

**TOMA DE DECISIONES Y MANEJO DE CONFLICTOS EN INSTITUCIONES
PROMOTORAS DE SALUD**

**Álvaro Antonio Sánchez Martínez
Cesar Augusto Obeid Negrete**

**UNIVERSIDAD DE CORDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ADMINISTRATIVA EN SALUD
MONTERÍA
2022**

**TOMA DE DECISIONES Y MANEJO DE CONFLICTOS EN INSTITUCIONES
PROMOTORAS DE SALUD**

**ÁLVARO ANTONIO SÁNCHEZ MARTÍNEZ
CESAR AUGUSTO OBEID NEGRETE**

Monografía

**Directora
MSc. Concepción Herrera Gutiérrez**

**UNIVERSIDAD DE CORDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ADMINISTRATIVA EN SALUD
MONTERÍA
2022**

Nota de Aceptación

Director

Jurado 1

Jurado 2

Montería, junio de 2022

DEDICATORIA

A Dios por guiar cada uno de los pasos dados en el presente recorrido por el sendero del saber.

A nuestros padres por ser ejemplo a seguir y fortalecer en mí los valores.

A nuestros hijos por su comprensión en la larga espera de mi compañía.

A nuestras esposas por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación es el resultado de todos los esfuerzos, no solo de una acción personal, sino que es el fruto de un logro familiar, por lo que agradezco a Dios por permitirme esta hermosa experiencia en el camino del saber.

A nuestras esposas e hijos por su comprensión en este proceso.

A nuestros padres por sus oraciones y buenos deseos.

A la Universidad de Córdoba por su flexibilidad y oportunidad de convertirme en un ser más profesional para aportar a la calidad de la salud en Colombia.

A cada tutor del programa de Especialización en Gerencia Administrativa en Salud por sus valiosos aportes al conocimiento.

A la doctora Concepción Herrera Gutiérrez por su flexibilidad y dedicación en la orientación de este proyecto final.

CONTENIDO

RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 TIPO DE ESTUDIO	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 General	11
1.2.2 Específicos	11
1.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	12
1.4 POBLACIÓN.....	12
1.6 MÉTODOS.....	13
1.7 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	13
1.8 PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	14
1.9 ASPECTOS ÉTICOS	14
1.10 ASPECTOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	14
2.1 LA TOMA DE DECISIONES COMO INSUMO DENTRO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LAS INSTITUCIONES PROMOTORAS DE SALUD	16
2.1.1 ELEMENTOS BÁSICOS EN LA TOMA DE DECISIONES.....	19
2.1.2 FACTORES DE LA TOMA DE DECISIONES	26
2.1.4 REQUISITOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	32
4. CONCLUSIONES	44
RECOMENDACIONES.....	45
REFERENCIAS	46

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de factores en la Toma de decisiones

27

RESUMEN

El presente estudio, tiene como finalidad reconocer, a través de la revisión de la literatura, la toma de decisiones como una estrategia significativa para manejo de conflictos en las instituciones promotoras de salud. La gestión de información da cuenta de una serie de factores que explican que la toma de decisiones puede contribuir para mitigar conflictos y gestionarlos en cualquier organización, en este caso en las instituciones promotoras de salud. Como soporte teórico se revisaron los aportes de Lazzati, Amaya, Sanabria, entre otros, cuyos argumentos sobre los factores y elementos o ingredientes funcionales en la toma de decisiones como insumo para el manejo de conflictos. Metodológicamente, el estudio se ubica en la revisión documental de fuentes primarias y secundarias y el respectivo análisis de su discurso para obtener conclusiones y recomendaciones asociadas al tema. De esta forma, los resultados del estudio permiten diseñar una estrategia de recolección de información, a manera de encuesta que al ser aplicada permitiría establecer la relación entre la toma de decisiones y el manejo de conflictos dentro de una institución promotora de salud.

Palabras clave: toma de decisiones, participación en las decisiones, instituciones promotoras de salud.

ABSTRACT

The purpose of this study is to recognize, through a review of the literature, decision making as a significant strategy for managing conflicts in health promoting institutions. Information management accounts for a series of factors that explain why decision-making can contribute to mitigating conflicts and managing them in any organization, in this case in health promoting institutions. As theoretical support, the contributions of Lazzati, Amaya, Sanabria, among others, whose arguments about the factors and elements or functional ingredients in decision-making as an input for conflict management, were reviewed. Methodologically, the study is located in the documentary review of primary and secondary sources and the respective analysis of their discourse to obtain conclusions and recommendations associated with the subject. In this way, the results of the study allow the design of an information collection strategy, in the form of a survey that, when applied, would allow establishing the relationship between decision-making and conflict management within a health promoting institution.

Keywords: decision making, participation in decisions, health promoting institutions.

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones, tienen presente dos elementos cruciales que aseguran y garantizan su funcionamiento. Al respecto, emerge la función que tiene la toma de decisiones y el manejo de conflictos entre cada una de estas.

En ese sentido, al hablar de la toma de decisiones es oportuno recurrir a todo el soporte teórico que permite definirla como la acción donde sus altos directivos con base a las situaciones que se presentan en dichas organizaciones puedan tomar decisiones que beneficien a la misma y que estas se manejen de acuerdo a un procedimiento basados desde la experiencia hasta llegar a situaciones donde los postulados de autores han realizado sus salvedades al respecto.

De esta forma, en la parte inicial de esta monografía se detallan aspectos importantes del informe, como son: tipo de estudio, la enunciación de los objetivos (General y Específicos), así como la justificación que muestra la importancia y la pertinencia del informe de investigación. De esta forma, dentro del desarrollo del informe se da cuenta de los siguientes aspectos:

En primer lugar, se presenta una apuesta teórica asociada al concepto de toma de decisiones desde los postulados de Lazzati, Amaya, Harvard Business Essentials, entre otros insumos; igualmente con relación al manejo de conflictos. En segundo lugar, se estructura, como respuesta al tercer objetivo específico, un instrumento de recolección de información tipo encuesta que permite a los directivos de instituciones promotoras de salud determinar la relación que se puede establecer entre toma de decisiones y manejo de conflictos. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

1. METODOLOGÍA

1.1 TIPO DE ESTUDIO

Se realizó un estudio de tipo revisión documental sistemática, correspondiente a una monografía científica de compilación, según Cardero, Jiménez & Meléndez. Como proceso de una valoración crítica de la bibliografía consultada. (1)

Por tanto, la revisión documental posibilitó el reconocimiento de la importancia de la toma de decisiones, sus ingredientes, y su incidencia en el manejo de conflictos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General

Reconocer, a través de la revisión de la literatura, la toma de decisiones como una estrategia significativa para manejo de conflictos en las instituciones promotoras de salud.

1.2.2 Específicos

Caracterizar la información disponible en las fuentes bibliográficas acerca de la toma de decisiones como insumo dentro de las estrategias gerenciales en las instituciones promotoras de salud como proceso para el manejo de conflictos dentro de las organizaciones.

Identificar los principales rasgos y experiencias documentadas sobre los elementos básicos, factores y requisitos para la toma de decisiones en las instituciones promotoras de salud.

Proponer estrategias que permitan contribuir y mejorar el proceso de toma de decisiones y su relación con el manejo de conflictos dentro de las instituciones promotoras de salud

1.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis del presente estudio la documentación existente, fuentes primarias y secundarias sobre la toma de decisiones y los principales ingredientes de la misma como estrategia para mitigar los conflictos dentro de las organizaciones promotoras de salud.

1.4 POBLACIÓN

Para esta monografía se toma como población, fuentes primarias y secundarias de autores con relación a la toma de decisiones y manejo de conflictos a nivel organizacional. Al respecto, se consultaron 2 fuentes primarias bajo la modalidad discursiva de libros de textos; 5 fuentes secundarias bajo la modalidad discursiva de artículos de investigación. Las anteriores fuentes de información fueron tomadas de repositorios de instituciones de educación superior de libre acceso, bases de datos como Redalyc, Scielo, repositorio institucional Universidad de Antioquia, entre otros. Todos los estudios seleccionados cumplen con el criterio de tener como objeto de estudio la toma de decisiones y el manejo de conflictos en diferentes contextos organizacionales.

1.5. MUESTRA

Como muestra se toman 2 fuente primarias y 5 fuentes secundarias:: artículos, trabajos de grados y textos consultados, asociados a la temática de la toma de decisiones en las organizaciones.

1.6 MÉTODOS

El trabajo presenta la información documental integrando contenidos, teóricos, investigativos, y/o conceptuales en cada subtítulo que responde a los objetivos específicos elaborados siguiendo las fases heurística y hermenéutica.

1.7 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La monografía está orientada de la siguiente manera: se presenta la introducción, por medio de esta se clarifica con relación al propósito de la monografía, luego se enuncian los objetivos, que son la base del presente trabajo, a su vez, estos objetivos se desarrollan, ofreciendo una serie de información que queda consignada en el presente estudio, por medio de la siguiente estructuración: La Toma de Decisiones como Insumo dentro de las Estrategias Gerenciales en las Instituciones Promotoras de Salud, se continua con los ingredientes y factores asociados a la toma de decisiones, se reseñan algunas experiencias investigativas, se presenta el diseño de un instrumento de recolección de información, sin validación, sujeto de modificaciones según sea el contexto de aplicación, se presentan las consideraciones finales, conclusiones, recomendaciones y la relación de la bibliografía consultada.

1.8 PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En la presente monografía, se despliega el tema de la toma de decisiones y el manejo de conflictos en instituciones promotoras de salud. Para ello, se inicia con una aproximación conceptual a la toma de decisiones, factores que inciden en las mismas, ingredientes y el manejo de conflictos. Posteriormente, la revisión de la literatura, posibilitó el diseño de un instrumento de recolección de información (encuesta estructurada) para ser aplicado a directivos de instituciones promotoras de salud. Por consiguiente, la información se presente a partir de una argumentación desde la literatura existente y los argumentos de los autores, por medio de un proceso de hermenéutica y lectura crítica de la información consultada.

1.9 ASPECTOS ÉTICOS

Con base en la Resolución 008430 de 1993 y específicamente el Artículo 11 en su literal a puede afirmarse que esta monografía no representa riesgo para la salud e integridad humana, en la medida en que los métodos y técnicas empleados al ser documentales de tipo retrospectivo y sin intervención o modificación de las fuentes originales de consulta.

1.10 ASPECTOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

La responsabilidad de las opiniones emitidas en el documento, es de sus autores: Álvaro Sánchez y César Obeid, quienes conservan la propiedad intelectual de los productos prácticos elaborados para esta. En consecuencia, se respetará al dar crédito a los autores en las referencias ubicadas en el cuerpo del trabajo y en las

listas de referencias relacionadas en orden de utilización bajo la normatividad Vancouver.

2. MONOGRAFÍA TOMA DE DECISIONES Y MANEJO DE CONFLICTOS EN INSTITUCIONES PROMOTORAS DE SALUD

2.1 LA TOMA DE DECISIONES COMO INSUMO DENTRO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LAS INSTITUCIONES PROMOTORAS DE SALUD

Para Lazzati toda problemática toma en consideración el planteamiento de acciones cuyo propósito busca superar o minimizar la distancia, es decir, lograr el objetivo o en un mínimo alcanzarlo. En otras palabras, tomar decisiones implica ubicarse en la situación problema y dar inicio a la búsqueda de soluciones como objetivo principal y así minimizar cualquier situación que sea adversa a los objetivos propuestos. Tomar decisiones implica entonces seleccionar las acciones adecuadas o un conjunto de ellas. Por otro lado, puede considerarse sinónimos la toma de decisiones con el término resolución de problemas, por cuanto los dos se enmarcan en acciones de un mismo problema, el cual busca minimizar situaciones conflictivas. (2)

A partir de lo dicho, es factible afirmar que la toma de decisiones es un proceso que da inicio con el planteamiento de una situación problema y la misma llega al punto de culminar con la implantación de una decisión; es decir la aplicación de los términos que concretan la solución al problema planteado. En otros términos, el autor considera que la toma de decisiones no solo representa las acciones para la resolución de un problema específico; sino también de aquellas actividades de responsabilidad de la organización. A su vez el planteamiento de actividades genera la necesidad de controlar todo aquello que ha sido planificado por la organización.

Con base a la descripción realizada es importante considerar que en la toma de decisiones se torna pertinente luego de incluidas las acciones del planteamiento y

control, que esté presente la información necesaria en cualquier nivel de las etapas y pasos de la toma de decisiones. En términos específicos todo el proceso de decisión debe ser considerado como un sistema cuya variable de entrada sea la información y por ende la salida del sistema sea la decisión, la cual debe estar orientada a elementos de acción.

En el mismo orden de ideas, Amaya define la toma de decisiones como una parte fundamental al momento de gestionar posibles soluciones para mitigar conflictos. Por ejemplo, en el contexto de cualquier empresa u organización, para las personas que deben o poseen cargos de alta jerarquía en la toma de decisiones, puede considerarse esta como un proceso de reflexión ordenado, constante y focalizado, el cual es incluyente en varias disciplinas del conocimiento como lo son la filosofía del conocimiento, la ciencia, la lógica y la creatividad de la persona encargada de la toma de las decisiones en la organización.

Para el autor la persona encargada de tomar las decisiones, las denomina (el decisor) y esta persona es la facultada de dar respuestas casi inmediatas a todo acontecimiento que pueda surgir y se requiera de decisiones rápidas y precisas en el corto tiempo. Esta persona debe estar en la capacidad de asumir en las decisiones tomadas una serie de opciones y consecuencias que pudiesen ser desconcertantes en algunas situaciones.

Por otro lado, la toma de decisiones puede enmarcarse en función a dos modelos de decisiones los cuales se denominan: Modelo determinista y el Modelo Probabilístico. En el modelo determinista la base de las decisiones tiende a plantearse decisiones acertadas las cuales generan buenos resultados, ya que de ellas se logra lo que el decisor desea, por tanto, se le denomina decisión determinista. Ahora bien, en cuanto al modelo probabilístico, sus resultados

pueden ser inciertos; sin embargo, en este tipo de métodos la toma de decisiones acertadas no necesariamente son generadoras de buenos resultados. (3)

Para la Harvard Business Essentials (HBE) la toma de decisiones es un proceso sistemático comprendido en cinco (05) pasos donde el mismo es referido a el establecimiento de objetivos claros en la toma de decisiones, creando para ello un contexto que genere situaciones de éxito, exponiendo el problema de forma adecuada, generando así alternativas de solución evaluables de forma tal que permita elegir la mejor solución al problema presentado para las decisiones efectivas.

Con base a lo expuesto por HBE, se describen cada uno de los cinco pasos en la toma de decisiones:

- 1) Establecer el contexto para el éxito: este primer paso se basa en crear un espacio (ambiente) donde sean posibles las decisiones efectivas.
- 2) Exponer el problema adecuadamente: en este segundo paso se hace necesario conocer con claridad la situación problema que se ha hecho emergente y la forma en la cual afecta los objetivos de la organización. Es decir, si no existe claridad en el tipo de problema presentado, la toma de decisiones se verá afectada.
- 3) Generar alternativas: este paso implica la claridad del paso anterior, de manera que puedan descifrarse las múltiples alternativas para enfrentar la problemática de forma acertada.
- 4) Evaluar las alternativas: una vez generadas las múltiples alternativas, se hace necesario evaluar cuidadosamente cada una de ellas, para lograr establecer todos aquellos elementos que permitan mantener el rumbo en función a los objetivos establecidos por la organización, o bien evaluar el impacto que generaría a los mismos.
- 5) Elegir la mejor alternativa: concluida la etapa o el paso de evaluación, el equipo o persona encargada de tomar la decisión, deberá elegir la que procure la preservación de los objetivos de la organización. (4)

Hechas las consideraciones anteriores, es factible afirmar que la toma de decisiones es un proceso y ello permite considerar la coincidencia en la respectiva definición de la variable; Ante esta situación los autores del presente trabajo fijan postura con Lazzati, quien considera que la toma de decisiones es un proceso que da inicio al análisis de una problemática planteada hasta alcanzar implementar una decisión que culmine con la solución. Es decir, hasta encontrar la alternativa estudiada que permitan que los objetivos de la organización se mantengan vigentes.

2.1.1 ELEMENTOS BÁSICOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Solano define los ingredientes básicos para la toma de decisiones como una serie de pasos o elementos que permiten y orientan al equipo o personas encargadas de decidir para alcanzar buenos resultados en las decisiones que han de tomarse al interior de una organización. Dentro de esos ingredientes se hace necesario considerar que en cada decisión que sea tomada siempre estará presente un grado de incertidumbre que es tendiente a variar en el tiempo. Dentro de los ingredientes que el autor destaca se encuentran: la información que se necesita recolectar, los conocimientos que deben estar presente por parte del equipo, la experiencia como factor fundamental para lograr buenas decisiones, el análisis y el buen juicio para lograr una decisión óptima. (5)

De igual forma, Lazzati define estos ingredientes básicos como aspectos o elementos organizacionales que dan origen a la toma de decisiones y los mismos se enmarcan como la estrategia a seguir para obtener finalmente una respuesta satisfactoria para alcanzar una solución efectiva. En ese sentido, el autor las describe como: los diferentes tipos de información disponibles, las herramientas disponibles con las que se cuenta para dar soluciones, las dimensiones del ser

humano que debe tomar decisiones y el método teórico que debe aplicarse para ello.

Al igual que los autores anteriores, HBE considera la existencia de etapas que se hacen necesarias abordar en la toma de decisiones, en este sentido, el autor las define como procesos paso a paso que permiten identificar situaciones adversas y favorables en la toma de decisiones. Dentro de la clasificación se describen desde: la información que se maneje para clasificarla, la definición del problema de forma tal que se conozca el mismo, las condiciones de satisfacción, decidir sobre lo correcto, inclusión de las acciones que se llevaran a cabo y el establecimiento de acciones de control para retroalimentar las soluciones alcanzadas.

Con base a los criterios expuestos, puede establecerse la existencia de diferencias conceptuales, sin embargo, los ingredientes manifestados por Solano, se traducen para los otros autores como etapas o aspectos o elementos organizacionales. Es decir, todos se centran en la estructura jerárquica para la toma de decisiones. Por tanto, los autores de la presente monografía centran su postura con la definición de Solano, quien las describe en cinco (05) ingredientes básicos para lograr una toma de decisiones efectiva. (6)

a. Información

En este aspecto Solano expresa que la información es aquella donde “se dice que la información es poder. Un mayor monto de información facilitará la toma de decisiones. Sin embargo, es importante considerar el costo y beneficio de recolectar información” (p.47). Expresa la cita que la información que se obtenga de la situación problema presentado permitirá establecer una especie de poder a la hora de tomar una decisión; sin embargo, es necesario considerar los

elementos de costos que dicha información puede acarrear y evaluar el beneficio que la misma pueda brindar a la organización.

De igual forma, HBE considera que la información es aquella en la cual se posee el conocimiento o información de la situación con la que se enfrentan. Es decir, se describe de forma teórica para tener los elementos que den origen a una toma de decisiones con la mayor información del caso. En este caso, el autor refiere que permite alcanzar conocimiento de todos los elementos del caso.

Entre tanto, Ravelo (7) define la información como un ingrediente en el cual basados en la situación presentada en datos disponibles, es decir, que estén a la mano en el momento de requerirse. Es decir, que la información debe suministrar conocimiento acerca de la situación problema presentada en la organización, ya que esto permitirá seleccionar las acciones o estrategias más favorables.

Para los tres autores consultados se evidencia la coincidencia en cuanto a que la información juega un papel preponderante en la toma de decisiones ya que estos permiten conocer a profundidad el problema manifiesto en la organización. Por tanto, los autores del presente trabajo fijan postura con la definición emanada de Solano, quien concibe la información y el empoderamiento de la misma como una herramienta que da poder de conocimiento de problema presente como insumo objetivo que facilita la toma de decisiones.

b. Conocimientos

Para Sanabria (8) una persona que posee conocimientos previos, sean estos con fundamentos circunstanciales que rodean al problema o de cualquier situación con características similares está en la capacidad de tomar acciones favorables para dar la correspondiente solución. En todo caso, cuando en el equipo de decisiones o la persona encargada de tomar dichas decisiones no se posea el conocimiento

requerido para ello, entonces se hace necesario solicitar consejos o la intervención de un experto conocedor de la situación.

Entre tanto, Ravelo considera que el conocimiento es parte fundamental del proceso de toma de decisiones en la medida en que estos permiten tener el conocimiento exacto de la situación problema. Dicho conocimiento da entrada a la selección de una acción o estrategia en las mejores condiciones, haciéndola lo más favorable posible.

Luego de la consulta teórica de los autores, puede establecerse que los tres son coincidentes con la definición de conocimientos, ya que lo declaran como la acción que permitirá conocer todos los aspectos inherentes al problema y permitirá tomar las decisiones al respecto. En este sentido, los autores de esta monografía fijan postura con la definición de Solano en la medida en que este considera que este ingrediente en la toma de decisiones toma todos los elementos de conocimiento específico que debe abordar una persona encargada en las decisiones de la organización.

c. Experiencia

En la opinión de Sanabria la experiencia es la capacidad que posee una persona en dar solución a un problema de forma particular, aun cuando los resultados que se presenten den alcance o no a la solución del problema. Sin embargo, esto permitirá al individuo poseer experiencia y saber dónde estuvo el error y lograr así adquirir experiencia de dichas situaciones. Pero, es importante considerar que este tipo de acciones no deben representar riesgos grandes a las organizaciones.

Ahora bien, Ravelo la define como aquella que brinda o entrega información útil y necesaria a la hora de dar soluciones efectivas. Por otro lado, se considera que la persona o equipo encargado de brindar soluciones debe contar con niveles de

experticia en la materia a solucionar, es decir que esa experiencia debe formar parte del haber experiencial de la persona o equipo que promueva las soluciones.

Finalmente, Solano la define como “un requisito primordial para la toma de decisiones eficientes”. Es decir, debe ser un elemento fundamental que debe tomarse en cuenta a la hora de formar parte de un grupo o equipo gerencial con la responsabilidad de tomar decisiones. Por cuanto, una persona con experiencia acumulada puede relacionar de forma rápida situaciones vividas y lograr así en menor tiempo dar respuestas satisfactorias.

Con base a la descripción teórica de experiencia como ingrediente básico en la toma de decisiones, todos los autores consultados son coincidentes en sus definiciones, porque describen una ruta de experticia que debe poseer una persona o equipo para lograr que las decisiones que se generen sean orientadas al éxito de la organización. Por tanto, los autores de este escrito están de acuerdo con la definición de Solano, quien define este ingrediente como un elemento fundamental a la hora de aplicar sobre la toma de una decisión.

d. Análisis

Sanabria señala que el análisis posibilita combinar todos los elementos o estructuras teóricas para lograr determinar cuál de las opciones planteadas alcanzarán el estado óptimo en la solución del problema. Sin embargo, hace hincapié de la no existencia de exclusividad en un solo método de análisis en la toma de decisiones, por tanto, se debe abrir el abanico de opciones para lograr el análisis y la posterior decisión. El autor también señala que cuando no es posible la aplicación de un método en específico, puede valerse de la intuición, situación esta que es muy cuestionada por otros expertos, pero ante la necesidad este planeta que puede ser tomada en cuenta.

Por su parte, Ravelo representa un componente básico en las acciones de toma de decisiones y a su juicio existen multiplicidad de métodos para lograr un análisis efectivo. Pero considera que es importante en ocasiones la combinación entre los distintos métodos existente y con base a dicha combinación lograr el análisis más exacto de solución efectiva.

En el caso de Solano, este considera que es el desarrollo de las capacidades analíticas de las personas o equipos encargados de tomar decisiones. Valiéndose para ello de diferentes métodos que permiten alcanzar una toma de decisiones óptima. Sin embargo, cuando los métodos no arrojan soluciones pueden entonces recurrirse a la intuición como forma de análisis en la toma de decisiones.

En esta triangulación teórica puede evidenciarse que los autores Sanabria y Solano son coincidentes totalmente y ambos añaden la intuición como una forma de brindar un análisis en las decisiones que se vayan a adoptar. Mientras que Ravelo solo considera la aplicación y combinación de diferentes métodos para lograr el análisis respectivo. Con base a esta descripción los autores de esta monografía fijan postura con Solano quien define el análisis como la aplicación de métodos probados para el análisis y también la consideración de la intuición como forma.

e. Buen juicio

Para Sanabria define el buen juicio solo como juicio y establece que este “es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen sustitutos del buen juicio” (p.103). El autor expresa que este ingrediente es la combinación o aplicación exacta de los cuatro elementos anteriores y que por tanto se hace imposible dejarlo a un lado a la hora de tomar decisiones en las organizaciones.

En el caso expresado por Ravelo también lo llama juicio y lo define como un factor donde deben converger elementos intrínsecos del individuo tales como: madurez, sentido común, habilidad para establecer razonamientos acordes y experiencia en la toma de decisiones. Todos estos elementos del individuo forman parte de un equilibrio cuando se requiere la acción de una decisión importante para las organizaciones.

Entre tanto Solano lo nombra como buen juicio y lo define como “el último ingrediente, que resulta necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado. Puede decirse que es el ingrediente integrador para la toma de decisiones” (p.103). Es decir, se considera como la combinación de todos los ingredientes anteriores en el cual se concluyen en la toma de decisiones basada en argumentos bien establecidos.

Hechas las consideraciones anteriores, se han estructurado estudios que han tenido como finalidad caracterizar o determinar la verdadera importancia de la toma de decisiones dentro de una organización. Al respecto, se encuentra el estudio de Vélez: “El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones”. En esta investigación, los hallazgos ilustraron la posibilidad de considerar el proceso de toma de decisiones como un espacio de aprendizaje para las organizaciones. Lo anterior, se manifestó en tres cuestiones: 1) ¿cómo se puede involucrar el tema de aprendizaje con la idea de acción – decisión?, 2) ¿se puede considerar la toma de decisiones como una forma de aprendizaje? y 3) ¿qué idea de aprendizaje tiene un grupo de directivos de grandes y medianas empresas en Colombia y cómo efectivamente lo incorporan en su proceso de toma de decisiones? Visto esto, los dos primeros interrogantes orientaron el trabajo de revisión y análisis documental y la tercera se enfatizó en la

realización y análisis de las entrevistas semiestructuradas a un grupo de directivos de grandes empresas colombianas. (9)

Ahora bien, en caso del sector de la salud y para responder al objetivo general de la presente monografía, Florencia lideró el estudio: Toma de decisiones en el sistema de salud: aportes interdisciplinarios desde la Economía de la Salud y la Ingeniería de Sistemas de Procesos, con la finalidad de reflexionar sobre las posibilidades de lograr mejoras en los sistemas de salud a partir del desarrollo del trabajo interdisciplinario entre dichas ciencias. Para ello, se exponen los objetivos de la Economía de la Salud y la Ingeniería de Sistemas de Procesos como disciplinas científicas, y se revisan algunas aplicaciones de este enfoque, que permite el diseño de herramientas. Así, entre las conclusiones de la investigación, el autor consideró que la aplicación del enfoque de ingeniería al análisis y resolución de problemas posibilita ganar eficiencia y equidad para la asignación de recursos del sector de salud, lo anterior con la utilización del modelamiento matemático, adaptando este a las necesidades propias del enfoque de la Economía de la Salud. (10)

2.1.2 FACTORES DE LA TOMA DE DECISIONES

Solano describe cinco (05) factores que caracterizan la toma de decisiones y dentro de las cuales destaca como: los efectos que se esperan a futuro, la reversibilidad que pueda existir en las decisiones, el impacto que genera a la organización y sus efectos colaterales, la calidad de las decisiones emitidas y los efectos periódicos que se plantean en las decisiones que se emiten. Tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2. Resumen de factores en la Toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES DE	TOMA DE DECISIONES DE
------------------------------	------------------------------

ALTO NIVEL	BAJO NIVEL
Decisiones que afectan el futuro	Decisiones que no afectan el futuro
Decisiones difícilmente reversibles	Decisiones reversibles
Decisiones de amplio impacto	Decisiones de escaso impacto
Decisiones que afectan a numerosos factores relevantes de calidad	Decisiones que afectan a pocos factores relevantes de calidad
Decisiones excepcionales	Decisiones que se toman con frecuencia.

Fuente: Unileon (2014)

La tabla anterior refleja un resumen concreto del alcance que posee cada decisión que se logra ejecutar dependiendo del nivel de la misma en que se produzca. Es decir, la toma de decisiones en las organizaciones tiende a mantener un espacio para separar esas decisiones donde a diario se ejecutan para la buena marcha de la misma, pero tampoco quiere significar que una sea más importante que la otra, por el contrario, todas dan respuesta a los objetivos estratégicos de funcionamiento de la organización.

En el mismo orden de ideas, para Castro (11) los factores en la toma de decisiones son aquellos que parten desde dos vertientes las cuales se definen como: Decisiones programadas y Decisiones No programadas. Para las nombradas programadas estas se atribuyen a factores donde se ve afectada la libertad en la toma de una decisión diferente a lo ya estipulado por los decisores; es decir, son aquellas decisiones que por lo común ya están listas para ser ejecutadas. Y en el caso de las no programadas son aquellas que, por no ser frecuentes, deben entonces dedicarles más tiempo en un proceso sistemático, no común, por el contrario, en este caso se crean varias alternativas de solución.

Con base a lo antes descrito, el autor menciona que, en función a los dos tipos de decisiones enunciadas, también se encuentra los factores que dan las

características al tipo de toma de decisión que se plantea y esta es orientada a: efectos a futuro que se presentan, la reversibilidad o no que puede generarse, al impacto que puede ofrecer a la organización, a la calidad de las decisiones que se toman y a las veces que estas puedan presentarse, es decir a la periodicidad de las mismas.

Para los efectos del presente trabajo, los autores consultados son coincidentes en la definición de factores en la toma de decisiones y que estos se caracterizan por describirse en cinco (05) y que los mismos responden a las decisiones que se realicen. En ese sentido, el autor del presente trabajo investigativo fija postura con la definición descrita por la Universidad de León y los cinco factores que describen la toma de decisiones.

a. Efectos a futuro

En la argumentación de Solano, se define el efecto a futuro como el proceso mediante el cual se establece como especie de un compromiso en el espacio de tiempo y en función a la decisión tomada; es decir, un compromiso en el tiempo para que la decisión tomada se mantenga vigente. En otras palabras, separar las decisiones de largo plazo de manera que estas sean clasificadas como de alto nivel y las de corto plazo sean de nivel inferior.

Entre tanto, para Unileon los efectos a futuro se conciben como un espacio donde se debe hacer perceptible los compromisos adquiridos con las decisiones tomadas que afectarían el futuro de la organización. Sobreentendiendo que las decisiones que sean tomadas y comprometan un largo plazo de vigencia deben ser consideradas de alto nivel, mientras que aquellas decisiones de menor plazo se clasifiquen como de bajo nivel. Sin embargo, ambas generan efectos a la organización. (12)

Los autores consultados demuestran un nivel de coincidencia perfecto cuando definen efectos a futuro en las decisiones que se toman, por lo tanto, los autores del presente trabajo fijan postura con el autor Solano, en la medida en que este lo define como un proceso donde se establecen compromisos a futuro para el beneficio de los integrantes de las organizaciones involucradas.

b. Reversibilidad

Para Solano, la reversibilidad es “la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implicará ese cambio” (p. 47). La cita expresa que dicho proceso comprende acciones donde pudiese darse la reversión de una decisión, pero tomando siempre en consideración como impacta esa reversión los cambios en la toma de decisiones de las organizaciones.

En el mismo orden de ideas, se encuentra la postura de Castro, quien define la reversibilidad como el espacio de velocidad que se toma para revertir una decisión tomada, considerando el efecto sobre la organización sobre dicho cambio. Por tanto, sugiere evaluar que, si revertir implica una complicación, debe entonces considerarse la nueva toma de decisiones como de alto nivel, de lo contrario cuando la afectación no es importante o que genere mayores complicaciones debe tomarse una decisión de nivel bajo.

c. Impacto

Solano define impacto en la toma de decisiones como “la medida en que otras áreas o actividades se verán afectadas” (p. 47). El impacto permite establecer la forma como se verá afectada la organización, ya que cada decisión que se tome busca que lo positivo sea lo más significativo, de manera que lo negativo sea expresado en la mínima forma.

Para Unileon, este define el impacto como en qué medida las decisiones tomadas afectan otras áreas o actividades de las organizaciones, ya que cada decisión que se toma busca beneficiar a toda la estructura y no solo a una parte de ella. Ahora bien, si el impacto que se presenta en el cambio de decisión se extiende a otras áreas, entonces se hace necesario considerar una nueva decisión de alto nivel, pero si solo afecta a una sola área, debe entonces ejecutarse bajo decisiones de bajo nivel.

d. Calidad

Para Solano, la calidad está referida a “las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Es decir, todos los aspectos de orden cualitativo presentes en una decisión” (p.47). Explica la cita, que dicha calidad pasa por considerar la presencia de una cantidad importante de expresiones tanto éticas, legales y de conducta que estarán presente y en concordancia con los valores de la organización.

Asimismo, se considera la postura de Unileon, donde este establece que la calidad toca los elementos directos referidos a las relaciones laborales de los empleados, toda su estructura ética, valores legales, principios de actuación y la imagen de la organización que sea proyectada. En ese sentido, debe considerarse que si todo lo antes descrito se encuentra presente en las decisiones tomadas, entonces es necesario apalancarse en decisiones de alto nivel; en cambio cuando solo se encuentran presentes uno que otro factor, se sugiere establecer decisiones de bajo nivel.

Finalmente, se incluye la postura de Castro, quien define la calidad como la cantidad de factores involucrados y que inciden en la toma de decisiones. De la misma forma considera el autor que cuando existen muchos factores involucrados, la decisión debe ejecutarse tomando en cuenta los criterios de alto nivel en la

decisión; pero si por el contrario es mínimo los factores involucrados esta debe ser ejecutado en nivel bajo.

e. Periodicidad

Solano define la periodicidad como “la frecuencia con que se toma ese tipo de decisión; es decir, si es frecuente o excepcional” (p.48). Es decir, la cantidad de veces que se repite la acción de tomar una decisión. En otras palabras, establecer si esta se produce de manera reiterativa, constante o simplemente ocurre de forma muy esporádica en el tiempo.

Manejo de conflictos

Bajo las consideraciones de Puchol y Puchol, el manejo de conflictos es una negociación en la cual existen dos partes que tratan de ponerse de acuerdo, ya que el interés que los mueven sobre un hecho, son generalmente los mismos y por otro lado son antagónicos. En ese sentido, las partes tratan de alcanzar un acuerdo que logre brindar satisfacción a ambos en base a los intereses propios de cada parte, al mismo tiempo de mantener presentes manejos negociables de las situaciones conflictivas que se presenten. (13)

2.1.3 ALGUNOS REFERENTES LEGALES

Los referentes legales que soportan la presente monografía de revisión crítica, se observan desde los aportes del Sistema de vigilancia epidemiológica, por sus siglas –SIVIGILA-, el Sistema de Información de Precios de Medicamentos –SISMED-, la Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud –ADRES-, Cuenta de alto costo –CAC-, el Registro de las actividades de Protección Específica, Detección Temprana o Resolución 4505 (14) y el Sistema de registro de vacunación –PAIWEB-, entre otros que apuestan por

dar respuesta a los objetivos organizacionales de las entidades en salud y a la toma decisiones para regular el funcionamiento de las mismas.

Aunado a lo anterior, las anteriores entidades, todavía continúan revisando los contextos donde tienen lugar sus disposiciones a partir del año 2011, tal como lo mencionan Bernal et al. (15). De la misma forma, tienen funcionalidad las directrices actuales en salud pública como el caso de las Resoluciones 429 del 2016 (16), Resolución 3202 de 2016 (17) y Resolución 3280 de 2018 (18). Dichos actos administrativos ilustran a los actores del Sistema General De Seguridad Social en Salud no solo a implementar intervenciones integrales y oportunas de promoción y prevención, derivadas de la observación directa y análisis de los territorios sino también al seguimiento a resultados en salud de tal manera que sean gestionados oportunamente por medio de un seguimiento y monitoreo permanente a las decisiones tomadas.

2.1.4 REQUISITOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Calviño citado en Hernández y Mosquera (19) define los requisitos para la solución de conflictos como una serie de pautas a seguir que permitirán lograr bajo dicho esquema las soluciones que se desea y los acuerdos necesarios para establecer el cese del conflicto en las organizaciones; en este sentido, los autores los describen en cinco (05) pasos entre los que destacan el reconocimiento y la aceptación del conflicto, la voluntad de encontrar una solución eficiente y eficaz, la necesidad de encontrar una solución constructiva, poseer la creencia y convicción que las personas involucradas en el conflicto poseen la capacidad de cambiar y finalmente tratar de dar una solución a tiempo.

Entre tanto, Talavero (20) afirma que los requisitos para la solución de conflictos son una estructura de pasos continuos a seguir de manera que puedan involucrarse las partes en conflicto para dar solución efectiva a la misma. Por otro lado, el autor considera que dentro de la ruta a considerar deben tomarse en cuenta también el hecho cierto de la voluntad de las partes, la libre decisión de las partes en conflictos de aceptar un proceso de mediación y la intervención de una persona (mediador) con experiencia para llevar a las dos partes a un punto de equilibrio.

Por su parte, Pérez (21) define los requisitos para la solución de conflictos como un procedimiento a seguir, el cual debe estar estipulado en la estructura de un manual de procedimientos que permita alcanzar espacios de convivencia entre las partes. En este sentido, el autor refiere que estos son un procedimiento a cumplir bajo normas que garantice la paz entre las partes en conflicto.

Los autores consultados en los párrafos anteriores son coincidentes en cuanto a la definición de los requisitos a considerar para el manejo de conflictos y manejan como base que estos son una serie de pasos a seguir en una estructura de esquemas que indican la mejor o las mejores alternativas de solución. Es por ello que los autores de la presente monografía se fijan con la definición de Calviño, citado en Hernández y Mosquera, en la medida en que este considera que estos son una serie de pautas a seguir que permitirán lograr bajo dicho esquema las soluciones que se desea y los acuerdos necesarios para establecer el cese del conflicto en las organizaciones.

Reconocer y aceptar la existencia del conflicto

Para Bados y García (22) apuestan por reconocer y aceptar que la existencia de un conflicto es permitir que se reduzca la presencia de una amenaza y la ansiedad como elementos desequilibrantes de la conducta emocional de las partes. En ese

sentido, el reconocimiento de la existencia del conflicto no lo elimina, pero si lo encausa y procura que las partes puedan establecer acciones que logren una solución.

Necesidad de búsqueda de una solución efectiva

Para Arboleda (23) la necesidad de búsqueda de una solución efectiva a un conflicto parte de:

La necesidad de promover la convivencia pacífica, la conciliación se presenta como una herramienta constructora de paz; con ella se busca que las partes envueltas en toda clase de conflictos, antes de acudir a la justicia ordinaria, puedan buscar un acercamiento, que lleve a un acuerdo consensuado basado en la madurez emocional del ser humano que, con base en el principio fundamental de la autonomía de la voluntad, decide libremente solucionar o no un conflicto, mediante el dialogo. (p.6).

Explica la cita, que dicha necesidad parte fundamentalmente a la promoción de ambientes conciliatorios, de paz, donde el convivir permita vivir en una acción pacifica lo más contante posible. Es decir, establecerla como herramienta que permita a las partes encontrar salida a la crisis de forma conciliada y respetando cada una de las partes en su forma de pensar. Esto lograría que se produzca un acercamiento entre ambas partes basadas en la madurez que cada individuo posea a nivel emocional basado en el principio de autonomía de sus voluntades para solucionar el conflicto.

Tener la creencia, convicción y flexibilidad

Para Baron (24) la creencia es una acción de actividades incompatibles; por tanto, se considera la presencia de acciones o creencias de varios miembros que

resultan inaceptables y de una u otra forma encuentra resistencia entre las partes. Por su parte, la convicción está referida a la acción de una de las partes en conflicto cuando se sienten superiores a los demás miembros (arrogancia); esto implica creer que se encuentra por encima de los demás, que los otros no aportan nada para solventar el conflicto. Por último, la flexibilidad se evidencia como una acción donde las partes deben ceder por igual, donde todos contribuyan a la flexibilización de cualquier idea nueva.

2.2 INSTRUMENTO PARA DETERMINAR LA RELACION ENTRE TOMA DE DECISIONES Y MANEJO DE CONFLICTOS

A partir de las categorías desarrolladas , se propone la aplicación de un instrumento de recolección de información, por de un cuestionario desde la escala Likert con la finalidad de establecer una posible relación entre la toma de decisiones y manejo de conflictos para cualquier institución de salud. Este se estructura a partir de las siguientes partes:

Un indicador, referido a la categoría a evaluar y su posterior definición a partir de los aportes de los autores; tres ítems a considerar como selección de parte de los informantes y las alternativas de respuestas; siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, a partir de la siguiente interpretación:

- SIEMPRE: 5
- CASI SIEMPRE: 4
- ALGUNAS VECES: 3
- CASI NUNCA: 2
- NUNCA: 1

Interpretación de la escala

General, valores entre 210 y 42

El proceso de valoración de la intervención general en los conflictos oscila entre 42 y 210; los cuales se interpretan así: 42 a 98 puntos: Baja adherencia al proceso de resolución de conflictos; 99 a 155 puntos: nivel medio de adherencia y 156 a 210: alto nivel de adherencia

Cada indicador califica de 1 (nunca) a 5 (siempre) de manera que puede obtenerse en la categoría “toma de decisiones” valores entre 9 y 45 puntos; de tal forma que al obtenerse los valores de cada una se interpreta así:

5 a 16: Bajo

17 a 28: Medio

29 a 45: Alto

La fundamentación teórica del anterior instrumento se estructura a partir de las dimensiones: Elementos Básicos en la toma de decisiones, esta se compone a su vez de cinco indicadores (Información, Conocimiento, Experiencia, Análisis y Buen Juicio). Esta dimensión se soportó teóricamente bajo los postulados de Solano. Este autor asegura que cada uno de los ingredientes considerados conforma la serie de pasos a seguir para dar garantías en la correcta toma de decisiones.

Por su parte, la segunda dimensión que hace referencia a los Factores en la toma de decisiones, esta se estructuró con los indicadores: Efectos a futuro, Reversibilidad, Impacto, Calidad y Periodicidad. El soporte teórico de la dimensión descrita se fundamentó en los postulados de la Universidad de León.

Finalmente, la variable Manejo de conflictos, se centró en la dimensión Requisitos para la solución de conflictos, esta se aborda con cinco indicadores (Reconocer y aceptar la existencia del conflicto, Voluntad de solucionar el conflicto, Necesidad de búsqueda de una solución al conflicto, Tener la creencia, convicción, flexibilidad y dar una solución a tiempo), soportada teóricamente bajo el postulado de Calviño, citado en Hernández y Mosquera.

Cuestionario dirigido a los Directivos de una Institución Promotora de Salud

Toma de Decisiones						
Ingredientes básicos en la toma de decisiones.						
Indicador: Información						
Definición: cúmulo de información que facilita la toma de decisiones a partir de costos y beneficios.						
Como directivo de la institución, usted considera que:				ALTERNATIVAS		
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
01	La información suministrada es beneficiosa.					
02	Le da conocimiento de la situación planteada.					
03	Le permite seleccionar las acciones a tomar.					
Indicador: Conocimiento						
Definición: conocimiento específico de la situación que genera o generó el conflicto.						
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
04	Tiene conocimiento de todo lo que ocurre.					
05	Posee conocimientos previos de lo que ocurre.					
06	Conoce con exactitud los problemas.					
Indicador: Experiencia						
Definición: requisito primordial para la toma de decisiones eficientes y hace referencia a los presaberes que las partes involucradas tienen sobre la situación en cuestión.						
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
07	Es eficiente al enfrentarse a los problemas.					
08	Es capaz de dar soluciones a los problemas.					
09	Brinda información útil para soluciones efectivas					
Indicador: Análisis						
Definición: aplicación de métodos probados para el análisis y la solución de la situación en conflicto						
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
10	Es capaz de analizar un problema.					
11	Aplicar la intuición es un buen método.					

Manejo de conflictos						
Requisitos para la solución de conflictos						
Indicador: Reconocer y aceptar la existencia del conflicto						
Definición: permitir que se reduzca la presencia de una amenaza y la ansiedad como elementos desequilibrantes de la conducta emocional de las partes.						
Considera usted que...					ALTERNATIVAS	
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
31	Existen amenazas cuando maneja los conflictos					
32	Es ansioso en el manejo de conflictos.					
33	Acepta que existen conflictos en la institución.					
Indicador: Voluntad de solucionar el conflicto						
Definición: proceso de interacción entre las partes involucradas para la mejor toma de decisión en la solución del conflicto.						
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
34	Visibiliza a las partes un conflicto existente.					
35	Identifica para las partes el conflicto.					
36	Las partes aceptan resolver un conflicto.					
Indicador: Necesidad de búsqueda de una solución efectiva						
Definición: promover la convivencia pacífica y la conciliación como una herramienta constructora de paz; con ella se busca que las partes involucradas logren una solución efectiva						
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
37	Promueve la convivencia pacífica institucional.					
38	Identifica con claridad el problema a resolver.					
39	Logra alternativas de solución efectivas.					
Indicador: Tener la creencia, convicción y flexibilidad						
Definición: creencia de no abandonar o ceder en todo lo que creen y están convencidas las partes involucradas.						
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
40	Las partes en conflicto deben ceder por igual.					
41	Las convicciones de otros son importantes.					
42	Valora los criterios expuestos por ambas partes.					

Fuente: Elaboración propia (2022)

3. CONSIDERACIONES FINALES

La organización de los sistemas y servicios de salud constituyen una de las fuentes de mayor preocupación para las administraciones de los diferentes países y hace parte del gran paquete de prestaciones de las políticas sociales en los Estados modernos. Para la sociedad en su conjunto y para las personas a título individual, la salud constituye un bien preciado, que ha evolucionado con el mismo concepto de Estado hasta constituirse en un derecho humano y social. Cada día se tiene más conciencia de que el acto médico es falible, y por lo tanto se hace necesario establecer prácticas y aplicar instrumentos dirigidos a evitar los eventos adversos y mejorar la seguridad de los pacientes.

En Colombia, los antecedentes más recientes con relación a la calidad de los servicios de salud, tienen que ver con los protocolos de atención desarrollados por el ISS en la década de los ochenta y la formalización de actividades de auditoría médica dentro de los procesos de control y evaluación de la prestación de servicios. Así, con la Ley 100 de 1993 se vislumbró la entrada de los controles de calidad y la auditoría de manera tal que se preveía su exigencia en el corto y mediano plazo para todas las instituciones de salud. Por ejemplo, en el artículo 153, el numeral 9 señala que “el sistema establecerá mecanismos de control a los servicios para garantizar a los usuarios calidad en la atención oportuna, personalizada, humanizada, integral, continua y de acuerdo con estándares aceptados en procedimientos y práctica profesional”...así mismo, ya hace manifiesta la intención de acreditar las instituciones de salud, en tanto que expresa...“De acuerdo con la reglamentación que expida el gobierno, las Instituciones Prestadoras deberán estar acreditadas ante las entidades de vigilancia”. (25)

De igual forma, el Artículo 186 Del Sistema de Acreditación, plantea la conformación de un sistema de acreditación de las IPS, “para brindar información a los usuarios sobre su calidad, y promover su mejoramiento”. En el Artículo 227. Control y Evaluación de la Calidad del Servicio de Salud, señala la facultad el gobierno para “expedir normas relativas a la organización de un sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención en salud, incluyendo la auditoría médica... con el objeto de garantizar la adecuada calidad en la prestación de servicios”. De esta forma ya se hace manifestación precisa de la incorporación en el sistema de salud de nuevas y sistemáticas prácticas relacionadas con la garantía de la calidad y la auditoría.

Las anteriores formulaciones hechas en la Ley 100 de 1993, obligaron a un proceso continuo de reglamentación de las mismas, el cual ha tenido varios momentos relevantes y que constituyen parte del referente teórico que orienta la gestión de la calidad y el ejercicio de la auditoría en salud.

Ahora bien, es factible afirmar que la calidad en los servicios de salud es una temática que siempre ha generado preocupación en los planes de desarrollo de los sistemas de gobierno, especialmente con relación al funcionamiento de las instituciones promotoras de salud. Así, se pueden presentar eventualidades asociadas a situaciones problemáticas que responden, en algunos casos, a las decisiones tomadas desde la alta gerencia de dichas organizaciones, lo que trae como consecuencia que los conflictos se mantengan o en su caso se mitigen. Visto esto, la revisión de las fuentes primarias y secundarias, realizada en la presente monografía da cuenta del aporte de los autores con relación a su propuesta de factores e ingredientes que, desde la alta gerencia, se pueden considerar al momento de tomar decisiones. Tal es el caso de Lazzati y Solano, quienes versan sus argumentos a partir de considerar los ingredientes básicos para la toma de decisiones como elementos que tributan y orientan al talento humano en una organización.

De esta forma, en la actualidad, en todos los países, los sistemas de salud están evolucionando en coherencia con los cambiantes perfiles demográficos y epidemiológicos de las poblaciones, a expectativas de los usuarios o a un sector privado prestador de servicios de cuidados de la salud en rápido crecimiento, a los adelantos tecnológicos cada vez más frecuentes y a presiones por parte de la población para lograr la cobertura universal de salud. (26). Todo lo anterior, genera desafíos que obligan a los gerentes en salud y todo su equipo de trabajo a tomar las mejores decisiones, considerando los mejores ingredientes y factores que contribuyan con la calidad del servicio de salud, analizando la información disponible y la aplicación de técnicas adecuadas para tomar decisiones con menores niveles de incertidumbre.

Esta contextualización se puede aplicar al caso de las instituciones promotoras de salud, escenarios en el que constantemente se deben tomar decisiones puntuales asociadas al manejo de recursos, gestión de citas, medicamentos, entre otras situaciones que tienen incidencia directa en los posibles conflictos que se generen a nivel interno y externo, y que, por ende, influye en el posicionamiento de la organización. Tal es el caso del estudio de Mora et al. (27): Manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería. Investigación que tuvo como finalidad determinar la relación del manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería de un centro de salud pública de la provincia de Manabí – Ecuador. Metodológicamente, se basó en un tipo descriptivo correlacional. Dado que la significancia es ,627 siendo menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$), se acepta la H1 o hipótesis afirmativa y se rechaza H0 o nula, lo que indica que la relación del manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería de un centro de salud pública de la provincia de Manabí – Ecuador, ha sido efectiva para propiciar un ambiental laboral favorable.

Asimismo, la encuesta a líderes del sistema de salud, aplicada por el Grupo de Economía de la Salud (GES) de la Facultad de Ciencias Económicas de la

Universidad de Antioquia, en el año 2019, muestra que hay varios asuntos por resolver en Colombia como la corrupción y las barreras de acceso. En la investigación, participaron 141 personas, reconocidas por su trayectoria, la responsabilidad o el liderazgo frente al desempeño del sistema y cuyas opiniones evidenciaron el sentir de estamentos, gremios o sectores, como la academia, el sector público, clínicas y hospitales (IPS), organizaciones comunitarias y de pacientes, gremios de profesionales de la salud, y EPS. Así, a partir del tratamiento cuantitativo de los datos, el 42,6% de los participantes acertaron en la definición de gobernanza y acogieron como término clave la participación, mientras el 57,4% restante dieron cuenta de una idea de gobernanza referida más bien a palabras como gobernabilidad, institucionalidad y legitimidad, y de hecho, las palabras claves que sobresalieron fueron institucionalidad y buen gobierno.

Como se puede apreciar, el proceso de la toma de decisiones en una organización comienza con la detección de una situación problemática. Posteriormente, sigue el análisis y la definición del problema. Para ello, se requiere contar con un sistema de información confiable, oportuno, y actualizado, que permitan comprender claramente la naturaleza del problema a resolver. Visto esto, se espera que los insumos teóricos presentados en esta monografía y que se operacionalizan en el instrumento de recolección de información sirvan como base para que al ser aplicado, y posteriormente sistematizados los resultados, tribute para detectar la relación entre toma de decisiones y manejo de conflictos, en especial en un ámbito tan álgido como la salud, dónde diariamente se presentan decisiones tanto de índole de funcionamiento de las mismas como en el caso de decisiones de salud en el sentido estricto.

4. CONCLUSIONES

El hombre, en su diario vivir, se ve en la necesidad de tomar decisiones como punto de partida para terminar procesos de diversa índole. Lo anterior, en el caso del funcionamiento de una empresa, para el caso del presente estudio, una institución promotora de salud, implicaría tomar decisiones para mitigar conflictos y asegurar el posicionamiento.

Al respecto, dando respuesta al primer objetivo específico de esta monografía, el proceso de la toma de decisiones en una organización comienza con la detección de una situación problemática. Posteriormente, sigue el análisis y la definición del problema. Para ello, se requiere contar con un sistema de información confiable, oportuno, y actualizado, que permitan comprender claramente la naturaleza del problema a resolver. Lo anterior, da cuenta de estudios realizados (segundo objetivo específico) sobre la temática de la toma de decisiones en el caso de las IPS, los cuales versan en sus resultados que es desde la alta gerencia de dichas organizaciones donde se debe conformar el equipo idóneo liderado por el gerente, que tenga la facultad de tomar decisiones administrativas pertinentes, toda que estas se verían reflejadas en el funcionamiento de la entidad.

Visto esto, se espera que los insumos teóricos presentados en esta monografía y que se operacionalizan en el instrumento de recolección (tercer objetivo específico) de información sirvan como base para que al ser aplicado, y posteriormente sistematizados los resultados, tributen para detectar la relación entre toma de decisiones y manejo de conflictos, en especial en un ámbito tan álgido como la salud, donde diariamente se presentan decisiones tanto de índole de funcionamiento de las instituciones del dicho sector, como en el caso de decisiones de salud en el sentido estricto.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al área de gestión humana de las instituciones promotoras de salud utilizar la encuesta diseñada en el presente estudio como plan de acción inicial para detectar y mitigar conflictos en el entorno laboral, evaluando constantemente el clima laboral.

A la alta gerencia de instituciones con relación a la calidad del liderazgo, se recomienda, comprometerse en guiar, acompañar y respaldar el anterior proceso, realizando talleres de diálogo con todo el recurso humano de las instituciones, por medio de grupos focales para captar el discurso de los participantes, quienes libremente podrán expresar y manifestar sus percepciones, lo cual permitirá el mejoramiento de los canales de comunicación entre la alta gerencia y todas las dependencias de la institución. En efecto, se trata de incluir la información con una conciencia ética como parte del proceso de gestión del personal sanitario, por cuanto esto contribuye a tomar decisiones en la resolución de conflictos con mayor apego a las normas, leyes, establecidas, evitándose prácticas negativas que contribuyan con un servicio efectivo y asertivo en su hacer y proceder profesional.

A la Universidad de Córdoba, desde la facultad de Ciencias de la Salud, desarrollar estudios que permitan realizar a este tipo de investigación en las instituciones de salud, tomando como ejemplo el instrumento propuesto en la presente monografía, configurando las respectivas adaptaciones según sean necesarios en coherencia con el contexto de las instituciones de salud, promoviendo, así, la investigación multidisciplinaria que aborde la calidad de los servicios de salud desde un enfoque integral de la gestión en salud.

REFERENCIAS

1. Cordero D, Jiménez M, Meléndez D. Libros y monografías en el portal Infomed de Santiago de Cuba. MEDISAN. 2009;13(3):1-5
2. Lazzati, S. La toma de decisiones: Principios, procesos y aplicaciones. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires-Argentina. 1era edición. E-Book. ISBN: 978-950-641-758-1. 2013. [citado 2022 Mayo 28] Disponible: <https://books.google.com.co/books?isbn=950641758X>
3. Argandoña, A. La ética y la toma de decisiones en la empresa. (2011)
4. Amaya, J. Toma de Decisiones Gerenciales. Ediciones ECOE. 2da Edición. Bogotá. 2010 D.C-Colombia. ISBN: 978-958-648-636-1. Disponible: <https://books.google.com.co/books?isbn=9586486362>
5. Harvard Business Essentials. Toma de decisiones para conseguir mejores resultados. Ediciones Deusto. Harvard Business School Publishing Corporation. Impreso en España. 2006. ISBN: 978-84-234-2448-1. Depósito Legal: B-38.971-2006. Disponible: <https://books.google.com.co/books?isbn=8423424480>
6. Solano-Brenes AI. Toma de decisiones gerenciales. TM [Internet]. 9 de octubre de 2013 [citado 29 de mayo de 2022];16(3): pág. 44-51. Disponible en: https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1467
7. Ravelo, P. La toma de decisiones como competencia del liderazgo de los futuros profesionales. Trabajo de Grado. Universidad de la Laguna. España. 2015 Disponible:

<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1466/La%20toma%20de%20decisiones%20como%20competencia%20del%20liderazgo%20de%20los%20futuros%20profesionales..pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

8. Sanabria, J, Silveria, P. Yahilina, Díaz, K. Toma de decisiones científicas en las universidades. Corporación Universitaria del Caribe- CECAR. 2017. Primera Edición. Bogotá-Colombia. ISBN: 978-958-8557-41-0. Disponible: <https://www.cecar.edu.co/documentos/editorial/e-book/TOMA-DE-DECISIONES-CIENTIFICAS-EN-UNIVERSIDADES.pdf>.
9. Vélez Evans, María Isabel, El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. Revista Ciencias Estratégicas [Internet]. 2006;14(16):153-169. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151320326003>
10. Arnaudo, M. F., Lago, F. P. & Bandoni, J. A. Toma de decisiones en el sistema de salud: aportes interdisciplinarios desde la Economía de la Salud y la Ingeniería de Sistemas de Procesos. 2020. Ensayos de Economía, 30(56), 136-150.
11. <https://doi.org/10.15446/ede.v30n56.78681>
12. Castro, M. Pablo. Toma de Decisiones asertivas para una gerencia efectiva. Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá-Colombia. 2014. Disponible: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11746/TOMA%20DE%20DECISIONES%20ASERTIVAS%20PARA%20UNA%20GERENCIA%20EFECTIVA.pdf?sequence=1>.

13. Universidad de León (Unileon). Toma de Decisiones y Solución de Problemas. España. Disponible: <http://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>. 2019. Consultado: 21/06/2022
14. Puchol, L y Puchol, M. El libro de la negociación. 4ta. Edición. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 978-84-9969-876-2. Disponible: <https://books.google.com.co/books?isbn=849969876X>. 2014. Consultado: 21/06/2022
15. Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. Resolución 4505 de 2012 [Internet]. Diario Oficial 2012 p. 0. Available from: https://www.redjurista.com/Documents/resolucion_4505_de_2012_ministerio_de_salud_y_proteccion_social.aspx#
16. Forero Camacho JC, Bernal Acevedo O. Sistemas de información en el sector salud. Rev. Gerencia y Políticas Salud [Internet]. 2011;10(19):85–100. Available from: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54522293006>
17. Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. Resolución 429 de 2016 [Internet]. Diario Oficial Colombia; 2016 p. 1–6. Available from: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución_0429_de_2016.pdf

18. Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. Resolución 3202 de 2016 [Internet]. Diario Oficial Colombia; 2016 p. 1–72. Available from: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución_3202_de_2016.pdf
19. Hernández, J y Mosquera. LA GERENCIA DE LOS CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS: ESTRATEGIAS DE ACCIÓN. Artículo científico. Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo-Venezuela. 2011. Depósito Legal: PPX200102ZU2313 / ISSN: 1856-6189. Volumen 8 Edición No 2.
20. Talavero, V. Nuevo procedimiento de resolución de conflictos: Manual práctico de mediación. E-Book. 2013. Editorial Cultiva Libros S.L. ISBN: 9781629342450. Pp. 132.
21. Pérez, C. Propuesta para gestionar los conflictos escolares y promover el liderazgo a partir del conocimiento de la inteligencia emocional. 2016. Trabajo de Grado. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá-Colombia.
22. Bados, A y García G. Resolución de problemas. Universidad de Barcelona. 2014. España. Disponible en: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/54764/1/Resoluci%C3%B3n%20problemas.pdf>. Consultado: 20/03/2019.
23. Arboleda, A; Garcés; Sepúlveda, A. Elementos conceptuales de la mediación como punto de partida para la educación interdisciplinar. 2017. Revista Espacios. Vol. 39 (Nº 15) Año 2018. Pág. 4

24. Barón, E. Manejo de conflicto. Artículo científico presentado en el Ciclo de Capacitación sobre Gestión, Centros de Salud. Puerto Esperanza. Provincia de Misiones. Fundación Compromiso. 2006. Disponible en: <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000386/BaronResolConflicto.pdf>. Consultado: 20/03/2019.
25. Ley 100 de 1993
26. García-Cabrera, H. E., Díaz-Urteaga, P., Ávila-Chávez, D. & Cuzco-Ruiz, M. Z. La Reforma del Sector Salud y los recursos humanos en salud. 2015. Anales de la Facultad de Medicina, 76, 7-26. <https://dx.doi.org/10.15381/anales.v76i1.10966>
27. Mora, J; Fuentes Aguilera, C; Suárez Batista, B. Manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería. 2021. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología Año VII. Vol. VII. N°1. Edición Especial. 2021 Hecho el depósito de ley: pp201602FA4721 ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Santa Ana de Coro. Venezuela.
28. Restrepo Zea, J; Zapata Cortés, O. Gobernanza en salud en Colombia: una tarea pendiente. 2020. Disponible en: <https://www.elespectador.com/salud/gobernanza-en-salud-en-colombia-una-tarea-pendiente-article/>