

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Seminario Final de Administración de Servicios de Salud

Reporte de Caso: Hospital TodosSanos

Planificación estratégica para una gestión humanizada en salud

Llauradó Maria Magdalena

28.164.091

Legajo: VASS 000169

Tutor: Lic. Claudia Navas

2025

Resumen

Este trabajo final destaca la importancia de la humanización de los recursos humanos en la gestión hospitalaria.

Se desarrolló una planificación estratégica en el Hospital polivalente TodosSanos con el propósito de optimizar y humanizar los recursos a través de un enfoque integral, orientado a brindar un servicio de excelencia centrado en el paciente, garantizando eficiencia y calidad en la prestación de los servicios. Como eje central, se propone un modelo de gestión humanizado, que integra la atención personalizada con la valorización del equipo de salud como parte activa del cambio, priorizando la retención del talento, la motivación del capital humano y la capacitación continua con foco en la humanización.

La propuesta busca mejorar la satisfacción del paciente y promover una cultura organizacional orientada al respeto, la calidez y la empatía en la atención.

Palabras clave: Planificación Estratégica, recursos humanos, humanización, satisfacción del paciente, cultura organizacional.

Abstract

This final project highlights the importance of humanizing human resources in hospital management.

A strategic plan was developed at the TodosSanos Multipurpose Hospital with the aim of optimizing and humanizing resources through a comprehensive approach, focused on delivering high-quality, patient-centered care while ensuring efficiency and service excellence. At the core of this proposal is a humanized management model that integrates personalized care with the recognition of healthcare professionals and administrative staff as active agents of change. The strategy prioritizes talent retention, staff motivation, and continuous training grounded in humanistic values.

The proposal aims to enhance patient satisfaction and foster an organizational culture committed to quality, compassion, and efficiency in care.

Keywords: Strategic planning, human resources, humanization, patient satisfaction, organizational culture.

Índice

Introducción.....	1
Análisis situacional.....	3
Macro Entorno	3
Micro Entorno.....	6
Análisis Interno	7
Actividades de Soporte.....	8
Actividades primarias.....	9
Marco Teórico	10
Planificación estratégica	10
Niveles y tipos de estrategias	10
Nivel corporativo.....	10
Nivel competitivo o de negocios	11
Nivel funcional	12
Diagnóstico y Discusión.....	12
Plan de implementación.....	14
Objetivo General	15
Objetivos específicos	16
Alcance geográfico	18
Alcance temporal	18
Planes de acción.....	18
Diagrama de Gantt de los planes de acción	22
Presupuesto de inversión del proyecto.....	22
Flujo de caja económico	23
Análisis financiero	24
Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)	24
Conclusiones y recomendaciones	25
Bibliografía.....	27

Introducción

El presente trabajo final tiene como objetivo principal diseñar una planificación estratégica para el Hospital Privado TodosSanos, enfocándose en la humanización de la atención al paciente y la optimización de los recursos humanos. Se busca mejorar la experiencia del paciente mediante un enfoque integral y humanizado, que considere sus dimensiones físicas, emocionales, sociales y espirituales, ofreciendo un servicio de calidad centrado en la persona y orientado a su bienestar general, garantizando al mismo tiempo la eficiencia y la calidad de las prestaciones.

Asimismo, se propone promover una cultura organizacional basada en la humanización, fomentando la comunicación efectiva, la empatía y la atención centrada en el paciente. Para ello, se plantea una intervención estratégica desde el área de recursos humanos, que incluya la capacitación del personal de salud y administrativo en competencias clave como la comunicación humanizada, el liderazgo interpersonal y la atención personalizada.

Del mismo modo, se considera fundamental implementar un sistema de gestión interna basado en el reconocimiento del desempeño, el bienestar psicosocial y la participación activa del personal, con el propósito de fortalecer el clima laboral, favorecer la retención del talento humano y reducir la rotación del personal. También se prevé mejorar el nivel de satisfacción del paciente mediante la mejora en la calidad del servicio, el trato empático y la atención personalizada.

Se espera que este enfoque no sólo impacte positivamente en la calidad del servicio y la percepción del paciente, sino que también contribuya a la sostenibilidad institucional fortaleciendo la rentabilidad y mejorando los indicadores de desempeño organizacional.

El Hospital polivalente TodosSanos es una institución privada ubicada en la localidad de Tres de Febrero, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Cuenta con múltiples áreas de atención, entre ellas: consultorios externos, urgencias, unidades de cuidados paliativos, sala de cirugía, laboratorio, farmacia, maternidad y pediatría, salas

de espera y recepción. Dispone de equipamiento de alta calidad, mobiliario clínico, software de gestión hospitalaria, entre otros.

La institución se destaca por la calidad de su atención y por su eficiencia en situaciones de emergencia. Además, forma parte de programas de salud provinciales y municipales, y actúa como centro formador para estudiantes de medicina y enfermería de universidades de la región. Ofrece a los pacientes diversas alternativas de acceso a las prestaciones, la mayoría con cobertura integral, gracias a los convenios establecidos con distintas obras sociales y prepagas.

Como antecedentes, se puede mencionar al Proyecto de Humanización de las Unidades de Cuidados Intensivos en España que busca potenciar organizaciones más humanizadas, establecer acciones dirigidas al ambiente y al lugar de trabajo, así como a todos los agentes implicados (pacientes, familiares y profesionales). A su vez señala la importancia de la salud laboral para el bienestar de los trabajadores. El desarrollo de competencias emocionales para la auto-regulación emocional y la interacción personal con pacientes, familiares y equipos de trabajo se presenta como un elemento clave para la protección de la salud del profesional sanitario que no solo beneficiará su salud, sino que va a repercutir en una práctica humanizada de su actividad profesional y en la evolución clínica y emocional de los pacientes. (Gálvez Herrer, M., et al, 2017).

Por otro lado, a través de un estudio realizado en Perú, se ha demostrado que la atención humanizada que incluye el buen trato impacta sobre la salud del paciente y en consecuencia en la satisfacción del mismo. También, existe una relación positiva directa entre la humanidad del cuidado con la satisfacción del paciente influenciada por la empatía. (Becerra Canales B., 2024).

Por todo lo expuesto, la implementación de un enfoque humanizado en la gestión de los recursos humanos se presenta como un elemento clave para fortalecer la relación entre el paciente y los profesionales de la salud, así como para mejorar los vínculos sociales dentro de la organización. Este modelo, basado en la empatía, el respeto y la comprensión, no solo impacta positivamente en la experiencia del paciente, sino que también contribuye a un clima laboral más saludable y a consolidar la imagen del hospital como una institución comprometida con la calidad asistencial y el desarrollo integral de su equipo de trabajo.

Análisis situacional

Se desarrollará un análisis del contexto Macro y Micro Entorno en el que se encuentra trabajando el Hospital Polivalente TodosSanos.

Se utilizará la herramienta PESTEL para analizar los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Macro Entorno

Factor Político: La decisión actual del Presidente Javier Milei en retirarse de la Organización Mundial de la Salud (OMS) tiene un fuerte impacto en las políticas sanitarias tanto a nivel nacional como internacional debido a las implicancias relacionadas a los fondos de emergencia, la compra de vacunas y coordinación sanitaria internacional. (Argentina.gob.ar, 2025)

Nueva estrategia del gobierno sobre la descentralización de servicios de salud y la transferencia de responsabilidades a las provincias. Apunta a reducir la intervención directa del Estado en la administración de los servicios de salud y priorizar una estructura con autonomía local en la gestión sanitaria. Esto puede provocar disparidad en la calidad de los servicios de salud dependiendo de la región. (Infobae, 2024)

Factor Económico: Argentina tuvo una desaceleración de la inflación. Dentro de los retos a sostener, se encuentra el equilibrio fiscal, en este año electoral para poder avanzar en la normalización del mercado cambiario. Esto influye en el acceso a los medicamentos y en consecuencia, la adhesión a los tratamientos crónicos. A su vez impacta en el bolsillo de las personas que abonan una cobertura médica privada y repercute en el sistema público. (BBVA, 2025)

Según los datos del INDEC (Instituto Nacional De Estadística Y Censos De La República Argentina) en febrero de 2025, los precios de los medicamentos tuvieron un aumento del 2,8 %, por debajo del Índice de precios al consumidor (IPC) que fue del 2,4 %, mientras la inflación total alcanzó un 4,7 %. En comparación al 2024 donde los mismos aumentaron un 90,9 % y la inflación general fue del 117,8 %. Esto facilita el acceso de la población para adherirse a los tratamientos necesarios e indicados. (Pharma Baires, 2025)

Factor Sociocultural: Los determinantes demográficos del envejecimiento poblacional son la disminución de la fecundidad y la disminución de la mortalidad con un aumento en la expectativa de vida. El 8% de la población a nivel mundial tiene más de 65 años, se espera que en 20 años aumente un 20 %. El incremento en los servicios sanitarios vinculados a medicamentos, geriátricos, enfermedades crónicas es debido al envejecimiento de la población. (Revista colombiana de anestesiología, 2012)

Un perfil del envejecimiento en Latinoamérica y el Caribe realizado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) muestra que el índice de envejecimiento se duplicará en dos décadas, y por cada 100 niños menores de 15 años habrán 200 adultos mayores. Asimismo, se observa que la longevidad presenta retos, entre ellos la elaboración de políticas, ya que se deberán mantener los niveles de seguridad social y económica, y la oferta de servicios de salud a un segmento de la población que por su edad avanzada se encuentra en desventaja para afrontar exigencias sociales de la contemporaneidad. (Revista Habanera de Ciencias Médicas, 2015)

Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS) se calcula que en 2024 las mujeres, en promedio, a lo largo de su vida reproductiva tendrán 1.5 hijos según las tasas de natalidad. Esto representa una reducción a nivel mundial. (Organización Panamericana de la Salud [OPS/OMS], 2024)

Factor Tecnológico: El uso de las Tecnologías de la Información y comunicación (TIC) en salud existe previo a la pandemia COVID-19 para dar respuesta a emergencias y servicios en salud. La misma aceleró el proceso de incorporación de las TIC demostrando los beneficios de su uso; sin embargo, aún hay desafíos por resolver, como aquellos vinculados a los instrumentos normativos. (Revista Panamericana Salud Pública, 2021)

La transformación digital permite optimizar el uso de los recursos y la eficiencia en la mejora de los procesos. Empodera al paciente en la toma de decisiones sobre su tratamiento. Además permite aportar información sanitaria en tiempo real mejorando de este modo la atención profesional. (Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 2023)

Factor Ecológico: El impacto ambiental influye significativamente en varios aspectos de la salud. La exposición a altos niveles de contaminación del aire puede causar efectos adversos hacia la salud, desde infecciones respiratorias, enfermedades cardíacas, cáncer de pulmón, accidentes cerebrovasculares; a su vez afectando a la población más vulnerable y marginada. (Organización Panamericana de la Salud [OPS/OMS], 2019)

El cambio climático es otro determinante en la salud. Por esto mismo la necesidad de implementar políticas de salud en la agenda climática en Argentina. El impacto climático en la salud es significativo, ya que se estima para el año 2030 que haya 250.000 defunciones en exceso atribuibles a los cambios en el sistema climático. (Revista argentina de salud pública, 2021).

Factor legal: Ley 27.706: Reglamentación de Historias Clínicas Digitales.

Digitalización de la información médica. (Argentina.gob.ar, 2025). En relación con la autonomía, la Historia Clínica Digital permite tratar toda la información del paciente en un mismo lugar, con el objeto de coordinar la asistencia.

Ley 27.553: Receta electrónica. A partir del 1° de enero de 2025 se dispuso como única modalidad para la prescripción de medicamentos a través del [Decreto 345/2024](#). Esto requiere de una adaptación tanto de las Instituciones como de los médicos. (Argentina.gob.ar, 2025)

Ley 25.326: Protección de datos personales. Protege a los datos en salud, reconociendo el derecho al trato digno y respetuoso. Los médicos deben respetar tu intimidad y no brindar información a otros sobre tu estado de salud. (Argentina.gob.ar, 2025)

Ley 26.529: Derechos del paciente en su relación con los profesionales e Instituciones de Salud. (Ministerio de Justicia de la Nación, 2009)

Micro Entorno

Para este análisis, se aplicó la matriz de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo permite analizar la competencia en la industria, evaluar la relación con los competidores para fortalecer las estrategias, afrontar posibles amenazas y determinar la posición de la empresa en el mercado

El **Poder de Negociación de clientes** es moderado debido a las opciones sanatoriales que disponen para la atención prestacional, pudiendo elegir una institución sobre otra. La cobertura de la obra social o prepaga puede limitar la elección de instituciones, o incluso requerir atención en una institución específica. El paciente puede comparar calidad, precios y servicios de diferentes instituciones, o simplemente elegir la institución con la que tiene cobertura.

La **rivalidad entre competidores** es alta en la zona por la extensa oferta de servicios de salud, que incluye tres sanatorios privados de alta complejidad, trece centros de salud públicos para atención primaria, un centro de referencia de especialidades y hospitales municipales y provinciales..

El **Poder de negociación de los proveedores** en esta industria es alto fundamentalmente por la necesidad de importar gran parte del equipamiento médico, insumos de ortopedia, prótesis y medicamentos. A esto se suma la presencia de laboratorios que, en muchos casos, son los únicos proveedores de medicamentos de alto costo o de uso específico para ciertas patologías, lo que refuerza el poder de negociación de estos proveedores.

La **amenaza de nuevos competidores** es baja debido a las altas barreras de entrada que dificultan el ingreso al mercado, como las grandes inversiones requeridas, los requisitos regulatorios, la disponibilidad de médicos especialistas y la cantidad de recursos humanos necesarios.

La **amenaza de productos sustitutos** es moderada a causa del creciente interés en la medicina alternativa o complementaria, impulsado por cambios en los estilos de vida y preferencias de los consumidores.

Otro sustituto a destacar, es la telemedicina el cual está teniendo mayor trascendencia desde la Pandemia Covid-19.

Análisis Interno

A través de la cadena de valor, se realizará un análisis que permitirá identificar y mejorar las áreas de actividad del Hospital, incluyendo las actividades primarias como las de apoyo.

Misión: proveer servicios de salud de alta calidad a la comunidad de TodosSanos, promoviendo el bienestar integral y la prevención de enfermedades.

Visión: ser un hospital líder en la región, reconocido por su excelencia en la atención médica y su compromiso con la mejora continua y la sustentabilidad.

Valores: ética, compromiso con la comunidad y trabajo en equipo.

Actividades de Soporte

Infraestructura del hospital: El Hospital TodosSanos es una institución médica que brinda gran variedad de servicios. Posee 220 camas para todas las especialidades, aunque resulta insuficiente para cubrir la demanda actual; a su vez cuenta con diversas áreas específicas para su atención, con sala de espera y áreas de recepción.

La gestión financiera se sustenta en la negociación y aplicación de convenios con las prepagas y obras sociales, además de los pagos directos realizados por los pacientes. No obstante se han identificado dificultades en los procesos de pago y reembolso por parte de los prestadores de servicios lo que ha generado conflictos contractuales. Estos, se originan debido a la ambigüedad de los términos y cláusulas acordadas, lo que requiere una revisión para asegurar una gestión financiera más eficiente y transparente.

Gestión de recursos humanos: El Hospital cuenta con 450 personas incluyendo médicos, enfermeros, técnicos y personal administrativo organizado en un organigrama bien definido que establece claramente los roles y las responsabilidades de cada miembro. En cuanto a la selección y reclutamiento del personal se produce mediante la publicación de vacantes en medios locales y nacionales, con la presentación de curriculums, entrevistas, y pruebas técnicas. Se realizan evaluaciones de desempeño anualmente basándose en criterios como calidad de trabajo, actitud profesional y satisfacción del cliente. En el ámbito de los desafíos se identifican la alta rotación del personal, la falta de formación, el clima laboral insatisfactorio y la ausencia de mecanismos de incentivo. Además, es necesario reforzar la comunicación interna y fortalecer la cultura organizacional.

Desarrollo de tecnología: El Hospital ha implementado un software de gestión hospitalaria, que facilita el registro de los pacientes, los turnos y la gestión de inventarios. Sin embargo, persiste la falta de estandarización en protocolos y procedimientos clínicos, lo que contribuye a errores médicos.

Compras: El Hospital a pesar de estar equipado con recursos materiales de alta calidad como equipos médicos, instrumental quirúrgico, e insumos médicos, enfrenta desafíos en la importación de tecnología y suministros debido a las condiciones económicas actuales. La alta inflación y la inestabilidad del dólar, influyen directamente en el costo de estos insumos.

Actividades primarias

Logística interna: el Hospital se encuentra en una ubicación estratégica, de fácil acceso, con rutas pavimentadas y señalización que facilitan la llegada de pacientes y proveedores. A través de alianzas con instituciones privadas, mantiene una relación colaborativa con centros de salud locales, promoviendo la derivación de pacientes, la compartición de profesionales y la participación conjunta en programas de salud.

Además, posee convenios con instituciones privadas y públicas con el fin de derivación de alta complejidad o específicas.

Operaciones: El Hospital ofrece una amplia gama de servicios, que comprenden urgencias, consultorios externos, sala de cirugía, unidades de cuidados intensivos, laboratorio, farmacia, áreas de maternidad y pediatría, salas de espera y áreas de recepción. Cuenta con tecnología como resonadores, tomógrafos, máquinas de ultrasonido, además de instrumental quirúrgico completo y esterilizado. También dispone de insumos médicos, mobiliario clínico (camas hospitalarias, sillas de ruedas, camillas) y un software de gestión hospitalaria para optimizar el registro de pacientes, la programación de turnos y gestión de inventarios.

Logística Externa: Coordinación del alta médica del paciente, incluyendo la continuidad del tratamiento en caso de ser necesario.

Marketing y ventas: Si bien el hospital demuestra una participación activa a través de sus programas comunitarios, actualmente no cuenta con un departamento de marketing y ventas. Asimismo, la captura de afiliados se realiza por medio de las obras sociales y prepagas. Se considera fundamental la creación de un área de publicidad y

comunicación, con el objetivo de expandir el número de pacientes y fortalecer la imagen institucional.

Servicios post venta: Actualmente el Hospital cuenta con varios proyectos de vinculación, entre ellos, el programa de salud escolar con evaluaciones médicas periódicas, vacunación y talleres educativos sobre higiene y nutrición. También participa en una red de prevención de enfermedades crónicas con seguimiento y tratamiento. Este programa reduce la carga sobre el sistema de salud al prevenir complicaciones graves y a su vez mejora la calidad de vida de los pacientes.

Marco Teórico

Este trabajo se fundamenta en los siguientes conceptos, que son esenciales para lograr su objetivo.

Planificación estratégica

La planeación, según Robbins y Coulter (2014) es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el qué) cómo con los medios (el cómo). Asimismo, Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012), desarrollan a la planeación como la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.

Niveles y tipos de estrategias

Nivel corporativo

Según Robbins y Coulter, (2014), la estrategia corporativa determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización, así como en el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa. Los tres tipos de estrategias corporativas son: crecimiento, estabilidad y renovación.

Hill y Jones, (2011) plantean que la elección de las estrategias corporativas es la parte final del proceso de formulación de estrategia. Impulsan el modelo de negocio de una empresa en el tiempo y determinan qué tipos de estrategias de negocios y funcionales elegirán para maximizar la rentabilidad a largo plazo.

La *estrategia de crecimiento* es la que utiliza la organización cuando quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante sus líneas de negocio actuales o poniendo en marcha otras nuevas. Robbins y Coulter, (2014).

Nivel competitivo o de negocios

Según Robbins y Coulter, (2014) la estrategia competitiva es aquella que determina cómo competirá la organización en su(s) línea(s) de negocio. Asimismo, Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012) afirman que la meta de la estrategia de negocio es ganar una ventaja competitiva en un área particular de una línea de productos.

Porter, (2008) plantea que la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Entre ellas, se encuentran las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

La *estrategia de diferenciación* no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico. Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costos. La diferenciación brinda protección en

contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. Porter, (2008).

Nivel funcional

Robbins y Coulter, (2014) afirman que la estrategia funcional, es utilizada por los diversos departamentos de la organización para respaldar la estrategia competitiva. Entre ellos se encuentran: Investigación y desarrollo, Manufactura, Marketing, Recursos humanos y finanzas. A su vez, Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012) afirman que esta estrategia se diseña para los diferentes departamentos u otras unidades de la organización, donde la meta es apoyar el negocio y las estrategias corporativas.

Recursos humanos

Chiavenato, (2009) sostiene que las personas constituyen el activo más valioso de cualquier organización. Enfatiza que una gestión eficaz del capital humano es esencial para alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. A su vez propone una visión integral de la gestión de talento humano, que abarca desde la atracción y retención del personal hasta su desarrollo y evaluación. Destaca la importancia de crear un ambiente laboral favorable, donde los colaboradores se sientan motivados, comprometidos y valorados, lo cual repercute directamente en la calidad del servicio y en la satisfacción del paciente.

Diagnóstico y Discusión

A partir del análisis del macro y micro entorno en el cual se encuentra el Hospital privado TodosSanos, así como de una evaluación interna de su estructura organizacional, se identifica la necesidad de diseñar e implementar una planificación estratégica orientada a mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del paciente..

La gestión de recursos humanos surge como un factor crítico con impacto directo en la experiencia del paciente. La alta rotación del personal, el malestar laboral y

la escasa capacitación son indicadores de un clima organizacional deteriorado, que repercute negativamente en la calidad y eficiencia de la atención. Estos factores no solo afectan el desempeño del personal, sino que generan una percepción negativa por parte de los pacientes, manifestada en tiempos de espera prolongados y atención poco empática e inconsistente.

La disconformidad de los usuarios con la atención, quienes valoran cada vez más la calidad humana, se presenta como una debilidad del hospital. La humanización con un enfoque centrado en la empatía, escucha activa y la consideración integral de las necesidades del paciente aparece como un eje estratégico fundamental y una oportunidad para fortalecer el vínculo con los pacientes promoviendo así una atención más humana y personalizada.

A través de la promoción de una cultura organizacional centrada en la humanización y la capacitación en habilidades como la empatía y la atención centrada en el paciente, el personal se convierte en un activo que genera valor y una ventaja competitiva mejorando la experiencia del paciente garantizando la eficiencia y la calidad de las prestaciones. A su vez genera una fortaleza para el hospital.

En consecuencia, se propone una estrategia de diferenciación basada en el desarrollo de una cultura organizacional humanizada, que promueva el compromiso del personal y su formación continua en habilidades interpersonales. Esta transformación debe posicionar al paciente en el centro, fomentando su participación, comprendiendo sus necesidades y mejorando la calidad percibida del servicio.

Como sostiene Porter (2008) la estrategia de diferenciación, busca crear una propuesta de valor única que sea percibida por los usuarios como superior a la de la competencia. Su implementación efectiva permite mejorar el posicionamiento institucional y alcanzar rendimientos superiores al promedio del sector.

En conclusión, la gestión de personas como ventaja competitiva y fortaleza del hospital requiere de acciones integrales, como la selección adecuada de perfiles, planes de capacitación, liderazgo positivo, canales de comunicación bidireccional y mecanismos de reconocimiento. Estas acciones permitirán consolidar un equipo

comprometido, capaz de brindar una atención de excelencia y reforzar la confianza de la comunidad en el Hospital.

Plan de implementación

Propuesta

La propuesta tiene como finalidad implementar un modelo de gestión humanizado que, a través de una planificación estratégica estructurada, permita mejorar la calidad institucional y aumentar la rentabilidad del hospital. Este modelo se basa en un enfoque integral que combina eficiencia operativa, bienestar del recurso humano y una experiencia positiva para el paciente, generando beneficios clínicos, organizacionales y económicos.

La planificación contempla el diseño de objetivos específicos, acciones concretas, indicadores de seguimiento y plazos definidos para asegurar la implementación efectiva del modelo. Desde esta perspectiva, se propone optimizar los procesos de atención desde una mirada centrada en el paciente, atendiendo no solo sus necesidades físicas, sino también sus dimensiones emocionales, sociales y espirituales. Para ello, se promoverá una atención personalizada, empática y respetuosa, que fortalezca la confianza y la fidelización del paciente. Asimismo, se priorizará el desarrollo del personal de salud y administrativo mediante programas de capacitación en comunicación humanizada, atención centrada en el paciente y liderazgo interpersonal. Esto contribuirá a mejorar la comunicación médico-paciente, reducir los tiempos de espera y elevar los niveles de satisfacción del usuario. Además, se propone fomentar un clima laboral saludable mediante el reconocimiento del esfuerzo, el fortalecimiento del trabajo en equipo y la implementación de prácticas que promuevan la salud mental y emocional del personal. Un equipo motivado y comprometido impacta positivamente en la calidad del servicio y en la sostenibilidad de la institución.

En conjunto, estas acciones permitirán transformar la cultura organizacional del hospital, alineando los objetivos clínicos y administrativos con una atención de calidad, eficiente y humanizada.

Misión: proveer servicios de salud de alta calidad a la comunidad de TodosSanos, promoviendo el bienestar integral y la prevención de enfermedades.

Visión: ser un hospital líder en la región, reconocido por su excelencia en la atención médica y su compromiso con la mejora continua y la sustentabilidad.

Valores: ética, compromiso con la comunidad y trabajo en equipo.

Objetivo General

Incrementar en un 5% la rentabilidad institucional, mediante la implementación de un modelo de gestión humanizado para diciembre de 2028.

Justificación: La sostenibilidad de las instituciones de salud depende en gran medida de su capacidad para ofrecer servicios de calidad que respondan a las necesidades de los pacientes, al mismo tiempo que optimizan sus recursos humanos y operativos. En este contexto, implementar un modelo de gestión humanizado no solo mejora la atención sanitaria, sino que también representa una estrategia clave para aumentar la rentabilidad institucional.

Este modelo permite alinear los objetivos clínicos, administrativos y financieros bajo una cultura organizacional basada en el respeto, la empatía y la eficiencia. Desde una mirada integral, la humanización impacta positivamente en la experiencia del paciente, lo que incrementa su satisfacción, su permanencia en la institución y su recomendación a otros usuarios, generando un aumento en la demanda de servicios. A su vez, al fortalecer la motivación, la retención y el compromiso del personal, se reducen los costos derivados de la rotación, el ausentismo y los conflictos laborales, y se mejora la productividad. La inversión en capacitación y en el desarrollo de un clima organizacional saludable disminuye errores, mejora la comunicación y

promueve una atención más efectiva y segura, optimizando el uso de recursos y reduciendo gastos innecesarios.

Como resultado de este enfoque, se obtienen mejores indicadores de desempeño institucional, mayor fidelización de pacientes, equipos de trabajo más comprometidos y un impacto económico positivo a mediano y largo plazo.

Este objetivo sintetiza una visión estratégica a largo plazo que busca consolidar al Hospital TodosSanos como una institución de salud referente por su calidad integral, basada en la humanización, el bienestar del personal y la excelencia en la atención con una gestión eficiente y rentable.

Objetivos específicos

1- Incrementar en un 30% el nivel de satisfacción del paciente para septiembre de 2028.

Justificación: La satisfacción del paciente es un indicador clave que refleja la calidad percibida del servicio de salud, y se vincula directamente con la fidelización, la reputación institucional y la sostenibilidad económica. Una experiencia positiva mejora la confianza en la atención recibida, fortalece el vínculo con el equipo de salud y estimula la recomendación del servicio, generando así un aumento en la demanda espontánea.

Este objetivo se alinea con el modelo de gestión humanizado propuesto, ya que pone al paciente en el centro de la estrategia institucional. Para alcanzarlo, se implementarán acciones específicas basadas en la planificación estratégica, como la mejora en los procesos de atención, la formación del personal en comunicación empática, y la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan monitorear de forma continua la experiencia del paciente.

KPI: Índice de Satisfacción del Paciente. Porcentaje de pacientes que reportan un nivel de satisfacción alto o muy alto respecto a la atención recibida en el hospital, medido mediante encuestas estructuradas post-atención.

$(\text{n}^\circ \text{ Pacientes satisfechos} / \text{total encuestados}) * 100$

2- Disminuir un 20% los tiempos de espera para diciembre de 2027.

Justificación: Reducir los tiempos de espera es clave para mejorar la experiencia del paciente, disminuir la ansiedad y optimizar la prestación del servicio. Las demoras afectan la calidad de atención, la eficiencia operativa y la satisfacción del usuario. Implementar mejoras en los circuitos asistenciales, digitalizar los turnos y capacitar al personal permite agilizar el flujo de atención, optimizar recursos y elevar la productividad, fortaleciendo así la imagen y sostenibilidad del hospital.

KPI: Tiempo Promedio de Espera Asistencial. Cantidad de minutos promedio que un paciente espera desde su llegada al hospital hasta ser atendido por un profesional de salud.

Suma total de minutos / cantidad total pacientes atendidos

3- Aumentar en un 80% la comunicación médico-paciente para julio de 2027.

Justificación: La calidad de la comunicación médico-paciente es un pilar esencial de la atención humanizada y un determinante directo de la percepción del paciente sobre el servicio recibido. Una comunicación efectiva mejora la comprensión de diagnósticos y tratamientos, reduce errores, fortalece la relación terapéutica y aumenta el nivel de confianza en el sistema de salud. Cuando los profesionales de la salud desarrollan habilidades de escucha activa, empatía y lenguaje claro, se incrementa la seguridad del paciente, la adherencia a los tratamientos y la satisfacción general. Además, se previenen conflictos, malentendidos y reclamos, lo que optimiza los procesos internos y reduce tensiones en el equipo de trabajo.

Aumentar la percepción positiva sobre la comunicación médico-paciente impacta directamente en la calidad asistencial, la fidelización del usuario y la reputación institucional, alineándose con el modelo de gestión humanizado propuesto.

KPI: índice de Calidad en la Comunicación Médico-Paciente. Porcentaje de pacientes que califican como “buena” o “muy buena” la comunicación con los profesionales de salud durante su atención, según encuestas de satisfacción.

(Cantidad de respuestas positivas sobre la comunicación / Total de encuestas) *

100

Alcance geográfico

La propuesta se aplicará en el partido de Tres de Febrero, provincia de Buenos Aires, Argentina.

Alcance temporal

La duración del proyecto será de 3 años, periodo comprendido entre enero de 2026 y diciembre de 2028.

Planes de acción

Para la implementación de la propuesta se elaborará un plan de acción para cada objetivo específico detallando las actividades necesarias para su cumplimiento. Este plan incluye tareas específicas, plazos de ejecución y asignación de responsabilidades.

El *plan de acción 1* busca mejorar la calidad del servicio y elevar significativamente los niveles de satisfacción del paciente, mediante la incorporación de un sistema de gestión de atención al paciente (CRM). Esta herramienta permitirá registrar, monitorear y analizar de forma sistemática las interacciones y percepciones del paciente a lo largo de su recorrido asistencial. Su implementación facilitará la toma de decisiones basada en datos, el seguimiento de indicadores clave de satisfacción y la implementación de mejoras continuas en la atención. Para garantizar una adecuada implementación, se prevé la contratación de una consultora externa especializada, que realizará un diagnóstico inicial, brindará asesoramiento técnico y acompañará el diseño y la puesta en marcha del sistema asegurando su alineación con el modelo de gestión humanizado del hospital.

Tabla 1

Tabla 1								
N°	Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Recursos económicos	Observación
		Inicio	Fin	Responsable	Área			
1.1	Selección y contratación de una consultora especializada para diagnóstico e implementación del plan.	01/01/2026	31/03/2026	Jefe de RRHH Dirección general	Área RRH H	Computadoras, material de apoyo, espacios físicos	\$11.990.600	Contratación consultora externa
1.2	Relevamiento del nivel actual de satisfacción del paciente	01/04/2026	31/07/2026	Jefe de calidad	Área calidad	Encuestas, entrevistas, y análisis institucional	\$719.436	Recopilación de información
1.3	Adquisición e instalación de una herramienta CRM	01/08/2026	31/03/2027	Jefe de RRHH Dirección general	Área RRH H	Computadoras, Soporte técnico, manuales de procedimientos	\$14.388.720	
1.4	Formación del personal en el uso del CRM	01/04/2027	31/12/2027	Jefe calidad/RRH	Área calidad/RRH H	Material, espacio físico/virtual, facilitadores	\$3.597.180	
1.5	Monitoreo del uso del sistema, análisis de indicadores de satisfacción	01/01/2028	30/04/2028	Jefe de calidad/sistemas	Área calidad/sistemas	Personal capacitado/ espacio físico	\$359.718	Seguimiento
1.6	Relevamiento posterior de satisfacción y rediseño de procesos en base a los datos del CRM.	01/05/2028	31/09/2028	Jefe de calidad	Área calidad	CRM, Herramientas análisis de datos	\$1.199.060	Identificación de mejoras, relevamiento posterior

El *plan de acción 2* tiene como propósito rediseñar los procesos internos vinculados al circuito de atención, desde la admisión hasta la finalización de la consulta o práctica médica. Se enfoca en identificar los cuellos de botella, aprovechar tecnologías de gestión de turnos y reorganizar los recursos disponibles para hacer más eficiente el uso del tiempo, sin sacrificar la calidad ni la calidez del servicio. La implementación de

herramientas digitales y metodologías de mejora continua contribuirán directamente a reducir los tiempos de espera y optimizar la experiencia del paciente.

Tabla 2

Tabla 2								
N°	Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Recursos económicos	Observación
		Inicio	Fin	Responsable	Área			
2.1	Relevar tiempos de espera actuales en cada etapa del proceso de atención	01/01/2026	31/03/2026	Jefe calidad/sistemas	Área calidad/sistemas	Personal técnico, software de análisis, formularios	\$719.436	Identificar cuellos de botella
2.2	Rediseñar el circuito de atención	01/04/2026	30/06/2026	Jefe RRHH/ Dirección médica	Área RRHH	Consultor externo, computadoras	\$1.079.154	Enfoque en eficiencia y experiencia del paciente
2.3	Implementar un sistema digital de turnos y gestión de flujo de pacientes	01/07/2026	31/08/2026	Jefe RRHH	Área RRHH	CRM, computadoras, soporte técnico	\$1.438.872	Sistema de gestión de turnos
2.4	Capacitar al personal administrativo y asistencial en gestión eficiente del tiempo	01/09/2026	31/01/2027	Jefe calidad/jefe RRHH	Área calidad / RRHH	Facilitadores, computadoras, material didáctico	\$599.530	Mejorar eficiencia y calidad
2.5	Ajustar cronogramas y agendas según demanda y análisis de picos horarios	01/02/2027	31/07/2027	Jefe de calidad	Area calidad	Herramientas de análisis de datos, planillas de control	\$359.718	Redistribuir recursos, optimizar cargas horarias
2.6	Monitorear indicadores de espera e implementar mejoras continuas	01/08/2027	31/12/2027	Jefe calidad	Area calidad	CRM, espacio físico para reuniones	\$359.718	Retroalimentación para ajustes

El *plan de acción 3* se enfoca en la capacitación integral del personal de salud, incorporando mecanismos sistemáticos de evaluación y seguimiento que aseguren el cumplimiento de los objetivos propuestos. Tiene como finalidad fortalecer la comunicación efectiva con el paciente, optimizar el flujo de información en los distintos

niveles asistenciales y consolidar una cultura institucional basada en la escucha activa y el respeto mutuo. Este plan busca mejorar la relación médico-paciente a través de una comunicación honesta, empática y compasiva, promoviendo la confianza, la comprensión y la participación activa del paciente en su proceso de atención. Al desarrollar competencias comunicacionales en todo el equipo de salud, se contribuye directamente a la calidad de la atención, la satisfacción del paciente y la humanización del vínculo asistencial.

Tabla 3

Tabla 3								
N°	Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Recursos económicos	Observación
		Inicio	Fin	Responsable	Área			
3.1	Realizar diagnóstico del estado actual de la comunicación médico/paciente	01/01/2026	31/03/2026	Jefe calidad	Area calidad	Espacio físico, computadoras, CRM, analista	\$719.436	Encuestas
3.2	Diseñar e implementar un programa de formación en comunicación humanizada	01/04/2026	31/05/2026	Jefe RRHH/ consultora externa	Área RRHH	Especialistas, material didáctico, computadoras	\$599.530	
3.3	Capacitar al personal médico y de atención directa al paciente	01/06/2026	30/11/2026	Jefe RRHH/ consultora externa	Área RRHH	Material, espacio físico/virtual, facilitadores	\$5.995.300	Contratación consultora
3.4	Incorporar protocolos de comunicación efectiva	01/12/2026	31/03/2027	Jefe calidad/ Comité humanización	Area calidad	Manuales de guía	\$299.765	Inicio, desarrollo y cierre de cada consulta
3.5	Implementar herramientas de evaluación continua	01/04/2027	31/05/2027	Jefe calidad	Area calidad	CRM, formularios	\$359.718	Encuestas, buzón digital
3.6	Establecer espacios de feedback y mejora continua en los equipos de salud	01/06/2027	31/07/2027	Jefe de servicio/ Jefe RRHH	Area servicio	Reuniones de equipo e individuales	\$299.765	Retroalimentación

Diagrama de Gantt de los planes de acción

Tabla 4

Nº	Actividad	Inicio	Fin	2026				2027				2028				
				1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
1	Plan de acción 1															
1.1	Selección y contratación de una consultora especializada	01/01/2026	31/03/2026	█												
1.2	Relevamiento del nivel actual de satisfacción del paciente	01/04/2026	31/07/2026		█	█										
1.3	Adquisición e instalación de una herramienta CRM	01/08/2026	31/03/2027			█	█	█								
1.4	Formación del personal en el uso del CRM	01/04/2027	31/12/2027					█	█	█	█					
1.5	Monitoreo del uso del sistema, análisis de indicadores y ajustes	01/01/2028	30/04/2028									█	█			
1.6	Relevamiento y rediseño de procesos en base a los datos del CRM.	01/05/2028	30/09/2028										█	█		
2	Plan de acción 2															
2.1	Relevar tiempos de espera actuales en cada etapa del proceso de atención	01/01/2026	31/03/2026	█												
2.2	Rediseñar el circuito de atención	01/04/2026	30/06/2026		█	█										
2.3	Implementar un sistema digital de turnos y gestión de flujo de pacientes	01/07/2026	31/08/2026			█	█									
2.4	Capacitar al personal administrativo y asistencial	01/09/2026	31/01/2027				█	█								
2.5	Ajustar cronogramas, agendas según demanda y análisis de picos horarios	01/02/2027	31/07/2027					█	█							
2.6	Monitorear indicadores de espera e implementar mejoras continuas	01/08/2027	31/12/2027						█	█						
3	Plan de acción 3															
3.1	Diagnóstico del estado actual de la comunicación médico/paciente	01/01/2026	31/03/2026	█												
3.2	Diseñar e implementar un programa de formación	01/04/2026	31/05/2026		█	█										
3.3	Capacitar al personal médico y de atención directa al paciente	01/06/2026	30/11/2026			█	█	█								
3.4	Incorporar protocolos de comunicación efectiva	01/12/2026	31/03/2027					█	█							
3.5	Implementar herramientas de evaluación continua	01/04/2027	31/05/2027						█	█						
3.6	Establecer espacios de feedback, mejora continua en los equipos de salud	01/06/2027	31/07/2027							█	█					

Presupuesto de inversión del proyecto

Tabla 5

Plan de acción	Descripción	Año 0	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Total
1	1.1 Selección y contratación de una consultora	\$	11.990.600			11.990.600
	1.2 Relevamiento del nivel actual de satisfacción del paciente		719.436			719.436
	1.3 Adquisición e instalación de una herramienta CRM		14.388.720			14.388.720
	1.4 Formación del personal en el uso del CRM			3.597.180		3.597.180
	1.5 Monitoreo del uso del sistema, análisis de indicadores de satisfacción y ajustes				359.718	359.718
	1.6 Relevamiento posterior de satisfacción y rediseño de procesos en base a los datos del CRM.				1.199.060	1.199.060
	Total acción	\$	27.098.756	3.597.180	1.558.778	32.254.714
2	2.1 Relevar tiempos de espera actuales en cada etapa del proceso de atención		719.436			719.436
	2.2 Rediseñar el circuito de atención		1.079.154			1.079.154
	2.3 Implementar un sistema digital de turnos y gestión de flujo de pacientes		1.438.872			1.438.872
	2.4 Capacitar al personal administrativo y asistencial en gestión eficiente del tiempo		599.530			599.530
	2.5 Ajustar cronogramas y agendas según demanda y análisis de picos horarios			359.718		359.718
	2.6 Monitorear indicadores de espera e implementar mejoras continuas			359.718		359.718
	Total acción	\$	3.836.992	719.436		4.556.428
3	3.1 Realizar diagnóstico del estado actual de la comunicación medico/paciente		719.436			719.436
	3.2 Diseñar e implementar un programa de formación en comunicación humanizada		599.530			599.530
	3.3 Capacitar al personal médico y de atención directa al paciente		5.995.300			5.995.300
	3.4 Incorporar protocolos de comunicación efectiva		299.765			299.765
	3.5 Implementar herramientas de evaluación continua			359.718		359.718
	3.6 Establecer espacios de feedback y mejora continua en los equipos de salud			299.765		299.765
	Total acción	\$	7.614.031	659.483		8.273.514
Total de la inversión		\$	38.549.779	4.976.099	1.558.778	45.084.656

Flujo de caja económico

Tabla 6

HTA	0	2026	2027	2028
INGRESOS	\$ 80.000.000	\$ 88.000.000	\$ 96.800.000	\$ 106.480.000
EGRESOS		\$ -35.000.000	\$ -38.500.000	\$ -42.350.000
(COSTOS VARIABLES)		\$ -500.000	\$ -550.000	\$ -605.000
(Costos fijos)		\$ -600.000	\$ -600.000	\$ -600.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 51.900.000	\$ 57.150.000	\$ 62.925.000
IMPUESTOS		\$ -18.165.000	\$ -20.002.500	\$ -22.023.750
UTILIDAD NETA		\$ 33.735.000	\$ 37.147.500	\$ 40.901.250
(INVERSIÓN)	\$ -45.084.656			
FLUJO ECONÓMICO	\$ -45.084.656	\$ 33.735.000	\$ 37.147.500	\$ 40.901.250

Análisis financiero

Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)

Tabla 7

Inversion a realizar	\$-45.084.656
Flujo de período 1	\$32.254.714
Flujo de período 2	\$4.556.428
Flujo de período 3	\$8.273.514
VAN	\$ 20.982.271
TIR	61%
Tasa K (tasa plazo fijo)	30,5 %
ROI	
Beneficios	\$171.975.000
Costos	\$45.084.656
ROI	240%
Fuente: Elaboración propia	

VAN: El Valor Actual Neto obtenido es de \$20.982.271, lo que demuestra que la implementación del modelo de gestión humanizado es una inversión financieramente rentable. Este valor indica que el proyecto no solo recuperará la inversión inicial (\$45.084.656), sino que además generará un retorno económico adicional, respaldando la viabilidad económica del plan desde una perspectiva estratégica de largo plazo.

TIR: La Tasa Interna de Retorno fue del 61%, superando ampliamente la tasa K de referencia (30,5%), que representa el costo de oportunidad de invertir en instrumentos financieros tradicionales como los plazos fijos. Este resultado evidencia que el proyecto ofrece una rentabilidad superior a otras alternativas de inversión

disponibles en el mercado, reforzando su atractivo financiero y la conveniencia de su implementación.

ROI: El Retorno sobre la Inversión alcanzó un valor acumulado de 240%, lo que implica que por cada peso invertido se obtiene un retorno de \$2,40 en ganancias. Este indicador refleja una rentabilidad significativa del proyecto, validando su sustentabilidad financiera y su potencial para fortalecer los recursos institucionales.

A partir del análisis de los indicadores principales, se propone llevar a cabo el proyecto.

Conclusiones y recomendaciones

La implementación de un modelo de gestión humanizado en el Hospital TodosSanos demuestra ser una estrategia integralmente beneficiosa, tanto desde el punto de vista asistencial como económico. Los resultados proyectados indican que es posible mejorar significativamente la experiencia del paciente, optimizar los procesos internos y fortalecer el compromiso del equipo de salud mediante prácticas centradas en la comunicación, el respeto y la empatía. Los indicadores clave analizados — satisfacción del paciente, tiempos de espera, comunicación médico-paciente y rentabilidad institucional— evidencian mejoras sustanciales que respaldan la viabilidad técnica, operativa y financiera del proyecto. La rentabilidad esperada valida la decisión de inversión desde un enfoque estratégico, alineado con la sostenibilidad de la institución en el largo plazo. Asimismo, la humanización de los recursos humanos no solo mejora la calidad de atención, sino que también repercute positivamente en el clima organizacional, en la retención del talento y en la imagen institucional.

No obstante, un desafío importante no abordado es la resistencia al cambio que puede presentar parte del personal. Esta resistencia puede limitar la adopción efectiva del modelo y ralentizar su implementación. Por ello, es fundamental diseñar y fortalecer estrategias específicas de gestión del cambio, que incluyan la comunicación clara, la

participación activa del equipo en la transformación y el acompañamiento emocional para superar las barreras que impiden la adopción de nuevas prácticas.

Se recomienda el sostenimiento del enfoque humanizado como política institucional, el cual es clave para que la gestión humanizada se consolide como parte de la cultura organizacional y no como una intervención aislada. Asimismo, monitorear en forma continua los indicadores estratégicos (la satisfacción del paciente, los tiempos de espera y la comunicación) que deben ser medidos de forma sistemática para realizar ajustes y garantizar mejoras continuas. Es recomendable fortalecer los espacios de formación y feedback, establecer instancias periódicas de capacitación, reflexión y evaluación entre los equipos, para sostener la motivación y el compromiso del personal. A su vez, escalar progresivamente el modelo a otras áreas. Una vez validado su impacto, se sugiere extender el modelo de gestión humanizado a otras unidades o servicios del hospital. Por último, se debe garantizar el soporte tecnológico y de gestión del cambio. La implementación de herramientas digitales, como el CRM y el sistema de turnos, debe estar acompañada de soporte técnico y estrategias de gestión del cambio para asegurar su uso eficiente y sostenido.

Bibliografía

Argentina.gob.ar. (2009, 20 de noviembre). Derechos del paciente.
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/derechos-del-paciente>

Argentina.gob.ar. (2023). Historia clínica electrónica.
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/salud/historia-clinica-electronica>

Argentina.gob.ar. (2025). Receta electrónica.
<https://www.argentina.gob.ar/receta-electronica>

Argentina.gob.ar. (2025, 5 de febrero). Argentina se retirará de la OMS.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-se-retirara-de-la-oms>

BBVA Research. (2025, 25 de marzo). Situación Argentina. Marzo 2025.
<https://www.bbvarsearch.com>

Becerra Canales, B. (enero 2025) Humanización de la Sanidad y Salud Laboral: Implicaciones, estado de la cuestión y propuesta del Proyecto HU-CI. *Scielo*. Recuperado de https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0465-546X2017000200103&script=sci_arttex

Berrío Valencia, M. I. (2012, agosto-octubre). Envejecimiento de la población: un reto para la salud pública. *Revista Colombiana de Anestesiología*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0120334712000111>

Blanco, D., & Ingrassia, V. (2024, 30 de octubre). Cómo avanza la idea de la descentralización en el sistema de salud en Argentina. *Infobae*.
<https://www.infobae.com>

Chesini, F., y Orman, M.C. (15 de septiembre de 2021) Política de salud en la agenda climática Argentina. *Revista Argentina de Salud Pública*. Recuperado de <https://www.scielo.org.ar/pdf/rasp/v13/1853-810X-rasp-13-327.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Creagh Peña, M., et al. (2015, 23 de octubre). Envejecimiento poblacional como reto de la ciencia, la técnica y la sociedad. *Revista Cubana de Salud Pública*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1729-519X2015000600017&script=sci_arttext

Escalona Suárez, J., et al. (2023, 6 de julio). Una revisión de la literatura sobre la transformación digital para enfrentar el cambio de paradigma de la informatización en salud. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*.
<https://research.ebsco.com/c/1lza6y/viewer/pdf/Infzfsvftv?auth-callid=0baa65a8-e819-4141-9145-8743074f008f>

Gálvez Herrer, M., et al. (2017, 31 de mayo). Humanización de la sanidad y salud laboral: Implicaciones, estado de la cuestión y propuesta del Proyecto HU-CI. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 20(2), 103–111.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0465-546X2017000200103&script=sci_arttext

Gil Membrado, C. (2021). E-salud, autonomía y datos clínicos: un nuevo paradigma. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5113743>

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral* (9.ª ed.). Scala Learning.

InfoLeg, Ministerio de Justicia de la Nación. (2009, 19 de noviembre). *Salud pública*. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/160432/norma.htm>

Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw-Hill.

Municipalidad de 3 de Febrero. (2025). Hospitales provinciales.
<https://www.tresdefebrero.gov.ar/hospitalesprovinciales>

National Library of Medicine, Revista Panamericana de Salud Pública. (2021, 16 de diciembre). Salud pública y la interdependencia digital.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8678096/>

Organización Panamericana de la Salud. (2019). Datos clave sobre calidad del aire. <https://www.paho.org/es/temas/calidad-aire>

Organización Panamericana de la Salud. (2024, 15 de septiembre). La situación de salud. <https://hia.paho.org/es/perfiles-de-pais/argentina#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20de%20mujeres%20de,fueron%20atendidos%20por%20personal%20capacitado>

Pharma Baires. (2025, 17 de marzo). Los precios de los medicamentos siguen por debajo de la inflación en febrero de 2025. <https://pharmabaires.com>

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (37.ª ed.). Grupo Editorial Patria.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12.ª ed.). Pearson.