

La Planeación Estratégica en la Gerencia en Salud. Un Caso de Éxito.

Strategic Planning in Health Management: A Success Story

Jesús Rafael Montesano-Delfin^a, Michelle Ramírez-Mendoza^a, Rafael Leyva-Jiménez^a

Resumen

Introducción. El objetivo de este artículo es describir un caso de éxito de la implementación de la planeación estratégica (PE) en una institución de salud con el fin de motivar su uso junto con otras herramientas administrativas y gerenciales para la mejora de los servicios de atención médica. **Desarrollo.** La implementación de la PE se realizó en el Hospital de la Cruz Roja Mexicana, Delegación León Guanajuato, México; en el período de enero - diciembre del 2024. Las principales estrategias fueron: integración de equipos de trabajo, capacitación en administración y gerencia en salud, delegar autoridad con empoderamiento a los jefes, trato humano, basado en valores y principios, comunicación abierta a todos niveles, rendición sistemática de cuentas, medición del ambiente laboral, sistema de reconocimiento a la actuación. Con la redefinición del organigrama y cobertura de las plazas directivas e implementación de la PE el cuerpo directivo evolucionó de grupo a equipo de trabajo con sentido de pertenencia y buena comunicación, se regularon las licencias sanitarias, se levantó un censo de equipamiento relevante funcional, se optimizó el ejercicio del gasto con una mejor calidad de la provisión y tanto el funcionamiento como las finanzas del hospital mejoraron. **Conclusiones.** Este caso representa un ejemplo de cómo la PE bien dirigida es útil para la mejora de las organizaciones de atención a la salud.

Palabras clave: planeación estratégica, servicios de salud, equipo de atención al paciente, administración.

Abstract

Introduction: This article presents a case study demonstrating the successful implementation of strategic planning (SP) in a healthcare institution, highlighting its value when combined with other administrative tools to enhance healthcare service delivery. **Case description:** The SP initiative was implemented at Cruz Roja Mexicana Hospital, León Guanajuato Delegation, Mexico, during 2024. Key strategies included: formation of interdisciplinary work teams, health administration training, delegation of authority with empowerment, values-based humane treatment, open communication across all levels, systematic accountability processes, work environment assessments, and performance recognition systems. Organizational improvements included restructuring the organizational chart, filling key leadership positions, and transforming the governing body into a cohesive, communicative team. Operational enhancements included regularization of health licenses, equipment inventory management, supply chain optimization, and measurable improvements in both clinical operations and financial performance. **Conclusions:** This case demonstrates how effectively managed strategic planning can drive meaningful improvements in healthcare organizations. The experience provides a replicable model for similar institutions seeking to enhance their operational efficiency and service quality.

Keywords: strategic planning, health services, patient care team, healthcare administration, organizational improvement.

Correspondencia: Rafael Leyva-Jiménez.
Blvd. Épsilon 412, Col. Valle del Maguey, León, Gto. Código Postal: 37545. México.
Correo electrónico: leyvajimenez00@gmail.com

^aHospital Cruz Roja Mexicana, Delegación León, Guanajuato, México.

Introducción

En el mundo gerencial la planeación estratégica (PE) ha sido aplicada por diversas organizaciones empresariales como un método para lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen^{1,2}. Entre 1996 y 2006 fue el método más popular que emplearon los empresarios para planear el futuro y tener presencia en los mercados complejos y competitivos. Actualmente, aunque existen otros métodos gerenciales ampliamente utilizados, la PE se sigue colocando entre los 10 primeros lugares de preferencia³.

La PE es un proceso en el que los líderes de una organización analizan los factores internos y externos para el desarrollo de estrategias, enmarcadas en la visión y la misión, que permitan el logro de los objetivos a mediano y largo plazo 4-7. Sus ventajas son: ayuda a explorar y simular el futuro, proporciona pautas para identificar oportunidades no descubiertas, identifica las amenazas potenciales, favorece la acción oportuna, establece criterios precisos, la toma de decisiones se agiliza, inspira participación y compromiso y, aumenta la armonía institucional 6, 8.

Las instituciones de atención a la salud operan en ambientes dinámicos mundiales y locales que son influenciados por cambios demográficos, económicos, políticos, legislativos, tecnológicos y sociales. Por lo que para adaptarse a un entorno en continua evolución y responder a los complejos desafíos, deben fortalecer su funcionamiento a través de métodos de gestión, como la PE y otros complementarios^{9,10}.

No obstante, a nivel mundial se ha observado que la implementación de la PE en las instituciones de atención a la salud ha presentado más dificultades que en otros tipos de organizaciones⁵. Una de las barreras para la implementación de la PE en este sector son la acentuada centralización del sistema de salud, que afecta en mayor medida a las instituciones públicas; en primer

lugar, por la saturación con un gran número de políticas y programas; en segundo lugar, por los cambios frecuentes de gobierno, desde la alta dirección hasta los mandos medios, perjudicando la continuidad^{3, 10}. Otras barreras son la falta de capacitación sobre PE, deficiencias en la cultura del trabajo en equipo, el pobre involucramiento del personal operativo en cada una de las etapas de la PE, el no adecuarse el financiamiento hospitalario al plan estratégico y el inadecuado seguimiento y análisis de los resultados^{9, 11-13}. Pero está claro que cuando estas barreras se superan^{14, 15}, la PE puede ser una práctica común en las organizaciones de atención médica, como ya ocurre en Australia, Nueva Zelanda e Inglaterra⁹.

El objetivo de este comunicado es presentar un caso de éxito de la implementación de la PE en una institución de salud con el fin de motivar su uso junto con otras herramientas administrativas y gerenciales para la mejora de los servicios de atención médica.

Desarrollo

La implementación de la PE se realizó en el Hospital de la Cruz Roja Mexicana, Delegación León Guanajuato, México; en el período de enero - diciembre del 2024.

Este hospital es una institución de segundo nivel, de asistencia privada no gubernamental, que atiende a personas o comunidades afectadas por situaciones de emergencia o desastre, enfermedades y lesiones por accidentes. Sus fuentes de financiamiento son la donación y el pago directo por servicio. La donación puede ser monetaria o en especie y puede ser recibida de instituciones de gobierno federal, estatal, municipal, empresarios, universidades o sociedad civil.

Fue fundado en el 2008; no obstante, su estructura administrativa se fue deteriorando hasta el punto de quedarse sin cuerpo directivo, ocasionando el cierre de algunas de

sus áreas físicas, la disminución en la oferta de servicios y el endeudamiento a proveedores y personal; lo que motivó al Consejo Local de la Cruz Roja integrar a un médico experto en gestión de servicios de salud para restablecer el funcionamiento del hospital.

Apoyándose en la información proporcionada por las autoridades estatales de la Cruz Roja, el consultor médico analizó la misión y visión de la institución, realizó el diagnóstico situacional, el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y la jerarquización de problemas a través de una matriz de vulnerabilidad. Posteriormente estableció las estrategias e hizo un despliegue del plan a través de un gráfico de Gantt.

En el cuadro 1 se presenta el análisis FODA del cual derivaron las siguientes estrategias:

Integración de equipos de trabajo.

- Se reestructuró el organigrama del hospital, agregando el puesto de coordinador de servicios médicos, ya que la vigilancia de los procesos médicos se hacía desde la coordinación médica estatal.
- Se diseñaron perfiles profesionales para cubrir los puestos administrativos vacantes.
- Para favorecer la integración de equipos de trabajo se empezó por conocer en cuál etapa de la

Cuadro 1. Análisis FODA de la Planeación Estratégica del Hospital de la Cruz Roja Mexicana, Delegación León Guanajuato.

Fortalezas
Consejo Local con nuevo presidente interesado en el rescate del Hospital.
Oportunidades
Ciudad de León Guanajuato con amplio desarrollo industrial y más de 1 millón y medio de habitantes que demandan servicios de salud de calidad.
Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la plantilla real contra la ideal. 2. Sin perfiles profesionales bien definidos para la ocupación de los puestos directivos. 3. Desconocimiento de los centros de costo autorizados. 4. Desconocimiento del presupuesto autorizado. 5. Sin definición del requerimiento de insumos para los servicios. 6. Funcionamiento parcial de la consulta, el laboratorio para certificados médicos, urgencias y el servicio de fisioterapia. 7. Gran cantidad de equipo y mobiliario abandonado. Ausencia del inventario funcional. 8. Sin dirección ni cuerpo directivo propio. El administrador general tenía un mes de haber ingresado. No existía coordinador de servicios médicos del hospital. 9. Relación de motivos de atención médica sesgada por la escasa oferta de servicio. 10. El hospital sólo proporcionaba servicios ambulatorios, con enfoque a certificados médicos y atención de urgencias médicas sentidas. 11. Ausencia de indicadores de desempeño y de calidad. 12. No existía liderazgo formal ni vinculación entre los servicios. 13. Incertidumbre en el personal.
Amenazas
Población con mala opinión hacia la Cruz Roja local y con baja participación en las campañas de donación.

Fuente: Elaboración propia.

pirámide de necesidades de Maslow se encontraban los integrantes del cuerpo de gobierno para que, de acuerdo con sus características, irlos comprometiendo e involucrando con los objetivos institucionales¹⁶⁻¹⁸.

- Se establecieron reuniones de cuerpo de gobierno todos los martes a las 10 am para guiar el abordaje de los asuntos directivos y operativos.
- Se instruyó a los jefes y/o coordinadores a establecer comunicación directa entre ellos y celebrar reuniones de trabajo cuantas veces fueran necesarias para facilitar la gestión y materializar los objetivos planteados. Se levantaron minutas y acuerdos firmados para medir la eficacia de los involucrados con base en porcentaje de cumplimiento de acuerdos establecidos.
- Se integraron comités de calidad de la atención médica y de compras con políticas de funcionamiento.
- Se instruyó hacer recorridos por las áreas operativas y observar de primera mano la problemática local para la resolución de conflictos.

Capacitación en administración y gerencia en salud.

- Se impartió un diplomado de Administración de Hospitales y Gerencia en Salud presencial y con asesorías individuales a todos los integrantes del cuerpo directivo.
- Esta capacitación fue reforzada por el consejero médico con una sesión teórico práctica semanal.
- Los temas abordados fueron: administración básica, planeación estratégica en sistemas de salud, construcción e interpretación de indicadores en salud, economía para la salud y liderazgo.
- Los productos derivados de los temas fueron: agenda y su cumplimiento, plan estratégico de cada área con oferta de

nuevos servicios, elaboración de metas para cada servicio, bases para el cálculo de los insumos por área, elaboración de centros de costo operativo, censo de equipamiento médico, integración de comité de compras, modelo de costo beneficio para guiar las compras y un sistema de indicadores de desempeño mensual para propiciar la mejora continua (Cuadro 2).

Delegar autoridad con empoderamiento a los jefes, coordinadores y mandos operativos.

- El empoderamiento es una corriente administrativa que nace a finales de los años 70, que consiste en otorgar poder al empleado para autogestionar su trabajo y los recursos requeridos, para realizarlo con calidad, confianza y productividad. Empresas transnacionales como Cisco, Grupo Bimbo y Federal Express, son ejemplo de organizaciones que han logrado buenos resultados al adoptar esta corriente como parte de su modelo de gestión¹⁹.
- Para empoderar a los jefes y/o coordinadores se ejerció acompañamiento o coaching por parte del consejero médico tanto en las visitas a las áreas operativas como en los trámites y gestiones con otras instancias de salud (jurisdicción sanitaria, salud municipal, hospitales y clínicas públicas y privadas e instituciones educativas en el área de salud).
- El coaching va más allá del liderazgo, es una herramienta ampliamente utilizada en empresas exitosas. Maxwell en su libro "El ABC del Coaching" lo describe de una manera magistral como una cualidad que tiene el mentor para ayudar a que los trabajadores desarrollen los mejor de sí²⁰.
- Cada jefe y/o coordinador fue responsable de su plan de trabajo, difusión a sus mandos medios y mecanismos de seguimiento e informe

Cuadro 2. Ejemplo de sistema de indicadores de desempeño y de rendición de cuentas.

Sistema de indicadores del plan estratégico						
Indicadores de desempeño cruz roja león 2024						
Seguimiento mensual						
Proceso o servicio (centro de costo)	Elementos medibles del proceso	Fórmula	Rango o meta	Noviembre	Diciembre	Responsable
Recursos humanos	Plantilla autorizada del personal	Número de personas contratadas/Total de plantilla autorizada x 100	100 %	89.47%	89.47%	Administrador
Compras	Porcentaje de suministro de insumo, equipo, material.	Número de productos entregados/Total de productos solicitados x 100	>90%	94.17%	94.17%	
Finanzas	Monitoreo de ingresos	Ingresos totales del mes	N/A	\$2,421,640.57	\$1,167,301.46	
	Monitoreo de egresos	Egresos totales del mes	N/A	\$1,881,983.82	\$1,773,823.11	
Servicios generales	Limpieza orden y acomodo	Número de áreas limpias/Total de áreas del hospital x 100	100 %	95.00%	95.00%	Coordinador de servicios médicos
Consulta externa	Eficacia de la programación de la consulta	Número de consultas realizadas/Total de consultas programadas en el mes*100	>90%	77.44%	75.00%	
Quirófano	Medir el uso de la capacidad instalada	Número de cirugías realizadas / Número de cirugías propuesto (10) *100	>90%	110.00%	70.00%	
Fisioterapia	Promedio de atenciones de acuerdo con la capacidad instalada	Número de pacientes atendidos al mes/ Total de capacidad instalada x 100	>90%	102.55%	71.30%	Coordinador de socorros
Socorros	Servicios prehospitalarios realizados por mes	Total de servicios por mes	N/A	272	327	
	Traslados locales y foráneos	Total de traslados locales y foráneos por mes	=>5	9	14	

Fuente: Elaboración propia.

de resultados en las juntas de los martes.

Trato humano, basado en valores y principios.

- Se hizo un taller para construir un sistema de valores que normara el actuar de los integrantes del equipo de trabajo.
- El buen trato y los buenos modales fueron los valores fundamentales de este equipo de trabajo.

- Otros valores adoptados fueron responsabilidad, honestidad, compromiso, ética y puntualidad.

Comunicación abierta a todos niveles para facilitar la toma de decisiones y gestión.

- Entre el administrador y los jefes de servicio se estableció una comunicación diaria vía WhatsApp de las actividades relevantes de cada día en tiempo real, para establecer canales de apoyo para la toma de decisiones.

- Se conformó un directorio de números celulares y correos electrónicos que estuviese disponible en todo momento para atender asuntos de interés tanto de mejora como en contingencias.

Rendición sistemática de cuentas.

- Cada jefatura y/o coordinación diseñó un sistema de rendición de cuentas para monitorear el avance de metas a través de indicadores de desempeño (Cuadro 2).
- Se programó una reunión mensual de rendición de cuentas jerarquizando las acciones de mayor a menor desempeño.
- Se estableció que en las reuniones de cuerpo de gobierno cada jefe de servicio y/o coordinador informara el avance de los compromisos establecidos en las reuniones de trabajo.

Medición del ambiente laboral.

- En diciembre del 2024 se realizó una encuesta anónima para medir el ambiente laboral y el estilo de liderazgo. La encuesta estuvo integrada por dos preguntas:
 1. Del 1 al 10 ¿Qué tan satisfecho o satisfecha te encuentras en tu lugar de trabajo?
 2. Del 1 al 10 ¿Qué tan satisfecho o satisfecha te encuentras con tu jefe inmediato superior?
- Se logró la respuesta de 27 personas que representó el 42% del total de los trabajadores. La satisfacción en el lugar de trabajo fue calificada con puntuaciones de 8-10 en el 85% de los casos y la satisfacción con el jefe inmediato superior fue calificada con puntuaciones de 8-10 por el 88% de los participantes.

Sistema de reconocimiento a la actuación.

- Se estableció un sistema de reconocimiento para premiar el buen

desempeño con un reconocimiento escrito y considerar el desempeño destacado para el ascenso a mejores puestos de decisión.

Este ejercicio sirve de base para la re-planeación convirtiendo la PE en una herramienta de trabajo, más que como un ejercicio burocrático terminado.

Con la redefinición del organigrama y cobertura de las plazas directivas e implementación de la PE el cuerpo directivo evolucionó de grupo a equipo de trabajo con sentido de pertenencia y buena comunicación, se regularon las licencias sanitarias, se levantó un censo de equipamiento relevante funcional, se optimizó el ejercicio del gasto y la calidad de la provisión. Mejoraron el funcionamiento y las finanzas.

En el cuadro 3 se comparan las condiciones iniciales y posteriores a la implementación de la PE, donde se pueden identificar como principales cambios la reapertura de áreas físicas como el quirófano, más consultorios, hospitalización, apertura del turno nocturno, recuperación de ambulancias, apertura del área de capacitación y con ello el aumento en la oferta de servicios.

En el servicio de urgencias además de que se incrementaron los diagnósticos; estos empezaron a ser de mayor complejidad, predominando lesiones traumáticas, heridas y la atención por picadura de alacrán. La figura 1 muestran el ascenso continuo del número de consultas por mes.

En cuanto a la consulta externa, el coordinador de servicios médicos se contactó con médicos especialistas como traumatólogos, internistas, cardiólogos, alergólogos, pediatras, ginecólogos, psicólogos, nutricionistas entre otros para invitarlos a ocupar los espacios físicos del hospital, haciendo variada la oferta que nos permitiera ser una opción más dentro de las instituciones de la salud en la ciudad de León. Con mucho la atención de lesiones del sistema musculo-esquelético empezó a predominar.

Cuadro 3. Condiciones de la Cruz Roja Mexicana, Delegación León Guanajuato, antes y después de la implementación de la planeación estratégica.

Condiciones pre-planeación	Condiciones post-planeación
Hospital de 18 camas (cerrado).	Apertura de hospital con 9 camas censables.
10 camillas de urgencias (funcionando de las 8: 00 - 21:00 Hrs).	10 camillas de urgencias funcionando las 24 Hrs.
1 quirófano (cerrado).	1 quirófano y área de recuperación funcionando.
Área de fisioterapia (cerrado).	Apertura del área de rehabilitación y fisioterapia.
2 peines de laboratorio (funcionando parcialmente)	2 peines de laboratorio funcionando las 24 Hrs.
1 sala de rayos X (funcionando de las 8: 00 - 21:00 Hrs).	1 sala de rayos X funcionando las 24 Hrs.
5 consultorios funcionando (sólo para consulta de medicina general y certificados de salud).	5 consultorios para servicio de medicina general y 23 especialidades más instalación de 2 unidades dentales para servicio de odontología.
Área de capacitación (cerrada).	Apertura del área de capacitación.
Área de socorrismo con 8 ambulancias (funcionando 2 ambulancias)	Área de socorrismo con 8 ambulancias (funcionando 5 ambulancias)
Oficinas de gobierno y administración (funcionando parcialmente)	Oficinas de gobierno y administración completas.
Severa crisis financiera (déficit mensual promedio de 200 mil pesos)	Se logra el punto de equilibrio financiero.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Tendencia del número de consultas atendidas en el servicio de urgencias durante el período de implementación del plan estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

El proceso logístico de preparación del quirófano, la central de esterilización y equipos, la integración de las charolas para ofertar cirugías de poca y mediana complejidad requirió la ayuda desinteresada de personas altruistas expertas ya jubiladas de otras instituciones como ingenieros biomédicos, enfermeras quirúrgicas, anesthesiólogos y un traumatólogo. Empezamos con procedimientos de cirugía general y a finales de año las cirugías más frecuentes fueron de traumatología y ortopedia.

A pesar de que ya tenemos al 100% funcionando la capacidad instalada de la institución y que se logró el punto de equilibrio que la hace autosuficiente; aún falta por lograr las metas de los indicadores de desempeño como el número de cirugías realizadas al mes (igual o más de 10), porcentaje del uso de la capacidad instalada del servicio de fisioterapia (90% - 100%), porcentaje de cumplimiento de las citas programadas a la consulta externa de especialidad (igual o mayor al 90%).

Conclusiones

Es evidente cómo la PE favoreció el progreso en resultados de eficacia directiva, en la prestación de los servicios y en los estados financieros. El siguiente paso es, además de incrementar la productividad y calidad de la atención médica, evolucionar a ser un hospital predominantemente de Traumatología y Ortopedia que atienda la demanda las 24 horas del día, los 365 días del año, por lo que usaremos el eslogan 24/7.

Cabe destacar que en el caso de la Cruz Roja Mexicana, Delegación León, tres estrategias fueron claves en los resultados: El coaching gerencial, el empoderamiento del cuerpo directivo y el trabajo en equipo.

En nuestra experiencia el coaching ha sido la punta de lanza para lograr resultados rápidos en corto plazo, pues en lugar de seguidores estamos desarrollando líderes que multiplican.

El empoderamiento con asesoría permitió que los jefes no solo se comprometieran, sino que también se involucraran con los temas relevantes de la institución.

El trabajo en equipo es de los temas más citados por los expertos para el logro de las metas de las empresas, pero el llevarlo a la práctica es de los asuntos más difíciles en la administración, no en vano un famoso entrenador de los Yanquis de Nueva York dijo: "lo difícil no es tener a los mejores jugadores, sino hacerlos jugar juntos". Sin duda alguna, el liderazgo emocional sirvió de mucha ayuda para que los trabajadores mejoraran su autoestima y la habilidad de interrelacionarse con cada uno de sus compañeros.

Este caso es un ejemplo de cómo la PE bien dirigida es útil para la mejora de las organizaciones de atención a la salud.

Referencias

- 1]. Armijo M. La planeación estratégica como instrumento de la gestión por resultados. En: Armijo M, editor. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Naciones Unidas; 2011. p. 15-19.
- 2]. Guzmán-Pantoja JE. Importancia de la planeación estratégica en los servicios de salud. *Revista Médica MD*. 2015; 6 (4): 235.
- 3]. Dennis C. Strategic planning—a health system operational perspective. *J Hosp Manag Health Policy* [internet]. 2019 [citado 20 dic 2024]; 3: 32. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.21037/jhmhp.2019.10.03>.
- 4]. González-Millán JJ, Rodríguez-Díaz MT. Del concepto de planeación al de planeación estratégica. En: González-Millán JJ, Rodríguez-Díaz MT, editores. *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos; 2019. p. 1-14.
- 5]. Montesano-Delfín JR. *Planeación estratégica en sistemas de salud*. 2ª Ed. México: Editorial Monte, 2018.

- 6]. Al Swaidi SJ. Strategic Planning for Business Development in Health Care. NILES Journal for Geriatric and Gerontology. 2022; 5(2): 338-353.
- 7]. Puertas EB, Sotelo JM, Ramos G. Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. Rev Panam Salud Publica [internet]. 2020 [citado 6 ene 2025]; 44:e124. Disponible en: <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.124>.
- 8]. Palacios-Rodríguez MA. Planeación estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. Revista Nacional de Administración. 2020; 11 (2): 57-68.
- 9]. Verulava T. Strategic Management and Planning for Health Care Organizations in Georgia. APJHM [Internet]. 2023 [citado 6 ene 2025];18(3). Disponible en: <https://journal.achsm.org.au/index.php/achsm/article/view/2697>.
- 10]. Jimenez JL, Jacob P. Strategic planning and management of healthcare in Saudi Arabia. Int J Community Med Public Health. 2020; 7 (12): 5198-5202.
- 11]. Sadeghifar J, Tofighi S, Roshani M, Toulideh Z, Mohsenpour S, Jafari M. An assessment of implementation and evaluation phases of strategic plans in Iranian hospitals. SAGE Open Med [internet]. 2017 [citado 6 ene 2025]; 5: 1-6. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/2050312117736227>.
- 12]. Leal de Valor DY, Bolívar de Muñoz ME, Castillo-Torrealba CO. La planeación estratégica como proceso de integración de un equipo de salud [internet]. 2011 [citado 6 ene 2025]; 10(4): 180-188. Disponible en: <https://doi.org/10.6018/eglobal.10.4.134881>.
- 13]. Miranda-Quintero C, Corratgé-Delgado H, Soler-Porro AB. La planificación estratégica en las instituciones de salud. Infodir [Internet]. 2021 [citado 6 ene 2025]; (34): e_990. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-35212021000100015.
- 14]. Rasouli A, Ketabchi Khoonsari M, Ashja Ardalan S, Saraee F, Ahmadi FZ. The Importance of Strategic Planning and Management in Health: A Systematic Review. J Health Man & Info. 2020; 7(1): 1-9.
- 15]. Gathmyr D, Purwana D, Wahono P, Saparuddin, Hamidah. The Role of Strategic Planning In Improving Service Quality and Profitability of the Healthcare Industry: A Systematic Review. JEFMS. 2024; 7 (6): 3394-3400.
- 16]. Montesano-Delfin JR. Coaching de administración de hospitales y gerencia en salud. México: Editorial Montea, 2018.
- 17]. Nurjanah U, Suherman E. Maslow's theory study: employee work motivation approach. Enrichment: Journal of Management. 2022. 12 (2): 1775-1784.
- 18]. Ozigbo, AM, Idegbesor M, Ngige CD. Team building and performance in organizations: An exploration of issues. International journal of management and entrepreneurship. 2020; 2 (1): 184-199.
- 19]. Amezcua-García EL, Pérez-Ceballos V, Quiroz de la Cruz EM. El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano. Ciencia administrativa. 2019; (1): 33-37.
- 20]. Maxwell JC. El ABC del coaching. Buenos Aires: VR editoras, 2020.
- Recibido:** 18 de marzo de 2025.
Corregido: 28 de mayo de 2025.
Aceptado: 04 de julio de 2025.
- Conflictos de interés:** Los autores declaran que no existen conflictos de interés.