

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS DE
SERVICIOS DE SALUD EN COLOMBIA**



ALEXANDRA GALLEGO PÉREZ

Profesor

MIGUEL GARCIA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA – JUNIO 18 DE 2014**

CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE SALUD EN COLOMBIA

¹Alexandra Gallego Pérez

En el presente ensayo se quiere argumentar sobre la importancia de la Cultura Organizacional y el tipo o tipos de liderazgo en las Empresas de Servicios de Salud, (en adelante EPS) en Colombia. Partiendo de los avances de las diferentes teorías de la administración, así como la evolución y desarrollo de los colaboradores como líderes dentro de este entorno económico para un fortalecimiento en habilidades de liderazgo empresarial con visión de largo plazo. Esta es la base para crear empresas perdurables e innovadoras, que prevalezcan en ambientes complejos o difíciles, con excelente trato humano, no solo al interior de estas, sino proyectado a sus usuarios o afiliados en pro de prestar un mejor servicio, acompañado de calidad y compromiso.

Teniendo en cuenta que uno de los pilares esenciales de todo ser humano es la vida, el cuidado y conservación de ella depende de todos y cada uno de nosotros. Pero a nivel organizacional se han creado empresas que tienen como misión garantizar una prestación de servicios de salud en una red de Clínicas y Hospitales adscritos o vinculados a ellos, en donde podemos ver comúnmente dentro de sus valores corporativos la calidad, oportunidad, confianza, racionalidad y trato humano, entre otros aspectos.

¹Administradora de Empresas Universidad de Cundinamarca - Fusagasugá

Es por esto que con este ensayo se profundizará en la Cultura Organizacional y Liderazgo en el sector salud en Colombia, tomando como base que todo usuario busca en las compañías de salud los aspectos mencionados anteriormente, pero además espera recibir un trato amable, cordial, responsable, digno y cálido ante la situación que atraviesa y el próximo diagnóstico, motivo de su consulta.

Para poder cumplir con esos objetivos de satisfacción y acompañamiento a los pacientes se hace necesario que las EPS a nivel interno constituyan, formen y mantengan un cultura organizacional, un liderazgo asertivo, innovador, motivador, con sinergia constante, que les permita llegar al cumplimiento de objetivos corporativos y que trascienda a los usuarios en un excelente servicio con calidez, humanización y respeto.

Por tal razón es conveniente dejar claro los conceptos de estos términos. Iniciaremos con cultura organizacional con algunas definiciones de expertos.

- (Robbins Stephen, 2004), “La cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras”, (p. 440).
- (Dolan, 1997), “... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...(p. 33).
- (Gomez, 2008), “La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y

procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa" (p. 106).

- (Phegan, 1998), "En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (p. 13).

Así mismo, definiremos Liderazgo:

Kotter, J. considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo, en donde sus aportes a los temas del liderazgo, el cambio organizacional, el desarrollo de la carrera profesional y la cultura corporativa siguen orientando la agenda de la gestión de las organizaciones afirma que: "El liderazgo, en consecuencia, no es más que la actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad".

Senge, P, profesor universitario en el MIT, líder que lleva adelante una sociedad para el aprendizaje empresarial menciona: "El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos

continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades".

Y por último, (Shein, 2004) "... el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir" (p. 56).

Tomando las definiciones relacionadas anteriormente se establece que la cultura organizacional y el liderazgo son el fundamento de éxito de toda empresa, factor determinante y facilitador en la eficacia del recurso humano, en los procesos de gestión, además de la innovación, el cambio y el éxito para el cumplimiento de la misión organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario recordar que dentro de la historia de la administración se establecieron varias teorías, las cuales permitieron identificar el tipo de liderazgo manejado en las empresas; por lo tanto a continuación se realiza un breve resumen para dejar en contexto y de esta manera poder tener argumentos consistentes de la evolución o no del liderazgo en Colombia.

La Teoría X: Creada por Detroit, Douglas McGregor, nacido en 1906 y vivió sus primeros años en una ciudad industrial que emergía como la capital automotriz de

los estados.

McGregor establece que los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de lo cual se desprende la afirmación de que los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

En cuanto a la **Teoría Y**, la define como que la invención de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.

En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden, no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.

Teniendo en cuenta el contexto anterior, podríamos evaluar claramente qué tanto se ha evolucionado frente a las teorías tradicionales, en donde la visión de las organizaciones estaba enfocada en el logro de ser competitivo y así alcanzar beneficios, apoyados en una excesiva división del trabajo en todos los niveles de

la organización y en la centralización de las decisiones en los niveles más altos de la empresa, en la que los trabajadores no tenían la posibilidad de liderar y actuar en la toma de decisiones, sino por el contrario debían obedecer y ejecutar las labores encomendadas en forma exacta; es decir, era claramente una organización lineal y autocrática.

En la actualidad existe un crecimiento de las EPS en el país, esto debido a la constante reclamación de los usuarios de oportunidad en atención y mejor servicio, no obstante con la implementación de medios tecnológicos, lo cual ha coadyuvado para que las necesidades organizacionales igualmente sean demandantes y en constante búsqueda de alternativas de empoderamiento, motivación, generación de ambientes cálidos y cordiales dentro de los colaboradores de la organización para el logro de los objetivos, mediante una comunicación clara y asertiva, en donde las personas son las que ofrecen valor a los productos o servicios, poniéndole toda su inteligencia para el desarrollo de nuevas líneas o alternativas que satisfagan las necesidades de los usuarios o afiliados.

Esto quiere decir, que en una empresa las personas son los entes innovadores y son los únicos capaces de generar ventajas competitivas en las organizaciones de salud que hagan posible que las empresas sean sostenibles en el tiempo (costo – efectividad), en beneficio de sus usuarios y de los mismos integrantes.

Fundamentado en la gran realidad, los gerentes necesitan desarrollar habilidades

para entender y dirigir a su gente, para lograr sacar de cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades en beneficio de la organización, de su país y por qué no, del mundo entero. Esto va muy de la mano con el ingreso de empresas extranjeras a Colombia mediante el aporte de capital, convirtiéndose en accionistas, en algunos casos mayoritarios. También es válido mencionar el ingreso de sus políticas y estrategias de manejo empresarial, para lo cual podemos ejemplificar con las siguientes compañías de Medicina Prepagada:

Colsanitas, creada en 1.980 como una empresa de asistencia médica integral en Colombia, perteneciente a la Organización Sanitas Internacional - OSI - , que fue estructurándose con el nacimiento de empresas de infraestructura clínica, de servicios complementarios al usuario y paralelamente empresas comerciales e industriales con función social; y empresas de consultoría, las cuales surgieron para ofrecer servicios complementarios al usuario; y paralelamente empresas comerciales e industriales, con función social y otras de consultoría, las cuales surgieron para apoyar el trabajo de Colsanitas y posteriormente ofrecer sus servicios a terceros. Actualmente Colsanitas es calificada como la primera compañía de Medicina Prepagada del país y de Bogotá.

También podemos mencionar a Colmédica Medicina Prepagada, fundada en 1990 como una de las empresas del grupo económico que lideró la Fundación Social y se convirtió en una de las primeras empresas en incursionar en la actividad de la medicina prepagada en Colombia. Esta importante innovación consistió en ofrecer variedad en los productos con el fin de que más familias

pudieran tener acceso a estos servicios, de acuerdo con sus posibilidades económicas.

En 1994 se vinculó como socio estratégico la compañía chilena Banmédica, reconocida en Latinoamérica como líder en el aseguramiento y la prestación de servicios de salud. Para el año 2000 se convirtió en socio mayoritario de la empresa, con lo cual se le imprimió un sello innovador en el desarrollo de productos, técnicas de administración y sistemas de gestión.

En la actualidad, ha sido calificada como la tercera compañía de Medicina Prepagada de Colombia y segunda de Bogotá, en donde si bien existe una participación accionaria de empresas colombianas, esta se constituye en la minoría, puesto que sus principales accionarios son organizaciones líderes chilenas con gran posicionamiento y reconocimiento en Centroamérica y Suramérica, lo cual ha ayudado al mejoramiento de la cultura organizacional y liderazgo del sector salud, implementación de avances tecnológicos y de la misma demanda de los colaboradores, generando independencia entre el empleado y el empleador – empowerment -, en donde los autores (Koontz, 2007) lo definen como: “...un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio, toma de decisiones y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad” (p. 804.). Esto, sin dejar de lado el manejo del tiempo, en donde muchas de estas compañías establecen cumplimiento por resultados, mas no cumplimiento en un tiempo específico, en donde se ha evidenciado, por lo menos en estas empresas

extranjeras, el logro de manera exitosa, adicional a una motivación constante de los colaboradores, puesto que el poder laborar en tiempos definidos por el empleado para el cumplimiento de proyectos o de tareas asignadas, sin descuidar sus actividades personales y familiares ha generado un ascenso en la obtención de resultados.

Pero aún, con esta apertura a nuevos modelos organizacionales, Colombia no está al margen de estas exigencias; es por ello, que las empresas constantemente diseñan, o dentro de su planeación estratégica incluyen programas que desarrollen el empoderamiento de su personal, mejorando así, el clima organizacional, mediante la comunicación efectiva y el trato amable y humano a cada uno de sus integrantes desde los cargos directivos hasta los cargos operativos, teniendo en cuenta que la desmotivación y ausencia de capacitación a los colaboradores ha sido el principal factor de deserción y rotación empresarial, puesto que los colaboradores hoy en día, más que excelentes salarios buscan calidad de vida y crecimiento profesional y personal, pero con motivación y empoderamiento, haciéndolos cada día más profesionales y competitivos a sí mismos y en el mercado, esto hablando a nivel administrativo (carreras no medicas), puesto que en el escenario de profesionales médicos se evidencia otra característica diferente en cuanto al clima organizacional y liderazgo y es la resistencia al cambio; esto se debe a que la formación profesional recibida corresponde al manejo del paciente, no al manejo y comportamiento en entornos organizacionales, labor que dificulta el proceso de mejoramiento, aunque actualmente como parte de la preparación académica en todas las carreras

profesionales se identifica la inclusión de materias de liderazgo, negociación de conflictos, comportamiento organizacional, entre otros.

En el país se tenía, hasta hace aproximadamente 6 años, un liderazgo autocrático, muy dado a la aplicabilidad de la Teoría X, donde el líder cohibe el crecimiento de las personas impidiendo su opinión y solo permite acatar las órdenes o instrucciones dadas por él de manera exacta, generando así un control total y una organización y supervisión extrema. Pero este tipo de liderazgo genera una desmotivación que se refleja, no solo al interior si no que trasciende a los usuarios.

De igual manera, aún se identifica en algunas empresas, un liderazgo coercitivo, el cual corresponde a realizar un seguimiento constante a cada una de las labores asignadas, pero acompañado de una presión con falta de consideración y respeto por el ser humano, generando sentimientos de conformidad, de abandono ante los colaboradores al no ser tenidos en cuenta, por ende las actividades se sujetan a las órdenes impartidas, más que a un trabajo en equipo, disminuyendo así, el rendimiento y calidad de los servicios o productos ofrecidos.

No obstante, es importante aclarar que a la fecha, no la totalidad de las organizaciones están encaminadas a la evolución de la cultura organizacional. Aún hoy prevalece la desmotivación de los colaboradores por la alta rigidez en la reglamentación de las empresas, siendo en muchos casos dictatorial, jerárquica, impidiendo que la toma de decisiones sea autónoma y con responsabilidad, de acuerdo con los objetivos, visión y misión de la empresa, generando constantes

reprocesos y sin mencionar que no se responsabiliza al empleado de acuerdo con su profesión, generando gran desmotivación de este por la evidente desconfianza en sus roles y esto lo podemos afirmar, puesto que cuando se genera una presión constante, sin trato humano, sin pensar y escuchar al colaborador, el sentimiento que estamos generando es de que las cosas no se realizan de la mejor manera. Y aunque el colaborador sea una persona con grandes habilidades técnicas y de personalidad, lo limitamos debido a estos comportamientos, que los podríamos llamar limitantes y por qué no, destructivos.

Por otra parte, se encuentran empresas que al tener colaboradores con diferentes profesiones no se encamina al logro, no se realiza sinergia, ni se establece un equipo multidisciplinario para el cumplimiento de metas. Sino por el contrario, desde la alta dirección se estimula una guerra constante o conflicto entre pares, generando ambientes hostiles y de total inseguridad hacia los mandos medios y bajos, así como la creación de subculturas organizacionales por áreas o departamentos, factores que inciden en su eficacia. Algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los directores ejecutivos que duran poco en el cargo o por el contrario se encuentran en una 'zona de confort' y por ende rezagan a la compañía en el tiempo, por la ausencia de colaboración entre pares para así generar cambios positivos y que encaminen al logro de objetivos, el deficiente empleo de la comunicación, la alta rotación del personal por las diferencias salariales en el país, el choque entre los valores de las empresas y los valores individuales de los colaboradores, así como la falta de capacitación en los

procesos como a nivel profesional que generen mayores expectativas al empleado. Todo esto genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en el común de los casos se torna retador o apático ante lo que sucede a su alrededor, en donde para ninguno es desconocido el escuchar que en el sector salud no hay sensibilidad, compromiso y que existe una total frialdad hacia los pacientes.

Considero que todo esto es el reflejo de una cultura organizacional y liderazgo decadente, y que a gritos requiere de cambios para el beneficio de los usuarios, como también del cuerpo médico y administrativo que integran estas empresas, puesto que en estas organizaciones no existen prioridades si no urgencias constantes, siempre existe una vida a la cual salvar o ayudar, siempre hay un tercero esperando un buen trato ante su dolencia, calamidad o aflicción.

Además, el diferente nivel educativo, social, de género y de edad de muchos de los trabajadores produce que varias costumbres adoptadas por estos sean muy difíciles de cambiar; como por ejemplo, la difusión de rumores y chismes, la falta de respeto por las fechas de entrega de trabajos, el individualismo y el querer figurar, entre otras cosas, lo cual se convierte en un virus en las empresas y aquí nos expresamos de manera general a todas las organizaciones, ya que esto termina contagiando a los integrantes nuevos de la compañía, es decir, se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo con las influencias externas

y a las presiones internas de la organización.

Por lo tanto, la cultura organizacional es una tendencia de la alta gerencia hacia la competitividad, pero competitividad vista hacia el recurso humano, hacia la satisfacción del empleado disfrutando lo que realiza, la humanización de las condiciones de trabajo, entendiendo al colaborador como un ser integral que no separa su vida personal de la profesional. Por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas, la premiación al logro, la toma de decisiones colectivas, así como la superación propia y de la empresa, generando sentido de pertenencia constante, asegurando la productividad de la empresa, es decir, la aplicabilidad de la Teoría Z o “Método Japonés” desarrollado por William Ouchi², en donde lo que prima por encima de un factor económico, es el social, humano y familiar.

Considero que en Colombia, este método ha empezado a implementarse, pero aún se desconocen sus principios y fundamentos, puesto que la preocupación por el colaborador o humanización se ha hecho más obligado por las culturas organizacionales extranjeras y no por una necesidad inherente al ser humano detectada desde la alta dirección de las empresas de salud, ya que a lo largo de este ensayo he podido plasmar que Colombia a nivel organizacional en salud, no es un país que genere cambios trascendentales en cuanto al recurso humano se trata, si no por el contrario, está enfocado al volumen en ventas, cumplimiento de

²Profesor Norteamericano y autor del campo de Dirección de Empresas. Nació en Honolulu, creador de la teoría Z

objetivos o de metas, aplicabilidad de normatividad vigente, ahorro en cuanto a contratación de servicios de salud, sin tener en cuenta el término costo–efectividad y demás conceptos administrativos y dejando de lado totalmente al colaborador: “su parte humana”.

Es por esto, que constantemente vemos una alta rotación del personal, así como desmotivación e inconformismo por cada una de las actividades realizadas, ya que es visto el empleo como una obligación de subsistencia y más en un país en donde la economía decae debido a la ausencia de valores y principios desde los estamentos gubernamentales, los cuales deberían ser el ejemplo a seguir en todas las organizaciones; en donde desde el ámbito político se establece la sed de poder, de ganar sin tener en cuenta al otro o por el contrario en perjuicio de la misma sociedad estableciendo leyes, estatutos, reglamentos o decretos que van en beneficio de personas específicas y no del común, no de la conservación de la salud de los usuarios, no favoreciendo a la población más vulnerable; contribuyendo así a la desmotivación del personal; a generar ambientes de cumplimiento de tiempo mas no de resultados; a obtener empleos únicamente por la asignación salarial y no por el aprendizaje ni por los logros que se puedan obtener, ni por el principio de todo colaborador del sector salud: “ayudar al otro”,. Esto genera ambientes de compromiso única y exclusivamente salariales con zonas de confort plenamente identificadas dentro de las organizaciones, contribuyendo a un inconformismo general y colectivo acerca de las situaciones cotidianas que se viven al interior de cada organización, siendo en muchas

ocasiones tan evidente, que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento de ingresar o salir de la misma empresa, y sin mencionar que la regulación actual en salud, tiene un total rezago en cuanto a la participación del profesional en su construcción viéndose reflejados remuneraciones bajas y pocos beneficios, pero si una alta rigurosidad en cumplimiento, en donde se exige mayor preparación pero se ofrece menor cobro, generando quiebras de organizaciones, negación de los profesionales en atender a los usuarios y porque no decirlo, en muchas ocasiones mal trato en el proceso de atención de los usuarios. Pero es importante aclarar que todo esto es dado por la falta de cultura y liderazgo organizacional, en donde el liderazgo no solo se debe ver desde la empresa, si no desde el gobierno que es de donde se imparten las condiciones a seguir.

Por esto, la cultura y el liderazgo son factores de éxito en toda empresa, pero también es cierto que son elementos organizacionales difíciles de manejar; ya que una cultura profundamente arraigada no es fácil de cambiar.

Así como la disposición de sus colaboradores de erradicar de su rutina diaria aquellas actividades que los han limitado y rezagado, es importante tener en cuenta que los cambios se generan cuando las dos partes se ponen de acuerdo y cuando el líder es motivador, es un agente de cambio, acompañado de sus aptitudes y actitudes tanto de personalidad como profesional, logran modificar la cultura organizacional de la empresa y la involucran en cambios efectivos y poderosos para el crecimiento de las EPS, igualmente los cambios que se puedan dar en el país en el sector Salud y más teniendo en cuenta que es un área con

incertidumbre creciente por los constantes conflictos gubernamentales y cambios de normatividad.

En Colombia igualmente se ha visto el ingreso de nuevas teorías para mejorar la cultura organizacional y el liderazgo, en donde las empresas han empezado a realizar inversiones en sus empleados para desarrollar, fortalecer y potencializar esos rasgos de liderazgo y así mejorar desde el ser para que se replique al exterior (compañía y usuarios). Por lo tanto, es muy usual escuchar hablar de 'Coaching', lo cual se puede definir como un entrenamiento dado por expertos en donde fortalecen las virtudes, empoderan, enseñan a ver las cosas de forma positiva y encaminan a las personas a un excelente manejo y dominio de grupo o grupos.

Por lo tanto, es necesario desarrollar lo anterior, desde la perspectiva de EPS, capaces de aprender, incluso de «desaprender» y volver a aprender, con la disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo, dispuesto a incorporar innovaciones, atentos a los cambios internos y externos en el que el factor humano y el ambiente de trabajo en un modelo de previsión y planificación destacan sobre todos los demás, así como lo refiere John Whitmore formador y pionero del Coaching como metodología en los años 80 y con más de 30 años desarrollando el Coaching: "Para lograr un desempeño superior de las personas en el trabajo, se necesitan cambios fundamentales en la actitud, el estilo y la conducta gerencial en que se gestiona el talento humano en las organizaciones". Esto teniendo en cuenta que la cultura organizacional, acompañada del clima al

interior de la organización, generalmente es réplica de lo que se vive en la alta dirección y que es transmitida a los mandos medios y menores.

Hoy en día es necesario que las EPS diseñen estructuras más flexibles al cambio y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros.

Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad con una amplia visión hacia la innovación, pues de los líderes dependerá en gran medida que se diseñen e implementen prácticas humanas y que estas se reflejen a los usuarios, con mayor productividad, calidad en la atención y resolución de conflictos, entre otros aspectos.

Por lo tanto, es necesario cambiar los modelos de liderazgo actuales, proponiendo y construyendo cambios que generen nuevas formas visionarias pero también realizables, en donde se establezca la innovación, se anticipen a los hechos, se tomen decisiones acertadas, con capacidad de asumir el riesgo y aún la crisis, de la cual se debe sacar lo mejor, es decir, verla desde una óptica positiva.

Así mismo, las EPS de Servicios complementarios y Compañías de Medicina Prepagada deben transformarse y auto organizarse, se debe eliminar la posición dominante de algunos directivos, en donde a pesar de haber ya adquirido su pensión o jubilación, aún siguen liderando como Outsourcing y no permitiendo que las personas jóvenes tomen el mando e ingresen con ideas y alternativas frescas de acuerdo con el entorno actual, promoviendo la creatividad, la diversidad de

ideas y conocimientos, potenciar las cualidades y las diferencias, porque no expresarlo.

Esto enriquecería de manera notable a las compañías y las fortalecería en medio de los cambios que también son un factor de desmotivación del personal y de los usuarios, puesto que su confianza se ha visto decaída por la fluctuación.

Igualmente, las prepara cada día para las exigencias de una globalización que avanza a pasos agigantados, en donde no solo demanda a las compañías, si no a cada una de las personas que la integran a estar cada día en movimiento, en constante aprendizaje, en donde, se hace indispensable un liderazgo estratégico que cambie el ideal de perdurar en una zona de confort, sino que permita que prevalezcan en ambientes complejos y se afirma como ambientes complejos, debido a que la apertura de la globalización hace que más compañías extranjeras ingresen al país ofreciendo mayores alternativas a los usuarios, lo que genera una presión constante internamente para el logro de objetivos, mientras que la competencia exige y demanda constante calidad y servicio.

Por tal razón, se debe migrar a líderes con competencias sociales, emocionales y cognitivas, pero fundamentalmente humanas, donde prevalezcan los valores, el respeto por el otro, la integridad en el actuar, pensar y decir, en donde sea manifiesto en cada uno de los momentos de verdad con los usuarios, en pocas palabras un líder efectivo que propicie la evolución, crecimiento y desarrollo de las organizaciones y de las personas.

Pero esta preparación no solo debe generarse desde el entorno empresarial, sino desde la infancia, desde la educación primaria de cada persona, en donde estas habilidades se potencialicen para cada uno, donde no solo se mencionen los términos cooperación, confianza, derechos humanos y demás, si no que sean vivenciales, enseñándolos con modelos repetitivos y con personas altamente entrenadas, puesto que de esto se reflejará el enfoque igualmente en las organizaciones y en los usuarios, siendo este un cliente constante en cada una de las compañías de Salud, ya que aquí difiere de un empresa de bienes o productos, debido a que la Salud es un servicio de constante demanda, en donde el usuario busca mejores alternativas y constantemente se informa y se prepara para pedir un mejor servicio.

En esta preparación es necesario enfocar al líder a eliminar el hábito de controlar y dar opción a la confianza dentro de su entorno, deberá buscar acuerdos, trabajar en la negociación de conflictos, aplicando la Programación Neurolingüística, la cual nació del trabajo conjunto de John Grinder (lingüista) y Richard Bandler (matemático y terapeuta en Gestalt), desarrollando diversas y muy valiosas herramientas y habilidades, destinadas a la optimización de la comunicación y a favorecer al cambio, todo ello dentro de ámbitos profesionales muy amplios que incluyen la consultoría, la psicoterapia, la educación, la salud, la creatividad y el liderazgo, lo cual es la relación entre lo que pensamos, decimos y como actuamos, en donde se destaca que lo que pensamos y decimos marca nuestro desarrollo o crecimiento personal y profesional, y por tal motivo se enfoca en ser más asertivo,

así mismo, deben aprender a trabajar en sus emociones, dejando de tomarse todo a manera personal, como sucede en la gran mayoría de las culturas organizacionales.

Bibliografía

Dolan, G. y. (1997). Dirección por Valores. En G. y. Dolan, *Dirección por Valores* (pág. 33). Buenos Aires: Norma.

Gomez, H. S. (2008). Gerencia Estratégica. En H. S. Gomez, *Gerencia Estratégica* (pág. 106). Bogotá: 3R Editores.

Koontz, H. y. (2007). Elementos de la administración un enfoque internacional. En H. y. Koontz, *Elementos de la administración un enfoque internacional* (pág. 804). Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Phegan, B. (1998). Desarrollo de la cultura de su empresa. En B. Phegan, *Desarrollo de la cultura de su empresa* (pág. 13). Mexico: Panorama.

Robbins Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. En R. Stephen, *Comportamiento Organizacional* (pág. 440). Mexico: Pearson.

Shein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. En E. H. Shein, *Organizational culture and leadership* (pág. 56). San Francisco: Joseey Bass.

Stephen,R.P (1987) Cultura organizacional. En comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Etkin, J.(2005) Gestión de la Complejidad en las Organización. México. Editorial Granica

Senge, P. (1992) La Quinta Disciplina en la Práctica. Barcelona. Editorial Granica

García S y Dolan S (1997) “La dirección por valores” España. Editorial: McGraw Hill. Interamericana de España, S.A

Drucker, P. (2002) Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI: Colombia. Editorial: Norma.

Hamel, G. y Breen, B. (2009) El futuro de la administración. Colombia. Editorial: Norma.

Hamel, G. (2012) Lo que importa ahora. Colombia. Editorial: Norma.

Brunet, L (1999) El Clima De Trabajo En Las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas

Bolman Lee G., Deal Terrence E. (1995) “Organizaciones y Liderazgo. El arte de la Decisión”. Estados Unidos. Editorial: Addison – Wesley Iberoamericana.

Drucker Peter, F. (2002) “Los desafíos para la gerencia en el siglo XXI”. Bogotá. Editorial: Norma

Cossio de Vivanco, J. (1988) “La cultura organizacional”. Lima. Editorial: Técnico Científicos S.A.

Davis, K.&Newstrom, J. (1997) “Comportamiento humano en las organizaciones, comportamiento organizacional” España. Editorial: McGraw Hill.