

**IMPORTANCIA DE INCORPORAR ELEMENTOS DE LA GERENCIA DE
CAMBIO EN ORGANIZACIONES HOSPITALARIAS COMO PARTE DE LAS
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO**

PRESENTADO POR:

PIEDAD CAROLINA MELO GARCIA

CÓDIGO: D0103308



La U
acreditada
para todos

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, D.C.**

2018

Contenido

Introducción.....	3
Que es la Gerencia de Cambio	4
Beneficios de la Gerencia de Cambio para la mejora en el servicio	9
Elementos funcionales de la Gerencia de Cambio en una institución hospitalaria	12
Establecer procesos organizacionales alineados a la calidad en el servicio	12
Autoevaluación de procesos permanente.....	13
Estandarización de los servicios.	13
Identificación de la Necesidad.....	14
Apoyo a la dirección.....	14
Divulgación clarificada.....	15
Modelos formativos	15
Conclusiones.....	19
Referencias	20

Introducción

La dinámica de permanente cambio que deben sufrir las organizaciones para ajustarse al entorno en el cual desarrollan sus actividades plantean grandes retos, para quienes están llamados a dirigir o liderar las empresas. En este sentido el futuro Administrador de Empresas está llamado a profundizar en la realidad económica que vivirá su organización para desde allí, estructurar las respectivas estrategias de cambio que sean necesarias para garantizar el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Es por ello que este ensayo argumentativo tiene como objeto establecer la importancia de incorporar elementos de la gerencia de cambio en un tipo de organización en particular, como es una corporación hospitalaria, como parte de las estrategias encaminadas a la mejora de servicio al cliente.

En el caso de Colombia existe una problemática creciente ligada a las condiciones de servicio al cliente en las organizaciones hospitalarias, sin embargo, en este breve estudio se hace pertinente identificar elementos que faciliten la labor del gerente para que pueda incorporar nuevas prácticas orientadas a fortalecer los procesos en cuestión, bajo lineamientos de gestión del cambio que beneficien su implementación.

En este sentido se relaciona información pertinente sobre el contexto de la gerencia de cambio y sus beneficios en las organizaciones actuales, y posteriormente se detallan elementos de la gerencia de cambio orientado al servicio al cliente, identificando algunas de las buenas practicas que algunos autores han desarrollado al respecto, y los cuales se ajustan a la búsqueda de la mejora de la atención hospitalaria.

Que es la Gerencia de Cambio

El concepto de Gerencia de cambio en el ámbito organizacional tiene su génesis en el crecimiento de ambiente de globalización y competencia que existe en el contexto de las empresas. No solo se trata del entorno regional o nacional, se han sumado factores globales que exigen de las corporaciones nuevas y mejores prácticas para el cumplimiento de su actividad económica. Anteriormente se presentaban concepciones sobre las cuales la administración tradicional suponía una dinámica que no era susceptible de cambiar, ya que se asumían riesgos que no se estaba dispuesto a correr por parte de quienes tenían la responsabilidad de tomar las decisiones en la alta gerencia.

Igualmente en palabras de Duque (2007), “La gerencia del cambio es una técnica con enfoque holístico que se utiliza para implementar cambios de gran escala (relativo) que integren la estrategia y los procesos de una organización, con su gente y su cultura” (pág. 1). De acuerdo a esto es necesario resaltar que el cambio como proceso exige del concurso de varios individuos y de diferentes niveles en la organización, particularmente por el reto que exige la construcción de una cultura corporativa que facilite la incorporación de cambios en los procesos o actividades al interior de la empresa.

No obstante, estudios como los referenciados por Henry Marin (2004) mencionan que “Las investigaciones organizacionales, están demostrando que estas reformas normativas por sí mismas, no conducen a cambios reales, sí ellas no tocan la naturaleza actitudinal (conducta) de las personas involucradas en el proceso que se quiere transformar (pág. 5)”. Es decir que el concepto de cambio va más allá de la divulgación de una estrategia o política orientada a modificar algún proceso o actividad en la organización y requiere de una efectiva articulación entre las partes involucradas buscando minimizar los impactos negativos que todo cambio

puede causar desde el ámbito personal, como del profesional en los colaboradores en todo nivel.

Lo anterior contrasta con estudios más actualizados entre los cuales se resaltan los de Duque (2014), quien menciona que existe una responsabilidad primaria de la gerencia de las empresas en la generación de valor, y para ello es necesario detallar los elementos que se deben integrar para la ejecución de procesos de cambio, de tal manera que se pueda entender su forma de operación, la inmediatez de su aplicación, la importancia de la toma de decisiones, entre otras acciones, que buscan responder a las expectativas de todos los interesados en la constante proyección hacia el futuro de las organizaciones.

Por otra parte, es pertinente contextualizar el “cambio” como parte de los procesos más importantes de una organización, al ser una actividad que demanda de la articulación de muchos elementos entre los cuales se destaca la disposición y voluntad de los colaboradores, los recursos empleados, los objetivos trazados y los resultados del mismo, entre otros. Frente a lo anterior se busca establecer un ambiente de adaptación en la cual se generan grandes responsabilidades por parte de los involucrados, pero que adicionalmente cumpla con el objeto de la alteración, variación o modificación de la que habla Malott (1999), frente al proceso de cambio.

Con respecto a los ambientes de adaptación Yepes (2017), que toda organización tiende a consolidarse en un solo escenario, pero es necesaria la generación de cambios para que se enfoque hacia desde lo general a lo particular, lo cual se conoce literariamente como procesos isomorficos, los cuales se dividen en dos tipos: el competitivo y el institucional, siendo el primero necesario para afrontar la competitividad en los mercados, los cambios de nicho y

las respectivas medidas de ajuste que requiera la empresa; y el segundo hace referencia a las modificaciones que se desprenden desde el poder política y la normatividad organizacional para cumplir con ajustes netamente económicos.

Así mismo se debe considerar que todo cambio es susceptible de tener un impacto positivo o negativo en el entorno en el cual se aplica, y es por ello fundamental la labor de la gerencia y de los líderes de procesos para que se puedan implementar las actividades requeridas en las circunstancias más adecuadas. Es conveniente mencionar que a pesar de la motivación de las organizaciones por hacer cambios que conduzcan a la mejora de los procesos y a la búsqueda constante del éxito, no siempre los resultados son los esperados y en muchos casos los impactos pueden tener graves consecuencias para la empresa.

Frente a lo anterior, en estudios de Valarino (2003) referencia las fases del proceso de cambio de Kurt Lewin, las cuales se dan de manera cíclica en las actividades que sufren alguna modificación en tanto en el ámbito personal, como en el organizacional. Estas etapas, argumentan la importancia del gerente de cambio, ya que se requiere de habilidades, competencias y destrezas específicas que faciliten la identificación de las mismas para establecer la secuencia de eventos que se pueden presentar en un proceso de cambio. Son ellas

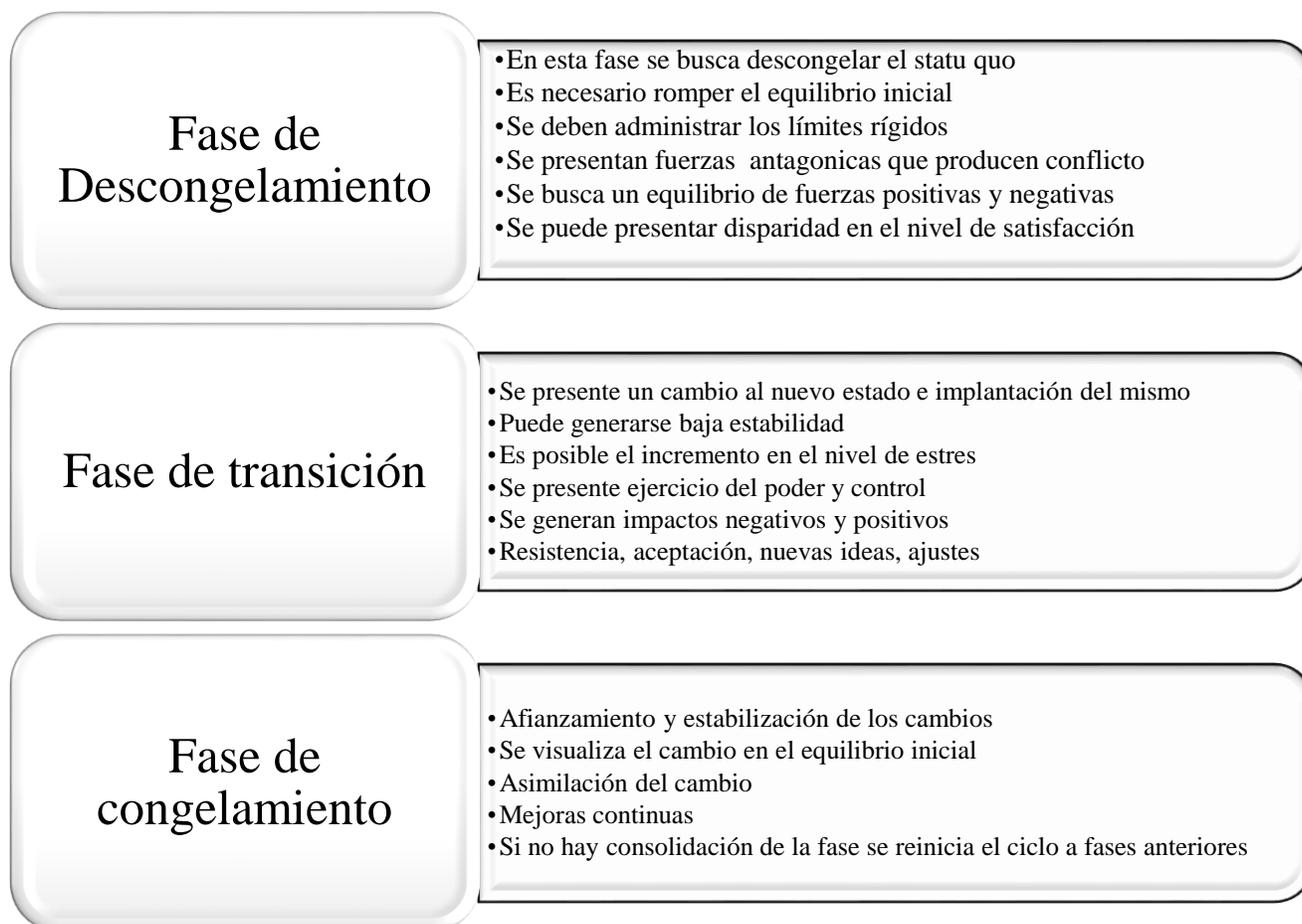


Figura 1. Fases del proceso de cambio según Kurt Lewin
Fuente: Elaboración a partir de datos tomados de (Valarino, 2003)

Se debe considerar entonces que para poder incorporar cualquier cambio en la organización por pequeño que sea, es necesario del direccionamiento adecuado por parte del líder de proceso, el cual indudablemente deberá aplicar sus competencias y habilidades para gestionar el cambio de la manera más adecuada buscando alcanzar las metas deseadas.

Ahora en el contexto moderno se debe considerar que las fases sugeridas por Valerino (2003), quedarían rezagadas frente a la dinámica de cambio que exigen las organizaciones en la actualidad. Por ejemplo investigaciones de Duque (2014) relacionan diferentes

perspectivas que se deben evaluar por parte de las organizaciones para la generación de cambios siendo ellas:

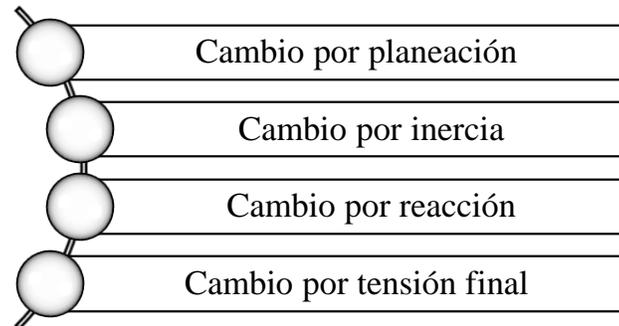


Figura 2. Perspectivas de cambio organizacional
Fuente: Elaboración a partir de datos tomados de (Duque J. , 2014)

En consecuencia, las fases de cambio se deben ajustar a las diversas perspectivas de cambio que busca la empresa, ya que cada una de ellas obedece a un escenario diferente en el cual la corporación debe adoptar diversos cursos de acción. En el caso de los cambios por planeación se requiere un proceso detallado en el cual se tenga un tiempo de estudio adecuado para que el proceso de toma de decisiones sea el más acertado posible. Ahora en el cambio por inercia o por imitación se trata de una acción que se fundamenta en las nuevas tendencias o modas que surgen en el espectro de la actividad económica de la corporación. Frente al cambio por reacción el tiempo de respuesta es más corto y usualmente está relacionado con la competitividad, la cual está presente de forma permanente en el entorno de la empresa y finalmente el cambio por tensión final busca solucionar una situación prioritaria que era susceptible de cambio en un periodo de tiempo anterior, pero que por circunstancias especiales se debe ejecutar de forma prioritaria para atender una problemática organizacional.

Beneficios de la Gerencia de Cambio para la mejora en el servicio

Es importante mencionar que las organizaciones en la actualidad están haciendo esfuerzos importantes por generar cambios en la prestación de los servicios como estrategia para cumplir las expectativas de sus clientes. Se trata de actividades desarrolladas exclusivamente para satisfacer las necesidades de quienes acuden al área de servicio de la empresa, es por ello que elementos como las nuevas tecnologías, las prácticas de servicio en línea, la inclusión de cargos específicos de servicios al cliente, entre otros, se han consolidado como parte de las buenas prácticas de las empresas por generar una identidad corporativa atractiva al público.

El caso de las instituciones hospitalarias genera retos aún más complejos, ya que los clientes usualmente se presentan en condiciones particulares, que demandan todo el interés de la organización para buscar la satisfacción en salud de un individuo, su familia o la comunidad en general. Esto hace que el concepto de gerencia de cambio enfocada al servicio al cliente adquiera más relevancia y para ello el gerente del cambio debe considerar que en el ámbito del sector salud el servicio y la atención existen dos elementos que deben estar articulados para que se pueda alcanzar un nivel de satisfacción apropiado y es el servicio y atención como un factor intangible, que está determinada por la sensación de tranquilidad en el individuo que acude a un hospital para subsanar un problema de salud y por otra parte está el producto como factor tangible, que hace referencia a los procedimientos médicos específicos que se deben ejecutar como parte del servicio propiamente de salud.

Se debe considerar igualmente que los servicios hospitalarios tienen un alto impacto en la sociedad, y en el caso de Colombia se debe tener en cuenta que la prestación de este servicio está determinada por las condiciones sociales de los ciudadanos, lo cual limita en alguna

medida la capacidad de las organizaciones que brindan esta importante atención. Precisamente al respecto Novelo, Cantón y Ramírez (2017), mencionan que para garantizar un servicio hospitalario adecuado se deben superar grandes obstáculos entre los cuales se encuentra la insuficiencia, inflación, inadecuada calidad, inseguridad, inequidad, insatisfacción, ineficiencia, inadecuada información, inercia e intereses creados

Estas falencias están enmarcadas bajo diferentes causas, que en mayor o menor medida podrían justificar la problemática del mal servicio y atención de las organizaciones hospitalarias en el país. Sin embargo, se debe tener en cuenta que en Colombia existen regímenes específicos para la prestación del servicio lo cual en alguna medida incide en la prestación de los servicios. Estos regímenes están parametrizados por la Ley 100, según la cual se considera régimen contributivo el cual es financiado por las empresas y los usuarios, el régimen subsidiado en el cual el Estado apoya con recursos para facilitar la prestación del servicio a las personas de más bajos recursos y finalmente el régimen de vinculados destinado específicamente aquellos que no pueden pagar los servicios de salud (Restrepo, 2007).

Las circunstancias en mención, hacen que el proceso de cambio orientado a fortalecer los servicios de prestación de servicios se presente como un gran reto, principalmente por los problemas en el pago del servicio a los hospitales por parte de las Empresas Prestadoras de Salud, así como el giro de recursos del Estado para el régimen subsidiado, lo cual hace que este tipo de organizaciones decaigan en el tiempo. Sin embargo, allí está la importancia de buscar mecanismos que permitan que la actividad hospitalaria continúe a pesar de los efectos ya mencionados.

Se debe destacar que el caso de las Instituciones Prestadores de Servicio, los cuales compromete directamente el servicio en centros, clínicas y hospitales donde se prestan los servicios propiamente dichos, requiere especial atención ya que son las organizaciones llamadas a fortalecer el servicio al cliente ya que tienen el contacto directo con el usuario y es allí donde se hace necesaria la gerencia de cambio, que permita encontrar estrategias enfocadas a su fortalecimiento

Es por lo anterior que el gestor de cambio debe considerar elementos como la calidad del servicio como alternativa para el acogimiento por parte de figuras como la medicina prepagada o los incentivos gubernamentales por los altos grados de satisfacción en la prestación de los servicios de salud.

Consecuentemente entre los beneficios que se podrían identificar con una aplicación adecuada de la gerencia del cambio en el servicio al cliente, se encuentran entre los más relevantes según Lazzati (2016):

Los ahorros en costos, en los cuales se busca que el gerente de cambio genere una cultura corporativa sobre el cumplimiento de las responsabilidades propias del cargo, en el cual se haga un uso adecuado de los recursos e insumos empleados para la prestación del servicio, lo cual se representa en un flujo de caja más benéfico para la organización. Igualmente es fundamental establecer la necesidad de cambios en la **estructura de la organización** como parte de los estudios en los cuales se evidencien áreas donde se presente la mayor cantidad de quejas o fallas en el servicio. A nivel organizacional las **relaciones corporativas**, permiten que las empresas cuenten con vínculos interinstitucionales que pueden potenciar la prestación de servicio y atención en materia de salud. Así los problemas por concepto de materiales

defectuosos o productos que no cuenten con la calidad requerida se reducen, y el servicio prestado tendría un nivel de aceptación mayor por parte de los usuarios (Lazzati, 2016).

Elementos funcionales de la Gerencia de Cambio en una institución hospitalaria

Entre los elementos que se deben considerar por parte del gerente de cambio para las instituciones hospitalarias se pueden relacionar aquellas que están directamente ligados con la actividad netamente organizacional, para posteriormente entrar a identificar los cambios en el sitios o áreas específicas de la corporación.

Es por ello que en este ensayo se han identificado algunas de los campos que son susceptibles de detallar a partir de la óptica de gerencia del cambio, buscando dar algunas herramientas para ser aplicadas desde la dirección, como parte de las estrategias de cambio en procura de brindar un mejor servicio y atención por parte de las instituciones hospitalarias, así:

Establecer procesos organizacionales alineados a la calidad en el servicio

Significa que la presión impuesta por las instituciones de control gubernamental a través de las inspecciones, certificaciones, controles, etc., deben ser valoradas como parte de los fundamentos con los cuales se deben estructurar políticas de cambio o ajuste en los procesos internos de la institución. En este sentido existen diferentes tipos de certificación o acreditación que muestran el grado de compromiso de la organización por cumplir con los más altos estándares de calidad en la prestación de los servicios de salud. En este campo es fundamental el papel de gerente del cambio, ya que tiene la responsabilidad de concientizar a los colaboradores sobre la necesidad de acoger nuevos lineamientos para la ejecución de procesos, bajo el cumplimiento de normatividades nacionales o internacionales y para ello es

necesario la evaluación del grado de influencia de liderazgo transaccional y transformacional existente en la organización sobre el cumplimiento de las metas trazadas (Abad, 2017).

Autoevaluación de procesos permanente

Es fundamental que las instituciones hospitalarias estructuren modelos de evaluación tanto externa, como interna que permitan que la gerencia de cambio tenga todas las herramientas e insumos para consolidar nuevos cursos de acción, buscando precisamente corregir los problemas que en materia de prestación del servicio existan. Para ello es conveniente el uso de todos los mecanismos tanto presenciales, como tecnológicos que permitan la recolección de información por parte de usuarios, colaboradores y en general de todos los interesados en relación con la prestación de servicios de salud. De esta manera se podrá contar con registros detallados que faciliten la gerencia de cambio, toda vez que se trata de documentos reales que justifican la necesidad de efectuar cambios sustanciales en las actividades que se estén ejecutando en la organización (Pérez, Vilariño, & Ronda, 2016).

Estandarización de los servicios.

A pesar que las organizaciones hospitalarias han incorporado sistemas de gestión de calidad, en muchos de los servicios que prestan, es pertinente que existan procesos continuos de verificación de la atención prestada a los usuarios de los servicios de salud. Esto contrasta con la necesidad que se identifiquen fallas en la atención para reorientar la forma de prestar el servicio. Para ello es pertinente generar estrategias de cambio oportunas que estén orientadas directamente a corregir las falencias identificadas en las actividades de seguimiento y control de los procesos. De acuerdo a lo anterior se establecen cursos de acción donde el líder del proceso de cambio tiene la responsabilidad de introducir las modificaciones respectivas a los estándares preexistentes, buscando fortalecer la atención a los usuarios.

En concordancia con las actividades relacionadas anteriormente se han identificado ciertos elementos de la gerencia de cambio que deben valorarse como parte de las herramientas requeridas para generar nuevas políticas en las instituciones hospitalarias para el mejoramiento del servicio al cliente, y entre ellas se relaciona:

Identificación de la Necesidad

Esta condición busca establecer cuál es la situación previa en la organización para desde allí buscar las estrategias de evolución y mejoramiento de los sistemas existentes y alineando los objetivos de acuerdo a la necesidad establecida. Así la gerencia de cambio cumple un rol fundamental ya que empleando diversas prácticas como la prospectiva estratégica podría plantear los cursos de acción a seguir. Se debe recordar que los estudios prospectivos tienen como punto de inicio el análisis situacional en el cual se encuentra el contexto de estudio, para luego identificar tendencias, futuros probables y finalmente brindar la senda sobre la cual la organización orientara sus esfuerzos según la necesidad identificada (Duque, Duque, & Duque, 2007).

Apoyo a la dirección

Este elemento de la gerencia del cambio es fundamental ya que permite construir un compromiso entre los involucrados dentro de la organización. Es decir que para que el cambio sea efectivo se hace necesario un acompañamiento directo por parte de la dirección, por intermedio de los gerentes o líderes de proceso para que se puedan abordar todas las fases del cambio de forma adecuada. En este aspecto se destaca la importancia del liderazgo para facilitar que los colaboradores involucrados se identifiquen con el propósito de los cambios requeridos (Pérez, Vilariño, & Ronda, 2016).

Divulgación clarificada

Es pertinente que para cualquier proceso de cambio se establezcan los canales de comunicación adecuada, de tal manera que todos los involucrados conozcan los pormenores que rodean el cambio que se presentara en los diferentes procesos. Es claro que cualquier cambio en la dinámica organización genera impactos positivos y negativos, lo cual se determina mediante una interacción constante entre los interesados. En este sentido se destaca la importancia de una divulgación clara y gradual sobre las características específicas del cambio. Este aspecto tiene una relación directa con las habilidades directivas en las cuales la comunicación es una pieza fundamental dentro de cualquier estrategia orientada al cambio (Jiménez, 2017)

Modelos formativos

La gerencia del cambio nace de un conocimiento detallado de las circunstancias que rodean la modificación de las actividades cotidianas dentro de la organización, y es por ello que es fundamental establecer procesos de capacitación permanentes que estén orientadas a fortalecer las actividades que sufrirán algún tipo de modificación. Como ejemplo se menciona el uso de nuevas tecnologías, software, equipos, etc., entre otros que son incorporados a los diferentes procesos de la organización para mejorar en calidad, rendimiento, productividad, etc. En este caso los involucrados deben tomar los diferentes cursos de capacitación que estén asociados con el cambio requerido, para que los resultados sean los esperados.

En teorías existentes se han presentado modelos en los cuales para adquirir una técnica o la forma de poner en marcha el proceso de cambio, se deben atender una serie de pasos como la divulgación de instrucciones o parámetros, la práctica de las técnicas, la transformación o cambio del proceso y el perfeccionamiento posterior en la ejecución respectiva. En palabras de Erazo (2016)

Detallando el elemento funcional para el uso de modelos formativos, se debe profundizar en el concepto de capacitación para el cambio, según el cual toda organización se encuentra abocada hacia el cambio para proyectarse hacia el futuro y para ello se requiere un agente que lo impulse. Este individuo está llamado a reestructurar igualmente sus conocimientos para adquirir las nuevas competencias que lo lleven a asumir con facilidad la responsabilidad de reorientar las actividades o procesos (González & Tarragó, 2014).

Ahora entre los cambios que requeriría de la capacitación de los responsables del mismos se relacionan:

Cambios Estructurales: En este aspecto es necesario fortalecer los conocimientos para el uso de nuevos sistemas de información en la organización, o estudios para la modificación de políticas que impacten de manera representativa el manejo de la empresa. De allí que se trate de modificaciones en la estructura de la empresa (Brandenberg, 2018).

Cambios Estratégicos: Para los cuales se deben potenciar los conocimientos en pensamiento complejo, direccionamiento estratégico, planeación financiera, liderazgo, etc, los cuales están llamados a responder a factores externos que afecten a la empresa. “Los cambios organizativos estratégicos suelen ser bastante transformadores, ya que normalmente

incluyen ajustes importantes o trastornos completos de la forma actual en que la compañía opera” (Brandenberg, 2018).

Cambios de personas: En este campo es fundamental la labor del área de talento humano de la empresa, ya que se busca fortalecer la cultura organizacional para reorientar los propósitos de la misma, y captar la voluntad de todos los interesados. De igual forma es necesario desarrollar procesos de cambio continuos que permitan a los colaboradores hacerse flexibles frente a las acciones que buscan reorientar algunos de las actividades cotidianas de la empresa (Pérez, Maldonado, & Suleima, 2006)

Cambios de procesos: En este aspecto las actividades de capacitación cumplen un papel fundamental ya que los cambios buscan impactar de forma directa las actividades que desarrolla la organización para el cumplimiento de sus objetivos, y para ellos se habla de cambios tecnológicos, equipos, sistemas de control y seguimiento, productividad, manufactura, entre otros, que hacen necesario un conocimiento detallado para que los individuos responsables puedan dar cumplimiento a los propósitos del cambio (Duque J. , 2014).

Por otra parte, entre los elementos de gerencia del cambio que son necesarios para fortalecer cualquier proceso, y en particular el servicio al cliente en instituciones hospitalarias están aquellos que hacen referencia a las etapas de los procesos de cambio, los cuales permitirán evaluar o hacer seguimiento a los diferentes escenarios que se presentan durante dicho proceso.

De acuerdo a la figura 3 se pueden identificar una serie de elementos que indudablemente deben ser valorados por el gerente o líder de cambio de tal manera que se pueda tener un

proceso secuencial, susceptible de seguir y controlar, mediante las herramientas existentes para ello.

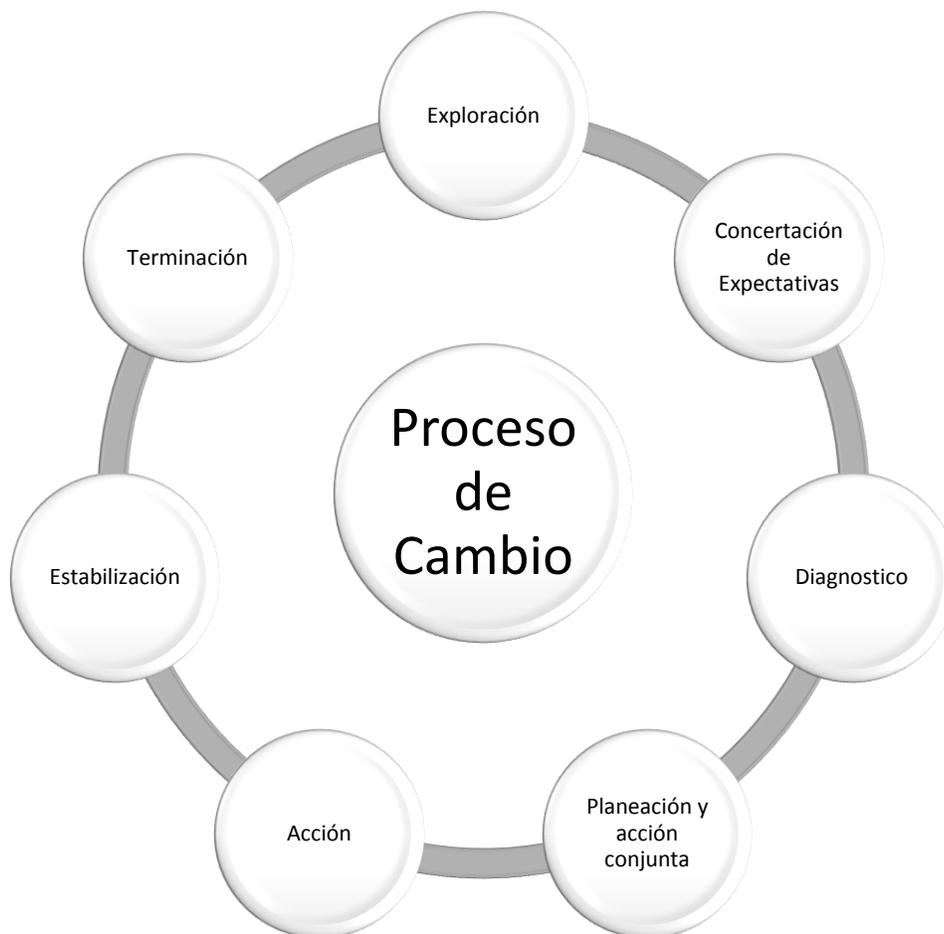


Figura 3. Etapas del proceso de cambio

Fuente: Elaboración a partir de datos tomados de (Duque, Duque, & Duque, 2007)

El cambio requerido para fortalecer el servicio al cliente debe contener estas etapas ya que se detalla claramente los eventos que se pueden llevar a cabo al interior de la corporación. En primera medida la exploración en la cual el gerente de cambio recopila la información real sobre las fallas del servicio, para posteriormente integrar mesas de trabajo en las cuales se concertó las expectativas esperadas a partir de la modificación en los procesos.

Posteriormente con un diagnóstico detallado se especifican las metas de mejoramiento, con los indicadores de seguimiento respecto, con los cuales se estructuran modelos de planeación y acción conjunta como herramienta para establecer los medios para alcanzar los objetivos y afrontar los posibles impactos negativos, como es la resistencia al cambio.

Finalmente se deben ejecutar los cambios respectivos como parte de las acciones de choque, para posteriormente determinar los escenarios de estabilización y evaluación, como parte de las acciones de verificación y seguimiento del cambio propuesto.

Conclusiones

En este breve ensayo se ha podido detallar los conceptos más representativos de la gerencia del cambio para las organizaciones modernas. Es claro que las corporaciones tienen la necesidad de integrar cambios permanentes en cada uno de los procesos, como respuesta a los requerimientos cambiantes de los clientes internos y externos. Así mismo, es pertinente responder a los retos que propone el fenómeno de la globalización, la competitividad, la innovación, entre otros, que hacen que una empresa se diferencie de otro.

Así mismo, es importante destacar que las instituciones hospitalarias en Colombia tienen una gran responsabilidad en la cual la satisfacción del usuario es fundamental por la importancia del servicio que estas organizaciones prestan. Es por ello, necesario que este tipo de corporaciones estructure la figura de gerencia de cambio en su actividad administrativa como herramienta para la mejora en los diferentes servicios que presta. Existen elementos y procesos que indudablemente deben valorarse ya que existen una marcada inconformidad por parte de la sociedad en general por las fallas en la atención de los servicios de salud y

para ello es conveniente incorporar estrategias permanentes que estén enfocadas a garantizar la satisfacción del cliente.

Finalmente, se han podido identificar algunos de los elementos de la gerencia de cambio que deben ser tenidas en cuenta en las instituciones hospitalarias para fortalecer el servicio al cliente, sin las cuales se hace muy difícil la identificación de los cursos de acción a seguir para reducir las quejas de los usuarios del servicio de salud en Colombia. Aunque se trata de un ensayo breve se abre la puerta para la configuración de un modelo específico de gerencia de cambio para las instituciones hospitalarias de acuerdo a las diferencias que plantea el régimen de servicios de salud en el país.

Referencias

- Abad, V. (2017). La administración del cambio organizacional y su vinculación con el liderazgo. *CE Contribuciones la Economía*, 1-12.
- Brandenberg, D. (1 de Febrero de 2018). *4 tipos de cambio organizacional*. Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13061990/4-tipos-de-cambio-organizacional>
- Duque, E., Duque, A., & Duque, V. (2007). Administración del cambio en las organizaciones. *Scientia et technica*, 301-303.
- Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 162-171.
- Erazo, M. (2016). *El modelo pedagógico pertinente, una ruta movilizadora del cambio a la transformación institucional*. Popayan: Universidad Católica de Manizales.

- González, M., & Tarragó, C. (2014). Capacitación para el cambio. *Scielo*, 50-62.
- Jiménez, C. (2017). Habilidades Directivas. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 7.
- Lazzati, S. (2016). *Gerente: estrategia y líder del cambio, El: Más allá de la gestión operativa*. Ediciones Granica.
- Malott, M. (1999). Creating Lasting Organizational Changes. *Performance improvement*, 33-36.
- Marín, H. (2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, 1-16.
- Maxwell, J. (1998). *Seamos personas de influencia*. Miami: Editorial Caribe.
- Novelo, V., Cantón, J., & Ramírez, L. (2017). Aplicación de un modelo de calidad en los servicios hospitalarios/A Quality Services Model applied to hospital services. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 449-464.
- Pérez, I., Maldonado, M., & Suleima, B. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 231-248.
- Pérez, L., Vilariño, C., & Ronda, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 286-294.
- Restrepo, J. (2007). La calidad en la prestación de los servicios de salud: un imperativo por lograr. *Revista Facultad Nacional de Salud Publica*, 78-81.
- Valarino, E. (2003). Gerencia del cambio y transición. *Agenda Académica*, 65.

Yepes, C. (2017). Aportes teórico-conceptuales acerca del cambio organizacional de la industria cafetera colombiana. *Suma de Negocios* , 19-30.