

**Observación de la Competencia liderazgo a nivel Gerencial en West Kendall Baptist
Hospital Miami Vs Hospital de Engativa Bogotá**

Johana Sherley Luna Gutierrez

Germán Quiñonez Pinzón

Luz Nirvana Soriano Prada

Director:

Diego Rafael Roberto Cabrera Moya

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Administrativas

Especialización en Gerencia de Recursos Humanos

Bogotá, D.C, 2013

Resumen

Baptist hospital en connotación es el cielo y el Hospital de Engativa es la tierra. Baptist Hospital tiene claro que un líder no es precisamente un Gerente, en Colombia un Gerente de un hospital es líder así no lo sea. La diferencia entre el liderazgo de West Kendall Baptist Hospital Miami Vs Hospital de Engativa Bogotá con la observaciones realizadas muestran la evidencia que en el hospital de Miami prima el liderazgo basado en la cultura del ser y del saber hacer, es un liderazgo que guía, retroalimenta, busca el bienestar de sus empleados y sus familias. Mientras que en Baptist al líder lo ven humano en el de Engativa lo ven deshumano. Los líderes de Baptist son ejemplo y modelo de conducta a imitar.

Palabras Claves: Liderazgo, competencia, compasivo, hospital.

Abstract

Baptist hospital in connotation is heaven and Engativa Hospital is land. Baptist Hospital is clear that a leader is not exactly a Manager in Colombia a Manager of a hospital is a leader and is not. The difference between the leadership of West Kendall Baptist Hospital Miami Vs Hospital Engativa of Bogota with the observations show evidence that the premium Miami hospital based leadership of human culture and know-how, is a leadership guide, feedback, seeks the welfare of its employees and their families. While they see Baptist leader Engativa human in the inhuman see it. Baptist leaders are an example and role model to emulate.

Keywords: Leadership, competence, compassionate, hospital.

Introducción

Un análisis sobre el liderazgo que manejan los directivos de un hospital de economía privada de los Estados Unidos y que en un contexto es lo más cercano a un Resort Vs un Hospital de Colombia de economía pública, es una aventura poder descubrir las diferencias que existe entre estos, como son los comportamientos de los líderes y en que niveles los manejan. Esto hace de esta investigación una lectura interesante, no solo por descubrir los lineamientos entre un hospital de un país y otro, sino porque se puede hallar las diferencias que en la actualidad están encuadradas en una economía globalizada, con exigentes niveles de competitividad, estrategias de orientación al logro, servicio al cliente y con énfasis en el talento humano. De tal manera, que se exigen cambios de carácter estructural y principalmente de estrategias de trabajo orientados a la Contribución. Normalmente esto origina retos complejos y difíciles de afrontar. Es aquí precisamente donde debe desempeñarse el ejercicio del liderazgo.

Planteamiento del problema

Una de las grandes inquietudes que se generan hoy en día en las organizaciones es que los líderes no cuentan con competencias desarrolladas que les permitan obtener el éxito en las organizaciones. La inquietud principal de este estudio es realizar un Análisis del liderazgo entre dos hospitales totalmente distintos en su estilo, economía, cultura y dirección. Y por ello se hizo necesario realizar un abordaje teórico de las tendencias en donde se permita hallar diferencias sustanciales.

El Liderazgo puede ser concebido como un conjunto de acciones que permiten orientar y comprometer a las personas a que desarrollen aprendizaje para adaptarse a situaciones que estén orientadas a la búsqueda de soluciones a problemas en distintas circunstancias.

Lo expresado anteriormente sobre lo que significa liderazgo, hace que surja un interrogante que resulta interesante como objeto de investigación. Es importante precisar **¿Qué caracteriza al liderazgo en West Kendall Baptist Hospital Miami Vs Hospital de Engativa Bogotá?**

Esta pregunta se ha traducido en el interés por conocer aspectos relevantes frente a estilos de liderazgo que por muchas razones han generado estudios, textos, ideas y opiniones sobre el ámbito organizacional y en especial en la industria hospitalaria.

Marco Teórico

Según (Roberto Rabouin, 2013) “hay algo que deben entender los ejecutivos y es que la materia prima con la que trabajan es el ser humano y no los colaboradores, clientes o proveedores. Entonces hay que entender cómo funciona la gente, pero los gerentes están formados en temas técnicos". Y el estar formados en temas técnicos de acuerdo a Maclegand no se satisfacen las reales necesidades y requerimientos del mercado laboral.

La alta Gerencia ha sido susceptible de estudio desde la antigüedad, y es evidente en un alto grado. Por esta razón se considera que vale la pena ser estudiadas las últimas tendencias en competencias que debe tener un Gerente y las formas de desarrollarlas.

El enfoque de competencias se inicia por los años 1960 según Brundrett (2000) y es denominado enfoque moderno de competencias por Adams (1996) y Brudrett (2000) y a partir de Boyatzis (1982) aparece en el léxico empresarial.

El determinar cuáles son las competencias que una empresa necesita para alinear gente con estrategias, cual es la mejor forma de desarrollarlas, como se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones tanto en Colombia como en los Estados Unidos. Esto implica definir las competencias que los niveles gerenciales deben incorporar a su práctica laboral, pues estas son aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos.

Las competencias son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral

con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

Conceptualizando competencias:

Arruda (2000) trata de la evaluación para el concepto de competencia, a través de una contextualización general. Afirma que la evaluación profesional emerge en el escenario contemporáneo como un elemento importante en la composición de los factores que rigen la competitividad de los países, de las organizaciones y de los individuos.

Leiba-O'Sullivan (1999) se remite a las cross-cultural competencies, competencias necesarias para la adaptación del individuo en países extranjeros, haciendo una distinción entre competencias dinámicas y estables. La autora discute la cuestión en torno a la taxonomía tridimensional de Black & Mendenhall (1990). Esta taxonomía distingue las dimensiones de la auto manutención, relación, y perceptiva para cada competencia, sea ella dinámica o estable. Todas estas dimensiones son importantes para el ajuste intercultural.

Bittencourt (2001) considera que el desarrollo de competencias comprende los aspectos intelectuales innatos y adquiridos: conocimientos, capacidades, experiencia y madurez. La competencia puede ser analizada bajo el prisma de la competencia técnica y de la competencia interpersonal.

Independiente del abordaje, un aspecto en especial llama la atención en las diferentes definiciones: la fuerte conexión al modus operandi, es decir, un concepto que busca, fundamentalmente, su aplicabilidad a la realidad productiva. Esto significa decir que la noción de competencia está fuertemente relacionada a la capacitación y productividad. O sea, en el campo conceptual la vinculación al desempeño y/o resultado es patente. De la misma manera, es visible la idea de que esta concepción busca integrar educación y trabajo, pues existe una fuerte aproximación del espacio de trabajo al locus educacional y de formación.

El liderazgo ha estado asociado al poder, al dominio y a la autoridad ejercida hacia un grupo de personas. Según Paez Yepes (2004 pag.136), El líder gerencial es quien por sus cualidades, actitudes y conocimiento y destrezas en el campo empresarial donde se desenvuelve, en un momento dado, logra inspirar, generar confianza y credibilidad en su grupo de colaboradores, generando compromiso para el logro de la visión corporativa, a través de la creación de sinergias, motivaciones y compromisos, y no de manera coercitiva e individualista. Según el V Seminario Internacional de Gestión de las Organizaciones se denota que la cultura Colombiana está marcada por una postura como la que plantea Paez en comparación con la estadounidense que se caracteriza por su competitividad, innovación, gestión del cambio y liderazgo.

Competencia Liderazgo

Tratándose de un atributo o cualidad personal, el liderazgo se refiere a la capacidad de un individuo para constituirse en cabeza de grupo. Los líderes tienen capacidad para incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas, sin importar la existencia o no de un vínculo

formal entre ambas partes, o la cercanía física que medie entre ellos. El liderazgo, según Daft (1988), es el uso de influencia para motivar a los empleados a lograr los objetivos organizacionales. Pero, aunque el liderazgo implique influencia, ésta no se limita a la ejercida sobre un subordinado sino que es posible que tenga efecto también sobre compañeros del mismo nivel e inclusive sobre superiores. Los líderes han sido típicamente vistos en sus relaciones, con seguidores o subordinados sobre los que tienen autoridad formal; pero algunas teorías han reconocido que el liderazgo puede hacerse presente entre personas de la misma jerarquía, mientras que otras teorías han sugerido que pueden ser encontrados subordinados que influyen las decisiones de sus superiores. Cualquier persona que mediante sus acciones o discursos ejerce influencia sobre un número importante de individuos, sin mengua de su jerarquía, es indiscutiblemente un líder.

Sin embargo, sin demérito de la importancia del asunto anterior, es de mayor trascendencia discutir el tipo de liderazgo a que se refieren los hombres de negocios o científicos de la administración, cuando afirman que el gerente requiere poseer cualidades de líder a efecto de poder ofrecer buenos resultados.

En principio, importa mencionar que el estilo de liderazgo sustentado en la autoridad formal y el control de arriba hacia abajo, ha perdido definitivamente su vigencia y nuevas concepciones de la autoridad y las jerarquías se han venido gestando. El elemento humano se ha convertido rápidamente en el activo principal de los negocios y nuevas maneras de vinculación con los empleados se han venido conformando. El gerente ha dejado de fingir como controlador y ha asumido funciones de facilitador y capacitador.

Según Marchington, Goodman, Wilkinson y Ackers (1992), el gerente está evolucionando de policía a capacitador, de supervisor a facilitador y de experto técnico a *experto en gente*. Los tipos de liderazgo que están emergiendo se construyen con la premisa básica de situar al elemento humano en primer plano. El liderazgo centrado en la gente está sustituyendo al típico liderazgo centrado en los procesos o el control de las operaciones y los activos. Por ejemplo, las empresas mejor operadas en los Estados Unidos siempre han logrado el mejoramiento de la productividad y la calidad a través de la gente (Dahlgaard y Dahlgaard, 1999).

Observación de la Competencia liderazgo a nivel Gerencial en West Kendall Baptist Hospital Miami Vs Hospital de Engativa Bogotá

El mundo está lleno de diferencias y las organizaciones no son la excepción de estas, que importante que existe las oportunidades de hacer comparativos que permita a otros seres humanos conocer lo específico de pocas empresas entre muchas, y para hacer un importante comparativo el sector salud es atractivo por sus hospitales, ya que si bien es cierto las diferencias son atrevidas, más aún si este se hace entre un hospital de Norteamérica y un hospital Colombiano. Cuando a lo específico se refiere se abordará el liderazgo que existe entre un hospital y el otro. Basta con analizar tan solo una visita realizada el 23 de Abril de 2013 por 30 alumnos de la Especialidad en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Colombiana Jorge Tadeo Lozano a Baptist Hospital en la ciudad de Miami donde se evidenció el liderazgo que se vive en este hospital del sur de la florida, el cuál es un liderazgo compasivo, esto es percibido en primera instancia en el CEO Javier Rodriguez, quien solo con su estilo de dirigirse a los demás demuestra la importancia que le da al ser humano, y no es para más cuando se debe dirigir un Hospital donde prima el cuidado en su generalidad. Ahora bien al hacer un comparativo entre este tipo de liderazgo que enamora tanto a clientes internos como externos y darle un vistazo al liderazgo que se maneja en el hospital de Engativa de la ciudad de Bogotá donde el tinte compasivo no se puede ver por ningún lado y es allí que se interpreta que la diferencia es del cielo a la tierra. Baptist hospital en connotación es el cielo y el Hospital de Engativa es la tierra. Y cuando se compara el cielo con la tierra no es fácil, se refiere a polos opuestos, a extremos visibles y a exorbitantes realidades en el mundo. Y cualquiera se podría preguntar inicialmente, porque las diferencias existen, qué hace un Líder norteamericano para alcanzar el nivel que no tiene un líder colombiano en la misma

industria hospitalaria y que yendo a la minucia quizás podría tener los mismos estudios. Cuáles son las razones por la cuales un líder en Baptist lidera con el ejemplo y un líder en el Hospital de Engativa no aplica lo que haría que sus empleados sintieran que sus líderes son el ejemplo a seguir.

Que hace el líder de un hospital como el de Baptist para marcar tanto la diferencia respecto el de un hospital Colombiano? Se puede pensar en muchos factores, la cultura en Norteamérica los induce al logro, a ser los mejores, por algo son buscados por el mundo entero, la cultura en Colombia cohibe al líder de un hospital a hacer lo mejor, porque hay una dependencia del estado y esto es precisamente lo que les dificulta querer ser los mejores, se limitan solo a lo operativo y nada más. Tristemente en Colombia el líder en el sector salud muere a nivel profesional, no puede sacar a flote comportamientos como establecer metas claras, clarificar las expectativas que tienen sobre el desempeño de sus colaboradores y verificar su entendimiento, igual no son considerados líderes dentro y fuera de su unidad, no inspiran con su conducta, no son un modelo a imitar.

Un verdadero líder trabaja con la gente y para la gente, Javier Rodriguez tiene claro el concepto de bienvenido, el concepto de huespedología, influye de forma positiva en las personas con las cuales interactúa, logrando acuerdos y consiguiendo resultados efectivos con otras áreas, logra transmitir de manera efectiva y comprometer a los colaboradores del hospital con la misión, visión, objetivos y cultura de la organización y como líder toma medidas de impacto para asegurar el desempeño sostenido de su equipo en el tiempo.

El gerente de Hospital de Engativa en Colombia no hace cumplir con firmeza las normas y procedimientos establecidos, maneja presiones y pierde de vista la misión del hospital, no

establece límites de manera asertiva a las conductas para que estén alineadas con los valores, estándares y actitudes de servicio.

Baptist Hospital tiene claro que un líder no es precisamente un Gerente, en Colombia un Gerente de un hospital es líder así no lo sea. En el primero la claridad radica en que el ser líder implica ser persona, en el segundo el ser líder implica no tanto no ser persona, pero si implica solo tener poder, es decir se desvirtúa el liderazgo.

Según Grissel Palacios, Gerente de Recursos Humanos de Baptist manifiesta que desde el mismo proceso de selección es exigente que la triada en lo que respecta a tener una competencia como el ser compasivo exista en un líder que va a trabajar para Baptist Hospital, no es suficiente las habilidades, es suficiente si se posee las habilidades, las actitudes y los conocimientos, de esta manera garantizan que tiene los mejores líderes. En Colombia el líder de un hospital es seleccionado en la mayoría de oportunidades de manera política, esto no garantiza que un gerente sea líder.

Lo anterior induce a pensar que una de las razones por lo cual se nota la diferencia entre el liderazgo es el proceso riguroso de selección. No es lo mismo un proceso basado en competencias, que un proceso de selección basado en la política.

Ahora bien desde este inicio, Liderazgo es más bien visto como un clúster o resultado de un conjunto de competencias, que una competencia en sí misma. En efecto, liderazgo resulta del poseer otras competencias como orientación al logro, autocontrol, autogestión, entre otras.

Los anteriores argumentos de diferenciación entre un hospital y el otro se basan en las dos visitas realizadas. Primero se realizó la de West Kendall Baptist Hospital Miami y finalmente

para realizar el comparativo se realizó la del Hospital de Engativa por cercanía de los integrantes de la investigación, ya que los tres pertenecen a la misma Localidad de Engativa.

Según lo observado el 15 de Junio en el Hospital de Engativa con la ayuda del Gerente Jaime Soto Quintero cuyo perfil profesional es Médico Cirujano, especialista en Gerencia de Instituciones de Seguridad Social en Salud y Gerencia del Control Interno y la Auditoría Médica. Se ha desempeñado como Subgerente Hospital de Engativa, Director del Departamento ECOOPSOS ESS EPS-S y Gerente Hospital San Rafael de Facatativa.

Se permite realizar una observación y utilizar la técnica de preguntas a 2 Directivos de donde se deduce como análisis:

El subdirector y los cargos con mando medio (jefes de asistencia, jefes de unidad y supervisores), tanto de la división médica como de enfermería, se distinguen a sí mismos centrados. Los expertos, tanto médicos como enfermeros, describen a los subdirectores como personas distantes de la realidad, pero competentes y formadas en la tarea, con capacidad y criterio para tomar decisiones, caracterizados por sus objetivos políticos y condicionados por la obediencia a quien los ha situado en ese puesto.

Los Jefes de asistencia son los responsables que dan menos valor a los aspectos relacionados con el servicio. Los expertos (médicos) no valoran positivamente ninguna función de sus jefes. Los observan más centrados en sus intereses personales y sin interés en funciones de liderazgo ni de coordinación del servicio.

Los Jefes de Unidad se distinguen a sí mismos con un perfil bastante objetivo en las dos dimensiones, el de liderazgo y el de servicio. Sin embargo los profesionales enfermeros perciben un claro desequilibrio en favor de las funciones de estos sus jefes.

Los Supervisores declaran tener que hacer el énfasis en la resolución de problemas del día a día, en la inspección y la planificación y son conscientes del abandono de las funciones para establecer una relación personalizada con los profesionales. A pesar de ello los enfermeros realizan una valoración muy positiva del apoyo recibido por los supervisores, de la cercanía a los mismos y de la comunicación que establecen con ellos.

A la vista de todo lo expuesto se podría determinar que debido a la variabilidad del contexto situacional en el que se desarrolla la labor del profesional médico o enfermero en los hospitales públicos, perfiles de liderazgo unidimensionales provocan insatisfacción y bajo rendimiento en los profesionales. Parece clara la necesidad de desarrollar con potencia las dos dimensiones del liderazgo, consideración e iniciación de estructura, y además ser capaces de actuar de forma contingente en función de las características del grupo y de cada situación concreta.

Ahora en West Kendall Baptist Hospital Miami según lo observado los líderes marcan la diferencia y el éxito proviene de una cultura de calidad y dedicación que se inculca a cada integrante de la familia de Baptist Health. Les interesa reputación de calidad producto de su generosidad, compasión y compromiso con la excelencia clínica, de servicio y el liderazgo igualmente compasivo.

En la visita se manifestó en varias oportunidades por el CEO que para Baptist La familia es algo primordial para los más de 10.000 empleados de Baptist. Y por esta razón se interroga a Sergio Jefe de Médicos quien trabaja en el Baptist Hospital y manifestó que su esposa de igual manera trabaja allí y su hijo Sebastián, de 5 años, asiste al preescolar en Baptist. Es decir todos pertenecen a la familia de Baptist.

2013 y especialmente Abril fue muy importante en la vida de Sergio, tecnólogo de radiología con especialidad en servicios cardiovasculares, pues fue promovido a Jefe de servicios de médicos del hospital y se graduó de **Barry University**.

Sergio, que lleva casi nueve años con Baptist, dice sentirse predilecto de hacer equipo de trabajo con los médicos más acreditados en su especialidad, y añade: “Si tu especialidad es radiología intervencional, aquí es donde quieres estar”. La radiología intervencional es una subespecialidad de la radiología que permite tratar enfermedades usando catéteres o agujas guiados por imágenes radiológicas, lo que en ocasiones evita la cirugía. “Me encanta ayudar a la gente sabiendo que el trato que van a recibir en el Hospital es lo más avanzado que la tecnología ofrece”.

En su posición, Milián coordina las actividades de un equipo de 40 personas, lo que hace que promueva el compromiso y la participación del equipo frente a los resultados y los involucra en el diseño de las estrategias para lograrlos.

Adicional como todo líder excelente retroalimenta objetivamente el desempeño sin exagerar, manifestando expresiones de reconocimiento y motivación de manera inmediata al logro de los objetivos abordando abierta y directamente con los colaboradores los problemas de rendimiento.

También es responsable de guiar las salas donde se realizan las intervenciones, asegurándose de que los más de 50 procedimientos diarios empiecen a la hora pautada. A la vez, lidera al personal de enfermería, los técnicos, médicos y procura los instrumentos necesarios para cada intervención, con amor y fluidez.

“Sergio es un líder muy motivado. Es exageradamente hábil en su profesión y se ha ganado la admiración tanto de los médicos como del resto del personal. “Nos sentimos privilegiados de que una persona de su calibre forme parte del equipo del Hospital” dice Suzette Watkins, gerente de operaciones de servicios intervencionales del Baptist, lo dice al escuchar que en un pasillo se estaba entrevistando a Sergio Milían.

Después de más de diez años trabajando en Baptist, Sergio de familia cubana pero nacido en Estados Unidos, obtuvo su profesión en administración de cuidados de salud y ahora está a la expectativa de encontrar una universidad para seguir sus estudios y obtener su maestría. Gracias a Baptist y su apoyo, hoy tiene su título y ha crecido a nivel profesional, laboral, material y académicamente. El apoyo financiero, e incluso con el cuidado de su hijo en la guardería, para él son grandes beneficios”.

Lo anterior soporta las palabras de Grissel Palacios, Gerente de Recursos Humanos de Baptist quien manifestó los grandes beneficios que tenían los empleados que trabajaban para el Hospital.

La diferencia entre el liderazgo de West Kendall Baptist Hospital Miami Vs Hospital de Engativa Bogotá con las anteriores observaciones es evidente que en el hospital de Miami prima el liderazgo basado en la cultura del ser y del saber hacer, es un liderazgo que guía, retroalimenta, busca el bienestar de sus empleados y sus familias. Adicional los líderes promueven el crecimiento de los integrantes de Baptist y se interesan porque su desempeño sea el mejor ya que esto permite la alta calidad de profesionales trabajando en el mejor lugar.

En el hospital de Engativa el liderazgo es mandato, la guía está soportada en lo político y en lo observado ninguno de los líderes interrogados habló de los beneficios que tenían de trabajar

allí, ya que en su mayoría trabajan por prestación de servicios. Los líderes no son admirados, los perciben lejos de la realidad y aunque tienen capacidad de toma de decisiones no se observa la preocupación por el ser humano que trabaja en el hospital. No existe claridad con respecto al plan carrera, no dirigen con el corazón. Mientras que Baptist al líder lo ven humano en Engativa lo ven deshumano. En el primero de igual manera se percibe el orden y en el segundo no hay un orden para las cosas, falta preocupación por el orden y el detalle de parte de los líderes nombrados.

El líder de Baptist según lo observado se caracteriza por tener roles asociados a la competencia de liderazgo como:

Rol de Animador: Incita a los colaboradores a una acción, da ánimo, energía, moral o confianza, dota de movimiento y vigor. Y con esto el propósito es convertirse en la chispa para que se encienda el poder de hacer, de lograr y de ejecutar. Así mismo los líderes entienden que no han sido elegidos al azar de los acontecimientos, sino que Baptist detectó en cada uno de ellos la integridad suficiente como personas y como colaboradores para tener el soporte de personalidad y de compromiso para ser ejemplo de vitalidad.

Rol de Formador: Prepara física, psicológica, técnica y tácticamente a sus equipos de trabajo. Es aquel que enseña, educa, orienta, alinea y moldea. Muy conscientes que no se puede ser entrenador formador sino se cuenta con el conocimiento, la experiencia, la autoridad técnica, humana, ética y moral. No olvidan que nadie puede entregar algo que no posee.

Rol de mentor: Son líderes que cuentan con la experiencia, conocimiento y comparte las mejores prácticas con el propósito de facilitar el desarrollo personal y profesional de otra persona. El mentor ayuda a que una persona progrese en su conocimiento, sus habilidades y destrezas en

relación con su trabajo y pensamiento. Los líderes de Baptist son ejemplo y modelo de conducta a imitar.

Rol de Retroalimentador: Son líderes que comunican a una persona sus fortalezas y oportunidades de mejora en su desempeño. Por ello consideran que es importante definir con precisión las formas y variables críticas que intervienen en el proceso de retroalimentación y esto es posible entenderlo desde un marco de comunicación asertiva.

El líder del Hospital de Engativa según lo observado se caracteriza por tener competencias y comportamientos asociados a la competencia de liderazgo como:

Orientación a resultados:

- Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.
- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.
- Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.

Orientación al usuario y al ciudadano:

- Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.
- Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.
- Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.

- Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.
- Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.

Transparencia:

- Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.
- Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.
- Demuestra imparcialidad en sus decisiones.
- Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.
- Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.

Compromiso con la Organización:

- Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.
- Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.
- Apoya a la organización en situaciones difíciles.
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Sin embargo son competencias definidas por un Decreto, el Decreto 2539 de 2005 de Julio 22 por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.

Y de acuerdo al artículo 8 del mismo Decreto 2539 dentro de las competencias comportamentales se encuentra Liderazgo y para el estado es:

Liderazgo: Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.

Comportamientos:

- Mantiene a sus colaboradores motivados.
- Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.
- Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.
- Promueve la eficacia del equipo.
- Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.
- Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.
- Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.

Conclusiones

La falta de liderazgo en el Hospital de Engativa creado hace 10 años denota descuido inclusive en el mantenimiento de la planta física, equipos, el archivo, una nómina paralela y el nulo control interno que no sólo hace parte de la realidad de este hospital sino de muchos en Colombia y por ello esta situación se ha trasladado a un efecto de mal servicio ya que bajo la modalidad que hasta hace poco se tuvo que legislar para que no siguiera ocurriendo como fue la de estratificar la prestación de los servicios bajo la modalidad de las EPS Subsidiada los usuarios eran atendidos en instalaciones carentes de aseo, camillas deterioradas, largas filas de espera, demoras en la atención, maltrato por parte de las personas que facturan, servicio de baños limitado etc. en comparación con los afiliados al régimen Contributivo en la que el mantenimiento de las instalaciones era impecable, habitaciones con televisor entre otras denotaron una clara y significativa discriminación en donde se observa el reconocimiento de todos los seres humanos sin importar su condición.

La observación del caso en particular estuvo dirigida a la competencia de Liderazgo frente a dos casos prácticos como lo son West Kendall Baptist Hospital en Miami Vs Hospital de Engativa Bogotá teniendo en cuenta que las organizaciones están dirigidas a crecer, ser rentables y sostenibles por tanto liderar una organización implica tomar decisiones que la encaminen estratégicamente a no sólo cumplir con sus objetivos sino desarrollar plataformas empresariales que se respalden en una excelente gestión por parte de cada uno de los dirigentes. En la visita empresarial realizada al Hospital Baptist en Miami se denoto que desde el proceso mismo de seleccionar a sus colaboradores con todas las condiciones no mínimas sino justas, realizar la tarea de hacer un proceso de búsqueda de personal altamente calificado alineado a sus estrategias y cultura organizacional bajo fundamento de servicio “Especialistas en excelencia médica y

servicio personalizado” para nuestro criterio es un liderazgo basado en la responsabilidad de atender la expectativa humana con su servicio y así mismo valorar y reconocer los buenos desempeños y los aportes de sus colaboradores. Desafortunadamente muchas empresas y este caso el Hospital Engativa no consideran que el reconocimiento por los esfuerzos y las necesidades humanas indispensables para todos se convierta en una práctica de gestión ya que se cree en forma equivocada que no hace falta reconocer al ser humano en todas sus esferas. Cabe resaltar que si una empresa desea destacarse y triunfar en un mundo competitivo como en el que nos encontramos es indispensable que la gente se sienta apreciada por que así se desarrolla una actitud positiva y con una alta autoestima aumentando de esta manera la confianza, el sentido de pertenencia, la habilidad de contribuir y colaborar llevando a los colaboradores en quererse convertir en los mejores, por ello podemos pensar que el modelo basado en el Hospital Baptist en Miami es gracias al reconocimiento de los seres humanos de acuerdo a sus necesidades y en este caso una necesidad básica como es la atención en salud que involucra a todo un sistema familiar e interpersonal no sólo por los pacientes sino para su personal. Con respecto a los empleados se seleccionan y se espera de cada uno de los ellos el reflejo de una marca, una visión, unos valores y una estrategia en cada ocasión y a diario por lo tanto lo que viven y transmiten se evidencia en su comportamiento.

El liderazgo que refleja el West Kendall Baptist Hospital en Miami es un concepto de una organización formulada en el futuro deseado y en establecimiento del camino más apropiado para llegar a ser; esto basado en la definición de estrategias sobre investigaciones en el sector, de la comunidad y en el aprendizaje de hechos pasados que le han permitido sobresalir y tener éxito en tan sólo 5 años de creación resaltando la importancia que reviste el empleo del liderazgo como sintetizador del desarrollo de una filosofía de dirección cuya práctica permite la formación de una

cultura organizacional que ha movido a la organización hacia el cambio; cuya esencia es el talento humano empleando las mejores estrategias en selección, compensación, formación y bienestar que han sido realistas y prácticas controladas en decisiones participativas. Con respecto al Hospital de Engativa de Bogotá los dirigentes no han establecido un clima de confianza ni al interior ni al exterior y por ello se ha perdido la credibilidad en esta clase de entidades.

Unas de las características representativas del West Kendall Baptist Hospital es el compromiso de Calidad en todo lo que hacen con un esfuerzo constante en ser los mejores y superarse teniendo en cuenta el pensamiento de: “ser mejor de lo que fuiste ayer y sabiendo que usted puede hacer aún más mañana”, servicio al cliente, la diversidad en la inclusión de personal multicultural y un desempeño ético en todo momento.

Recomendaciones

Con la globalización se está haciendo necesario modificar las estructuras organizacionales, lo que implica que existan personas no solo capaces sino también competentes para guiar a los demás en la adaptación de los rápidos cambios que se dan en la actualidad.

El liderazgo dentro del ámbito organizacional es sin lugar a duda uno de los factores que ha llevado a West Kendall Baptist Hospital a ser una de las organizaciones exitosas en el sector clínico y de servicio, con un estilo de gerencia participativa la cual involucra a su equipo humano en el cumplimiento de sus metas y estrategias convirtiéndola en el mejor lugar para trabajar debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Es así como es de vital importancia para mejorar la competitividad empresarial el fortalecer las competencias laborales de todas las personas que hacen parte de las organizaciones y en este caso específico el Liderazgo, siendo está una competencia muy difícil de encontrar en los profesionales que llevan las riendas de las organizaciones.

El liderazgo organizacional debe convertirse en una cualidad necesaria para la supervivencia de cualquier organización. En disonancia con lo anterior muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Para que las organizaciones sean eficaces, requieren de liderazgo y gerencia sólidos. Se requiere que los líderes creen visiones del futuro e inspiren a los miembros de las organizaciones para que éstas sean aplicadas.

En el caso del Hospital de Engativa es una organización que debe implementar una política eficiente dentro de su estructura respecto al tema de liderazgo a fin de ser competitiva en el sector salud siendo este un elemento clave para obtener las metas y objetivos tanto a nivel administrativo, comercial y económico de la organización. Del mismo modo analizar el impacto de su implementación en los indicadores de productividad y clima organizacional.

En este modelo de organización el colaborador no se siente subordinado, pues entiende el para qué de su trabajo, así que se considera a sí mismo un miembro del equipo que tiene una misión la cual logrará mediante la cooperación con los demás miembros de la organización, así mismo se siente motivado tanto por el beneficio económico y el crecimiento profesional, se sentirá satisfecho por el hecho de contribuir con su desempeño a logro de la misión y los objetivos de la organización. Todo esto encaminado al mejoramiento de la misma dando los máximos resultados que son evaluados en base a la contribución y desarrollo del colaborador.

Es clave entender el liderazgo como la habilidad de poder orientar el recurso humano hacia el cumplimiento de objetivos trazados y planificados previamente. Por ello un buen líder, dentro y fuera de una empresa debe ofrecer apoyo y ser un guía en alcanzar las metas propuestas.

En cuanto a la Universidad Jorge Tadeo lozano se recomienda continuar con el desarrollo de Seminarios Internacionales con énfasis en visitas empresariales ya que este es el escenario

ideal para comparar los factores claves de éxito de las organizaciones internacionales frente a nuestro ámbito empresarial colombiano fomentando la comprensión de la interculturalidad y de la globalización.

Este tipo de actividades académicas fortalecen no sólo las competencias gerenciales para liderar diversos procesos sino que también permiten desarrollar una actitud activa y flexible frente a los cambios que hoy por hoy surgen gracias a los retos de la globalización.

Los Seminarios Internacionales permiten conocer nuevas tendencias gerenciales generadas en los diversos países gracias al intercambio cultural que se vivencia lo cual muy seguramente permitirá agregar valor a las organizaciones en las cuales nos desarrollemos.

Bibliografía

Álvarez, P. y García, J. (2000). Correlación entre los Perfiles Profesional y Académico de los Ejecutivos Españoles. *Dirección y Organización*, 15, 45-51

Burack, E. H. (1996). *Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Gore, E. (1996). *La Educación en la Empresa. Aprendiendo en Contextos Organizacionales*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Grant, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid, España: Civitas.

Navas, J.L. y Guerra, L. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones* (2da. ed.). Madrid, España: Civitas.

Pérez, J. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Pinto, J. (2007). Sistema de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio (España). *Estudios Gerenciales*, 105(23), 13-38.

Puga, J. y Martínez, L. (2006). La importancia estratégica del desarrollo de Gerentes en la alta dirección. *Revista Aspectos*, 3, 103 – 112.

Vals, A. (1998). *Las 12 habilidades directivas clave*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Varela, R. y Bedoya, O.L. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basada en competencias. *Estudios Gerenciales*, 100(22), 21-47.