AAS2177

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROCESO DE INTERVENCIÓN EN EL ÁREA DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN EL CENTRO DIAGNÓSTICO DOCENTE (CDD)

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:
MARÍA CAROLINA DORTA CALLEJAS
Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría de la profesora: MA. ELENA HOFFMANN

Caracas, Junio 2010.

DEDICATORIA

A mi mamá y a mi papá por ser el principal apoyo en mi vida y por guiarme a hacer las cosas lo mejor posible.

A mis hermanos, Nando y Nenela por siempre estar todo momento.

A mis abuelos, tíos y primos por ser un gran apoyo en los momentos más difíciles.

A la Profesora María Elena Hoffmann por haber estado siempre presente. Gracias, ya que sin usted no lo hubiese logrado.

A mi compañera y amiga Jenny por estar presente en todo momento, te quiero mucho.

A mis amigos Elbia y Alejandro por todo el apoyo a lo largo de la especialización.

A Marjorie García y al Sr. Germán Sánchez por haberme apoyado en todo momento en la realización de este proyecto. Gracias.

María Carolina Dorta

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer al Centro Diagnóstico Docente, especialmente al Sr. Alberto Romero y Helena De Prisco, por haber colaborado en el suministro de la información necesaria para llevar a cabo el proceso de intervención de cambio organizacional.

También quiero agradecer a los supervisores de la Gerencia de Atención al Paciente y la Dirección Médica del CDD por haber colaborado en la realización de todo el proceso.

Finalmente, agradezco a nuestra tutora la Profesora María Elena Hoffmann, por orientarme tanto temática como metodológicamente durante todas las fases del proceso de investigación. Su experiencia, sus observaciones y consejos constituyeron una guía esencial en la realización de este trabajo de grado.

INDICE GENERAL

RESUMEN ix

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 10

Justificación del Estudio 11

Resultados obtenidos en el proceso de Diagnóstico Organizacional 12

Objetivos del Estudio 13

Objetivo General 13

Objetivos Específicos 13

CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL 15

Visión 16

Misión 17

Valores 17

CAPITULO III. MARCO CONCEPTUAL 19

Desarrollo Organizacional 19

Intervención de Cambio 20

Organización 23

Tipo de Organización 24

Clima Organizacional 27

Indicadores de Clima Organizacional 27

Modelo de Generación de Clima de Hay McBer 28

Estilos de Dirección 30

Aprendizaje Organizacional 41

Aprendizaje de Adultos 43

Aprendizaje Vivencial 45

CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO 49

Muestra 50

Proceso de Intervención de Cambio 50

Fase 1. Sensibilización de la organización 51

Fase2. Diseño del Taller Teórico - Práctico y la Sesión de Trabajo 51

Fase 3. Implantación del Taller Teórico - Práctico y la Sesión de Trabajo 52

Fase 4. Presentación de los resultados y recomendaciones 63

Evaluación Reactiva 63

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 74

Conclusiones 74

Recomendaciones 75

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 76

ANEXOS 79

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama General del Centro Diagnóstico Docente (CDD) 16
Figura 2. Modelo de Generación de Clima de Hay McBer 29
Figura 3. Ciclo de Aprendizaje de David Kolb 47
Figura 4. Ciclo de Aprendizaje de David Kolb (percibir - procesar) 48
Figura 5. Proceso de Intervención 51
Figura 6. Cuadro Resumen de los Estilo de Dirección de Hay McBer 55

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Apreciación general del Taller Teórico - Práctico 64
Tabla 2. Aspectos más valioso de la experiencia de aprendizaje 65
Tabla 3. El aprendizaje más importante 66
Tabla 4. Aspectos que podrían mejorarse de esta experiencia de aprendizaje 67
Tabla 5. Apreciación general de la Sesión de Trabajo 69
Tabla 6. Aspectos más valioso de la experiencia de aprendizaje 70
Tabla 7. El aprendizaje más importante 71
Tabla 8. Aspectos que podrían mejorarse de esta experiencia de aprendizaje 72

INDICE DE GRÁFICOS

Taller Teórico - Práctico
Gráfico 1. Lo más valioso de la experiencia de aprendizaje 66
Gráfico 2. El aprendizaje más importante 67
Gráfico 3. Áreas de oportunidad 68

Sesión de Trabajo
Gráfico 4. Lo más valioso de la experiencia de aprendizaje 71
Gráfico 5. El aprendizaje más importante 72
Gráfico 6. Áreas de oportunidad 73

INDICE DE ANEXOS

Anexo A. Modelo de Diseño de Experiencias de Aprendizaje de Walter Dick. 80
Anexo B. Presentación del Taller Teórico - Práctico. 82
Anexo C. Cronograma de las dinámicas del Taller Teórico – Práctico. 121
Anexo D. Cronograma de las dinámicas de la Sesión de Trabajo. 126
Anexo E. Evaluación Reactiva. 131

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROCESO DE INTERVENCIÓN EN EL ÁREA DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN EL CENTRO DIAGNÓSTICO DOCENTE (CDD)

RESUMEN

El Centro Diagnóstico Docente (CDD), como empresa privada, proveedora de servicios de diagnóstico de salud, con tecnología de punta, después de un proceso de investigación organizacional se detectó como área de oportunidad los estilos de dirección de los supervisores de la Dirección Médica y la Gerencia de Atención al Paciente. El presente proyecto narra la intervención de cambio focalizada en los estilos de dirección de los supervisores de la institución, orientada a fortalecer el estilo de dirección "Capacitador"; brindando a la vez las herramientas necesarias para que dichos supervisores puedan aplicar diversos estilos de dirección, de acuerdo a las situaciones y a la madurez de los supervisados, optimizando así el desempeño de los mismos y por ende la motivación y capacitación de sus colaboradores. Para la realización de la intervención de cambio organizacional se adoptó y aplicó la metodología investigación desarrollo, y se utilizó un modelo de diseño de experiencias de aprendizaje.

Palabras claves: Investigación desarrollo, aprendizaje vivencial y estilos de dirección.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Organización objeto del presente proyecto de investigación, es una empresa privada proveedora de servicios de salud, dedicada principalmente a los servicios de apoyo de diagnóstico y caracterizada por una plataforma tecnológica de última generación. El CDD fue fundado en el año 2003 y se está perfilando como una empresa líder y pionera en Venezuela en ofrecer los servicios de tomografía por emisión de positrons/Tomografía computarizada (CT/PET) y los más avanzados equipos de radiología, laboratorio digital y resonancia magnética nuclear. Su razón de ser es brindarles a los pacientes atención médica de calidad teniendo como norte la resolución de sus problemas.

Esta organización está conformada por 102 personas y la integran las Gerencias de: Atención al Paciente, Dirección Médica, Informática, Administración y Finanzas y Recursos Humanos.

En el CDD se llevó a cabo un diagnóstico que caracterizó los estilos de dirección presentes en los supervisores de la Dirección Médica y la Gerencia de Atención al Paciente, por la Empresa Global Consultores en el año 2009.

Como resultado de dicha investigación y sus recomendaciones se planteó la realización de una intervención de implantación de cambio debido a que se obtuvo que en los estilos de dirección de los supervisores de la Institución se presentaron unas áreas de oportunidad, por lo que dicho proceso estuvo enfocado en la realización de una intervención organizacional sobre los estilos de dirección

presentes en el Centro Diagnóstico Docente (CDD), orientado principalmente a fortalecer el estilo de dirección "Capacitador"; dirigida a brindar las herramientas necesarias para que dichos supervisores pudieran aplicar diversos estilos de dirección, dependiendo de las situaciones y la madurez de los supervisados, optimizando así el desempeño de los mismos y por ende la motivación y capacitación de sus colaboradores.

Dada la situación descrita anteriormente, se operacionalizó mediante una intervención organizacional de cambio, objeto del presente proyecto.

La pregunta de investigación emergente que surgió en este proyecto fue *¿Cuáles elementos y/o características deberían tener los supervisores para poder aplicar los diversos estilos de dirección, dependiendo de la situación y madurez de los supervisados?*

Justificación del estudio

Investigaciones realizadas por Hay McBer (2000) han señalado cuatro factores principales que intervienen en la generación de un determinado clima organizacional y en la obtención de resultados en el trabajo, entre los cuales se puede mencionar: características de las personas, **estilos directivos**, características de la organización, y requisitos del puesto.

Asimismo, otros estudios han demostrado, que los estilos directivos de un líder inciden hasta en un 70% en el clima de la unidad que dirige, por lo que es importante señalar que dependiendo de la cultura, clima y tipo de organización se requerirá un estilo de dirección distinto, que mejor se adapte a las características, habilidades y competencias de los equipos de trabajo.

El Centro Diagnóstico Docente (CDD) en sus seis años de servicio ha crecido vertiginosamente, esto lo ha llevado a cambios continuos en las normas, políticas, procedimientos, sistemas de información, movimientos y reestructuraciones, lo que

Y las recomendaciones giraron en torno a:

1. Familiarizarse con los rasgos esenciales de los estilos de dirección de los supervisores, con la finalidad de brindarles las herramientas necesarias para que puedan aplicar diversos estilos, dependiendo de las situaciones y madurez de los supervisados.
2. Fortalecer el estilo de dirección "Capacitador".
3. Sensibilizar a la organización para desarrollar un plan de inducción.
4. Generar mayores conocimientos técnicos mediante el desarrollo de habilidades y competencias requeridas para cada familia de cargos.
5. Desarrollar un plan de inducción.

El cliente en cuestión seleccionó la recomendación 1 y 2, y en base a esas dos opciones se desarrolló el proceso de intervención de cambio organizacional.

Objetivos del estudio

1.1 Objetivo General

Operacionalizar una estrategia que posibilite la familiarización de los supervisores del Centro Diagnóstico Docente (CDD) con los distintos estilos de dirección, enfatizando en el Estilo Capacitador.

1.2 Objetivos Específicos

Los supervisores de la Gerencia de Atención al Paciente y la Dirección Médica del Centro Diagnóstico Docente:

1.2.1. Identificarán los rasgos principales de los diferentes estilos de dirección.

1.2.2. Adaptarán su estilo directivo en función a las necesidades de los supervisados, así como al contexto característico de la situación presente en cada caso.

CAPITULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

El Centro Diagnóstico Docente (CDD), es una empresa privada proveedora de servicios de salud. Se dedica principalmente a los servicios de apoyo de diagnóstico, con una plataforma tecnológica de última generación. El CDD es la empresa líder y pionera en Venezuela en ofrecer los servicios de CT/PET y los más avanzados equipos de radiología, laboratorio digital, y resonancia magnética nuclear.

Está conformada por 102 empleados que integran la Dirección de Administración y Finanzas, la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección Médica, la Gerencia de Atención al Paciente y la Gerencia de Informática; las cuales dependen directamente del Gerente General y la Presidencia Ejecutiva, que a su vez se encuentran liderizadas por la Junta Directiva de la institución.

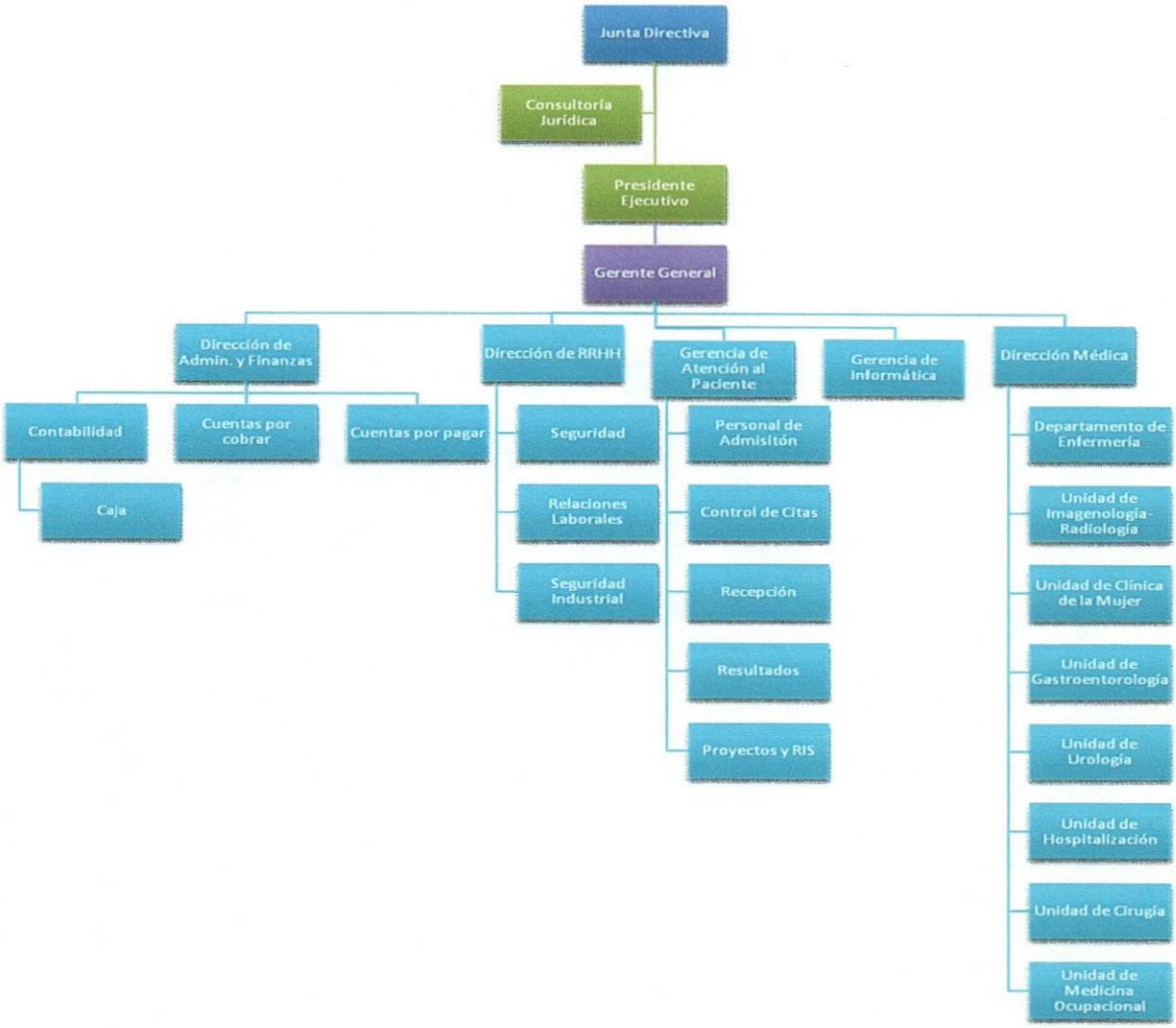


Figura 1. *Organigrama General del Centro Diagnóstico Docente (CDD).*

Visión

El Centro Diagnóstico Docente (CDD) como organización dedicada a proveer servicios médicos asistenciales se plantea la siguiente visión de negocio:

"Ser la empresa de referencia Nacional e Internacional en la Gestión y Asesoría de sistemas asistenciales de Salud, sustentada en su plataforma tecnológica

y en la capacidad técnica y gerencial de su equipo humano, conformado con la finalidad de generar valor a sus clientes y accionistas".

Misión

Como razón de ser el Centro Diagnóstico Docente (CDD) está concebido estratégicamente dentro del sector salud para:

"Proveer servicios Médicos Asistenciales y Gestión de Sistemas de Salud, con énfasis en las áreas de apoyo diagnósticos, sustentados en su plataforma tecnológica de última generación y en las competencias de su capital humano reconocido por su excelencia profesional y por el comportamiento ético que garantizan a la organización la máxima satisfacción de los clientes y relacionados y el cumplimento de su responsabilidad social".

Valores

El Centro Diagnóstico Docente (CDD) define sus creencias, formas de actuar y principios fundamentales dentro de la organización de la siguiente manera:

"Bases sólidas de principios como lo son la ética, la excelencia, integridad y el respeto a la vida, los cuales permiten contribuir de manera determinante a mejorar la calidad de vida de los pacientes, en la productividad de las empresas relacionadas y el cumplimiento de nuestra responsabilidad social, teniendo siempre presente que la salud del paciente constituye el eje primordial de su actividad".

El Centro Diagnóstico Docente es considerado dentro de las empresas dedicadas al área de la salud y diagnóstico como una organización que ha desarrollado e incorporado de manera eficiente gran cantidad de servicios médicos y atención especializada de alta tecnología para todos sus pacientes, entre los servicios

encontramos: Gastroenterología y Endoscopia, Medicina Ocupacional, Medicina Interna, Cirugía Plástica, Cirugía General, Traumatología, Cirugía de Columna, Clínica de la Mujer y Cardiología.

En el sector o núcleo de servicios privados de diagnóstico de salud, el Centro Diagnóstico Docente (CDD) compite con empresas tales como: Centro Médico Docente La Trinidad, Hospital de Clínicas Caracas, Clínica El Ávila, Clínica la Floresta, entre otras. Las cuales tienen como norte fundamental la excelencia en atención y asistencia médica, a través de un proceso constante de formación profesional, orientado a satisfacer las necesidades de cada uno de los pacientes, con actualización y mantenimiento de la tecnología y equipos médicos; así como para contribuir a la restauración y recuperación de los pacientes de la comunidad, suministrando cuidados de salud a nivel de eficiencia y satisfacción. Asimismo, prestan servicios de excelencia en la asistencia médica integral con énfasis en la prevención, diagnóstico y tratamiento.

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

Para la realización de la intervención en la empresa Centro Diagnóstico Docente se tomaron como referencia investigaciones bibliográficas relacionadas con Desarrollo Organizacional, Intervención de Cambio, Organización, Tipo de Organización, Clima Organizacional, Estilos de Dirección, Aprendizaje Organizacional, Aprendizaje de Adultos y Aprendizaje Vivencial.

Desarrollo Organizacional

Fernando Achilles (2004, p.27) cita a Beckard (1969) quien define al Desarrollo Organizacional como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Por otra parte, el autor Bennis (1969) citado por Fernando Achilles (2004, p.27) establece que el Desarrollo Organizacional "es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse a mejorar nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos."

Asimismo, Schmuck y Miles (1971) citado por Fernando Achilles (2004, p.30) definen al Desarrollo Organizacional "como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando los métodos autoanalíticos y de reflexión".

En tal sentido, el Desarrollo Organizacional tiene como objetivo fundamental generar un mejoramiento continuo en los procesos y políticas dentro de las organizaciones, así como una alta efectividad para funcionar y responder al cambio. En este aspecto adquiere relevancia el concepto planteado por Fernando Achilles (2004) quien establece que las organizaciones son exitosas y productivas cuando su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva. Las organizaciones que aprenden, son aquéllas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades, y que técnicamente están en continuo avance y capacitación.

Intervención de Cambio

Las Intervenciones del Desarrollo Organizacional según French (1995):

> Son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional (p.159)

Dentro de las organizaciones se hace evidente la necesidad de cambio, las diferencias entre los resultados esperados y los realmente alcanzados; la observación de problemas, la poca efectividad en los procedimientos, etc., hace que algunas personas o grupos de personas dedican tiempo a analizar dicha situación e incluso buscan a otros para que lo hagan, teniendo en cuenta la complejidad y oportunidad de facilitar un cambio dentro de la organización. Asimismo, se hace necesario el establecimiento por parte de la organización de estrategias coordinadas, con el fin de

desarrollar climas, formas de trabajo, relaciones y comunicaciones congruentes con las exigencias, es por ello que se habla de intervención de Cambio Organizacional. (Pablo Durán, 2003).

El proceso o fase de intervención organizacional consiste en proveer ayuda a la alta dirección para evaluar las mejoras alcanzadas en los esfuerzos hacia el cambio organizacional.

Según Pablo Durán (2003) el cambio organizacional se logra creando un sistema coherente de creencias y valores que predominen sobre los demás, donde se destaquen las filosofías administrativas de la empresa, y que éstas sirvan como reglas de juego conocidas y aceptadas por todos en la organización, en otras palabras, es crear el comportamiento futuro de la organización.

Por otra parte, Schmuck & Miles (1971) citado por Fernando Achilles (2004) hacen referencia a distintas intervenciones de cambio y desarrollo organizacional, haciendo mención a los que consideran son los principales elementos: establecimiento de una fuerza de trabajo especial, consultoría de procesos y coaching, el desarrollo de actividades tecno-estructurales, entrenamiento, resolución de problemas, retroalimentación de información, reuniones de confrontación y planeamiento.

Como consecuencia de lo planteado anteriormente, es de vital importancia entender y comprender las premisas o elementos principales que involucran un proceso de cambio organizacional:

- ✓ Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
- ✓ El cambio es un reto tanto humano como técnico.

- ✓ La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
- ✓ Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
- ✓ Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor formar de ser y/o hacer las cosas.
- ✓ La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que éste puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, sicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
- ✓ Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y sicológica de los individuos.
- ✓ La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
- ✓ Si el gerente como promotor del cambio, hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.

- ✓ Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

Organización

Con la finalidad de brindarle al lector una idea más amplia sobre el concepto de organización, a continuación se presentan una gama de definiciones planteadas por distintos autores:

"La organización es un punto de convergencia de un sinnúmero de factores de producción o recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia" (Chiavenato, 2001, p.126) Sin estos recursos, los proyectos planteados dentro de ella jamás podrán llevarse a cabo y sería un factor limitante de su crecimiento y prosperidad.

Para Simón Andrade Espinoza (2005, p.448), la organización es concebida como "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto".

Por otra parte, para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004), la organización es aquélla que se encarga en ensamblar y coordinar el talento humano, financiero, físico, de información y otros, que son necesarios y requeridos para lograr las metas, y actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

Tipo de Organización

Según Idalberto Chiavenato (2006), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones, tales como: públicas, privadas, empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, clínicas, etc.), algunas de ellas se orientan a la producción de bienes, otra a la producción de servicios y otras a la generación de productos.

Chiavenato (2006) plantea de forma general tres tipos de organización, las cuales se nombran a continuación:

Organizaciones según sus fines

Este tipo de organizaciones son conocidas principalmente porque su norte principal es el motivo que tienen para realizar sus actividades y funciones. Estas pueden clasificarse en:

- ✓ **Organizaciones con fines de lucro:** Son aquellas empresas que tiene como uno de sus principales fines generar una determinada ganancia o utilidad para sus accionistas o propietarios.
- ✓ **Organizaciones sin fines de lucro:** Son organizaciones que tiene como fin principal cumplir con un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

Organizaciones según su formalidad

Son aquellos tipos de organizaciones que se caracterizan por tener o no tener estructuras y sistemas oficiales para la toma de decisiones, comunicación y control. Pueden clasificarse en:

- ✓ **Organizaciones formales:** Es aquel tipo de organización que comprende estructura organizacional, directrices, normas, reglamentos, rutinas y procedimientos; con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno se mantenga.
- ✓ **Organizaciones informales:** Este tipo de organización consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, control y toma de decisiones.

Organizaciones según su grado de centralización

Son conocidas según la medida en que la autoridad o el control se delega. Éstas pueden clasificarse en:

- ✓ Organizaciones Centralizadas: En este tipo de organización la autoridad de concentra en la parte superior, y es poca la autoridad que se delega en los niveles inferiores.
- ✓ Organizaciones Descentralizadas: En este tipo de organización la autoridad de la toma de las decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible.

En tal sentido, es relevante destacar que una misma organización puede tener las características de dos o tres tipos de organización al mismo tiempo; lo cual da a conocer sus fines, estructura y características principales.

Como consecuencia de lo planteado anteriormente, el Centro Diagnóstico Docente (CDD) es una institución concebida como: Organización con fines de lucro, formal y centralizada; que está enfocada en la generación de productos y servicios en el área de la salud y diagnóstico de sus pacientes.

Las organizaciones dedicadas al ramo de la medicina están orientadas principalmente al cuidado y fomento de la salud, mediante una administración adecuada de los sistemas, una eficiente atención y calidad de servicio para cada unos

de sus pacientes. Asimismo, este tipo de instituciones se encarga de diseñar estrategias en el sistema de salud, con la finalidad de promover la eficiencia, rentabilidad y posición competitiva con el resto de las organizaciones en el sector salud, así como aplicar principios éticos y legales para la toma de decisiones clínicas y administrativas que beneficien a los pacientes y a la comunidad.

Según Karl Albrecht (2004) en su libro la Revolución del Servicio, establece que la calidad del servicio que se presta al cliente es un valor agregado que puede determinar que el consumidor vuelva o que nunca más regrese al negocio. La revolución del servicio es un fenómeno que cada vez genera un mayor impacto en las organizaciones y en las economías modernas. Las empresas tratan de entender cómo desarrollar su estrategia para ser más efectivas, eficientes, atraer y retener a sus clientes. Con la competencia de mercado y con la revolución del servicio, se podría pensar que todas las empresas consideran la calidad del servicio como factor clave en sus organizaciones.

En tal sentido, las organizaciones dedicadas a la atención médica y diagnóstico son consideradas empresas que están instaladas en la mente del usuario por su calidad en responder con sus servicios y asesorías, es decir, tienen una consagración obsesiva por la calidad de los servicios que brindan. Pero para que esto suceda de manera exitosa es importante educar a la organización, invertir en tiempo, recurso y capacitación, con la finalidad de generar estrategias que permitan unificar energías y sostener la calidad del servicio de manera que sea comprendido por toda la organización.

Clima Organizacional

Clima organizativo se define como aquellas percepciones de los que integran una empresa, sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento de trabajo; esto es, todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales que influyen positiva o negativamente en el rendimiento del trabajo y en el desarrollo empresarial. (Pérez E., 2008)

Y Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

En tal sentido, el clima de una organización va a depender, en gran medida, de las personas que la dirigen y de sus competencias directivas. Puede ser más o menos favorable, proporcionando a los empleados un sentido de valor personal, mediante aspectos tales como la calidad de los estilos de dirección, el grado de confianza y comunicación activa entre la dirección y sus colaboradores, el sentimiento de realizar un trabajo útil, las recompensas relacionadas con los resultados obtenidos, los controles razonables, la disminución de la distancia social entre directivos y trabajadores.

Indicadores de Clima Organizacional

El clima laboral está constituido por factores que crean la diferencia entre un clima autocrático y estructurado y otro más humano y participativo.

Algunos de los aspectos generales que conforman el clima son:

- ✓ Grado de autonomía individual para tomar decisiones.
- ✓ Grado de aceptación de iniciativas personales.
- ✓ Estructura impuesta de funciones, tareas, procedimientos y objetivos de cada puesto de trabajo.
- ✓ Patrones de recompensa y políticas retributivas.
- ✓ Seguridad en el puesto de trabajo.
- ✓ Reconocimiento, trato y apoyo que percibe el trabajador de parte de la dirección.
- ✓ Estilos de mando.
- ✓ Estilos de dirección.
- ✓ Motivación.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Fijación de metas y objetivos.
- ✓ Control sobre resultados.

Modelo de Generación de Clima de Hay McBer (2000)

Las investigaciones realizadas por Hay McBer han señalado cuatro factores principales que intervienen en la generación de un determinado clima organizativo y en la obtención de resultados en el trabajo:

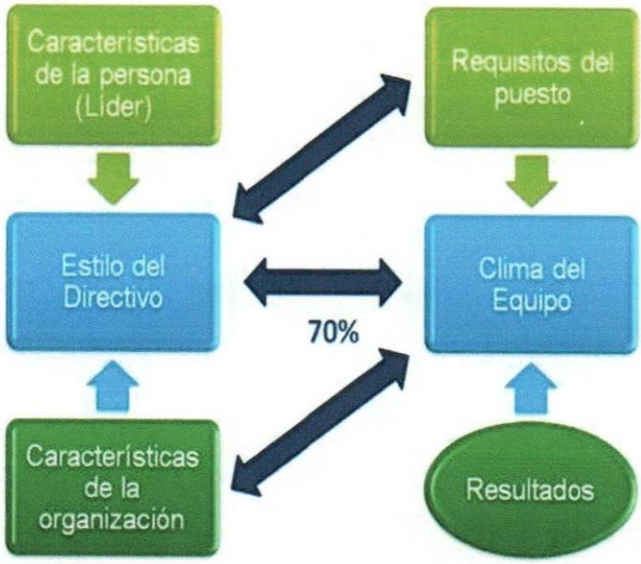


Figura 2. *Modelo de Generación de Clima. Hay McBer (2000).*

Este modelo describe cada uno de los factores graficados anteriormente, los cuales se describen detalladamente a continuación:

Características de la persona

Son rasgos individuales que implican sus aptitudes (lo que puede hacer), su personalidad (su forma de ser y actuar, su carácter), su formación (conocimientos empresariales, organizativos y técnicos) y sus motivaciones e intereses (lo que quiere, actitudes hacia el trabajo, aspiraciones profesionales); es decir, los elementos que condicionan que una persona se comporte de una manera o de otra.

Cuando hablamos de características de la persona nos estamos refiriendo principalmente a las del líder, como agente fundamental en la generación de un determinado clima organizativo.

Requisitos del puesto

El clima depende de la congruencia adecuada entre el estilo de dirección que utiliza un directivo y los requisitos del puesto de su colaborador.

Características de la organización

Este modelo permite explicar la forma en que se genera el microclima en una unidad o equipo de trabajo de una organización. Es cierto que podemos entender el clima total de una organización solamente con la suma de los microclimas departamentales. Sin embargo, las organizaciones funcionan también como sistemas independientes y no sólo como la agregación de microsistemas departamentales. En consecuencia, la forma de ser de una organización a través de diversas variables (estructura, cultura, políticas, valores, etc.), justifica el 30% del clima del equipo, que no es generado por el estilo de dirección del jefe; y también entenderíamos que el clima de la organización se vea influido por los microclimas de los equipos.

Estilos directivos

Diversos estudios han demostrado que el estilo directivo de un líder incide hasta un 70% en el clima de la unidad que dirige.

Se puede definir el estilo de dirección como el conjunto de características que diferencia a directivos o responsables, es decir, su manera de dirigir y actuar frente a sus subordinados. Se definen distintos estilos de dirección dependiendo de las pautas de comportamiento empleadas, los sistemas implantados para la regulación de los mecanismos de coordinación y normalización de los flujos de autoridad, la relación e información en la organización. (Pérez E., 2008)

Por otra parte, Daniel Goleman (2002), considera que los estilos de dirección son más efectivos cuando los líderes crean y generan resonancia, es decir, están sintonizados con las sensaciones de la gente y las mueven en una dirección emocional positiva. Bajo la dirección de un líder eficaz, la gente siente un alto nivel de confianza y comodidad. La resonancia viene naturalmente a la gente con un alto grado de inteligencia emocional (auto conciencia, administración de conciencia y relaciones sociales) pero implica también aspectos intelectuales.

Mediante la función de dirección, los directivos de las empresas u organizaciones, deben garantizar la consecución de beneficios empresariales. Es necesario que dirijan a sus empleados con un estilo de dirección que satisfaga sus necesidades y devele al máximo su potencial. La clave del éxito empresarial es adaptar el estilo de dirección a las diferentes situaciones, personas, tareas, etc. que se vayan planteando.

Es por ésto que identificar los estilos de dirección de quienes tienen a cargo la responsabilidad de gestionar los procesos y compararlos con los propósitos institucionales es importante para asegurar un adecuado alineamiento del estilo de dirección y objetivo de cada uno de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Según los estudios de Hay McBer (2000) se consideran también en este proyecto de investigación los elementos que determinan el estilo de dirección y sus interrelaciones, los cuales son:

Persona - Equipo:

Aunque el directivo normalmente se encarga de dirigir un equipo de trabajo, en realidad, debe orientar y guiar a cada uno de los integrantes del mismo. Esto implica

que el director debe conocer la naturaleza y experiencia de sus empleados y su nivel de esfuerzo, así como el equipo de trabajo al que pertenece.

Tarea:

Otro aspecto que influye en los estilos de dirección es la tarea, no sólo por el trabajo a desempeñar, sino por los resultados que se deben conseguir, pudiendo ser estos últimos estáticos ó dinámicos.

Entorno:

El último mediatizador de los estilos de dirección es el entorno, es decir, las circunstancias o situaciones que pueden experimentarse en el ámbito laboral.

Dentro de la importancia del entorno y para confluir los distintos componentes a tener en cuenta y que mediatizan el estilo de dirección es importante mencionar la comunicación, ya que es fundamental para la gestión y el desarrollo de las organizaciones.

Los estilos directivos utilizados en el Modelo de Análisis de Clima de Hay McBer (2000) son: Estilo Autocrático, Estilo Orientativo, Estilo Capacitador y Estilo Participativo.

A continuación se describen cada uno de los Estilos de Dirección:

Estilo Autocrático

Es el estilo en que la dirección comunica directivas claras explicando lo que se tiene que hacer sin escuchar ni permitir opinión, provocando una reacción inmediata por parte de los subordinados. Es decir, da instrucciones directas sin permitir las

opiniones de los que han de cumplirlas, espera obediencia, y controla estrechamente los resultados.

Este estilo tiende con facilidad a ser mal aplicado por los directivos. Un ejemplo de aplicación errónea serían aquellas situaciones en las que el director no efectúa un estrecho control de los resultados; en caso de este tipo, el director provoca un simulacro de diligencias a su alrededor, mientras que sus colaboradores no ven recompensados su esfuerzo e incluso pueden llegar a sentirse frustrados. A largo plazo se puede generar resistencia pasiva, rebelión o resignación e indiferencia hacia la finalidad del trabajo.

El estilo autocrático obtiene una respuesta rápida y obediente; y si el colaborador se resiste (pese a estar correctamente aplicado) es necesario actuar de inmediato para no socavar la efectividad del estilo ante el resto del grupo.

Su eficacia está aprobada en tareas sencillas y en situaciones donde una desviación mínima ocasiona problemas muy serios. También en situaciones de crisis donde el jefe tiene más información que los colaboradores y no puede compartirla, así como con colaboradores problemáticos que se encuentran en un momento en que tiene que decidir si promocionarse o desvincularse de la empresa.

En cambio, es un error aplicarlo a tareas complejas, pudiéndose observar como numerosos directivos pretenden que sus colaboradores sean meras extensiones de sí mismos para la ejecución de tareas complejas: como quiera que en las tareas complejas existe la posibilidad de hallar variantes que implican tomar pequeñas decisiones; el resultado es que el colaborador:

- ✓ Bien se paraliza, pide nuevas instrucciones al jefe, y consigue impacientarle.
- ✓ Bien decide por su cuenta, molesta por el desconocimiento (del jefe) de su problemática real, y porque su asunción de responsabilidades pasa inadvertida e irreconocida.

También es un error aplicar este estilo de dirección con empleados que se auto motivan, que pueden gestionar su propio trabajo o de los que se puede esperar un alto nivel de iniciativa. (Pérez E., 2008)

Seguidamente se presenta una síntesis de las características esenciales, así como sus utilizaciones más eficaz y menos eficaz:

Características

- ✓ Autoritario.
- ✓ Concentra el poder de decisión.
- ✓ Le dice a los demás qué hacer.
- ✓ Limita la discusión de ideas y de nuevas maneras de hacer las cosas.
- ✓ El grupo se priva de la sensación de equipo.

El estilo Autocrático es más eficaz cuando:

- ✓ El tiempo es limitado.
- ✓ Las personas o el grupo carecen de conocimiento y habilidades necesarias.
- ✓ Los integrantes se conocen poco o nada.

El estilo Autocrático es menos eficaz cuando:

- ✓ El desarrollo de una fuerte sensación de equipo es el objetivo.
- ✓ Existe algún nivel de conocimiento o habilidades entre los miembros.
- ✓ Si el grupo quiere espontaneidad en su trabajo.

Estilo Orientativo

Consiste en vender a los subordinados una visión sobre el mejor camino a seguir, y tratar de persuadirles explicándoles qué hay detrás de esa visión en términos de intereses a largo plazo para ellos y para la organización.

En este sentido, el directivo puede establecer unos estándares a alcanzar, y así orientar el desarrollo de sus subordinados en relación a esa visión a largo plazo, para la cual puede solicitar su opinión, aunque si van a abandonar su posición de autoridad.

Este estilo es eficaz con subordinados nuevos que necesitan una dirección activa y una perspectiva de conjunto sobre los propósitos y evolución previsible de la empresa u organización. Cuanto más prestigio tenga el directivo, más crédito obtendrá la visión por él formulada, pero ésta no puede formularse con vaguedad sino concretarse en instrucciones y normas claras y explícitas.

Este estilo se aplica incorrectamente si el directivo olvida desarrollar a sus colaboradores. Es decir, se trata de lograr que los componentes del equipo de trabajo caminen en una misma dirección, pero de manera autónoma; bajo una serie de normas. El estilo orientativo acepta una mediación del subordinado, pero no accede a la variación de los objetivos, permitiendo enfrentarse a tareas inmediatas.

Si se utiliza este estilo de dirección con empleados experimentados se corre el riesgo de que éstos pongan en duda la idoneidad de la orientación marcada, por lo que antes de ponerla en práctica debe afianzarse el prestigio del directivo como persona conocedora de lo que hay que hacer.

También es ineficaz cuando el directivo es percibido como un experto en la materia, o cuando es necesario que haya instrucciones claramente establecidas. (Pérez E., 2008)

Seguidamente se presenta una síntesis de las características esenciales, así como sus utilizaciones más eficaz y menos eficaz:

Características

- ✓ Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y definición clara a seguir.
- ✓ Solicita opinión a los colaboradores explicándoles sobre la visión o la mejor manera de llegar, sin abandonar la autoridad.
- ✓ Persuade a sus colaboradores explicándoles que hay detrás de esa visión.
- ✓ Establece estándares y orienta el desarrollo en relación a la visión a largo plazo.
- ✓ Utiliza el feedback positivo y negativo de manera equilibrada para motivar.

El estilo Orientativo es más eficaz cuando:

- ✓ Es ncesario que haya instrucciones claramente establecidas.
- ✓ El directivo es percibido como un experto en su materia.
- ✓ Los colaboradores nuevos necesitan una dirección activa.

El estilo Orientativo es menos eficaz cuando:

- ✓ El directivo desarrolla muy poco a sus colaboradores y se desmotiva.
- ✓ El directivo se percibe como una persona inexperta o autoritaria.
- ✓ En equipos autogestionados.

Estilo Capacitador

Este estilo de dirección ayuda a los subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles, preocupándose por un mayor desempeño tanto en su puesto actual como en el desarrollo a largo plazo del empleado.

Al relacionar el trabajo diario con los propios objetivos a largo plazo, los subordinados desarrollan confianza para trabajar de una manera mucho más autónoma.

La eficacia del estilo capacitador queda probada cuando los subordinados son capaces de reconocer la diferencia entre lo que dan y lo que deberían dar, o bien, entre el rendimiento actual y el que les gusta o deberían tener.

Los sujetos más proclives a admitir esta diferencia son individuos innovadores, motivados y que buscan un desarrollo profesional a medio plazo.

Sin embargo este estilo de dirección no funciona bien en el caso de que el directivo sea inexperto, o si los empleados están en una fase en la que necesitan mucha dirección o feedback continuo. (Pérez E., 2008)

Seguidamente se presenta una síntesis de las características esenciales, así como sus utilizaciones más eficaz y menos eficaz:

Características

- ✓ Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Anima a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo y les ayuda a crear un plan de acción para llegar a ese fin primordial.
- ✓ Dan a sus empleados tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez, es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje duradera.

- ✓ Proporciona orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.
- ✓ Se ocupa por el desarrollo a largo plazo de sus colaboradores.
- ✓ Dan reconocimiento.

El estilo Capacitador es más eficaz cuando:

- ✓ Los empleados son ya conscientes de sus puntos débiles y tienen ganas de mejorar su desempeño.
- ✓ Con los colaboradores motivados a tomar iniciativa y que buscan su desarrollo profesional.
- ✓ Los empleados se dan cuenta de la relación entre el aprendizaje y su propio progreso.

El estilo Capacitador es menos eficaz cuando:

- ✓ Los empleados, por la razón que sea, se resisten a aprender o a cambiar su forma de actuar.
- ✓ El directivo es inexperto, y le falta la experiencia y conocimientos para ayudar a los empleados.
- ✓ Los empleados necesitan mucha dirección y feedback.
- ✓ En épocas de crisis organizacionales.

Estilo Participativo

La finalidad de este estilo de dirección es la generación de nuevas ideas y comprometer a los colaboradores con los objetivos del equipo. Así, si los subordinados se involucran y se implican con la suficiente fuerza en las decisiones

de la empresa u organización posteriormente realizarán un esfuerzo mayor por hacerlas triunfar.

Este estilo de dirección mantiene reuniones frecuentes en las que se invitan a todos los colaboradores a tomar decisiones y llegar a un consenso, confiando (claro está) en que estos colaboradores cuentan con la capacidad adecuada para hacer tales cosas con beneficio para la empresa u organización. Consecuentemente, este estilo castiga muy poco el desempeño inadecuado en la medida que ese factor secaría inmediatamente la fuente de aportaciones.

Se puede decir que este estilo de dirección es eficaz en las siguientes situaciones:

- ✓ Cuando los colaboradores son muy competentes o tienen más información que su superior.
- ✓ Cuando el propio directivo necesita ayuda para tomar una decisión, y siempre gracias a unos empleados con ideas claras en sus respectivas áreas de conocimiento.
- ✓ Cuando dos subordinados acuerdan los objetivos y aspectos de su cooperación durante la reunión que modera el responsable del equipo, en lugar de encargar una tarea a una persona y comunicarle que le pida a otra persona del equipo que coopere con ella. (Pérez E., 2008)

Seguidamente se presenta una síntesis de las características esenciales, así como sus utilizaciones más eficaz y menos eficaz:

Características

- ✓ Toma las decisiones finales y señala directrices específicas a sus colaboradores, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- ✓ Escucha y analiza seriamente las ideas de sus colaboradores y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

- ✓ Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tiene que ver con su trabajo, buscando el consenso.
- ✓ Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, se fomenta la confianza, el respeto y el compromiso, e incrementa la flexibilidad y la responsabilidad.
- ✓ Mantiene reuniones frecuentes.
- ✓ Recompensa el rendimiento y da poco feedback negativo.

El estilo Participativo es más eficaz cuando:

- ✓ Los colaboradores son competentes.
- ✓ Hay que coordinar a los colaboradores.
- ✓ El directivo indaga cuál es la mejor forma de proceder y necesita las ideas y orientacion de empleados capaces.

El estilo Participativo es menos eficaz cuando:

- ✓ En situaciones de crisis.
- ✓ Los colaboradores son pocos o insuficientemente competentes.
- ✓ Carecen de información esencial o necesitan supervisión.

Por otra parte, Hay McBer (2000) establece en su estudio que los estilos se apoyan entre sí, lo normal es que una persona utilice uno o dos estilos con más frecuencia que los demás. El estilo que se utiliza de forma natural recibe el nombre de "estilo dominante", y su origen se sustenta en una de las tres motivaciones de la persona (McClelland, 1989):

- ✓ **Motivación de logro:** Es el deseo de alcanzar o superar un estándar de excelencia definidos por otro o por uno mismo.

- ✓ **Motivación de poder:** Es el deseo de influir en las personas y conseguir que actúen de una forma distinta a como hubieran hecho sino hubiesen recibido esa influencia.

- ✓ **Motivación de afiliación:** Es el deseo de cultivar relaciones con los demás componentes del equipo de trabajo o el resto de los subordinados.

Como se ha comentado anteriormente cada estilo de dirección se basa en una motivación; el estilo autocrático se basa en la motivación de logro; estos perciben que su papel es el de cumplir con los resultados del equipo y lograr que sus colaboradores alcancen sus objetivos individuales de trabajo, el estilo participativo se fundamenta en la motivación de afiliación, es decir, en la concesión de prioridad al bienestar de los colaboradores a título individual. Por último el estilo capacitador y orientativo, tiene su motivación en le deseo de poder, no en el sentido de control absoluto sobre los subordinados, sino en el sentido de una influencia que a su vez persigue la mejora del empeño del equipo. (Pérez E., 2008)

Aprendizaje Organizacional

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adoptar la estrategia para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad darwiniana.

Chris Argyris (1978), enfatiza sobre la importancia que tiene el Aprendizaje Organizacional en las empresas, lo que permitirá que las mismas se vuelvan inteligentes. Para lograr dicha situación Argyris pone énfasis en instrumentar un

programa de capacitación que permita a las personas tener conocimientos, habilidades y valores que los ayuden a trabajar en equipo y con ello desarrollar grupos maduros que sean capaces de autodirigirse y desempeñarse de manera eficiente y eficaz. Para ello ha formulado una estrategia de concientización de los hechos o situaciones la cual consiste en argumentar, preguntar y reflexionar. En tal sentido, establece que el aprendizaje se inicia como defensa ante la rutina, como una especie de tensión creativa que permanece en el seno de la organización. Estimula a los individuos a reexaminar sus operaciones y tareas, originando una dicotomía entre los deseos individuales y los objetivos organizacionales.

Asimismo, Chris Argyris en su libro de Aprendizaje Organizacional establece que una organización es eficaz cuando sabe aprender, es decir, aprender no es sólo la capacidad de procesar y aplicar información nueva y compleja, sino la habilidad para corregir errores y adaptar nuevas soluciones. Por otra parte, plantea que las organizaciones adoptan una serie de teorías; definidas como un conjunto de creencias, estrategias y modelos sobre comportamiento humano, para poder funcionar y operar en el ámbito organizacional. En tal sentido, Argyris plantea dos tipos de teorías que se aplican dentro de las organizaciones:

- ✓ **La Teoría Oficial**: Es aquélla que refleja la estructura general de la organización, sus reglas, normas, procedimientos y estrategias a corto y mediano plazo, así como el perfil de sus puestos de trabajo.
- ✓ **La Teoría al Uso**: Es aquélla que está diseñada desde la observación del comportamiento actual, es decir, es la responsable de la identidad y continuidad de la organización.

Por tanto, el tipo de teoría que se adopte sobre la organización está vinculado directamente a distintas formas de aprendizaje organizativo.

El aprendizaje dentro de las organizaciones no es una metáfora, sino una forma de conceptualizar el proceso de reestructuración de sus metas, tareas, actividades en un contexto de cambio. Chris Argyris y Donald Schön (1970) proponen dos procesos de aprendizaje organizativo:

- ✓ **Aprendizaje de Bucle Simple**: Se genera cuando los individuos de la organización responden a los cambios en el contexto interno y externo de la misma de forma cooperativa, detectando errores o fallas que puedan solventar, evaluando y generalizando los resultados mientras que mantienen los rasgos centrales de la teoría al uso. Es un aprendizaje que permite mantener sin cambios las normas y el status quo de la organización.
- ✓ **Aprendizaje de Bucle Doble**: Se aplica a aquellas formas de indagación en las organizaciones en que la detección de errores es diagnosticado como resultado de la existencia de normas o valores incompatibles entre la teoría oficial y la teoría al uso. Es un proceso de corrección de errores donde se afrontan los conflictos y se solucionan sustituyendo normas o valores inoperantes por unos más efectivos y eficaces.

Aprendizaje de Adultos

Es esencial destacar que los individuos que formaron parte del proceso de intervención de cambio organizacional son personas adultas, por lo que es de importancia conocer y comprender cómo aprenden las personas adultas dentro de las organizaciones, cómo debe ser la metodología de enseñanza - aprendizaje, los procesos de adaptación al cambio, orientación y aprendizaje, formas de seguimiento y control, entre otros.

Según McCarthy (1987) citado por Marrero (2007, p. 3) "las personas aprenden de forma diferente. Estas diferencias dependen de varios aspectos: quiénes somos, dónde estamos, cómo nos visualizamos, y qué nos demandan las personas". Asimismo, Milagros Marrero (2007) en sus estudios acerca de los estilos de aprendizaje y su impacto en el procesos de enseñanza establece que el aprendizaje nos abre nuevas formas de pensar y hacer las cosas. Eso significa salirnos de nuestra zona cómoda y flexibilizarnos ante nuevas experiencias. Nos permite abrazar lo confuso y errático, a admitir que no tenemos todas las respuestas, a estar dispuestos a descomponer las cosas en sus partes para crear nuevas combinaciones.

Las ideas y teorías más difundidas de la educación de adultos plantean que los individuos desean tener el control de sus experiencias y aprendizajes con base en metas personales. Por ello se hace énfasis en que cuando se tratan temas relacionados con el aprendizaje en adultos, se debe entender y comprender que se trata de un proceso de orientación-aprendizaje, en el que los participantes interactúan en relación con lo que intentan aprender. (Figueiras K., 2009)

Muchos autores establecen que para poder llevar a cabo el proceso de aprendizaje en los adultos es esencial que éstos tengan la oportunidad de participar activamente a fin de que sientan el aprendizaje parte de sus propias experiencias; sin embargo, es necesario que el instructor considere tanto las características positivas como negativas del adulto ante el aprendizaje, dado que éstas pueden favorecer u obstaculizar el proceso de instrucción-aprendizaje.

Asimismo, varios autores plantean que la formación de adultos sólo puede lograrse con medidas en las que los participantes:

- ✓ Son efectivamente un correctivo de lo planificable en el proceso de aprendizaje porque están dadas las posibilidades de participación.
- ✓ Encuentran que en el proceso de aprendizaje se respetan sus condiciones subjetivas y socio-biográficas (vínculo con la identidad).

- ✓ Son "tomados en serio" con vistas a la competencia y la autonomía (eliminación del desnivel pedagógico superfluo).
- ✓ Son activados en la situación de aprendizaje (actividad) (Arnold, 1986).

Por otra parte, otros estudios basados en procesos de aprendizaje experiencial, establecen que el aprendizaje de adultos cuando se aplica estratégicamente en organizaciones productivas contribuye a la consecución eficiente de las metas, de allí que la Andragogía sirva a las empresas para hacerlas más eficaces, eficientes y más capaces de adaptarse exitosamente a los cambios del entorno, en la medida que ayude a sus integrantes a aprender lo que necesiten para enfrentar y asumir con mayor asertividad las tareas y actividades del día a día. (Figueiras K., 2009)

Aprendizaje Vivencial

El enfoque metodológico que sustenta la implantación del proceso cambio organizacional está basado en la corriente cognoscitiva - constructivista del aprendizaje, la cual establece como herramienta fundamental la utilización de estrategias y procesos que se basen en la transferencia de conocimientos para implantar aprendizajes significativos en los individuos. En tal sentido, dicho enfoque es reforzado con el aprendizaje vivencial para adultos a partir de la experiencia aplicando el "Ciclo de Kolb" (1999), estructurando la sesión de trabajo de manera tal que el ciclo comienza con una actividad experiencial que permite establecer una retroalimentación de acuerdo al tema a tratar y posteriormente consolidado con la presentación de bases y elementos teóricos. Es decir, la forma más eficiente de aprendizaje se hace posible mediante la experiencia, la acción, la vivencia, lo empírico. (Figueiras K., 2009)

En términos generales, las investigaciones de David Kolb (1999) sobre cómo aprenden las personas adultas demuestran que la formación suele tener más éxito cuando:

- ✓ Se involucra a los participantes en la definición, o redefinición, de sus propios objetivos de aprendizaje.
- ✓ El contenido se centra en problemas reales a los que se enfrentan los participantes.
- ✓ La formación se desarrolló en un ambiente variado y participativo.

El Aprendizaje Experiencial, se centra en la importancia del papel que juega la experiencia en el proceso de aprendizaje. Desde esta perspectiva, el aprendizaje es el proceso por medio del cual construimos conocimientos mediante un proceso de reflexión y de dar sentido a las experiencias. Los estudios de David Kolb (1999) se centran en explorar los procesos congnitivos asociados al abordaje y procesamiento de las experiencias, y en identificar y describir los diferentes modos en que realizamos dicho proceso, esto es, los diferentes estilos individuales de aprendizaje.

David Kolb (1999) en sus estudios de la Teoría del Aprendizaje Experiencial describe un Modelo o Ciclo de Aprendizaje en donde estableció que al igual que los individuos, las organizaciones aprenden y desarrollan estilos propios en materia de aprendizaje. Kolb esquematiza el proceso a través de un modelo en forma de rueda llamado "Ciclo de Aprendizaje", donde las cuatro etapas básicas serían: Experiencia Concreta, Observación Reflexiva, Conceptualización Abstracta y Experimentación Activa.

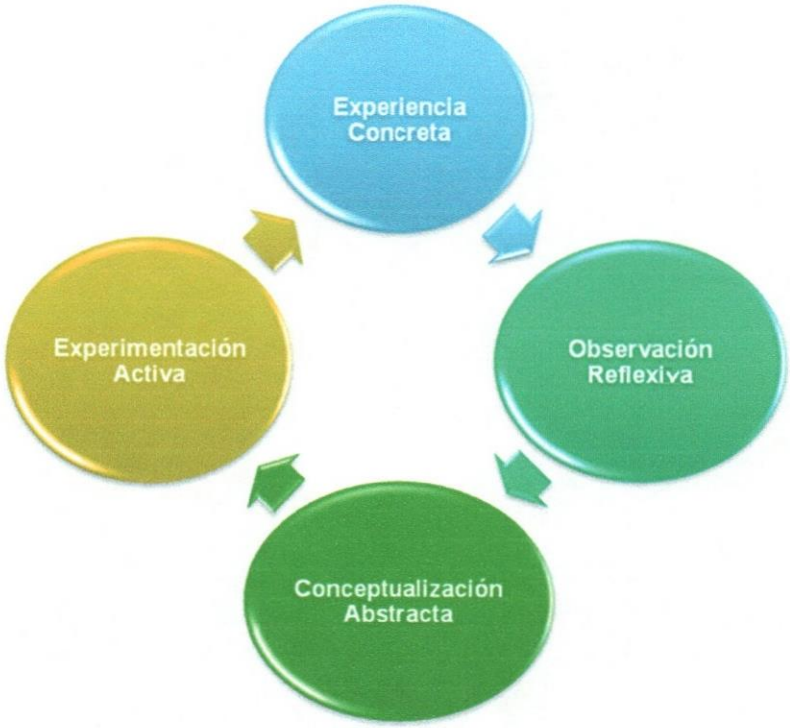


Figura 3. *Ciclo de Aprendizaje. David Kolb (1999)*

A continuación se detallan cada una de las fases establecidas en el Ciclo de Aprendizaje de Kolb (1999):

Experiencia Concreta: Capacidad de involucrarse por completo y sin prejuicios a experiencias nuevas. Se aprende sintiendo.

Observacion Reflexiva: Capacidad de reflexionar acerca de las experiencias desde multiples perspectivas. Se aprende escuchando y observando.

Conceptualización Abstracta: Capacidad de crear conceptos y de integrar las reflexiones en teorías lógicas. Se aprende pensando.

Experimentación Activa: Capacidad de emplear estas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas. Se aprende haciendo.

Asimismo, David Kolb (1999) en sus estudios sobre aprendizaje experiencial va a identificar dos tipos de actividades de aprendizaje que entran en juego dentro del proceso o ciclo de aprendizaje: la percepción (que son los modos en que captamos nueva información) y el procesamiento (los modos en que procesamos y transformamos dicha información en algo significativo y utilizable). A lo largo del Ciclo de Aprendizaje se va a percibir y procesar de diferentes maneras según las etapas en que se encuentren:

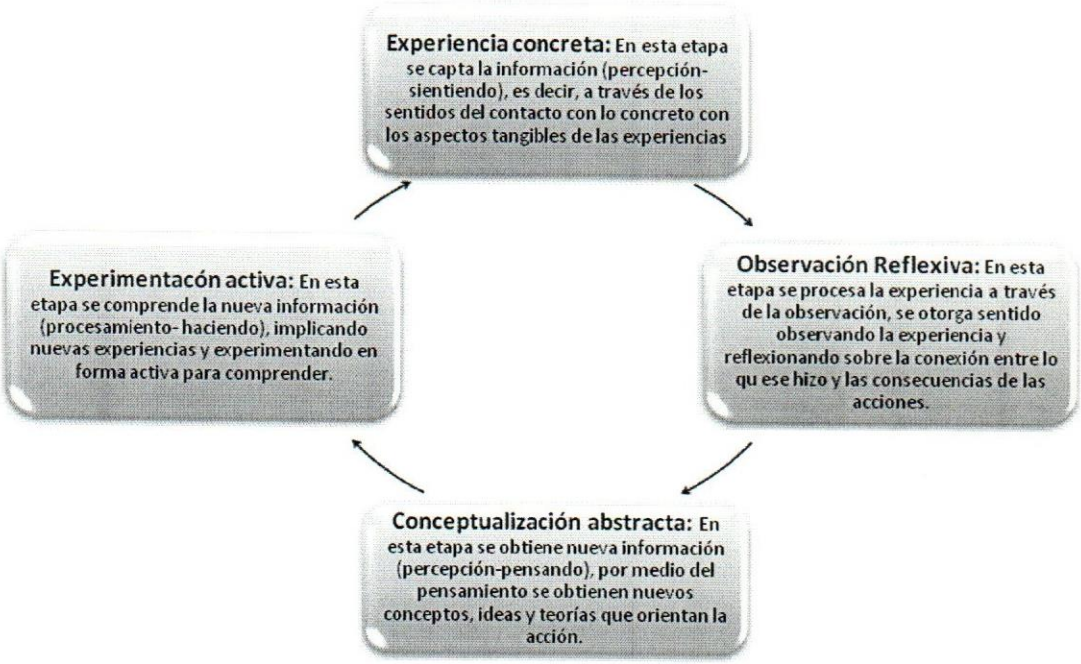


Figura 4. *Ciclo de Aprendizaje (percibir – procesar). David Kolb (1999)*

Como consecuencia de lo planteado anteriormente se puede establecer como conclusión, que la experiencia es un factor clave en el desarrollo organizacional. Los denominados métodos de formación participativos, cuyo eje principal se basa en el aprendizaje a través de la experiencia directa, han obtenido un fuerte crecimiento en los últimos años debido a los beneficios que reportan más allá de la mera actividad.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Para la realización de la intervención, entre los diferentes tipos de investigación se adoptó la metodología de la Investigación Desarrollo.

Según Yaber (2003) la metodología de investigación desarrollo tiene como objetivo indagar sobre aquellas necesidades tanto del ambiente interno como externo presente en la organización, para luego desarrollar un producto que pueda ser aplicado en dicha empresa y lograr que la actividad de ésta sea rentable y productiva.

El problema podría plantearse como un enunciado interrogativo que relaciona el producto o servicio a desarrollar y la necesidad por atender. Se fundamenta en el enfoque de diseño (Milani, 1997). En esta perspectiva se siguen los pasos de: identificación de necesidad (análisis), diseño, desarrollo, implantación, evaluación y reciclaje. El enfoque se aplica para desarrollar productos, servicios, procesos, modelos, procedimientos o métodos entre otros. Como ejemplo de los principales verbos de acción utilizados tenemos: diseñar, rediseñar, desarrollar. Es un tipo de investigación pertinente en los proyectos de aplicación en los programas de especialización en administración y gerencia.

Por otra parte, la estrategia metodológica aplicada en dicha intervención de cambio organizacional, involucró principios básicos y fundamentales, tales como: la experiencia, la interacción, la práctica y la reflexión.

La metodología usada se alineó con los principios de David Kolb (1999), quien relaciona el aprendizaje de adultos con un "Ciclo de Aprendizaje" y con los elementos que sugiere un proceso de compresión y principios a partir de la experiencia concreta. El autor plantea en su modelo cuatro fases principales, las cuales fueron explicadas detalladamente en el Marco Conceptual: Experiencia Concreta, Observación Reflexiva, Conceptualización Abstracta y Experimentación Activa.

En tal sentido, las personas aprenden con base a su experiencia pasada, a sus valores, creencias, cultura y a las demandas de cambio vividas en su día a día. Así se acondiciona la receptividad, el énfasis que da a cada una de las fases del proceso anterior y cómo va a organizar posteriomente la nueva formación. (Tortello M., 2004)

Muestra

Para la realización del proceso de intervención de cambio organizacional se escogió una muestra de tres supervisores; dos de ellos pertenecientes a la Gerencia de Atención al Paciente y uno a la Dirección Médica del Centro Diagnóstico Docente (CDD).

Proceso de Intervención de Cambio

El proceso de intervención se llevó a cabo a través de cuatro fases, las cuales se nombran a continuación:

Figura 5. *Proceso de Intervención de Cambio.*

Fase 1: Sensibilización de la organización.

Se realizó la sensibilización de la Dirección de Recursos Humanos y supervisores de la Dirección Médica y Gerencia de Atención al Paciente del CDD, logrando de esta manera un alto compromiso y apoyo en la labor realizada. Asimismo, se conformó el equipo de trabajo con el cliente. Durante esta etapa también se definió el cronograma final para llevar a cabo el proceso de intervención.

Fase 2: Diseño del Taller Teórico - Práctico y la Sesión de Trabajo.

Durante esta etapa se diseñó tanto el Taller Teórico - Práctico como la Sesión de Trabajo. Ambas dirigidas a los supervisores de la Gerencia de Atención al Paciente y la Dirección Medica del Centro Diagnóstico Docente.

De acuerdo a las recomendaciones emanadas del proceso de diagnóstico organizacional se aplicó un modo de diseño para operacionalizarlas en actividades y dinámicas.

Basado en el modelo de Diseño de Experiencias de Aprendizajes de Walter Dick (2001) (Ver Anexo A), y considerando el mapa conceptual realizado previamente se estableció el desarrollo del objetivo mediante una actividad conformada por dinámicas, el desarrollo de cada dinámica y el procesamiento de las mismas donde se incluyeron preguntas provenientes de cada etapa del Ciclo de Kolb (1999).

El Diseño de las actividades fueron planificadas bajo el esquema de David Kolb (1999) y su Modelo de Aprendizaje Vivencial. En tal sentido, se diseñaron dinámicas para que intervinieran los supervisores de la Gerencia de Atención al Paciente y la Dirección Médica, donde realizarán el proceso de observación reflexiva, con la finalidad de dar sugerencias y compartir experiencias vividas. Posteriormente, se les preguntará a los participantes los conceptos y elementos más importantes involucrados en las dinámicas, y de esta manera concluir con el proceso de síntesis o cierre de la actividad.

Fase 3: Implantación del Taller Teórico – Práctico y la Sesión de Trabajo.

1. Taller Teórico - Práctico

Se llevó a cabo el Taller Teórico - Práctico previamente diseñado en la Fase 2, el cual tuvo una duración de medio día (4 horas y media). El objetivo principal del taller fue enfatizar en los rasgos esenciales de los diferentes estilos de dirección: Autocrático, Participativo, Capacitador y Orientativo; así como brindarles a los supervisores las herramientas necesarias para que aplicaran los diversos estilos de dirección dependiendo de la situación y madurez de los supervisados.

En este contexto, se llevó a cabo el proceso de bienvenida, chequeo de expectativas, presentacion de objetivos y agenda; con la finalidad de indagar acerca de las inquietudes y dudas en relación a la actividad. Entre las expectivas que se dieron a conocer por parte de los participantes encontramos: Obtener un mayor conocimiento sobre los estilos de dirección existentes, desarrollar habilidades y competencias para liderizar equipos de trabajo y entender que no existe un solo estilo de dirección para gerenciar dentro de las Organizaciones.

A continuación se detallan cada una de las dinámicas realizadas en el Taller Teórico – Práctico:

Dinámica 1: ¿Quienes Somos?

Objetivo: Generar un clima confort y confianza entre los participantes y facilitadores de cara a la actividad.

Desarrollo de la Actividad:

Los participantes se reunieron en grupos para discutir y compartir las siguientes preguntas:

- Una palabra que te describa (en tu vida personal).
- Un valor, una cualidad o habilidad y un área de oportunidad y mejora.
- Una meta u objetivo (personal o profesional).

Culminada la discusión, cada participante presentó el resumen de las respuestas de uno de sus compañeros.

Dinámica 2: Estilos de Dirección

Objetivo: Conocer y descubrir los rasgos esenciales de los diferentes estilos de dirección.

Desarrollo de la Actividad:

Etapa 1:

Cada participante escogió cuatro (4) tarjetas al azar, las cuales estaban ubicadas en la mesa boca a bajo. Posteriormente, leyeron cada una de ellas y las colocaron por orden de importancia. Las tarjetas de menos importancia las cambiaron negociando intercambios con sus compañeros. La posibilidad de realizar intercambios era ilimitada, hasta lograr obtener las tarjetas con las cuales se identificaban más o eran de mayor importancia para los participantes.

Al finalizar los intercambios cada participante colocó sus tarjetas en una hoja de rotafolio, manteniendo el orden de importancia que ellos habían identificado.

Etapa 2:

Cada participante realizó una breve explicación y descripción de ellos mismos en base a las tarjetas seleccionadas, respondiendo las siguientes preguntas: ¿por qué las eligieron? ¿En qué se identifican con cada una de ellas? ¿Son rasgos presentes en su conducta todo el tiempo?

Etapa 4:

El facilitador consultó a los participantes si conocían o identificaban algunos de los estilos de dirección existentes. Si alguno de los participantes los identificaba lo escribía en la hoja de rotafolio.

Por último, se les solicitó que asociaran los estilos de dirección mencionados con las láminas de cada uno de ellos.

Culminada la actividad, cada participante contestó las preguntas relacionadas a la actividad:

¿De qué tomaron conciencia?

¿Qué aprendieron?

¿Cómo pueden aplicar lo aprendido?

Y sus respuestas fueron en torno a:

- Las cualidades presentes en cada uno de ellos, la importancia que tienen los estilos de dirección dentro de las organizaciones, concientizaron la forma cómo se dirigen al personal, cómo son realmente y hacia dónde van.

- Consideraron que pueden aplicar lo aprendido a través de situaciones reales que se les presente día a día dentro de la organización, tomando conciencia de los errores y aplicando las nuevas herramientas aprendidas.

Una vez finalizada la Dinámica 2, se llevó a cabo la presentación teórica de los Estilos de Dirección según el Modelo de Generación de Clima de Hay Macber (2000). A continuación se presenta un breve resumen de cada uno de los estilos de dirección:

Autocrático	Orientativo	Capacitador	Participativo
•Es el estilo en que la dirección comunica directivas claras explicando lo que se tiene que hacer sin escuchar ni permitir opinión, provocando una reacción inmediata por parte de los subordinados. Es decir, da instrucciones directas sin permitir las opiniones de los que han de cumplirlas, espera obediencia, y controla estrechamente los resultados.	•Consiste en vender a los subordinados una visión sobre el mejor camino a seguir, y tratar de persuadirles explicándoles que hay detrás de esa visión en términos de intereses a largo plazo para ellos y para la organización.	•Este estilo de dirección ayuda a los subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles, preocupándose por un mayor desempeño tanto en su puesto actual como en el desarrollo a largo plazo del empleado.	•La finalidad de este estilo de dirección es la generación de nuevas ideas y comprometer a los colaboradores con los objetivos del equipo. Así, si los subordinados se involucran y se implican con la suficiente fuerza en las decisiones de la empresa u organización posteriormente realizarán un esfuerzo mayor por hacerlas triunfar.

Figura 6. *Cuadro Resumen de los Estilos de Dirección. Hay McBer (2000)*

Dinámica 3: ¿Cómo dar y seguir Instrucciones?

Objetivo: Que todos puedan entender que para realizar un buen trabajo y tomar buenas decisiones hay que transmitir de forma efectiva y eficiente las instrucciones.

Desarrollo de la Actividad:

Los participantes se colocaron en parejas, dándose las espaldas, uniendo los espaldares de las sillas. Uno de los participantes (P1) tomó una hoja blanca y un lápiz, y el otro participante (P2) tomó la hoja de instrucciones, el participante 2

describió utilizando sólo palabras, sin voltear, sin hacer movimientos y sin señas lo que observó en la hoja de instrucciones. Para la realización de la actividad tuvieron un tiempo estimado de cinco (5) minutos.

Al finalizar la actividad se recogieron las hojas y se discutieron las siguientes reflexiones grupales:

¿Qué observaron?

¿Cómo se sintieron?

¿Las instrucciones fueron claras, concretas o breves?

¿Asumieron cosas que no les dijeron?

¿Que recomiendan?

Y sus respuestas fueron en torno a:

- La importancia de preguntar cuando la instrucción no se entiende claramente, evitar asumir cosas y ratificar siempre las instrucciones recibidas; el valor de ubicar al subordinado en el contexto antes de dar la instrucción, así como suministrar dichas instrucciones de manera adecuada y en el momento oportuno.

Dinámica 4: La palabra clave

Objetivo: Lograr una retroalimentación de las vivencias y opiniones del grupo en relación al taller realizado.

Desarrollo de la Actividad:

Se les solicitó a los participantes que expresaran con una o dos palabras lo que piensan o sienten con la sesión realizada.

Culminada la sesión cada participante contestó las preguntas relacionadas a:

¿Qué aprendieron?

¿Qué les pareció el taller?

¿Para qué les sirvió en su vida profesional?

¿Cómo se sintieron?

¿Cómo lo pueden aplicar en su vida laboral?

Y sus respuestas fueron en torno a:

- La importancia de conocer las características y elementos principales de cada uno de los estilos de dirección. Tomaron conciencia de cada uno de los estilos, con la finalidad de aplicarlos de manera oportuna, dependiendo de la situación organizacional.

- Adicionalmente, concientizaron sobre los errores cometidos anteriormente y cómo de ahora en adelante pueden mejorarlos y aplicar los conocimientos de forma correcta ante los colaboradores.

2. Sesión de Trabajo.

Se llevó a cabo la Sesión de Trabajo previamente diseñada en la Fase 2, el cual tuvo una duración de dos horas. El objetivo principal de la sesión fue ejemplificar el estilo de dirección presente en cada uno de los supervisores, así como fortalecer el estilo de dirección Capacitador, a través de distintas dinámicas específicas para cada caso.

Durante el diseño instruccional de la Sesión de Trabajo, se decidió seleccionar tres dinámicas las cuales ejemplificarían los estilos de dirección presentes en los supervisores de la Gerencia de Atención al Paciente y la Dirección Medica, con la

finalidad de incentivar el descubrimiento de los rasgos esenciales de los estilos de dirección de cada uno de los participantes. Incluyéndose una cuarta dinámica que realizarían los tres supervisores simultáneamente con el objetivo de lograr un acercamiento y experiencia vivencial utilizando el Estilo Capacitador.

Se inició la Sesión de Trabajo compartiendo el objetivo de la misma, se procedió a la aplicación de cada una de las dinámicas previamente diseñadas.

A continuación se detallan las dinámicas realizadas en dicha de Sesión de Trabajo:

Dinámica 1: Saltar la cuerda

Objetivo: Descubrir y conocer el estilo de dirección predominante en el supervisor de la Gerencia de Atención al Paciente.

Desarrollo de la Actividad:

Se seleccionó al participante previamente definido en el diseño instruccional. El resto de los participantes siguieron las instrucciones que indicadas por el dirigente elegido.

Los facilitadores se reunieron fuera del salón con el participante que iba a dirigir la actividad, con la finalidad de plantearle el objetivo: lograr con los demás participantes que una persona salte la cuerda tres veces, sin que la cuerda haga contacto con el piso, teniendo un máximo de 10 intentos de salto. El dirigente dio las instrucciones al grupo y les indicó que debían hacer cada uno para lograr el objetivo planteado.

Culminada la actividad el participante seleccionado contestó las preguntas relacionadas con:

¿Cuáles fueron los resultados esperados y logrados?

¿Cuáles fueron las acciones tomadas?

¿Qué podría mejorarse?

¿Qué no volvería a repetir?

Y sus respuestas fueron en torno a:

- El supervisor consideró que la dinámica fue muy enriquecedora, ya que logró dar las instrucciones correctamente para cumplir con el objetivo de forma rápida y eficiente. Aprendió cosas nuevas; aceptó recomendaciones de los demás participantes. Reconoció que debía aplicar menos el estilo autocrático y trabajar más en la flexibilización del estilo participativo.

Dinámica 2: La solución 1

Objetivo: Descubrir y conocer el estilo de dirección predominante en el supervisor de la Gerencia de Atención al Paciente.

Desarrollo de la Actividad:

Se seleccionó al participante previamente definido en el diseño instruccional. El resto de los participantes siguieron las instrucciones indicadas por el dirigente elegido. Los facilitadores se reunieron fuera del salón con dicho supervisor y le indicaron las instrucciones de la dinámica:

- Se le presentó una situación de la organización: Ejemplo: El día de hoy en la mañana dos personas clave de tu equipo te solicitaron permiso para salir más temprano de su jornada laboral (necesitan salir a las 3 p.m., cuando su horario de salida es a las 5 p.m.), le otorgaste el permiso sin inconveniente. Actualmente son las 2 p.m. y se están presentando problemas en el área de la caja, hay retrasos en la facturación, hay muchos pacientes a la espera y molestos; y todos los pacientes deben ser atendidos antes de las 5 p.m. ¿Qué harías? ¿Qué opciones tienes? ¿Pides ayuda?.

El participante regresó nuevamente al salón, leyó el problema al resto de los participantes. Posteriormente, elaboró un plan de acción donde solicitaba ayuda a otros departamentos que tuvieran experiencia y conocimientos en las funciones y actividades de los empleados que solicitaron el permiso; les exigió a los empleados que solicitaron el permiso que se quedaran en sus puestos de trabajo unos minutos más para solventar rápidamente el problema presentado en el área.

Luego de finalizar la actividad, se discutió sobre:

¿Cuáles fueron los resultados esperados y logrados?

¿Cuáles fueron las acciones tomadas?,

¿Qué podría mejorarse?

¿Qué no volvería a repetir?

Y sus respuestas fueron en torno a:

- La importancia de ser más previsivo y cuidadoso con las actividades del área. Analizó en base a las experiencias vividas, con la finalidad de mejorar los procesos y la capacidad de persuasión hacia los colaboradores.

Dinámica 3: La Solución 2

Objetivo: Descubrir y conocer el estilo de dirección predominante en el supervisor de la Dirección Médica.

Desarrollo de la Actividad:

Los facilitadores se reunieron fuera del salón con el participante y le indicaron las instrucciones de la dinámica:

- Se le presentó una situación de la organización. Ejemplo: El día de hoy faltaron 4 enfermeras, el sistema está fallando y funciona de forma intermitente, hay retrasos de

1 hora en atención al paciente, algunos se están quejando ya que tenían cita pautada a una hora específica, la sala de espera está lleno de pacientes y el ambiente se torna pesado. El participante debe volver al salón, analizar y realizar un plan de acción para solventar el problema presente. Puede realizar y tomar todas las acciones necesarias: ¿Sólo? ¿Pide ayuda?

- El participante regresó nuevamente al salón, leyó brevemente el problema planteado al resto de los participantes; elaboró un plan de acción, donde solicitó ayuda a los líderes de la Gerencia de Atención al Paciente, con la finalidad de disminuir la tensión y mantener el orden en la sala de espera.

Culminada la actividad el participante contestó las preguntas relacionadas con:

¿Cuáles fueron los resultados esperados y logrados?

¿Cuáles fueron las acciones tomadas?

¿Qué podrían mejorarse?

¿Qué no volvería a repetir?

Y sus respuestas fueron en torno a:

- La importancia de solicitar ayuda a los compañeros de trabajo adecuados, con la finalidad de solventar las situaciones de manera eficiente que puedan perjudicar los procesos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Considera que debe ser más estricto con su equipo de trabajo en temas relacionados a la puntualidad, compromiso e identificación con las actividades y funciones inherentes al área.

Dinámica 4: Plan de Inducción

Objetivo: Lograr acercamiento y experiencia vivencial utilizando el estilo capacitador con los supervisores de la Gerencia de Atención al Paciente y la Dirección Médica del CDD.

Desarrollo de la Actividad:

Cada participante diseñó y estructuró un plan de inducción para 5 personas que ingresarán la semana que viene a sus respectivos departamentos. En el plan debían considerar y evidenciar: que generaron aprendizaje, desarrollo de las personas, reconocimiento de méritos, y motivación. Los participantes tuvieron veinte (20) minutos para la ejecución de la actividad.

Una vez culminado el diseño del plan de inducción, cada uno de los participantes realizó la presentación de su estructura al resto de los participantes. El diseño general de todos los participantes giró en torno a:

- ✓ Presentación del nuevo empleado a la organización.
- ✓ Explicación de cómo está estructurada el área y la organización en general.
- ✓ Darle a conocer la misión, visión y objetivos de la organización.
- ✓ Explicación sobre las actividades y funciones del puesto a desempeñar.
- ✓ Desarrollo del plan de carrera que podrán tener dentro de la organización, siempre y cuando cumpla de manera eficiente con los objetivos y metas organizacionales.

Culminada la sesión cada participante contestó las preguntas relacionadas a:

¿Cuáles fueron los resultados esperados y logrados?

¿Cuáles fueron las acciones tomadas?

¿Qué podrían mejorar?

¿Qué no volverían a repetir?

Y sus respuestas fueron en torno a:

- Pudieron desarrollar de manera general las competencias y habilidades de cada uno de los estilos de dirección. Consideraron que en algunos momentos es fácil aplicar esos estilos, pero que en otros casos se les hacía más complicado a causa de tanto trabajo y falta de tiempo. Plantearon como conclusión general que debido a la falta de tiempo y a los momentos que está viviendo la organización se le hace muy complicado capacitar al personal de manera adecuada.

Fase 4: Presentación de los resultados y recomendaciones.

Una vez realizadas las fases 1, 2 y 3 se llevó a cabo una presentación a la alta gerencia del Centro Diagnóstico Docente para presentar los resultados obtenidos y las recomendaciones realizadas.

Evaluación Reactiva

Culminado tanto el Taller Teórico-Práctico como la Sesión de Trabajo, se aplicó una Evaluación Reactiva de Aprendizaje, la cual tiene como objetivo fundamental medir y evaluar la reacción y opinión de cada uno de los participantes en cuanto al contenido teórico y práctico de la actividad, acerca de las condiciones generales de la logística: calidad de los servicios, condiciones físicas y ambientales de las instalaciones, cantidad y calidad de los refrigerios suministrados y la evaluación de los facilitadores en cuanto a: dominio de la materia, utilización eficaz de los recursos didácticos, mantenimiento de un clima propicio para el aprendizaje, entre otros.

A continuación se presentan los resultados de las evaluaciones del Taller Teórico - Práctico:

Tabla 1. *Apreciación General del Taller Teórico - Práctico*

ASPECTOS A EVALUAR	TOTAL
CONTENIDO	4,62
El contenido del módulo tuvo una organización lógica y secuencial.	4,20
El contenido del módulo es importante y tiene una aplicación práctica en su trabajo.	5,00
La calidad del material de apoyo del participante en cuanto a: actualidad, presentación y contenido.	4,60
La presentación y desarrollo del módulo en cuanto a la calidad de la informática.	4,80
Se cubrieron los objetivos planteados, en función del contenido programático del módulo de capacitación.	4,60
Los ejercicios dinámicas y actividades individuales y de grupo utilizadas ayudaron a la comprensión de los conceptos impartidos.	4,80
El equilibrio entre la parte teórica y la parte práctica.	4,60
La duración del módulo de capacitación en cuanto a número horas.	4,40
El contenido del módulo de capacitación.	4,60
CONDICIONES GENERALES	4,67
La calidad de los servicios generales (Baños, Comodidad, Ubicación).	4,40
Las condiciones físicas y ambientales de las instalaciones.	4,80
La cantidad y la calidad de los refrigerios suministrados.	4,80
FACILITADORES	4,78
María Carolina Dorta.	4,71
Jenifer Jabbour.	4,85

Escala: 1: Deficiente / 2: Regular / 3: Bueno / 4: Muy Bueno / 5: Excelente

Nota. Datos tomados de la Evaluación Reactiva

Los participantes objetos del presente proyecto consideraron que el contenido impartido en el Taller Teórico – Práctico fue muy importante y que tiene una aplicación práctica en su trabajo. Asimismo, percibieron que los ejercicios y

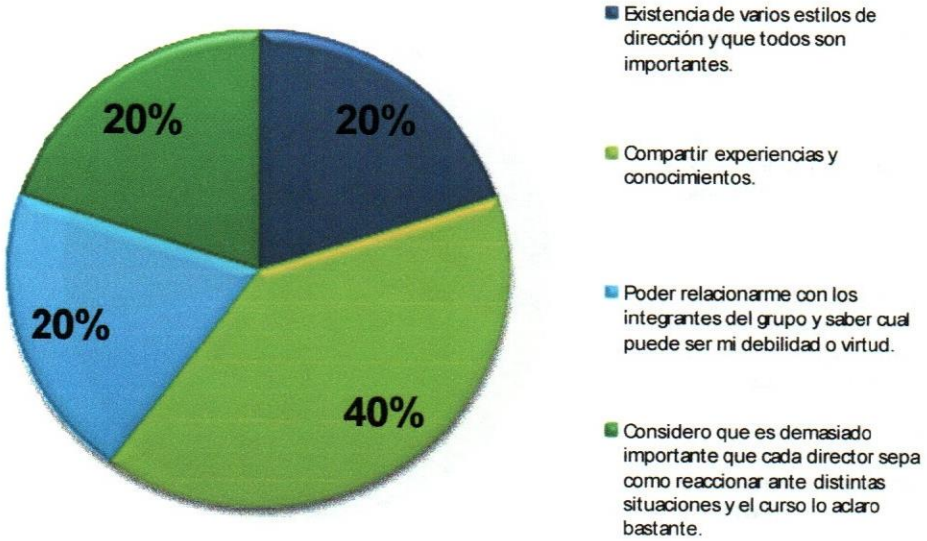


Gráfico 1. *Lo más valioso de la experiencia de aprendizaje.*

Tabla 3. *El aprendizaje más importante.*

Respuesta:	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Existe un estilo dominante.	2	29%
Aprender de los estilos de dirección.	1	14%
Cómo reaccionar ante las diferentes eventualidades e identificar el tipo de dirección que más se fija en uno.	2	29%
Conocimiento sobre los distintos estilos de dirección y sobre todo que cualidades tengo para poder explotarlas.	2	29%
Total	**7**	**100%**

Nota. Datos tomados de la Evaluación Reactiva

Gráfico 3. *Áreas de oportunidad.*

A continuación se presentan los resultados de las evaluaciones de la Sesión de Trabajo:

Tabla 5. *Apreciación General de la Sesión de Trabajo.*

ASPECTOS A EVALUAR	TOTAL
CONTENIDO	4,58
El contenido del módulo tuvo una organización lógica y secuencial.	4,60
El contenido del módulo es importante y tiene una aplicación práctica en su trabajo.	4,60
La calidad del material de apoyo del participante en cuanto a actualidad, presentación y contenido.	4,20
La presentación y desarrollo del módulo en cuanto a la calidad de la informática.	4,60
Se cubrieron los objetivos planteados, en función del contenido programático del módulo de capacitación.	4,60
Los ejercicios, dinámicas y actividades individuales y de grupo utilizadas ayudaron a la comprensión de los conceptos impartidos.	4,40
El equilibrio entre la parte teórica y la parte práctica.	4,80
La duración del módulo de capacitación en cuanto a número horas.	4,80
El contenido del módulo de capacitación.	4,60
CONDICIONES GENERALES	4,80
La calidad de los servicios generales (Baños, Comodidad, Ubicación).	4,80
Las condiciones físicas y ambientales de las Instalaciones.	4,80
La cantidad y la calidad de los refrigerios suministrados.	4,80
FACILITADORES	4,67
María Carolina Dorta.	4,60
Jenifer Jabbour.	4,75

Escala: 1: Deficiente / 2: Regular / 3: Bueno / 4: Muy Bueno / 5: Excelente

Nota. Datos tomados de la Evaluación Reactiva

Los integrantes que participaron en la Sesión de Trabajo evaluaron el contenido, la forma y el proceso de cada una de las dinámicas y actividades como "Muy Bueno" según la escala de evaluación. Consideraron que la Sesión de Trabajo tuvo un aprendizaje bien importante tanto en su vida personal como profesional, ya que tiene una aplicación práctica en su contexto laboral. Asimismo, percibieron que los

ejercicios y dinámicas tanto individuales como grupales ayudaron a la comprensión de los conceptos impartidos. En cuanto a las condiciones generales: calidad de los servicios, condiciones físicas y ambientales, calidad y cantidad de refrigerios suministrados, valoraron al taller como muy bueno. Por último, el proceso de facilitación fue considerado como "muy bueno" dentro de la escala de evaluación, ya que pudieron a través de casos prácticos con los diferentes estilos de dirección ensayarlos, practicarlos y aplicarlos, y adicionalmente fortalecer el estilo capacitador.

Tabla 6. *Aspectos más valiosos de la experiencia de aprendizaje.*

Respuesta:	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Saber cómo manejar en su debido momento cada situación.	1	20%
Se reconoció formas de trabajo e interacción y surgieron formas de mejorar lo antes mencionado.	1	20%
Se expusieron experiencias.	1	20%
Liderazgo.	1	20%
Saber liderar como supervisor.	1	20%
Total	**5**	**100%**

Nota. Datos tomados de la Evaluación Reactiva

Debido a los resultados obtenidos en el renglón de: se expusieron experiencias (20%) y se reconocieron formas de trabajo e interacción (20%), se evidencia positivamente la efectividad en el empleo del enfoque de aprendizaje de David Kolb (1999), ya que se logró la participación y aprendizaje a través de conocimientos y experiencias vividas.

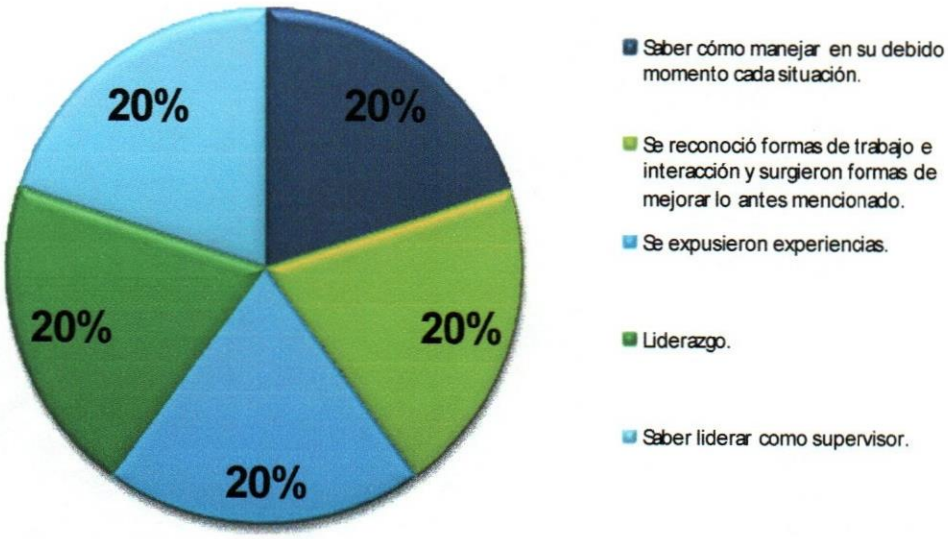


Gráfico 4. *Lo más valioso de la experiencia de aprendizaje.*

Tabla 7. *El aprendizaje más importante.*

Respuesta:	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Tomar de cada uno de los integrantes lo mejor.	1	20%
Debemos hacernos entender.	1	20%
Las experiencias de mis compañeros.	2	40%
Mejorar las debilidades de dirección.	1	20%
Total	**5**	**100%**

Nota. Datos tomados de la Evaluación Reactiva

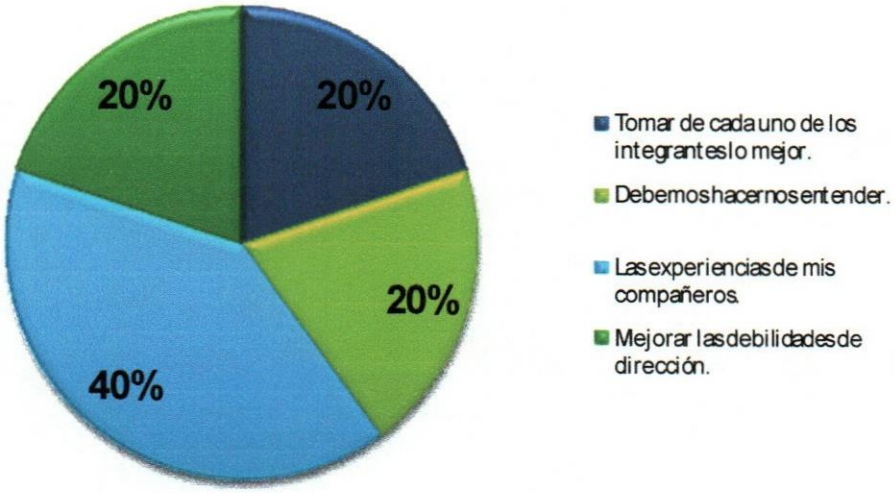


Gráfico 5. *El aprendizaje más importante.*

Tabla 8. *Los aspectos que podrían mejorarse de esta experiencia de aprendizaje.*

Respuesta:	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Integrar a todo el personal bajo un respeto y una misma dirección para lograr los objetivos.	1	17%
Me parece que las dinámicas deberían ser más participativas y grupales.	1	17%
Material didáctico.	2	33%
Todo estuvo excelente.	2	33%
Total	**6**	**100%**

Nota. Datos tomados de la Evaluación Reactiva

Gráfico 6. *Áreas de oportunidad.*

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Concluido el proceso esencial de la implantación de cambio, mediante una reunión con la Dirección de Recursos Humanos del Centro Diagnóstico Docente (CDD) se presentaron, explicaron y entregaron las conclusiones y recomendaciones.

Finalizado el proceso de implantación de cambio organizacional, a través de la ejecución tanto del Taller Teórico – Práctico como la Sesión de Trabajo, se obtuvo como producto final un mayor conocimiento por parte de los supervisores de la Dirección Médica y la Gerencia de Atención al Paciente sobre las características y elementos principales que conforman cada uno de los estilos de dirección.

Asimismo, los participantes adquirieron herramientas eficientes para adaptar su estilo de dirección en función a las necesidades de los supervisados, así como al contexto característico de la situación organizacional, con la finalidad de optimizar así el desempeño, motivación y capacitación de sus colaboradores.

Por último, los integrantes objetos de atención fortalecieron los estilos de dirección, ésto con la finalidad de generar una respuesta más eficiente y efectiva de acuerdo a las situaciones supervisorias que les toque gerenciar en el momento organizacional del Centro Diagnóstico Docente.

RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el proceso de sensibilización del Centro Diagnóstico Docente, el diseño e implantación del Taller Teórico – Práctico y la Sesión de Trabajo se pueden considerar como elementos importantes las recomendaciones que a continuación se presentan:

- Mayor entrenamiento y capacitación para los supervisores del Centro Diagnóstico Docente, con la finalidad de desarrollar y fortalecer habilidades personales y directivas, y de esta manera cumplir con las metas y objetivos de la organización de una forma más eficiente.

- Crear un plan de inducción como proceso de socialización organizacional.

- Desarrollar un plan de carrera para los empleados del CDD, con la finalidad de generar un mayor compromiso, motivación e identificación con los propósitos y metas organizacionales.

- Capacitar a los empleados en áreas relaciones con: Calidad de Servicio y Cultura Organizacional.

La Dirección de Recursos Humanos del Centro Diagnóstico Docente (CDD) ha agradecido el aporte y contribución profesional a la organización, por parte de la consultora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achilles, F. (2004). *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral.* México: Limusa.

Albrecht, K. (2004). *La Revolución del Servicio.* Estados Unidos: 3R Editores.

Argyris, C. (2001). *Aprendizaje Organizacional.* México: Oxford.

Arias Galicia, F. (1988). *Administración de Recursos Humanos.* México: Trillas.

Brunet. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones.* México: Trillas.

Charles Lattman, S. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa.* México: Ediciones Díaz de Santos.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2003). *Gestión de Talento Humano.* Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introdución a la Teoría General de la Administración.* Bogotá: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal.* México: Pearson Educación.

Dick, W. C. (2001). *The Systematic Design of Instruction.* New York: Addison Wesley Educational Publisher, Inc.

Duran, P. (2003). Recuperado el 10 de Febrero 2010, de Gestión del Cambio: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm

Ferrel, O. H. (2004). *Introducción a los Negocios en un mundo cambiante.* México: McGraw-Hill.

French, W. (1995). *Desarrollo Organizacional.* México: Prentice Hall.

Figueiras, K. (2009). Diseño e Implantación de un programa de formación supervisora en la Gerencia de Operaciones del Centro Comercial San Ignacio. Tesis de grado (Especialización en Desarrollo Organizacional). UCAB.

García, M. R. (n.d.). Recuperado el 14 de Marzo 2010, de Comentario a la lectura de Argyris y Schön: http://www.abielg.com/

Goleman, D. (2004). Leadership that get results. *Harvard Buisness Review*, 15.

Goleman, D. B. (2002). *Primal Leadership.* Estados Unidos: Harvard Business School Press.

Hughes, R. (2007). *Liderazgo. Como aprovechar las lecciones de la experiencia.* México: McGraw-Hill.

Jaume Triginé, F. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones.* México: Ediciones Díaz de Santos.

Kerlinger, F. N. (2002). *Investigación del Comportamiento.* México: McGraw-Hill.

Kolb, D. (2001). *Experiential Learning Theory Bibliography.* Boston: McBer and Co.

Kolb, D. (1999). *Organizational Behavior: An Experiental Approach to Human Behavior in Organizations.* New Jersey: Prentice Hall.

Kolb, D. (1994). *Psicología de las Organizaciones.* New Jersey: Prentice Hall.

Lussier, R. N. (1997). *Management.* Estados Unidos: South Western College.

Marrero Díaz, M. (2007). Estilos de aprendizaje y su impacto en el proceso enseñanza-aprendizaje. 7.

McBer, H. (2000). *Oerating Income and the Organizational Climate Dimensions.* Hay Mcber.

McBer, H. (2000). *The managerial styles.* Boston: McBer and Compny, Inc.

Milani, R. (1997). *Diseño para nuestra realidad.* Caracas: Equinoccio.

Pérez, E. (2008). *Estilos de Dirección.* Argentina: Publicaciones Vértice.

Pérez, E. (2002). *Introducción a la economía de la empresa.* Atgentina: Editorial Ramón Arces.

Pérez, L. (2006). *Función directiva y recursos humanos en sanidad.* México: Ediciones Díaz de Santos.

Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice-Hall.

Robbins, S. (2003). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones.* México: Pearson Educación.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación.* Caracas: Editorial Panapo de Venezuela.

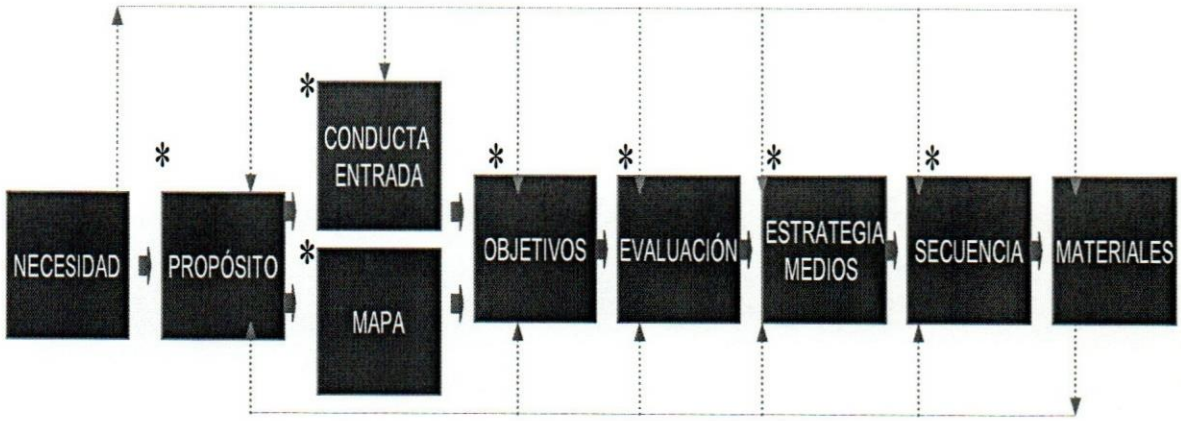
S/A. (n.d.). Recuperado el 20 de Enero 2010, de Tipo de Organizaciones: http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html

Tortello, M. (2004). Implementación del Cambio en Haz Comunicaciones. Tesis de grado (Especialización en Desarrollo Organizacional). UCAB.

Yáber, G. (2007). Informe de Investigaciones Educativas Vol. XXI. *Revista Informe de Investigaciones Educativas*, 22.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones.* Madrid: Pearson Educación.

DISEÑO DE EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE



Fuente: Dick, W. C. (2001). The Systematic Design of Instruction.

ANEXO B. Presentación del Taller Teórico – Práctico.

Taller:
Conociendo mi Estilo de Dirección

Centro Diagnóstico Docente

Consultores:

Jenifer Jabbour

María Carolina Dorta

Caracas, Diciembre de 2009.

Propósito

→ Brindar a los supervisores las herramientas necesarias para que apliquen los diversos estilos de dirección dependiendo de la situación y madurez de los supervisados.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Objetivos

Los participantes serán capaces de:

→ Descubrir los rasgos esenciales de los diferentes estilos de dirección, considerando sus características.

→ Aplicar los diversos estilos de dirección, con base en las herramientas recibidas, dependiendo de la situación y madurez de los supervisados.

→ Fortalecer el estilo de dirección "Capacitador", tomado en cuenta el momento organizacional.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Dinámica 2

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Estilos de Dirección

El Estilo de Dirección se puede definir como el conjunto de características que diferencia a directivos o responsables de unidades organizacional en su manera de dirigir y actuar frente a sus supervisados. Se definen distintos estilos de dirección dependiendo de las pautas de comportamiento empleadas, los sistemas implantados para la regulación de los mecanismos de coordinación y normalización de los flujos de autoridad, la relación e información en la organización. (Pérez E. , 2008)

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Elementos de los Estilos de Dirección

→ Persona- Equipo

→ Tarea

→ Entorno

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Elementos de los Estilos de Dirección

→ **Persona- Equipo**

Aunque el directivo normalmente se encarga de dirigir un equipo de trabajo, en realidad, debe orientar y guiar a cada uno de los integrantes del mismo. Esto implica que el director debe conocer la naturaleza y experiencia de sus empleados y su nivel de esfuerzo, así como el equipo de trabajo al que pertenece.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Elementos de los Estilos de Dirección

→ **Entorno**

El último mediatizador de los estilos de dirección es el entorno, es decir, las circunstancias o situaciones que pueden experimentarse en el ámbito laboral.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ AUTOCRÁTICO

→ ORIENTATIVO

→ CAPACITADOR

→ PARTICIPATIVO

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ **AUTOCRÁTICO**

Es el estilo en que la dirección comunica directivas claras explicando lo que se tiene que hacer sin escuchar ni permitir opinión, provocando una reacción inmediata por parte de los supervisados. Es decir, da instrucciones directas sin permitir las opiniones de los que han de cumplirlas, espera obediencia, y controla estrechamente los resultados.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ **AUTOCRÁTICO**

Características

- Autoritario.
- Concentra el poder de decisión.
- Le dice a los demás qué hacer.
- Limita la discusión en ideas y nuevas maneras de hacer las cosas.
- El grupo se priva de la sensación de equipo.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ **AUTOCRÁTICO**

Características

El estilo Autocrático es más eficaz:

- Cuando el tiempo es limitado.
- Cuando las personas o el grupo carecen de conocimiento y habilidades necesarias.
- Cuando los integrantes se conocen poco o nada.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ **AUTOCRÁTICO**

Características

Y es menos eficaz:

- Cuando el desarrollo de una fuerte sensación de equipo es el objetivo.
- Cuando existe algún nivel de conocimiento o habilidades entre los miembros.
- Si el grupo quiere espontaneidad en su trabajo.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ **ORIENTATIVO-**

Características

El estilo Orientativo es más eficaz:

- Cuando es necesario que haya instrucciones claramente establecidas.
- Cuando el directivo es percibido como un experto en su materia.
- Con colaboradores nuevos que necesitan una dirección activa.

Y es menos eficaz:

- Cuando el directivo desarrolla muy poco a sus colaboradores y se desmotivan.
- Cuando el directivo se percibe como una persona inexperta o autoritaria.
- En equipos autogestionados.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ **CAPACITADOR**

Este estilo de dirección ayuda a los subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles, preocupándose por un mayor desempeño tanto en su puesto actual como en el desarrollo a largo plazo del empleado.

Al relacionar el trabajo diario con los propios objetivos a largo plazo, los subordinados desarrollan confianza y seguridad para trabajar de una manera mucho más autónoma.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ **CAPACITADOR**

Características

- Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Animan a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial.
- Dan a sus empleados tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez, es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje duradero.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ **CAPACITADOR**

Características

- Proporciona orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de sus colaboradores
- Se ocupa por el desarrollo a largo de sus colaboradores.
- Dan reconocimiento.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ **CAPACITADOR**

Características

El estilo Capacitador es más eficaz:

- Cuando los empleados son ya conscientes de sus puntos débiles y tienen ganas de mejorar su desempeño.
- Con los colaboradores motivados a tomar iniciativas y que buscan su desarrollo profesional.
- Cuando los empleados se dan cuenta de la relación entre el aprendizaje y su propio progreso.
- Cuando los empleados que quieren ser ayudados a desarrollarse.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ **CAPACITADOR**

Características

Y es menos eficaz:

- Cuando los empleados, por la razón que sea, se resisten aprender o a cambiar su forma de actuar.
- Cuando el directivo es inexperto, y le falta la experiencia y conocimientos para ayudar a los empleados.
- Cuando los empleados necesitan mucha dirección y feedback.
- En épocas de crisis.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ **PARTICIPATIVO**

La finalidad de este estilo de dirección es la generación de nuevas ideas y comprometer a los colaboradores con los objetivos del equipo. Así, si los supervisados se involucran y se implican con la suficiente fuerza en las decisiones de la empresa u organización posteriormente realizarán un esfuerzo mayor por hacerlas triunfar.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ **PARTICIPATIVO**

Características

- Toma las decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- Escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tiene que ver son su trabajo, buscando el consenso.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ **PARTICIPATIVO**

Características

- Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, se fomenta la confianza, el respeto y el compromiso, e incrementa la flexibilidad y la responsabilidad
- Mantiene reuniones frecuentes.
- Recompensa el rendimiento y da poco feedback negativo.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ **PARTICIPATIVO**

Características

El estilo Participativo es más eficaz:

- Cuando los colaboradores son competentes.
- Cuando hay que coordinar a los colaboradores.
- Cuando el directivo indaga cuál es la mejor forma de proceder y necesita las ideas y orientación de empleados capaces.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Clasificación Estilos de Dirección

→ **PARTICIPATIVO**

Características

Y es menos eficaz

- En situaciones de crisis.
- Cuando los colaboradores son poco o insuficientemente competentes.
- Cuando carecen de información esencial o necesitan supervisión estrecha.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Compatibilidad de Estilos

Aunque los estilos se apoyan entre sí, lo normal es que una persona utilice uno o dos estilos con más frecuencia que los demás. El estilo que se utiliza de forma natural recibe el nombre de "estilo dominante", y su origen se sustenta en una de las tres motivaciones de la persona:

→ Motivación de Logro → Estilo Autocrático

→ Motivación de Afiliación → Estilo Participativo

→ Motivación de Poder → Estilo Orientativo y Capacitador

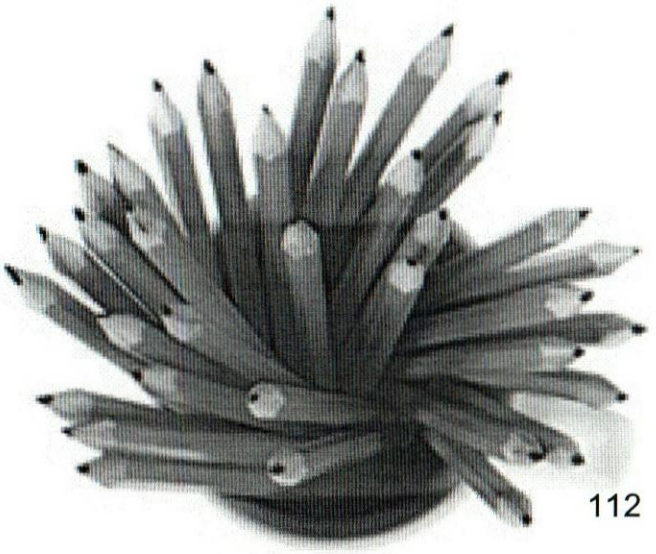
©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Estilos de Dirección- En resumen..

Autocrático	Orientativo	Capacitador	Participativo
• Es el estilo en que la dirección comunica directivas claras explicando lo que se tiene que hacer sin escuchar ni permitir opinión, provocando una reacción inmediata por parte de los subordinados. Es decir, da instrucciones directas sin permitir las opiniones de los que han de cumplirlas, espera obediencia, y controla estrechamente los resultados.	• Consiste en vender a los subordinados una visión sobre el mejor camino a seguir, y tratar de persuadirles explicándoles que hay detrás de esa visión en términos de intereses a largo plazo para ellos y para la organización.	• Este estilo de dirección ayuda a los subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles, preocupándose por un mayor desempeño tanto en su puesto actual como en el desarrollo a largo plazo del empleado.	• La finalidad de este estilo de dirección es la generación de nuevas ideas y comprometer a los colaboradores con los objetivos del equipo. Así, si los subordinados se involucran y se implican con la suficiente fuerza en las decisiones de la empresa u organización posteriormente realizarán un esfuerzo mayor por hacerlas triunfar.

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Resultados del cuestionario



©2009 Global Consultores. All rights reserved.

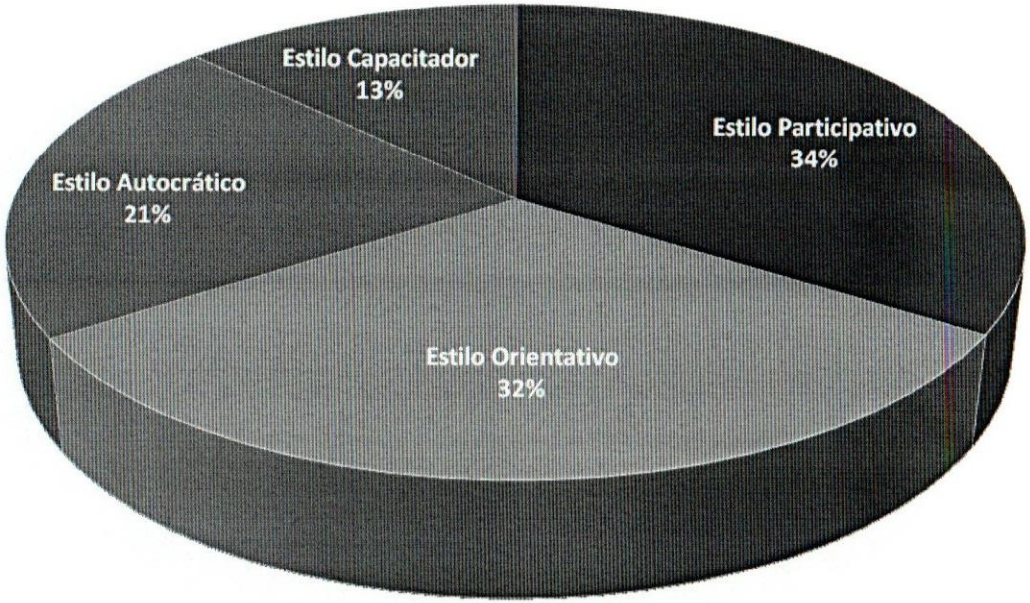
Resultados del Cuestionario

	Supervisados		Supervisores	
Estilo de Dirección	**Frecuencia**	**%**	**Frecuencia**	**%**
Estilo Participativo	167	34%	18	50%
Estilo Orientativo	156	32%	11	31%
Estilo Autocrático	106	22%	5	14%
Estilo Capacitador	63	13%	2	6%
Total	**492**	**100%**	**36**	**100%**

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Resultados del Cuestionario

Estilos de Dirección presentes en CDD
(Percepción de los empleados)



©2009 Global Consultores. All rights reserved.

"Dirigir no es controlar, es ayudar a los otros a hacer más; es aportar nuevas ideas, nuevos métodos, nuevos medios".
(Peter Drucker)

Conclusiones

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

Preguntas?

Dudas??

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

GRACIAS!!!!!

Global Consultores

©2009 Global Consultores. All rights reserved.

ANEXO C. Cronograma de las dinámicas del Taller Teórico – Práctico.

Taller:Conociendo mi Estilo de Dirección

Cronograma y Actividades

Duración: 1/2 día **(4 horas y media)**
Lugar: Centro Diagnóstico Docente Las Mercedes.
Facilitadores: Jenifer Jabbour y María Carolina Dorta.
Participantes: Félix Suárez – Dirección Médica
Yudeider Tovar – Gerencia de Atención al Paciente.
Carmen Contreras - Gerencia de Atención al Paciente.
Fecha: Noviembre 2009.

Actividad	Objetivo	Duración	Otros Aspectos
Bienvenida y Recibimiento	Compartir refrigerio entre compañeros de trabajo.	15 minutos	Desayuno o Merienda
Dinámica 1 (romper el hielo)	Generar un clima de confort y confianza entre los participantes y facilitadores. Generar un espacio de risas y diversión, a fin de disminuir la tensión por el encuentro.	20 minutos	¿Quiénes Somos? **(Ver anexo 1)**
Chequeo de Expectativas+Cual es tu aporte+Que me quiero llevar	Espacio para indagar acerca de las expectativas e inquietudes de cada uno de los participantes acerca del encuentro.	15 minutos	
Presentación de Objetivos y Agenda	Objetivos del taller, agenda o contenido, y reglas básicas de funcionamiento.	15 minutos	
Dinámica 2. Estilos de Dirección	Conocer y descubrir los rasgos esenciales de los diferentes estilos de dirección.	45 minutos	Estilos de Dirección **(Ver anexo 2)**
Exposición Teórica	Explicar y exponer los conceptos básicos de estilos de dirección, características principales. Ventajas y Desventajas.	90 minutos	
Dinámica 3. Instrucciones	Que todos puedan entender que para realizar un buen trabajo y tomar buenas decisiones hay que transmitir de forma efectiva y eficiente las instrucciones.	45 minutos	¿Cómo dar y seguir Instrucciones? **(Ver anexo 3)**
Cierre	Hacer un Recapitulación de todo lo trabajado en la sesión. Lograr una retroalimentación de las vivencias y opiniones del grupo en relación al taller realizado. + Chequeo de Expectativas.	30 minutos	La palabra clave **(Ver anexo 4)**

Dinámica 1: **Quiénes Somos?**

Objetivo: Generar el confort y la confianza de los participantes de cara a la actividad.

Desarrollo de la Actividad:

Los participantes se reunirán en grupos para discutir y compartir las siguientes preguntas:

- Diga una palabra que te describa (en tu vida personal).
- Enumera 01 valor, 01 cualidad o habilidad, y 01 área de oportunidad y mejora.
- Defina 01 meta u objetivo (personal o profesional).
- Luego de finalizar la discusión, cada participante debe presentar el resumen de las respuestas de uno de sus compañeros.

Dinámica 2: **Estilos de Dirección**

Objetivo: Conocer y descubrir los rasgos esenciales de los diferentes estilos de dirección.

Desarrollo de la Actividad:

Fase 1:
Cada participante debe escoger cuatro **(4) tarjetas al azar,** las cuales estarán ubicadas en la mesa boca a bajo, leerán cada una de ellas y las colocarán por orden de importancia para ellos, las tarjetas de menos importancia podrán cambiarlas negociando **intercambios** con sus compañeros. Tienen posibilidad de realizar la cantidad de intercambios deseados, hasta lograr obtener las tarjetas con las cuales se identifiquen más o sean de mayor importancia para ellos.

Al finalizar los intercambios cada participante deberá pegar sus tarjetas en una hoja de rotafolio, manteniendo el orden de importancia.

Fase 2:
Cada participante realizará una breve explicación y descripción de ellos mismos en base a las tarjetas seleccionadas, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿por qué las eligieron? ¿en qué se identifican con cada una de ellas? ¿son rasgos presentes en su conducta todo el tiempo?

Fase 3:

El facilitador consulta a los participantes si conocen o identifican los estilos de dirección existentes, y socilita que los mencionen. Estos estilos mencionados se escribirán en un rotafolio.
Luego les pedirá que asocien esos estilos de dirección mencionados con las láminas de cada uno de ellos.

Fase 4: Procesamiento / Preguntas de la información obtenida.

1. ¿ De qué tomaron conciencia?
2. ¿Qué aprendieron?
3. ¿Cómo pueden aplicar lo aprendido?

Fase 5:
Presentación teórica de los estilos de dirección.

Dinámica 3: **¿Cómo dar y seguir Instrucciones?**

Objetivo: Que todos puedan entender que para realizar un buen trabajo y tomar buenas decisiones hay que transmitir de forma efectiva y eficiente las instrucciones.

Desarrollo de la Actividad:

Los participantes deberán colocarse en parejas, y sentarse dándose las espaldas, uniendo los espaldares de las sillas. Uno de los participantes (P1) tomará una hoja blanca y un lápiz, y el otro participante (P2) tomará la hoja de instrucciones, el participante 2 deberá describir utilizando sólo palabras, sin voltear, sin hacer movimientos y sin señas lo que observe en la hoja de instrucciones.
Para esta actividad tendrán cinco (5) minutos.

Al finalizar la actividad se recogerán las hojas y se discutiran las siguientes reflexiones grupales:

¿Qué observaron?
¿Cómo se sintieron?
¿Las instruciones fueron claras, concretas, o breves?
¿Asumieron cosas que no le dijeron?
¿Qué recomiendan?

Dinámica 4: **La palabra clave (cierre)**

Objetivo: Lograr una retroalimentación de las vivencias y opiniones del grupo en relación al taller realizado.

Desarrollo de la Actividad:

Se les solicita a los participantes que expresen con una o dos palabras lo que piensan o sienten con la sesión realizada.

Procesamiento / Preguntas de la información obtenida.
1.¿ Qué aprendieron?
2. ¿Qué les pareció el taller?.
3. ¿ Para qué les sirvió en su vida profesional?
4. ¿Cómo lo pueden aplicar en su vida laboral?

ANEXO D. Cronograma de las dinámicas de la Sesión de Trabajo.

Taller: Conociendo mi Estilo de Dirección II

Cronograma y Actividades

Duración:	**2 horas**
Lugar:	Centro Diagnóstico Docente las mercedes.
Facilitadores:	Jenifer Jabbour y María Carolina Dorta.
Participantes:	Félix Suárez – Dirección Médica
	Yudeider Tovar – Gerencia de Atención al Paciente.
	Carmen Contreras - Gerencia de Atención al Paciente.
Fecha:	Diciembre 2009.

Dinámica 1: **Saltar la cuerda**

Desarrollo de la Actividad:

Seleccionar un participante para dirigir la actividad (Carmen Contreras), los demás participantes deberán seguir las instrucciones que les dará el dirigente seleccionado. (acotarles que traten de no seguir las instrucciones completas)
Los facilitadores se reunen fuera del salón con el que va a dirigir la actividad para plantearle el objetivo, el cual es: lograr con los demás participantes que una persona salte la cuerda tres veces, sin que la cuerda haga contacto con el piso y tienen un maximo de 10 intentos de salto. El dirigente dará las instrucciones al grupo y les dirá que debe hacer cada uno para lograr el objetivo deseado.

Luego de finalizar la actividad, se discutirá sobre el resultado esperado y logrado, acciones tomadas, que se podría mejorar, y que no se debería repetir.

Preguntas:

¿Cuáles fueron los resultados esperados y logrados?

¿Cuáles fueron las acciones tomadas?

¿Qué podría mejorarse?

¿Qué no volvería a repetir?

Dinámica 2: **La solución 1**

Desarrollo de la Actividad:

Seleccionar un participante (Yudeider Tovar). Los facilitadores se reunirán fuera del salón con él y le darán las instrucciones de la dinámica:

- Se le presentará una situación de la organización: Ej: El día de hoy en la mañana dos personas clave de tu equipo te solicitaron permiso para salir más temprano de su jornada laboral (necesitan salir a las 3 pm, cuando su horario de salida es a las 5pm), les otorgaste el permiso sin inconveniente. Actualmente son las 2pm y se están presentando problemas en el área de la caja, hay retrasos en la facturación, hay muchos pacientes a la espera y molestos; y todos los pacientes deben ser atendidos antes de las 5pm.

¿Qué harías? ¿Qué opciones tienes?¿ Pides ayuda?

Luego de finalizar la actividad, se discutirá sobre el resultado esperado y logrado, acciones tomadas, que se podría mejorar, y que no se debería repetir.

Preguntas:

¿Cuáles fueron los resultados esperados y logrados?

¿Cuáles fueron las acciones tomadas?,

¿Qué podría mejorarse?

¿Qué no volvería a repetir?

Dinámica 3: **La Solución 2**

Desarrollo de la Actividad:

Seleccionar un participante (Félix Suárez). Los facilitadores se reunirán fuera del salón con él y le darán las instrucciones de la dinámica:

- Se le presentará una situación de la organización: Ej: El día de hoy faltaron 4 enfermeras, el sistema está fallando y funciona de forma intermitente, hay retrasos de 1 hora en atención al paciente, algunos se están quejando ya que tenían cita pautada a una hora específica, la sala de espera está llena de pacientes y el ambiente se torna pesado.
- El participante debe volver al salón, analizar y realizar un plan de acción para solventar el problema presente. Puede realizar y tomar todas las acciones necesarias. ¿Sólo? ¿Pide ayuda?

Luego de finalizar la actividad, se discutirá sobre el resultado esperado y logrado, acciones tomadas, que se podría mejorar, y que no se debería repetir.

Preguntas:

¿Cuáles fueron los resultados esperados y logrados?

¿Cuáles fueron las acciones tomadas?

¿Qué podrían mejorarse?

¿Qué no volvería a repetir?

Dinámica 4: **Plan de Inducción**

Objetivo: Lograr acercamiento y experiencia vivencial utilizando el estilo capacitador.

Desarrollo de la Actividad:

Cada participante creará un plan de inducción estructurado para 5 personas que van a ingresar la semana que viene a sus respectivos departamentos. En el plan se debe considerar y evidenciar que los participantes estarán: generando aprendizaje, desarrollando a las personas, reconociendo méritos, motivando y enseñando.

También se deberá incluir en el plan la logística a utilizar. Los participantes tendrán 10 minutos para la actividad.

Al finalizar, el plan deberá ser presentado por cada uno de los participantes y harán una actuación de la parte inicial de la inducción.

Luego de finalizar la actividad, se discutirá sobre el resultado esperado y logrado, acciones tomadas, que se podría mejorar, y que no se debería repetir.

Preguntas:

¿Cuáles fueron los resultados esperados y logrados?

¿Cuáles fueron las acciones tomadas?

¿Qué podrían mejorar?

¿Qué no volverían a repetir?

EVALUACIÓN REACTIVA – EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE

NOMBRE DE LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE:		FECHA:
EMPRESA DIDÁCTICA:	LUGAR DEL EVENTO DE APRENDIZAJE:	FACILITADOR:

INSTRUCCIONES:

1. **Su opinión es importante y valiosa para las personas que desarrollan y evalúan esta actividad, las observaciones efectuadas por usted serán tomadas en consideración para hacer las mejoras necesarias en cuanto a las actividades de adiestramiento como de los Facilitadores.**
2. **Esta evaluación es de carácter ANÓNIMO y le agradecemos responder con la mayor objetividad y sinceridad todos los planteamientos que se formulan.**
3. **Para determinar la forma como esta actividad ha satisfecho sus expectativas y los objetivos trazados, deseamos conocer su valiosa opinión en cuanto a diseño, presentación y valor de la misma. Para ello, marque con una equis (X) el recuadro de la escala que mejor refleja su parecer respecto a cada uno de los aspectos que se expresan, de acuerdo a la siguiente escala:**

(FAVOR LLENAR LA EVALUACIÓN EN SU TOTALIDAD)

ESCALA DE EVALUACIÓN

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
5	4	3	2	1

ASPECTOS A EVALUAR

A) CONTENIDO	ESCALA				
	5	4	3	2	1
El contenido del módulo tuvo una organización lógica y secuencial.					
El contenido del módulo es importante y tiene una aplicación práctica en su trabajo.					
La calidad del material de apoyo del participante en cuanto a actualidad, presentación y contenido.					
La presentación y desarrollo del módulo en cuanto a la calidad de la información.					
Se cubrieron las expectativas generadas, en función del contenido del curso					
Los ejercicios, dinámicas y actividades individuales y de grupo utilizados ayudaron a la comprensión de los conceptos impartidos.					
El equilibrio entre la parte teórica y la parte práctica fue					
La duración del curso en cuanto al número horas fue					
El contenido del módulo, en general, fue					

B) CONDICIONES GENERALES	5	4	3	2	1
La calidad de los servicios generales (baños, comodidad, ubicación)					
Las condiciones físicas y ambientales de las instalaciones					
La cantidad y calidad de los refrigerios suministrados					

C) FACILITADOR

NOMBRE DEL FACILITADOR : _____

ASPECTOS A EVALUAR	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
	5	4	3	2	1
Demostró tener dominio de la materia.					
Expuso el contenido en forma organizada, clara y precisa.					
Hizo interesante, amena y dinámica la experiencia de aprendizaje.					
Mantuvo en todo momento un clima propicio para el aprendizaje, manteniendo la atención e interés de los participantes.					
Respondió eficazmente a las preguntas formuladas y aclaró las dudas planteadas por los participantes.					
Desarrolló suficientes ejercicios individuales y de grupo, dinámicas y casos prácticos, que ayudaron a la comprensión del contenido.					
Dio oportunidades de intervención a los participantes.					
Utilizó efizcamente los recursos didácticos asignados (video beam, laptop, rotafolio)					
Cubrió el contenido del módulo de capacitación en el tiempo estipulado					
Fue puntual con el horario establecido					
En general, al Facilitador, lo evaluaría como					

D) EVALUACIÓN GENERAL DEL EVENTO	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
El evento considerado en su totalidad le resultó	5	4	3	2	1

E) Señale los aspectos más valiosos de esta experiencia del curso:

_____

_____

F) Señale los aprendizajes más importantes:

_____

_____

G) Señale qué aspectos podrían mejorarse de esta experiencia de aprendizaje:

_____

_____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!