AAS3214

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CENTRO DIAGNÓSTICO DOCENTE LAS MERCEDES

Presentado en la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

JENIFER JABBOUR ABI MOUSSA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor: MARÍA ELENA HOFFMANN

Caracas, Junio del 2010.

3524

Le dedico mi tesis a mi mamá, a mi papá y a mis hermanos
por el apoyo incondicional, por haberme ayudado a
lograr juntos esta meta y por siempre estar
ahí como una familia super especial.
A Fabián, mi esposo, por ayudarme a crecer,
por siempre confiar en mí,
ayudarme en todo lo que necesite y apoyarme
durante todos estos años para lograr
ser la persona que hoy soy.....
A la Galla! Por ser la persona tan
especial que es, por soportar mis terquedades
por el apoyo y la confianza todos estos años, ahh y por
su estrés, sin él nada sería igual...
Gracias a todos....

Jenifer Jabbour

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecerle al Centro Diagnóstico Docente por haber colaborado y participado gustosamente en este estudio, por haberme permitido acceder a la información necesaria para llevarlo a cabo, otorgarnos parte de su tiempo para poder recolectar los datos, mostrar interés y colaboración en la investigación.

Le doy las gracias a mi tutora 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 especial de grado.

A todos, Gracias!

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

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

CENTRO DIAGNÓSTICO DOCENTE LAS MERCEDES

RESUMEN

El Centro Diagnóstico Docente (CDD), como una empresa privada surgida en el año 2003, proveedora de servicios de salud y dedicada a los servicios de diagnóstico, con una plataforma tecnológica de última generación, se mostró interesada en explorar parte del clima organizacional, contando con la participación de una empresa consultora. La investigación diagnóstica arrojó como oportunidad de mejora: los estilos de dirección presentes en los supervisores del CDD. La estrategia para realizar el diagnóstico, fue concebida adoptando la metodología de investigación evaluativa, basándose en un proceso cíclico de recopilación de datos, análisis, retroalimentación y recomendaciones; la investigación se llevo a cabo en colaboración con el cliente. Este diagnóstico determinó el estado actual de los estilos de dirección y se obtuvo una visión acerca de la percepción de los directivos y supervisores, así como de los empleados con respecto a la misma, a través del diseño y aplicación de instrumentos, tales como la entrevista y el cuestionario.

Palabras clave: investigación evaluativa, clima organizacional, estilos de dirección.

INDICE GENERAL

RESUMEN ..... **IV**

CAPÍTULO I **11**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 11
Planteamiento del problema 11
Justificación del estudio 12
Objetivos del estudio 13

CAPÍTULO II **14**

MARCO ORGANIZACIONAL 14
Visión 14
Misión 15
Valores 15
Estructura 15

CAPÍTULO III **17**

MARCO CONCEPTUAL 17
Desarrollo Organizacional 17
Diagnóstico Organizacional 18
La organización como sistema 18
Clima Organizacional 19
Indicadores de Clima Organizacional 20
Modelo de Hay McBer de Generación de Clima (2000) 21
Estilos directivos 23
Compatibilidad de Estilos 32

CAPÍTULO IV **34**

MARCO METODOLÓGICO 34
Investigación 34
Tipo de Diseño de Investigación 35
Población 36
Muestra 36
Proceso de Diagnóstico 37

Operacionalización de la variable 38
Instrumento de Recolección de Datos 40
Validez 42
Confiabilidad 43

CAPÍTULO V 44

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 44
1. Análisis y resultados de las entrevistas 46
2. Análisis y resultados de los cuestionarios 47

CAPÍTULO VI 57

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 57

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 61

ANEXOS 65

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama del Centro Diagnóstico Docente 16

Figura 2: Modelo de Generación de Clima. Hay McBer (2000) 21

Figura 3: Proceso de Diagnóstico 37

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estilos de Dirección presentes en los supervisores del CDD, según la percepción de los empleados 48

Gráfico 2: Estilos de Dirección presentes en los supervisores del CDD, según la percepción de los supervisores 50

Gráfico 3: Estilos de dirección presentes en el supervisor del departamento de admisión, según su propia percepción 52

Gráfico 4: Estilos de dirección presentes en el supervisor del departamento de enfermería, según su propia percepción 53

Gráfico 5: Estilos de dirección presentes en el supervisor del departamento de citas y resultados, según su propia percepción..... 55

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de los Estilos de Dirección 29

Tabla 2: Operacionalización de la Variable 39

Tabla 3: Estilos de Dirección presentes en los supervisores del CDD, según la percepción de los empleados 48

Tabla 4: Estilos de Dirección presentes en los supervisores del CDD, según la percepción de los supervisores 49

Tabla 5: Comparación de los estilos de dirección presentes en los supervisores del CDD, entre la percepción de los supervisores y empleados 51

Tabla 6: Estilos de dirección presentes en el supervisor del departamento de admisión, según su propia percepción 52

Tabla 7: Estilos de dirección presentes en el supervisor del departamento de enfermería, según su propia percepción 53

Tabla 8: Estilos de dirección presentes en el supervisor del departamento de citas y resultados, según su propia percepción 54

INDICE DE ANEXOS

Anexo A: Ficha Técnica del Centro Diagnóstico Docente 66

Anexo B: Preguntas entrevista estructurada..... 69

Anexo C: Instrumento para determinar el estilo de dirección que contestaron los supervisores 71

Anexo D: Instrumento para determinar el estilo de dirección que contestaron los subordinados 79

Anexo E: Planilla de validación del instrumento 87

departamentos, tales como, que el personal de primer nivel, o personal de base, ha presentado diversas inquietudes y descontento con los estilos de dirección de sus superiores, lo cual se ha visto reflejado en los altos niveles de rotación de dicho personal; en tal sentido, el cliente consideró necesario realizar un diagnóstico de los factores que puedan estar incidiendo en dichas situaciones.

Las preguntas de investigación emergentes de la situación actual son: *¿Cuáles son las situaciones que se están originando en el Centro Diagnóstico Docente en la relación supervisor- supervisado? ¿Cuál es la percepción de los supervisores y empleados del Centro Diagnóstico Docente en relación al estilo de dirección de los supervisores?*

Justificación del estudio

La investigación se enfocó a describir los aspectos que pudieran causar incongruencias organizacionales, relacionadas con la actualidad de la empresa.

De acuerdo con la información preliminar recabada, la organización percibió como una de las áreas de investigación, el estilo de dirección o forma de supervisión del personal, para disminuir la rotación de personal producto de la situación actual.

El CDD se encontraba teniendo re trabajo, e invirtiendo más tiempo para resolver las consecuencias de la alta rotación, lo cual podría incidir en su efectividad organizacional.

Al realizar este diagnóstico, se pretendía determinar el estado actual de las variables y obtener una visión acerca de la percepción de los empleados y los supervisores sobre el estilo de dirección.

Esta investigación sirve como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en la empresa como en organizaciones que ofrezcan el mismo servicio.

Objetivos del estudio

Objetivo General

Describir las situaciones existentes en el Centro Diagnóstico Docente que están generando una alta rotación, considerando las condiciones internas de la organización y los estilos de dirección presentes en los supervisores del mismo.

Objetivos Específicos

- Determinar la percepción de los empleados en cuanto a los elementos y causas de la situación actual que presenta el CDD.
- Determinar la percepción de los empleados en relación al estilo de dirección de sus supervisores.
- Determinar la percepción de los supervisores en relación a su propio estilo de dirección.
- Determinar los factores internos y externos que están asociados al estilo de dirección de los supervisores.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

El Centro Diagnóstico Docente es una empresa privada que suministra de servicios de salud, dedicada principalmente a realizar diagnósticos y mediante 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 CT/PET y los más avanzados equipos de radiología, laboratorio digital, y resonancia magnética nuclear al disponer del primer resonador en Latinoamérica de 3 teslas, que ofrece imágenes de resolución y capacidad diagnóstica superior respecto a equipos de generaciones anteriores.

Progresivamente han incorporado a sus servicios áreas de atención especializada en Gastroenterología y Endoscopia, Medicina Ocupacional, Medicina Interna, Cirugía Plástica, Cirugía General, Traumatología, Cirugía de Columna, Clínica de la Mujer y Cardiología.

Visión

El CDD plantea su visión de la siguiente manera: "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 CDD está concebido 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 comportamiento ético que garantizan a la organización la máxima satisfacción de los clientes y relacionados y el cumplimento de su responsabilidad social".

Valores

La Misión y Visión del CDD, se soportan sobre bases sólidas de principios como lo son la ética, la excelencia, integridad y el respeto a la vida, los cuales les 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 la responsabilidad social, teniendo siempre presente que la salud del paciente constituye el eje primordial de la actividad.

Estructura

Cuenta con un grupo de 102 profesionales que conforman la dirección de administración y finanzas, la dirección de recursos humanos, gerencia de atención al paciente, gerencia de informática y la dirección médica; las cuales dependen directamente del gerente general y la presidencia ejecutiva, que a su vez se

encuentran lideradas por la junta directiva de la institución. A continuación se presenta el organigrama del Centro Diagnóstico Docente:

Figura 1: *Organigrama del Centro Diagnóstico Docente*

CAPÍTULO III

MARCO CONCEPTUAL

Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es una disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, con la finalidad de mejorar a las organizaciones y miembros que trabajan en ellas, a través del uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado.

Es una invención relativamente reciente, la cual se inició a finales de los cincuenta, cuando los científicos de la conducta versados en la erudición de la tecnología de la dinámica de grupos intentaron aplicar ese conocimiento para mejorar el funcionamiento en equipo y las relaciones entre los grupos en las organizaciones. (French, 1995).

Beckhard (1969), define el desarrollo organizacional como:

"...un esfuerzo 1) planeado, 2) de toda la organización y 3) administrado desde el nivel superior; para 4) aumentar la eficacia y salud organizacional, a través de 5) intervenciones planeadas en los "procesos" de la organización, usando el conocimiento de la ciencia conductual". Beckhard, 1969 citado por: (French, 1995, p.27).

Siendo así que el Desarrollo Organizacional implica un cambio planeado en las organizaciones que requiere del compromiso de los involucrados, incluyendo dentro de éstos, los representantes de los niveles más altos de la organización y trasladarlo como en un efecto cascada.

Diagnóstico Organizacional

Los programas de Desarrollo Organizacional (DO), contemplan tres componentes básicos: diagnóstico, acción y administración del programa.

El diagnóstico es una recopilación continua de datos acerca del sistema total de la organización o de una unidad o subunidades, datos referentes a los procesos y cultura, y de otros objetivos de interés.

El componente acción contempla las actividades e intervenciones diseñadas para lograr el objetivo de mejorar el funcionamiento de la organización. Y el componente de administración del programa consiste en la aplicación o administración de actividades diseñadas para lograr el éxito del programa.

Es importante determinar y conocer cuál será la estrategia de cambio que se adapta al presente estudio, por lo que es necesario realizar un diagnóstico; el cual permitirá detectar áreas de oportunidad de mejora, organizar las áreas prioritarias para la intervención en la problemática detectada, y determinar el tipo de intervención más indicado.

La organización como sistema

Schein (1989) define la organización como "la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad".

Este autor señala tres dimensiones básicas de una organización, éstas son:

- La dimensión jerárquica, señala los niveles relativos de la misma manera en que los representa el organigrama.

- Una dimensión funcional, señala los diferentes tipos de trabajo que se deben realizar en la organización.

- Una dimensión de inclusión o centralidad, representa la medida en que una persona se aleja o acerca del punto central de la organización.

La aproximación a una organización, implica tener en cuenta el ambiente en el cual ésta se desarrolla. Las organizaciones son consideradas sistemas abiertos, en un intercambio activo con el ambiente que les rodean y que si bien, son analizadas internamente, hay factores externos que de alguna manera inciden en su eficacia.

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 (soportados, por lo tanto, en la cultura de la compañía, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso de que estos hagan los líderes de los equipos) que influyen positiva o negativamente en el rendimiento del trabajo y en el desarrollo empresarial (Pérez E. , 2008).

Uno de los enfoques recientes sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: "Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada." (Dessler, 1993, p.131).

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 sensación 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 Hay McBer de Generación de Clima (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:

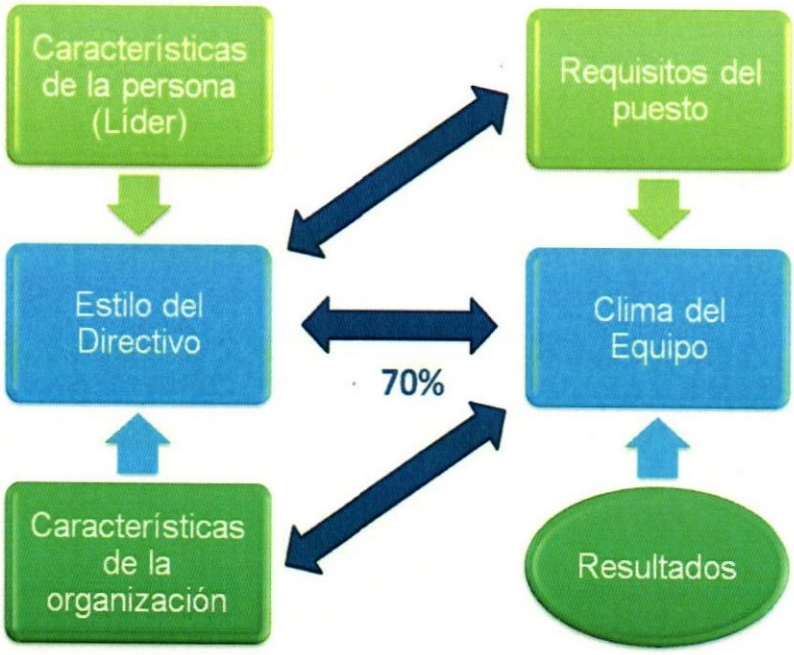

Figura 2: *Modelo de Generación de Clima. Hay McBer (2000)*

Características de la persona

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.

Este estudio está orientado al diagnóstico de los estilos de dirección presentes en el Centro Diagnóstico Docente y una vez revisados los conceptos que guían el desarrollo del mismo, es necesario comprender las teorías que explican los distintos estilos que pueden presentarse en una organización y en función a ésta comprensión, considerar aquel más apropiado a la naturaleza, características y razón de ser del estudio.

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).

Mediante la función de dirección, los directivos de las 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 explote al máximo su potencial. La clave del éxito empresarial es adaptar el estilo de dirección a las diferentes situaciones, personas, y tareas, que se vayan planteando.

Es por esto que identificar los estilos de dirección de quienes tienen a cargo la responsabilidad de gestionar los procesos y adecuarlos 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.

Elementos que determinan el estilo 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.

Tarea

Otro aspecto que influye en los estilos de dirección es la tarea, no sólo por el trabajo que haya que desempeñar, si no por los resultados que se deben conseguir, pudiendo ser estos últimos estáticos y 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 el caso de este estilo, 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 en 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).

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.

Para esa labor 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 esta 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 permite la variación de los objetivos, posibilitando enfrentarse a tareas inmediatas.

Si se utiliza este estilo de dirección con empleados experimentados se corre el riesgo de que estos 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 sabedora 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).

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.

Por supuesto no es fácil encontrarse con ese nivel de honradez absoluta, por lo que es recomendable tener mucho cuidado a la hora de decidirse por este estilo de dirección.

Los sujetos más proclives a admitir esta diferencia son individuos innovadores, motivados y que buscan y desarrollan profesionales 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).

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).

A continuación se presenta la *Tabla 1* donde se resume las características elementales y la descripción de acciones cuando un dirigente es más o menos eficaz, utilizando un estilo directivo específico:

Tabla 1: *Resumen de los Estilos de Dirección*

Estilo Directivo	Características	Más Eficaz cuando:	Menos Eficaz cuando:
Estilo Autocrático	Autoritario. Concentra el poder de decisión. Les 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.	El tiempo es limitado. Las personas o el grupo carecen de conocimiento y habilidades necesarias. Los integrantes se conocen poco o nada.	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.

Tabla 1: *(cont.)*

Estilo Directivo	Características	Más Eficaz cuando:	Menos Eficaz cuando:
Estilo Orientativo	Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y definición clara a seguir.	Es necesario que haya instrucciones claramente establecidas.	El directivo desarrolla muy poco a sus colaboradores y se desmotiva.
	Solicita opinión a los colaboradores explicándoles sobre la visión o la mejor manera de llegar, sin abandonar la autoridad.	El directivo es percibido como un experto en su materia.	El directivo se percibe como una persona inexperta o autoritaria.
	Persuade a sus colaboradores explicándoles que hay detrás de esa visión.	Los colaboradores nuevos necesitan una dirección activa.	En equipos auto gestionados.
	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.		

Tabla 1*: (cont.)*

Estilo Directivo	Características	Más Eficaz cuando:	Menos Eficaz cuando:
Estilo Participativo	Toma las decisiones finales y señala directrices específicas a sus colaboradores, pero consulta sus ideas y opiniones.	Los colaboradores son competentes.	En situaciones de crisis.
	Escucha y analiza las ideas de sus colaboradores y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.	Hay que coordinar a los colaboradores.	Los colaboradores son pocos o insuficientemente competentes.
	Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tiene que ver con su trabajo, buscando el consenso.	El directivo indaga cuál es la mejor forma de proceder y necesita las ideas y orientación de empleados capaces.	Carecen de información esencial o necesitan supervisión.
	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 al responsabilidad. Recompensa el rendimiento y da poco feedback negativo.		

Tabla 1: *(cont.)*

Estilo Directivo	Características	Más Eficaz cuando:	Menos Eficaz cuando:
Estilo Capacitador	Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles. Anima a sus empleados a establecer objetivos claros. Dan a sus empleados tareas retadoras. Proporciona orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de sus colaboradores. Se ocupa por el desarrollo a largo plazo de sus colaboradores. Dan reconocimiento.	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.	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.

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 (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 desempeño del equipo. (Pérez E. , 2008).

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Investigación

Desde el punto de vista de su etimología, investigar proviene del latín, in (en) y vestigare (hallar, inquirir, indagar, seguir vestigios) lo que conduce al concepto más elemental de descubrir o averiguar alguna cosa, seguir la huella de algo, explorar. De esta manera se podría considerar a un investigador, como aquella persona que se dedica a alguna actividad de búsqueda, independiente a su metodología, propósito e importancia.

Arias (1988) define la investigación "como una serie de métodos para resolver problemas cuyas soluciones necesitan ser obtenidas a través de una serie de operaciones lógicas, tomando como punto de partida datos objetivos."

Para llevar a cabo el diagnóstico se adoptó entre los diversos tipos de investigación, la Investigación Evaluativa.

La investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad; la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo. La investigación evaluativa

asume también las particulares características de la investigación aplicada, que permite que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación. Las recomendaciones que se hacen en los informes evaluativos son, por otra parte, ejemplos de predicción (Suchman, 1967, p. 37).

La investigación evaluativa está orientada a evaluar, valorar y ponderar: instituciones, programas, proyectos, planes, intervenciones. Este método se lleva a cabo en colaboración con el cliente, se basa en un proceso cíclico que consta de: diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación y recomendaciones. (Yáber, 2007).

La investigación evaluativa tiene una serie de características que le son propias, que se pueden resumir en los siguientes tres puntos:

- La evaluación no es un fin en sí misma, sino que debe perseguir un propósito determinado.
- La evaluación tiene un importante papel de comunicación entre los usuarios y el sistema, mediante el estudio de sus necesidades y la indagación de su nivel de satisfacción.
- La evaluación no debe ser una actividad de carácter esporádico, sino, muy al contrario, una actividad con carácter de continuidad. (Abad, 1997).

Tipo de Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es de campo, transversal, ex post facto. La investigación es de campo ya que se recolectan los datos directamente de los sujetos

investigados, sin manipular o controlar las variables (Fidias, 2006). Es transversal cuando se recolectan datos de un solo momento y en un tiempo único siendo su propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; la investigación ex post facto, es una investigación sistemática empírica, en la cual el científico no tiene control directo sobre la variable independiente porque ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente manipulables. (Kerlinger F. N., 2002).

Población

Según Selltiz (1974) citado por Hernández y otros (1998); "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones". Por ende, la población de este estudio estuvo conformada por 102 empleados pertenecientes al Centro Diagnostico Docente.

Muestra

La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible (Fidias, 2006), en el presente diagnóstico la muestra estuvo constituida por los supervisores y subordinados del Centro Diagnóstico Docente, tres (3) supervisores, uno perteneciente a la Gerencia de Atención al Paciente, y dos supervisores de las unidades de Enfermería y Citas y resultados pertenecientes a la Dirección Médica; y el personal dependiente de dichos supervisores cuarenta y dos (42) sujetos.

Finalmente la muestra de los supervisados quedó representada por cuarenta (40) sujetos los cuales eran las personas presentes el día de la recolección de información, lo cual indica una evidente muerte muestral de 5% de la muestra inicial.

Proceso de Diagnóstico

Figura 3: *Proceso de Diagnóstico*

Fase 1: Conceptualización del Estudio

Durante esta fase se realizó un análisis preliminar con los directivos del CDD para definir el objetivo del estudio y los factores que inciden.

Se realizó la sensibilización de la gerencia, personal administrativo y supervisores del CDD para lograr un compromiso y apoyo en la labor a realizar, y se conformó el equipo de trabajo con el cliente.

Durante esta etapa también se seleccionó el grupo a consultar y se preparó el proyecto con el cronograma definitivo.

Fase 2: Preparación de la información

Comprendió el diseño y selección de los instrumentos de recolección de información, así como el análisis de los mismos para responder adecuadamente a la problemática dada por el cliente. En esta fase se incluyó el establecimiento de la

logística y recursos necesarios para el levantamiento de la data, así como la validez instrumental.

Fase 3: Recopilación de la Información

Después de ubicar al CDD en el contexto de acción, se procedió con el levantamiento de la información se ejecutó a través de entrevistas y cuestionarios a los supervisores y sus colaboradores. Se inició realizando las entrevistas y se continuó con la aplicación del instrumento.

Fase 4: Análisis y discusión de la información

La información obtenida en la etapa anterior se organizó y procesó, y luego se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados.

Para el procesamiento de las entrevistas se vació el contenido en una matriz que permite analizar las variables emergentes, mediante el análisis de contenido, y los resultados de los cuestionarios se vaciaron en Microsoft Office Excel.

Fase 5: Presentación de Resultados y Recomendaciones

Los resultados y recomendaciones obtenidos, se dieron a conocer al cliente a través de una presentación a la alta gerencia del CDD, en una reunión convocada a ese efecto.

Las recomendaciones se sometieron a la aprobación del cliente, quien decidió sobre las acciones a seguir.

Operacionalización de la variable

Tabla 2: *Operacionalización de la Variable*

Variable	Definición Nominal	Dimensión	Definición	Indicadores
Estilo de Dirección	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.	Autocrático	Es el estilo en que la dirección comunica directivas claras explicando lo que se tiene que hacer sin escuchar ni permitir opinión, da instrucciones directas sin permitir las opiniones de los que han de cumplirlas, espera obediencia, y controla estrechamente los resultados.	Descripción de la acción a tomar en cada situación, basados en cuatro alternativas, donde cada una, representa un estilo de dirección.
		Orientativo	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.	
		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.	
		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.	

Instrumento de Recolección de Datos

Para la recolección de datos se aplicaron entrevistas individuales y un cuestionario.

Entrevistas

Es una técnica basada en una conversación entre el entrevistador y entrevistado acerca de un tópico específico seleccionado previamente, a fin de obtener información de interés.

Las entrevistas cara a cara, permite a los entrevistados expresar sus sentimientos, percepción y opiniones con relación a la organización. "La entrevista supone la interacción verbal entre dos o más personas. Es una dialogo, en el cual, una persona obtiene información de otras personas, acerca de una situación o tema determinados con base en ciertos esquemas o pautas". (Hurtado de Barrera, 2000, p.159).

Para éste diagnóstico, se trabajó con el modelo de entrevistas estructuradas, éstas consisten en una especie de interrogatorio en el cual las preguntas se formulan a las diferentes personas, manteniendo siempre el mismo orden y con los mismos términos. Se basan en un formulario normalizado, cuyas preguntas han sido previamente preparadas, (Hurtado de Barrera, 2000).

Se establecieron previamente unas categorías de interés para ser abordadas a través de las preguntas, estas fueron:

- Identificación y caracterización de la empresa.

- Equipo de trabajo, relación y comunicación.

- Forma de supervisión.

Se realizaron entrevistas individuales a tres (3) supervisores, pertenecientes a las áreas de la Dirección Médica y la Gerencia de Atención al Paciente del CDD:

- Supervisor de enfermería

- Supervisor de citas y resultados

- Supervisor de admisión.

Las entrevistas presentaron un total de quince (15) preguntas estructuradas, realizadas a cada supervisor (ver Anexo B).

Cuestionario

El cuestionario permite a los encuestados escoger una respuesta que se adecue a su opinión, rápidamente. "Un cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual, el investigador desea obtener información". (Hurtado de Barrera, 2000, p.161).

Para efectos de este diagnóstico, después de una búsqueda exhaustiva entre diversos autores y teorías, se seleccionó y adaptó el cuestionario de Robert N. Lussier, "*Determining Your Preferred Managment Style*"

El cuestionario aplicado está compuesto por doce (12) situaciones (ejemplos reales del entorno laboral), con cuatro alternativas de selección para cada caso, el cual está orientado a determinar los estilos de dirección presentes en los supervisores del CDD.

El mismo, se tradujo al idioma español y se adaptó en dos modalidades o versiones, uno fue aplicado a los tres supervisores entrevistados, en el cual las situaciones

presentadas están redactadas en acciones propias (ver Anexo C) y la segunda versión fue aplicada a los subordinados de la Dirección Médica y la Gerencia de Atención al Paciente del CDD, en el cual las situaciones están redactadas en acciones que realizaría su supervisor inmediato (ver Anexo D).

Luego de la traducción y adaptación del cuestionario en las dos versiones, se procedió a medir la validez y confiabilidad de los mismos.

Validez

La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, en un amplio sentido se podría decir que un instrumento es válido en la medida en que los resultados reflejen una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada. (Hernández S, 2003).

Para medir la validez de los cuestionarios adaptados, se utilizó la validación de contenido, que consiste en determinar si los ítems de un cuestionario representan adecuadamente el dominio o constructo que se quiere medir.

Por otra parte, se puede definir la validez de contenido como la representatividad o la adecuación de muestreo del contenido del instrumento de medición, este debe estar enfocado con lo que se está tratando de medir, es decir, con el objetivo del proyecto. (Kerlinger F. N., 2002).

Para la medición, se seleccionaron dos jueces o expertos, quienes juzgaron de manera independiente los ítems del instrumento, en términos de la relevancia o congruencia de los reactivos con el universo de contenido, la claridad en la redacción y pertinencia.

Se le otorgó a cada juez información sobre el propósito de la prueba, conceptualización del universo de contenido y un instrumento de validación el cual

recogió la información de cada experto. El instrumento contiene las siguientes categorías de validación para cada ítem, congruencia, claridad, pertinencia y observaciones (ver Anexo E).

Luego, se procedió a realizar el análisis de los instrumentos de validación y quedaron incluidos aquellos ítems donde se encontró cien por ciento de coincidencia entre los jueces, es decir, que esos ítems eran congruentes, estaban escritos claramente y eran pertinentes. Y en los ítems donde se encontró una coincidencia parcial entre los jueces se revisaron y reformularon, verificando nuevamente su validez.

Confiabilidad

Se entiende por confiabilidad a la exactitud de la medición, es decir, que los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, deben ser reproducibles (deben ser los mismos si se vuelve a medir bajo las mismas condiciones) (Magnusson, 1975).

Para medir la confiabilidad de los instrumentos adaptados, estos, se aplicaron a los mismos sujetos en diferentes ocasiones, lo que nos permitió medir el grado de correlación existente entre los resultados de las dos aplicaciones.

La correlación fue calculada con el coeficiente alfa de Cronbach. La versión 1 del instrumento, dirigida a los supervisores resultó con un coeficiente de 0,82; y la versión 2 del instrumento, dirigida a los subordinados resultó con un coeficiente de 0,85; los cuales indican una alta confiabilidad en los instrumentos.

Con estos resultados de la validación por parte de los expertos y alta confiabilidad, se puede garantizar que los instrumentos miden lo que realmente se quiere medir.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Al aplicar un instrumento de recolección de información, este debe generar información que permita realizar conclusiones y recomendaciones en función a la problemática planteada en la organización. Al finalizar la aplicación de los instrumentos diseñados, se deben organizar, procesar y sistematizar los resultados, para luego realizar un análisis adecuado al tipo y diseño de investigación seleccionado.

Analizar significa establecer categorías, ordenar, manipular y resumir los datos. En esta etapa del proceso de investigación se procede a racionalizar los datos recolectados a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas. (Kerlinger F. N., 2002).

El procesamiento de los resultados comprende tres grandes pasos (Hurtado, 1998):

- Categorización o codificación de la información:

Implica establecer las categorías y criterios mediante los cuales se clasificará y agrupará la información recolectada. Esta categorización va a depender del tipo de estudio y planteamiento del problema.

- Calificación y tabulación de los datos:

Implica la colocación de cada ítem en una categoría apropiada, cuando se trata de cuestionarios, o la clasificación de material verbal, visual o conceptual. De igual manera, en esta fase se organizan los resultados en tablas, cuadros o gráficos a fin de facilitar el análisis posterior.

- Análisis propiamente dicho o integración:

En esta fase se requiere comparar y relacionar los datos obtenidos y previamente organizados.

En el caso de material verbal, se utilizó la técnica de análisis de contenido, la cual es una herramienta cualitativa que está destinada a formular, a partir de ciertos datos inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto. Es una técnica aplicada en el tratamiento de la información recolectada a través de los instrumentos seleccionados, en el caso de la presente investigación, la entrevista; esta herramienta permite agrupar las diversas respuestas en grandes temas y se utiliza para analizar datos u opiniones dentro de categorías significativas o relevantes.

Para el análisis de la información numérica o cuantitativa resultante de la investigación, se utilizó la técnica de análisis cuantitativo, la cual permitió analizar los resultados procesados y obtenidos de los cuestionarios aplicados a los supervisores y supervisados del CDD; utilizando estadística básica, porcentajes y frecuencias.

1. Análisis y resultados de las entrevistas:

A las respuestas obtenidas en las entrevistas estructuradas realizadas a los supervisores del CDD, se le aplicó la técnica de análisis de contenido, resultando el siguiente resumen de opiniones y observaciones:

- Caracterizan al CDD como una organización con la más avanzada tecnología, constituida por personal técnico de alto nivel, reconocida en el sector salud y con una estructura organizativa que logra cumplir con las metas y resultados deseados.

- Consideran que el CDD ofrece una Calidad de servicio muy buena a nivel de tecnología y costos, y la fortalecerían mejorando los espacios físicos, los tiempos de espera, y capacitando y adiestrando al personal.

- Desearían trabajar con un equipo de trabajo conformado con personal capacitado, que brinde alta calidad de servicio, y con altos niveles de compromiso, responsabilidad e identificación con sus actividades y funciones.

- Consideran que mantienen una buena relación con sus superiores, con sus pares y sus subordinados, la cual está basada en el respeto, trabajo en equipo, buena comunicación y alto compromiso.

- Consideran que la supervisión hacia los empleados se da a través de una constante comunicación, apoyo, ayuda y capacitación.

- Los procesos de supervisión dependen de la situación que se presente, en algunos casos debería ser democrático, otros autocrático y otros participativo, no hay una línea o estilo constante.

- La supervisión debe ser estricta y con altos niveles de exigencia.

- Supervisión flexible, con alta empatía, pero dando siempre directrices claras y específicas.

- Plantean que todas las ideas y opiniones del personal son tomadas en cuenta.

- Los entrevistados se describen como jefe de la siguiente manera y plantean como mejorarían:

    - Exigente y poco flexible. Ha tratado de mejorar siendo más flexible pero considera que la supervisión está ligada fuertemente con la exigencia.

    - Flexible, comunicativa, trata de ser más que un jefe, considera que solo sabe un poco más que ellos, respeto. Mejoraría, no vinculándose tanto en la parte personal, creando más distancia.

    - No se considera un jefe si no un supervisor, orientador, o un guía, quien toma sus ideas para mejorar, Quisiera ser un poco más exigente en algunas ocasiones.

2. Análisis y resultados de los cuestionarios:

El procesamiento de los resultados obtenidos en los cuestionarios se llevó a cabo mediante la herramienta Microsoft Office Excel 2007, en el cual se vaciaron las respuestas de cada cuestionario en un esquema previamente establecido (donde fueron codificadas cada una de las opciones de respuesta) que permitió visualizar y graficar los resultados por percepción de los supervisores, percepción de los supervisados y áreas del CDD.

2.1. Estilos de Dirección presentes en los supervisores del CDD, según la percepción de los empleados:

Tabla 3: *Estilos de Dirección presentes en los supervisores del CDD, según la percepción de los empleados*

Estilo directivo	Frecuencia	Porcentaje
Estilo Autocrático	106	21%
Estilo Participativo	167	34%
Estilo Orientativo	156	32%
Estilo Capacitador	63	13%
Total	**492**	**100%**

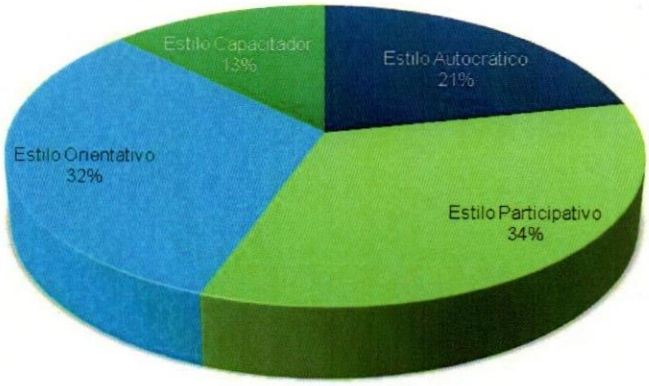

Gráfico 1: *Estilos de Dirección presentes en los supervisores del CDD, según la percepción de los empleados*

Los supervisados del Centro Diagnóstico Docente perciben a sus supervisores como líderes orientados al desarrollo de un estilo participativo (34%), mediante la generación de nuevas ideas y el compromiso con las metas y objetivos planteados en el departamento. Posteriormente evalúan a sus supervisores en menor medida como directivos con capacidades orientativas (32%) y autocráticas (21%).

A pesar de que los mismos se sienten involucrados activamente en los procesos que se desarrollan en la organización, perciben que los supervisores poseen debilidades significativas en el desarrollo eficiente del estilo capacitador (13%), es decir, proporcionan poca orientación, reconocimiento y retroalimentación para facilitar su desarrollo.

2.2. Estilos de Dirección presentes en los supervisores del CDD, según la percepción de los supervisores:

Tabla 4: *Estilos de Dirección presentes en los supervisores del CDD, según la percepción de los supervisores*

Estilo directivo	Frecuencia	Porcentaje
Estilo Autocrático	5	14%
Estilo Participativo	18	50%
Estilo Orientativo	11	31%
Estilo Capacitador	2	5%
Total	**36**	**100%**

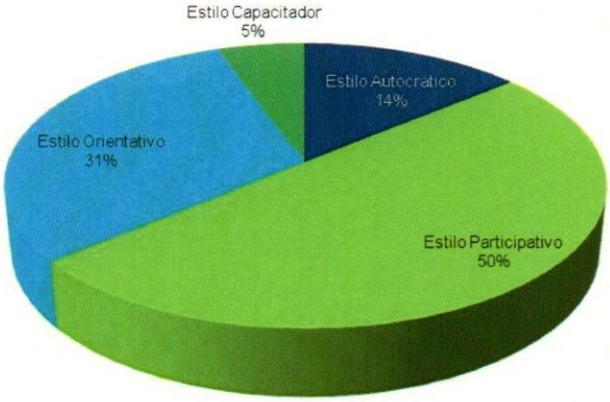

Gráfico 2: *Estilos de Dirección presentes en los supervisores del CDD, según la percepción de los supervisores*

Los supervisores del CDD, se perciben como líderes que consultan sus ideas y opiniones, invitan a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones y frecuentemente recompensan el rendimiento de sus supervisados, esto determina que el estilo predominante presente en los supervisores del CDD según su propia percepción es el estilo participativo (50%).

Y el estilo que menos utilizan con sus supervisados es el estilo capacitador (5%), es decir se perciben como líderes o supervisores que generalmente no facilitan el desarrollo de sus empleados, y en muy baja frecuencia pueden proporcionar retroalimentación oportuna.

2.3. Comparación de los estilos de dirección presentes en los supervisores del CDD, entre la percepción de los supervisores y empleados:

Tabla 5: *Comparación de los estilos de dirección presentes en los supervisores del CDD, entre la percepción de los supervisores y empleados*

	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%**

En la tabla comparativa se puede observar que las percepciones tanto de los supervisores como la de los supervisados coinciden en la determinación del estilo predominante presente en los supervisores del CDD, el estilo participativo. A pesar de la coincidencia, es importante resaltar que los supervisores se perciben como líderes más participativos de lo que realmente son percibidos por sus empleados, es decir, existe una brecha de aproximadamente dieciséis puntos porcentuales entre cada percepción.

También se puede observar una coincidencia en el orden de presencia de cada uno de los demás estilos; quedando como el estilo menos utilizado o presente en los supervisores el estilo capacitador, el cual es considerado uno de los estilos más importantes y necesarios en el perfil de un supervisor, a raíz del contexto y situación actual de la organización.

De igual forma a pesar de la coincidencia de orden de presencia, se presentan brechas importantes en las percepciones del estilo autocrático (22%-14%), es decir, los supervisores se perciben con un estilo menos autocrático de lo que son percibidos; y en el estilo capacitador (13% - 6%) con una brecha de aproximadamente seis puntos porcentuales.

2.4. Estilos de dirección presentes en el supervisor del departamento de admisión, según su propia percepción:

Tabla 6: *Estilos de dirección presentes en el supervisor del departamento de admisión, según su propia percepción*

Estilo directivo	Frecuencia	Porcentaje
Estilo Autocrático	2	17%
Estilo Participativo	6	50%
Estilo Orientativo	4	33%
Estilo Capacitador	0	0%
Total	**12**	**100%**

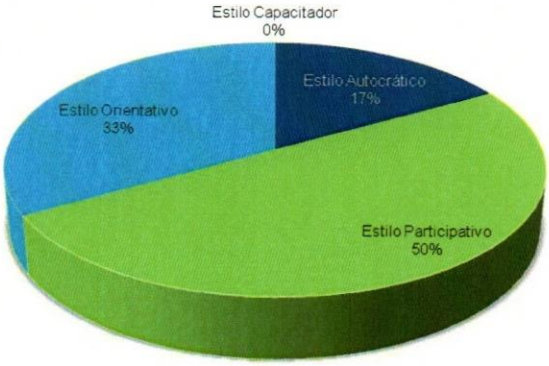

Gráfico 3: *Estilos de dirección presentes en el supervisor del departamento de admisión, según su propia percepción*

El supervisor de admisión se percibe a sí mismo como un líder participativo, es decir, según su propia percepción, ese es su estilo predominante (50%), y se demuestra que es un supervisor que no capacita a su personal, ya que él mismo no se percibe como un líder capaz de facilitar el desarrollo de sus empleados. Este

supervisor coincide con el perfil general (orden de presencia de los estilos de dirección) de los supervisores del CDD.

2.5. Estilos de dirección presentes en el supervisor del departamento de enfermería, según su propia percepción:

Tabla 7: *Estilos de dirección presentes en el supervisor del departamento de enfermería, según su propia percepción*

Estilo directivo	Frecuencia	Porcentaje
Estilo Autocrático	0	0%
Estilo Participativo	7	58%
Estilo Orientativo	5	42%
Estilo Capacitador	0	0%
Total	**12**	**100%**

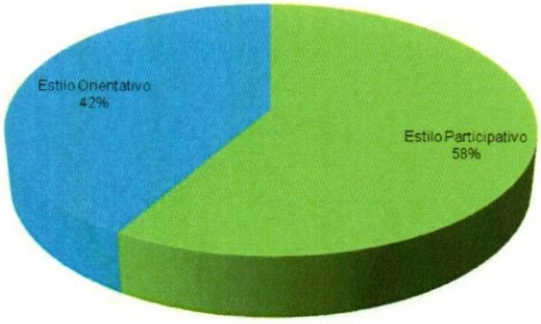

Gráfico 4: *Estilos de dirección presentes en el supervisor del departamento de enfermería, según su propia percepción*

El supervisor de enfermería, sólo presenta la presencia de dos (2) de los cuatro (4) estilos de dirección (según su percepción), el estilo participativo (58%) y el estilo orientativo (42%), es decir, este supervisor involucra de manera significativa a sus empleados en la toma de decisiones, lo cual podría ser una acción ineficaz ya que actualmente la mayoría de los empleados del CDD necesitan una alta supervisión y son insuficientemente competentes.

Se considera un líder altamente orientativo, lo cual es acorde con la situación del CDD, ya que lo empleados necesitan la existencia de instrucciones claramente establecidas.

Y se percibe con una ausencia significativa del estilo capacitador en su gestión como supervisor.

2.6. Estilos de dirección presentes en el supervisor del departamento de citas y resultados, según su propia percepción:

Tabla 8: *Estilos de dirección presentes en el supervisor del departamento de citas y resultados, según su propia percepción*

Estilo directivo	Frecuencia	Porcentaje
Estilo Autocrático	3	25%
Estilo Participativo	5	41%
Estilo Orientativo	2	17%
Estilo Capacitador	2	17%
Total	**12**	**100%**

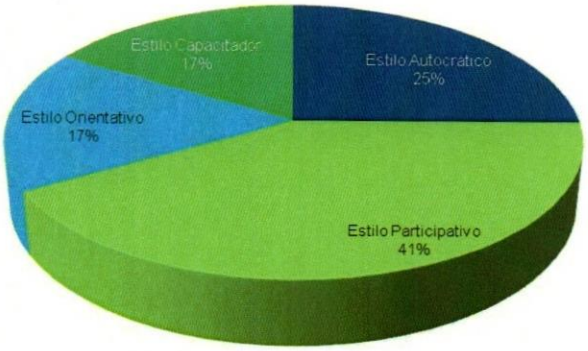

Gráfico 5: *Estilos de dirección presentes en el supervisor del departamento de citas y resultados, según su propia percepción*

El supervisor del departamento de citas y resultados del CDD, se percibe como un líder con la presencia de los cuatro (4) estilos de dirección. Percibe que su estilo predominante es el participativo (41%), coincidiendo con el estilo predominante de los demás supervisores evaluados. Luego, como su segundo estilo preferido está el estilo autocrático (25%), lo que indica que se percibe como un líder que comunica ideas claras y precisas, concentra el poder de decisión, es decir, no consulta con sus empleados las decisiones a tomar, y les explica y dice claramente a los demás lo que deben hacer.

En coincidencia con los demás supervisores evaluados, este supervisor no percibe una presencia significativa del estilo capacitador en su desempeño como supervisor.

Es importante destacar, que este supervisor es el único que se percibe con una alta presencia del estilo autocrático, y a su vez es el único que presenta los cuatro (4) estilos de dirección.

Al realizar un análisis en conjunto de las respuestas obtenidas en algunas preguntas realizadas en las entrevistas y en los cuestionarios de cada supervisor, podemos evidenciar cierta congruencia con los mismos.

En el caso del supervisor de citas y resultados, el mismo se caracteriza por ser un supervisor exigente y poco flexible, es decir, no consulta con sus supervisados las decisiones a tomar, y exige el cumplimiento de las tareas de la forma específica en la que fueron solicitadas, esto coincide con el resultado del cuestionario donde se refleja una presencia del estilo autocrático en un 25%.

El supervisor de enfermería arroja un resultado en el cuestionario de un 58% de presencia del estilo participativo, lo cual coincide con su propia descripción ya que él mismo se figura como un supervisor quien toma las ideas de sus empleados para mejorar.

Y por último el supervisor de admisión se describe flexible, comunicativo y trata de ser más que un jefe, involucrándose de forma personal con los empleados, y tomando en cuenta todas las ideas y opiniones de los empleados, coincidiendo con el resultado obtenido en el cuestionario el cual refleja que el estilo predominante es el estilo participativo en un 50%.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La descripción de las situaciones existentes en el Centro Diagnóstico Docente, se pudieron determinar a través del cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación descrita, que permitieron alcanzar el objetivo general.

Mediante la exploración realizada se obtuvo la información necesaria para determinar las percepciones de los supervisores en relación a su propio estilo de dirección y la percepción de los empleados en relación al estilo de dirección presente en sus supervisores, lo cual se hizo por medio de los cuestionarios y entrevistas estructuradas realizadas a supervisores y empleados del CDD.

Conclusiones

Una vez organizada la información, se procedió a su descripción mediante una presentación de tablas y gráficos, los cuales indican los porcentajes y frecuencias de la presencia de los estilos de dirección.

- Los empleados del CDD observan que su organización tiene la más avanzada tecnología y son altamente competitivos dentro del sector salud.

- Consideran que existen altos niveles de comunicación entre los supervisores, compañeros y supervisados, generando eficiencia y eficacia en las actividades realizadas.

- El clima de trabajo está contemplado bajo parámetros de respeto, compromiso e identificación como sus valores principales a cumplir dentro de la organización.

- Se encontraron presentes en los supervisores los cuatro (4) estilos de dirección evaluados: estilo autocrático, estilo capacitador, estilo participativo y estilo orientativo.

- El estilo predominante según las percepciones de los encuestados fue el estilo participativo, deduciéndose que el CDD se caracteriza por tener líderes que consultan a sus empleados previa toma de decisiones, y los involucran para el logro de resultados.

- Los supervisores del CDD se inclinan hacia la motivación de afiliación, es decir, en cultivar relaciones con los integrantes del equipo de trabajo o el resto de los subordinados, y considerando el bienestar de sus colaboradores a título individual.

- El estilo con menor presencia fue el estilo capacitador, lo que sugiere que los líderes poseen escasa disposición a suministrar retroalimentación, asignar tareas retadoras para incitar el desarrollo de sus empleados y dan poco o ningún reconocimiento.

- Se evidencia una ausencia importante en el CDD de supervisores con habilidades y conocimientos capacitadoras o de entrenamiento, lo cual es una debilidad organizacional frente al crecimiento abrupto de la empresa.

- Existe concordancia en los participantes en cuanto a la existencia de cada estilo de dirección; aunque se observan brechas importantes en los porcentajes de presencia, percibiéndose los supervisores más participativos de lo que son percibidos por sus empleados.

Recomendaciones

Luego del diagnóstico realizado y los hallazgos obtenidos en la presente investigación se procedió a presentar al cliente algunas sugerencias orientadas a implementar cambios que generen un aumento en la eficiencia de los supervisores, lo cual generará una disminución en la rotación del personal y mejoras en el clima del trabajo y desempeño general de la organización.

Las recomendaciones giran en torno a:

- Familiarizar a los supervisores con los rasgos esenciales de los estilos de dirección, a fin de brindarles las herramientas necesarias para que puedan aplicar diversos estilos, dependiendo de las situaciones y madurez de los supervisados.

- Fortalecer el estilo de dirección "Capacitador" para responder al momento organizacional actual.

- Tomar acciones capacitadoras para evitar el incremento de altos índices de rotación, y contrarrestar cierto descontento en el personal de primer nivel con en relación a la dirección de sus superiores.

- Sensibilizar a la organización para desarrollar un plan de inducción, que redundaría en la alineación de los nuevos empleados y sería el inicio de un proceso a mediano plazo para generar identidad y pertenencia.

- Generar mayores conocimientos técnicos, mediante el desarrollo de habilidades y competencias requeridas para cada familia de cargos.

- Desarrollar un plan de inducción dirigido tanto a los nuevos ingresos como a los empleados actuales, favoreciendo el clima organizacional, al ser tomados en cuenta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad, M. (1997). *Investigación evaluativa en documentación: Aplicación a la documentación médica.* Valencia: Universitat de Valencia.

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias.* Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M. (2000). *Gestión por competencias: El diccionario.* Argentina: Ediciones Granica.

Altuve, R. (Agosto de 2009). *Instrumentos de recolección de información.* Recuperado el 11 de Noviembre de 2009, de Scribd: http://www.scribd.com/

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

Bausela, E. (2003). *Dialnet*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2009, de Metodología de la Investigación Evaluativa: http://revistas.ucm.es/edu

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

Casinelli, R. (1994). *Propunción de un modelo para la determincación de un perfil de competencias.* Caracas.

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

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

Dessler, G. (1993). *Organización y Administración.* México: Prentice Hall.

Fidias, A. (2006). *El proyecto de investigación.* Episteme.

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

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

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

Gómez, O. (2007). *Gestiopolis.* Recuperado el 5 de Enero de 2010, de La organización como un sistema: http://www.gestiopolis.com

Group, H. (2002). *Managing directors: 2001 business performance study.* Boston: Hay Group.

Hernández S, F. (2003). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, F. y. (1991). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.

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

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística.* Caracas: Fundación Sypal.

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

Kerlinger, F. (2006). *Investigación del Comportamiento, Métodos de Investigación en Ciencias Sociales.* México: McGraw-Hill.

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

Lévy-Leboyer, C. (2002). *Gestión de las competencias.* España: Ediciones Gestión 2000.

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

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* México: Thomson Learning.

Magnusson, D. (1975). *Teoría de los Tests.* México: Trillas.

Marelli, A. (1999). *Introducción al adiestramiento y desarrollo de modelos de competencias.*

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

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

McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana.* Madrid: Narcea.

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.

Piera, J. (2002). *Empresa de éxito*. Recuperado el 20 de Febrero de 2010, de Estilos de Dirección: http://www.empresa-de-exito.com

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.

Schein, E. (1989). *Psicología de las Organizaciones.* Madrid: Prentice Hall.

Suchman, E. (1967). *Evaluative Research.* New York: Russell Sage Foundation.

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.

ANEXOS

Anexo A: Ficha Técnica del Centro Diagnóstico Docente

Nombre del Organización: Centro Diagnostico Docente Las Mercedes, C.A.

Tipo de Organización: Empresa privada.

Sector o nicho de la organización: El Centro Diagnóstico Docente es una empresa proveedora de servicios de salud.

Naturaleza del Negocio:

Dirigidos inicialmente a los servicios de apoyo diagnóstico gracias a la plataforma tecnológica de última generación. Son los pioneros en Venezuela en ofrecer los servicios de CT/PET y los más avanzados equipos de radiología y laboratorio digital. Igualmente son pioneros al ofrecer la más avanzada tecnología en equipos de Resonancia Magnética Nuclear al disponer del primer resonador en Latinoamérica de 3 teslas, que ofrece imágenes de resolución y capacidad diagnóstica superior respecto a equipos de generaciones anteriores.

Progresivamente han incorporado a sus servicios áreas de atención especializada en Gastroenterología y Endoscopia, Medicina Ocupacional, Medicina Interna, Cirugía Plástica, Cirugía General, Traumatología, Cirugía de Columna, Clínica de la Mujer y Cardiología.

Tamaño de la Organización:

Cuenta con un grupo de aproximadamente 102 profesionales que conforman el área de radiología, laboratorio, enfermería, y administración.

Visión de la Organización:

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 de la Organización:

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 comportamiento ético que garantizan a la organización la máxima satisfacción de los clientes y relacionados y el cumplimento de su responsabilidad social.

Valores de la Organización:

La Misión y Visión del CDD, se soportan sobre una bases sólidas de principios como lo son la ética, la excelencia, integridad y el respeto a la vida, los cuales nos permiten contribuir de manera determinante a mejorar la calidad de vida de nuestros 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 nuestra actividad.

Necesidad Sentida:

Debido al crecimiento acelerado y poca planificación a nivel administrativo el Centro Diagnostico Docente Las Mercedes plantea una serie de problemas o debilidades en el establecimiento de normas, políticas y procedimientos, definición de estructuras. Falta de capacitación y liderazgo efectivo a nivel supervisorio, generando como

consecuencia falta de motivación y compromiso por parte de los empleados de la mayoría de los departamentos.

Necesidad Detectada:

La necesidad detecta coincide con lo expuesto en la necesidad sentida, pero consideramos que la falta de capacitación y liderazgo efectivo por parte del personal supervisorio es una de las áreas de mejoras más importantes para la organización, debido a que está generando como consecuencia falta de motivación, compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados.

Dirección Completa:

Centro Diagnostico Docente Las Mercedes, C.A.

RIF. J-30909432-7
Calle París con cruce Caroní, Edf. CDD, Urb. Las Mercedes, CARACAS - VENEZUELA
Estado Miranda, Municipio Baruta 1060
Telf: +58 (212) 909.10.11 / 10.37
Fax: +58 (212) 991.57.95

www.cddlasmercedes.com

info@cddlasmercedes.com

Persona Contacto:

Alberto Romero (Director de Recursos Humanos)

Helena De Prisco (Analista de Recursos Humanos)

Anexo B: Preguntas entrevista estructurada

1. ¿Cómo caracterizarías a CDD? Mencione tres de sus fortalezas y tres características que fortalecerías.

2. ¿Qué significa para ti trabajar en CDD?

3. ¿Cuáles son los valores de CDD? ¿Cómo se demuestran día a día?

4. ¿Cómo imaginas el equipo deseable en el cual quisieras trabajar?

5. ¿Cómo describirías la relación con tus superiores, compañeros y supervisados? ¿Cómo la fortalecerías?

	Superiores	**Compañeros**	**Supervisados**
1			
2			
3			

6. ¿Cómo describirías los procesos de comunicación con tus superiores, compañeros y supervisados? ¿Cómo la fortalecerías?

	Superiores	Compañeros	Supervisados
1			
2			
3			

7. ¿Cómo describirías los procesos de supervisión que se dan en tu grupo de trabajo? ¿y en el resto de la organización?

8. ¿Cómo son las reuniones que mantienen con los otros miembros del equipo?

9. ¿Consideras que las ideas de los trabajadores son tomadas en cuenta?

10. ¿Cómo te describirías como jefe? ¿Qué mejorarías?

11. ¿Cómo describirías a tu jefe? ¿Cómo describirías a un jefe ideal?

12. ¿Cómo describirías la calidad de servicio que se le presta a los pacientes? ¿Cómo lo fortalecerías?

13. ¿Qué te hubiese gustado que te preguntáramos y no lo hicimos?

14. ¿Qué te pareció la entrevista?

15. ¿Tienes alguna sugerencia, recomendación que nos quieras hacer?

Anexo C: Instrumento para determinar el estilo de dirección que contestaron los supervisores

Global Consultores

Cuestionario de Estilo de Dirección

El presente cuestionario, tiene como finalidad determinar el estilo de dirección presente en los supervisores del Centro Diagnóstico Docente, a fin de generar una estrategia que facilite el proceso de mejora y que contribuya con el desarrollo continuo de la empresa.

Instrucciones:

- A continuación se presentan doce (12) situaciones, seleccione entre A, B, C o D, la alternativa que usted utilizaría en cada situación. Señale con una X o una tilde la situación seleccionada.

- Por favor antes de entregar el cuestionario, verifique que haya respondido a todas las situaciones.

1. Su equipo de novatos parece estar desarrollándose bien. Su necesidad de instrucciones y de supervisarlos de cerca ha disminuido, ¿Qué haría?:

A. Paro de dirigir y superviso su rendimiento a no ser que se presente un problema _____

B. Invierto tiempo en conocerlos a un nivel personal pero asegurándome que mantengan un buen nivel de rendimiento ____

C. Me aseguro que las cosas sigan marchando bien; continuo dirigiendo y supervisando de cerca____

D. Comienzo a discutir nuevas tareas que sean de interés para ellos ____

2. Usted le asigno a un empleado una tarea, especificándole exactamente cómo quería que se hiciera. El empleado deliberadamente ignoró sus instrucciones e hizo las cosas a su manera. El trabajo no ha satisfecho los estándares del cliente. Este no es el único problema que ha tenido con dicho empleado. ¿Qué haría?:

A. Escuchar la versión del empleado pero asegurándome que el trabajo se haga de la manera correcta ____

B. Decirle al empleado que lo haga de nuevo, correctamente y lo superviso de cerca ____

C. Le digo que el cliente no aceptará el trabajo y deje que él lo maneje a su manera ____

D. Discuto el problema y sus soluciones ____

3. Sus empleados trabajan bien en grupo; el departamento es un verdadero equipo. Es el mejor equipo de mayor rendimiento de la organización. Debido a problemas de tráfico, el presidente ha aprobado horarios escalonados para los departamentos. Como resultado, usted puede cambiar las horas de su departamento. Algunos de sus empleados han sugerido el cambio. ¿Qué acción tomaría?:

A. Dejar que el grupo decida las horas o el horario ____

B. Decidir nuevo horario, explicar el por qué y dejar que pregunten ____

C. Conducir una reunión con el grupo para que sugieran ideas, seleccionar el nuevo horario juntos, con su aprobación ____

D. Enviar un memorándum diciendo las horas que usted quiere ____

4. Usted contrata a un nuevo empleado. Después de un mes de entrenamiento su nivel de rendimiento no es el esperado. El nuevo empleado está esforzándose, pero parece ser un aprendiz lento. ¿Qué decide hacer?:

A. Le explico claramente lo que se debe hacer y superviso su trabajo. Discuto con el por qué los procedimientos son importantes, lo animo y lo apoyo ____

B. Le digo al nuevo empleado que su entrenamiento ha concluido y superviso su trabajo de cerca____

C. Repaso los procedimientos de las tareas y superviso su trabajo ____

D. Informo al nuevo empleado que su entrenamiento ha concluido y que se sienta libre de preguntar si tiene algún problema ____

5. Un empleado ha tenido un excelente record de rendimiento durante los últimos cinco años. Recientemente usted ha notado una baja en la calidad y cantidad de su trabajo. Tiene un problema familiar. ¿Qué haría?:

A. Le digo que se acomode y lo superviso de cerca ____

B. Discuto el problema con el empleado. Lo ayudo a darse cuenta que su problema está afectando su trabajo, discutimos maneras de mejorar la situación, y le doy apoyo y ánimo ____

C. Le digo al empleado que estoy al tanto de su baja en productividad y que estoy seguro que él arreglara las cosas pronto____

D. Discuto el problema, lo soluciono con el empleado y lo superviso de cerca ____

6. Su organización prohíbe fumar en algunas áreas. Usted acaba de pasar por un área restringida y vio a un empleado fumando. Ese empleado ha estado con la organización por diez años y es un trabajador muy productivo. Ese empleado no ha fumado en un área restringida antes. ¿Qué acción tomaría?:

A. Le pido que apague el cigarro y se vaya ____

B. Discuto el por qué esta fumando y lo que ese empleado piensa al respecto ____

C. Le doy un sermón sobre el por qué no debe fumar y lo vigilo en el futuro ____

D. Le digo que apague el cigarrillo, y asegurándome que lo haga, y le digo que lo vigilaré en el futuro____

7. Sus empleados generalmente trabajan bien juntos con poca dirección. Recientemente un conflicto entre dos empleados ha causado problemas. ¿Qué acción tomaría?:

A. Llamo a los dos empleados y les hago ver como este conflicto está afectando al departamento. Discutimos cómo resolverlo y cómo usted revisará para asegurarse que el problema se ha resuelto____

B. Dejo que el grupo resuelva el conflicto ____

C. Haga que ambos empleados se sienten y discutan su conflicto y cómo resolverlo. Apoyo sus esfuerzos para implementar una solución ____

D. Le digo a los empleados cómo resolver su conflicto y los superviso de cerca ____

8. Usualmente un empleado hace su parte del trabajo con algo de estimulo y dirección. Sin embargo, ocasionalmente padece de migraña y no se esfuerza mucho cuando esto sucede. El resto de sus compañeros se resisten en hacer el trabajo de dicho empleado cuando esto sucede. ¿Qué decide hacer?:

A. Discuto el problema y lo ayudo a aportar ideas para mantener su trabajo, siendo solidario____

B. Le digo al empleado que haga su parte del trabajo y lo superviso de cerca ____

C. Le informa al empleado que está creando un contratiempo a los demás y que él mismo debe resolver su problema ____

D. Lo apoyo estableciendo niveles mínimos de rendimientos y asegurándome que se cumplan ____

9. Su empleada con más experiencia, la más productiva, le ha hablado sobre una idea detallada que pudiere aumentar la productividad del departamento a un muy bajo costo. La empleada puede hacer su trabajo actual y también esta nueva tarea. Usted piensa que es una excelente idea. ¿Qué haría?:

A. Le impongo algunas metas entre el trabajo actual y la nueva tarea. La animo y la apoyo en sus esfuerzos ____

B. Creo unas metas para la empleada, asegurándome que está de acuerdo y me vea como un apoyo de sus esfuerzos ____

C. Le digo a la empleada que me mantenga informado y que me consulte si necesita ayuda ____

D. Hago que la empleada se reporte frecuentemente para que pueda dirigirla y supervisarla en sus actividades ____

10. Su jefe le ha pedido un informe especial a un empleado que es muy capaz, y que generalmente no necesita ayuda, ni dirección, tiene todas las habilidades para hacer este trabajo. Sin embargo, el empleado está renuente porque nunca ha hecho un informe. ¿Qué haría?:

A. Le digo al empleado que tiene que hacerlo. Le doy direcciones y lo superviso de cerca ____

B. Le describo el proyecto al empleado y dejo que él lo haga a su manera ____

C. Le describo al empleado los beneficios que obtendrá al hacer el informe y verifico su proyecto____

D. Discuto con él las maneras posibles de hacer el trabajo. Lo animo y lo apoyo ____

11. Uno de sus empleados, el que más produce en su departamento, constantemente entrega sus informes mensuales tarde y con muchos errores. Usted está confundido porque hace las demás actividades sin direcciones y ayuda. ¿Qué decide hacer?:

A. Repaso con él informes anteriores, explicándole exactamente que se espera, y planifico una reunión para revisar el próximo informe juntos ____

B. Discuto el problema con el empleado y le pregunto qué puede hacer sobre esto, siendo solidario____

C. Le explico la importancia del informe y le pregunto cuál es el problema. Le digo que usted espera que el próximo informe esté a tiempo y sin errores ____

D. Le recuerdo al empleado que entregue el próximo informe a tiempo y sin errores ____

12. Sus trabajadores son muy efectivos y gustan de participar en la toma de decisiones. Un consultor fue contratado para desarrollar un nuevo método para su departamento usando la última tecnología del ramo. ¿Qué haría usted?:

A. Le explico el método del consultor y dejo que el grupo decida como implementarlo ____

B. Les enseño el nuevo método y los superviso de cerca ____

C. Les explico el nuevo método y las razones por las cuales es importante. Les enseño el método, me aseguro que se siga el procedimiento y respondo a sus preguntas ____

D. Les explico el nuevo método y escucho las opiniones y aportes del grupo en cuanto a cómo mejorarlos e implementarlos ____

Anexo D: Instrumento para determinar el estilo de dirección que contestaron los subordinados

Global Consultores

Cuestionario de Estilo de Dirección

El presente cuestionario, tiene como finalidad determinar el estilo de dirección presente en los supervisores del Centro Diagnóstico Docente, a fin de generar una estrategia que facilite el proceso de mejora y que contribuya con el desarrollo continuo de la empresa.

Instrucciones:

- A continuación se presentan doce (12) situaciones, seleccione entre A, B, C o D, la alternativa que utilizaría su supervisor inmediato en cada situación. Señale con una X o una tilde la situación seleccionada.

- Por favor antes de entregar el cuestionario, verifique que haya respondido a todas las situaciones.

1. **El equipo de novatos parece estarse desarrollando bien. La necesidad de dar instrucciones y de supervisar de cerca ha disminuido. ¿Qué haría su supervisor?:**

   A. Parar de dirigir y supervisar el rendimiento a no ser que se presente un problema_____
   B. Invertir tiempo en conocer a los miembros del equipo a un nivel personal pero asegurándose que mantenga un buen nivel de rendimiento ____
   C. Asegurarse que las cosas sigan marchando bien; seguir dirigiendo y supervisando de cerca ____
   D. Discutir nuevas tareas que sean de interés para ellos____

2. **Su supervisor le asignó al empleado una tarea, especificándole exactamente cómo quería que se hiciera. El empleado deliberadamente ignoró sus instrucciones e hizo las cosas a su manera. El trabajo no ha satisfecho los estándares del cliente. Este no es el único problema que ha tenido con el empleado. ¿Qué haría su supervisor?:**

   A. Escuchar la versión del empleado asegurándose que el trabajo se haga de la manera correcta____
   B. Decirle al empleado que lo haga de nuevo, correctamente y supervisándolo de cerca ____
   C. Comunicarle al empleado que el cliente no aceptará el trabajo y dejar que lo maneje a su manera ____
   D. Discutir el problema y sus soluciones ____

3. **Los empleados trabajan bien en grupo; el departamento es un verdadero equipo. Es el mejor equipo de mayor rendimiento de la organización. Debido a problemas de tráfico, el presidente ha aprobado horarios escalonados para los departamentos. Como resultado, su supervisor puede cambiar las horas de su departamento. Algunos de sus empleados han sugerido el cambio. ¿Qué acción tomaría su supervisor?:**

A. Dejaría que el grupo decida las horas o el horario ____

B. Decide el nuevo horario, explica el por qué y deja que pregunten ____

C. Conduce una reunión con el grupo para que sugieran ideas. Seleccionen el nuevo horario juntos, con su aprobación ____

D. Envía un memorándum diciendo las horas que él quiere ____

4. **Su supervisor contrata a un nuevo empleado. Después de un mes de entrenamiento su nivel de rendimiento no es el esperado. El nuevo empleado está esforzándose, pero parece ser un aprendiz lento. ¿Qué haría su supervisor?:**

A. Explicarle claramente lo que se debe hacer y supervisa su trabajo. Discute con él el por qué los procedimientos son importantes, lo anima y lo apoya ____

B. Le comunica al nuevo empleado que su entrenamiento ha concluido y supervisa el trabajo de cerca ____

C. Repasa los procedimientos de las tareas y supervisa el trabajo ____

D. Informa al nuevo empleado que el entrenamiento ha concluido y que se siente libre de preguntar si tiene algún problema ____

5. **Un empleado ha tenido un excelente record de rendimiento durante los últimos cinco años. Recientemente su supervisor ha notado una baja en la calidad y cantidad de su trabajo. Tiene un problema familiar. ¿Qué haría su supervisor?:**

A. Le dice que se acomode y lo supervisa de cerca ____

B. Discute el problema con el empleado. Lo ayuda a darse cuenta que su problema está afectando su trabajo. Discute maneras de mejorar la situación. Le brinda apoyo y ánimo ____

C. Le comenta al empleado que está al tanto de la baja en su productividad y que está seguro que él arreglará las cosas pronto ____

D. Discute el problema y lo soluciona con el empleado supervisándolo de cerca____

6. **La organización prohíbe fumar en algunas áreas. Su supervisor acaba de pasar por un área restringida y vio a un empleado fumando. Ese empleado ha estado con la organización por diez años y es un trabajador muy productivo. Dicho empleado no ha fumado en un área restringida antes. ¿Qué acción tomaría su supervisor?:**

A. Le pide que apague el cigarro y se retira ____

B. Discute el por qué esta fumando y lo que ese empleado piensa al respecto____

C. Le da un sermón sobre el por qué no debe fumar y lo vigila en el futuro ____

D. Le indica que apague el cigarrillo, se asegura que lo haga y le dice que lo vigilará en el futuro____

7. **Los empleados que conforman su equipo de trabajo generalmente trabajan bien juntos con poca dirección. Recientemente un conflicto entre dos empleados ha causado problemas. ¿Qué acción tomaría su supervisor?:**

A. Llama a los dos empleados y les hace ver como este conflicto está afectando al departamento. Discute cómo resolverlo y cómo revisará para asegurarse que el problema se haya resuelto ____

B. Deja que el grupo resuelva el conflicto ____

C. Hace que los empleados se sienten, discutan su conflicto y cómo resolverlo. Apoya sus esfuerzos para implementar una solución.

D. Les dice a los empleados cómo resolver su conflicto y los supervisa de cerca ____

8. **Usualmente un empleado hace su parte del trabajo con algo de estímulo y dirección. Sin embargo, ocasionalmente padece de migraña y no se esfuerza**

mucho cuando esto sucede. El resto del equipo se resiste en hacer el trabajo de dicho empleado cuando eso sucede. ¿Qué decide hacer su supervisor?:

A. Discute el problema y lo ayuda a aportar ideas para mantener su trabajo, es solidario ____

B. Le dice al empleado que haga su parte del trabajo y lo supervisa de cerca ____

C. Informa al empleado que está creando un contratiempo a los demás y debe resolver el mismo su problema ____

D. Lo Apoya pero impone niveles mínimos de rendimientos y se asegura que se cumplan____

9. **Uno de los empleados con más experiencia, le ha hablado al supervisor sobre una idea detallada que pudiere aumentar la productividad del departamento a un muy bajo costo. El empleado puede hacer su trabajo actual y también esta nueva tarea. Su supervisor piensa que es una excelente idea. ¿Qué haría su supervisor?:**

A. Impone algunas metas entre su trabajo actual y la nueva tarea. Lo Anima y apoya en sus esfuerzos ____

B. Crea unas metas para el empleado. Se Asegura que el empleado esté de acuerdo y lo vea como un apoyo ____

C. Le indica al empleado que lo mantenga informado y que le consulte si necesita ayuda ____

D. Hace que el empleado se reporte frecuentemente para poderlo dirigir y supervisar en sus actividades ____

10. Su jefe le ha pedido un informe especial, usted es un trabajador muy capaz, que generalmente no necesita ayuda, ni dirección, y tiene todas las habilidades para hacer este trabajo. Sin embargo, está renuente porque nunca ha hecho un informe. ¿Qué haría su supervisor?:

A. Decirle que tiene que hacerlo. Le da direcciones y lo supervisa de cerca ____

B. Le describe el proyecto y deja que lo haga a su manera ____

C. Le describe los beneficios. Hace que comente sus ideas y chequee el proyecto ____

D. Discute las maneras posibles de hacer el trabajo. Lo anima y apoya ____

11. Usted es el empleado que más produce en su departamento. Sin embargo, constantemente sus informes mensuales son entregados tarde y con mucho errores. Su supervisor está confundido porque hace las demás sin direcciones y ayuda. ¿Qué decide hacer su supervisor?:

A. Repasa informes anteriores, explicándole exactamente qué se espera de ellos y planifica una reunión para revisar el próximo informe juntos ____

Anexo E: Planilla de validación del instrumento

Ítem	Congruencia		Claridad		Pertinencia		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
1	☐	☐	☐	☐	☐	☐	_____
2	☐	☐	☐	☐	☐	☐	_____
3	☐	☐	☐	☐	☐	☐	_____
4	☐	☐	☐	☐	☐	☐	_____
5	☐	☐	☐	☐	☐	☐	_____
6	☐	☐	☐	☐	☐	☐	_____
7	☐	☐	☐	☐	☐	☐	_____
8	☐	☐	☐	☐	☐	☐	_____
9	☐	☐	☐	☐	☐	☐	_____
10	☐	☐	☐	☐	☐	☐	_____
11	☐	☐	☐	☐	☐	☐	_____
12	☐	☐	☐	☐	☐	☐	_____