

**DESARROLLO DE LA COMPETENCIA LIDERAZGO EN COORDINADORES Y  
ENFERMERAS PROFESIONALES DEL AREA ASISTENCIAL Y  
ADMINISTRATIVA DE LA CLINICA CHICAMOCHA S. A.**

**DIANA MARCELA CAMACHO BAYONA**



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**BUCARAMANGA**

**2010**

**DESARROLLO DE LA COMPETENCIA LIDERAZGO EN COORDINADORES Y  
ENFERMERAS PROFESIONALES DEL AREA ASISTENCIAL Y  
ADMINISTRATIVA DE LA CLINICA CHICAMOCHA S. A.**

**DIANA MARCELA CAMACHO BAYONA**

**Titulo a obtener: Psicóloga**

**Trabajo de grado: Modalidad Pasantia**

**Directora**

**VIVIANA CAVIEDES**

**PSICOLOGA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**BUCARAMANGA**

**2010**

**TABLA DE CONTENIDO**

1. Título.....	5
2. Índice de tablas.....	6
3. Índice de gráficas.....	7
4. Índice de anexos.....	8
5. Resumen.....	9
6. Justificación programa realizado.....	11
7. Objetivo general.....	15
8. Objetivos específicos.....	15
9. Contextualización de la institución.....	16
9.1 Reseña histórica.....	17
9.2 Principios organizacionales.....	18
9.3 Misión.....	19
9.4 Visión.....	19
9.5 Organigrama.....	20
10. Referente conceptual.....	20
10.1 Definición y desarrollo competencias.....	21
10.2 Definición liderazgo.....	25
10.3.1 Liderazgo situacional.....	28
10.4 Coaching.....	31
11. Metodología.....	34
11.1 Diseño.....	34

11.2 Población.....	35
11.3 Muestra.....	35
11.4 Instrumentos.....	37
11.5 Procedimiento.....	37
12. Resultados.....	38
13. Discusión.....	53
14. Conclusiones.....	58
15. Sugerencias y recomendaciones.....	60
16. Referencias bibliográficas.....	62
17. Anexos.....	63

**1. TITULO**

**DESARROLLO DE LA COMPETENCIA LIDERAZGO EN COORDINADORES Y  
ENFERMERAS PROFESIONALES DEL AREA ASISTENCIAL Y  
ADMINISTRATIVA DE LA CLINICA CHICAMOCHA S. A.**

## 2. INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población a intervenir.....	36
Tabla 2: Estilos liderazgo enfermeras asistenciales....	51

### 3. INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1: Asistencia Coordinadores.....	39
Gráfica 2: Asistencia Enfermeras.....	40
Gráfica 3: Estilo liderazgo predominante Coordinadores.	43
Gráfica 4: Tendencia liderazgo Coordinadores.....	44
Gráfica 5: Estilo convencer Coordinadores.....	45
Gráfica 6: Estilos liderazgo Enfermeras.....	46
Gráfica 7: Estilo liderazgo servicio urgencias.....	47
Gráfica 8: Estilo liderazgo servicios Uci adulto.....	48
Gráfica 9: Estilo liderazgo servicio Uci pediátrica....	49
Gráfica 10: Estilo liderazgo servicio Hospitalización..	50

#### 4. INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Organigrama institucional.....	64
Anexo 2: Instrumento liderazgo situacional.....	65
Anexo 3: Tabla calificación instrumento liderazgo.....	68
Anexo 4: Folleto promocional.....	69
Anexo 5: Boletín informativo.....	71
Anexo 6: Plan de intervención coordinadores.....	72
Sesión 1: Liderazgo situacional.....	72
Sesión 2: Estilo de dirección tipo Coaching...	74
Sesión 3: Feedback - Retroalimentación.....	76
Plan de intervención enfermeras.....	78
Sesión 1: Liderazgo situacional.....	78
Sesión 2: Feedback - Retroalimentación.....	80
Sesión 3: Estilo de dirección tipo Coaching...	82
Anexo 7: Evaluación coordinadores plan de trabajo.....	84
Anexo 8: Evaluación enfermeras plan de trabajo.....	86



## 5. RESUMEN

Titulo: Desarrollo de la competencia liderazgo en coordinadores y enfermeras profesionales del área asistencial y administrativa de la Clínica Chicamocha S.A.

Autor: Diana Marcela Camacho Bayona.

Facultad: Psicología.

Director: Viviana Caviedes.

El presente documento corresponde al informe de pasantía en psicología organizacional realizada en la Clínica Chicamocha S.A, desde el 1 de Septiembre del año 2009 hasta el 28 de febrero del año 2010; con el objetivo de propiciar el desarrollo de la competencia liderazgo en los coordinadores y enfermeras de áreas asistenciales y administrativas; a fin de hacer mas eficiente el desempeño individual y grupal para lograr el cumplimiento de metas institucionales; para el cual se diseñó un plan de intervención que contempló el desarrollo de tres sesiones de trabajo para cada grupo (coordinadores y enfermeras) y cuyos ejes temáticos se enfocaron en liderazgo situacional y Coaching; con técnicas tales

como juegos de roles, dinámicas de trabajo y foros de participación; que se orientaron al fortalecimiento y direccionamiento del ejercicio del liderazgo de este grupo de jefes de la organización, como resultado de la intervención realizada se estableció como característica principal en el ejercicio del liderazgo de las dos poblaciones la comunicación bilateral y la persuasión, con tendencias a un estilo directivo y de supervisión en cada etapa del desempeño de los grupos de trabajo.

Palabras Claves: Liderazgo, desarrollo de competencias, Coaching.

**ABSTRACT**

Title: Development of competition leadership in coordinators and professional nurses in the administrative area of the Clinic Chicamocha SA

Author: Diana Marcela Camacho Bayona.

School: Psychology.

Director: Viviana Caviedes.

This document is the report in organizational psychology internship made at the clinic Chicamocha SA, since 1 September 2009 until 28 February 2010, with the aim of promoting the development of leadership competition in the coordinators and professional nurses of the administrative areas, in order to make more efficient the individual and group performance to ensure compliance with corporate goals, for which we designed a contingency plan that deals with the development of three working sessions for each group (coordinators and professional Nurses) and whose main themes focused on situational leadership and coaching, with techniques such as role plays, work dynamics and participation forums, which aimed at strengthening and addressing the exercise

of leadership of this group of chiefs organization; as a result of the intervention performed was established as a major feature in the leadership exercise, the bilateral communication and persuasion, with a management trends and supervision at every stage of the performance of working groups.

Keywords: leadership, competitions development, coaching.

## 6. JUSTIFICACION

La gestión humana por competencias es uno de los campos de acción de la psicología organizacional; por esta razón el desarrollo de competencias se ha convertido en un proceso de adiestramiento y perfección continúa al interior de las organizaciones que pretenden ser cada día mas competitivas en el medio; de esta manera el desarrollo de competencias tales como liderazgo es hoy día uno de los pilares mas importantes a tener en cuenta por los trabajadores si se trata de desarrollar habilidades y direccionar comportamientos que permiten lograr el éxito personal y profesional, mejorar el desempeño, cumplir metas, entre otros.

Los sistemas de salud modernos requieren de profesionales preparados bajo las más altas normas de excelencia ya que el manejo de procesos tales como planificación, coordinación, ejecución, evaluación y manejo de recurso humano son funciones constantes en la prestación de servicios específicamente en el sector salud. De esta manera, la Clínica Chicamocha S.A como institución prestadora de servicios en salud y que se

encuentra en constante perfeccionamiento a fin de brindar servicios de calidad a sus usuarios, y comprometiéndose día a día con el desarrollo personal y profesional de su recurso humano en cumplimiento de este objetivo.

La Clínica Chicamocha S.A cuenta con una estructura jerárquica compuesta por un nivel gerencial, un nivel de coordinadores y el nivel de operarios; en el primer nivel se ubica la junta directiva, gerencia general y dirección administrativa, en el nivel de coordinación se ubican 6 departamentos asistenciales y 15 departamentos administrativos y en el último nivel se encuentran las personas que apoyan las operaciones de los diferentes departamentos.

Como una dependencia del departamento de relaciones humanas se encuentra psicología, encargada de realizar funciones organizacionales tales como; seleccionar el personal que ingresa a la institución, manejo de perfiles de cargo, procesos de capacitación, evaluación y soporte de los demás departamentos.

Con el apoyo de las practicas realizadas por estudiantes de psicología, el departamento de psicología de la Clínica Chicamocha S.A ha logrado llevar a cabo proyectos en pro del desarrollo de competencias tales como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo; el más reciente proyecto "Desarrollo del talento humano basado en competencias", ejecutado a partir del año 2008 se orientó al desarrollo de los cargos a nivel de coordinación de la institución.

Con el fin de dar continuidad y establecer nuevos objetivos de fortalecimiento de competencias tales como liderazgo y en cumplimiento de la mejora continua del recurso humano de la institución, el espacio de pasantía con el proyecto "Desarrollo de la competencia liderazgo en coordinadores y enfermeras profesionales del área asistencial y administrativa", logro integrar además de la población de coordinadores, la población de enfermeras profesionales del área asistencial quienes también ejercen el rol de jefes y acompañantes de los auxiliares de enfermería; ya que dicha población supera más del 40% de los empleados vinculados a la institución.

El desarrollo de la pasantía en el departamento de psicología de la Clínica Chicamocha S.A, tuvo como propósito capacitar a todas y cada una de las personas que ejercen el rol de líder al interior de la organización, brindando herramientas que permiten mejorar el desempeño individual y grupal.

Atendiendo a las demandas no solo institucionales sino legales en disposición del cumplimiento de los reglamentos de salud ocupacional en la resolución 2646 de 2008 contempla los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, Capítulo II, Artículo 5; que comprende "*aspectos intralaborales y extralaborales externos a la organización y aquellas condiciones o características intrínsecas del trabajador, que mediante una interrelación dinámica influyen en la salud y el desempeño del trabajador*"; es decir, uno de los factores a los que alude este artículo se refiere a los estilos de mando ejercidos por los jefes de la organización; por esta razón el desarrollo de la competencia liderazgo y la identificación de los estilos de mando como parte de este desarrollo pretende establecer dichas características



intrínsecas del trabajador que permiten o no un desempeño exitoso.

## **7. OBJETIVO GENERAL**

Propiciar el desarrollo de la competencia liderazgo en los coordinadores y enfermeras profesionales del área asistencial y administrativa de la Clínica Chicamocha S.A, con el fin de hacer más eficiente el desempeño individual y grupal, logrando en cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **8. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Conocer los resultados de los diferentes instrumentos utilizados en el proyecto "Desarrollo del talento humano basado en competencias" para la identificación de necesidades, con el fin de diagnosticar el estado actual de la competencia.

Diseñar un programa para fortalecer la competencia liderazgo (preferiblemente a un nivel 4) en los coordinadores y enfermeras profesionales del área

asistencial y administrativa de la Clínica Chicamocha S.A, orientado al estilo de dirección tipo Coaching.

Ejecutar el programa establecido para el desarrollo de la competencia liderazgo, a través de los lineamientos de trabajo planteados a nivel individual y grupal, para fortalecer el desempeño según las características de los perfiles de cargo.

## **9. CONTEXTUALIZACION DE LA INSTITUCION**

La clínica Chicamocha como institución prestadora de servicios de salud, esta dedicada a preservar el bienestar de la comunidad santandereana, brindando una atención con calidad, idoneidad, profesionalismo y humanización.

### **9.1 Reseña histórica**

La institución nació como el proyecto de un grupo de profesionales en el área de la salud que comprendió la necesidad regional de constituir un centro que prestara servicios médicos integrales; fue así como aunando esfuerzos se creó en el año de 1983 la Clínica Chicamocha

como una sociedad limitada. Su nombre fue inspirado en una formación natural que se encuentra en la cordillera oriental santandereana conocida como el "Cañón del Chicamocha", lo que muestra el compromiso de la institución desde sus inicios con la región.

En 1988, debido al crecimiento acelerado de la institución, se comenzó la construcción de una infraestructura más amplia y luego de la vinculación de nuevos y prestigiosos especialistas en diferentes áreas de la medicina, se dio apertura al servicio de cuidados intensivos para pacientes adultos, pediátricos y neonatos, ginecoobstetricia, cirugía y tratamiento médico de mediana y alta complejidad.

Actualmente la institución cuenta con 7 departamentos de servicio en el área asistencial, y 8 departamentos de servicio en el área administrativa, además de certificaciones tales como ISO 9001, ISO 14001 y el premio hospital verde.

## 9.2 Principios organizacionales

**Lealtad:** La misión de la clínica y el ejercicio profesional de cada uno de los colaboradores se desarrolla sobre la base de la lealtad, atendiendo a las normas y políticas de la institución, dentro de un marco de verdad y fidelidad con el que hacer de la organización.

**Honestidad:** Todos los colaboradores de la Clínica deben basar sus comportamientos en la rectitud y la dignidad para el desarrollo de sus actividades. Tratándose de un principio de la organización, lo que se busca es actuar y proceder de acuerdo con los principios y postulados estipulados por la institución, para generar un grado de pertenencia con ella.

**Respeto:** Este principio busca crear una cultura de aceptación y reconocimiento de los valores, creencias y diferencias de las personas que laboran en la institución ya que desde este principio se fortalecen las buenas relaciones interpersonales y se llega a la calidad.

#### 9.4 Misión

Somos una institución de carácter privado que presta servicios de salud, en todos los niveles de complejidad, con altos estándares de calidad e innovación, soportados en un excelente equipo humano, y apoyados en la mejor tecnología para preservar la salud de nuestros usuarios, brindando una atención idónea, ética, profesional y humanizada.

Propendemos por la rentabilidad a nuestros accionistas, desarrollo integral de nuestros colaboradores y fortalecer relaciones de confianza con nuestros proveedores.

#### 9.5 Visión

Ser reconocida a nivel nacional e internacional como una institución sólida en permanente búsqueda de soluciones medicas integrales para sus usuarios.

Generar desarrollo científico y tecnológico basado en las necesidades de la comunidad cooperando con el desarrollo de su entorno.

Ser una institución equilibrada económicamente con una estructura funcional flexible que permita su permanente desarrollo sostenible y corporativo en una planeación continua y preactiva.

#### 9.6 Organigrama

(Ver anexo 1)

### **10. REFERENTE CONCEPTUAL**

La globalización, el permanente cambio de los contextos y la valoración de los conocimientos, se han convertido en nuevos escenarios que millones de organizaciones han tenido que sobrepasar, la forma como lo han afrontado y los recursos de los cuales se han valido para ello pueden marcar la diferencia entre una y otra y al mismo tiempo asegurar o no su supervivencia en el medio.

El desarrollo de las organizaciones y la satisfacción de los intereses sociales generan la necesidad de adquirir nuevas herramientas y plantear

estrategias que permitan dar respuestas eficientes a las diferentes demandas a las cuales se ven expuestas dichas organizaciones.

El modelo de gestión humana por competencias se ha convertido en un modelo de visión estratégica al interior de las organizaciones, ya que desde este punto de vista el manejo de procesos tales como diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo se convierten en procesos alineados con la misión y visión de la organización contribuyendo así al logro de objetivos y metas institucionales.

Muchas definiciones se han dado a través de los tiempos y los estudios adelantados acerca del tema de competencias, si bien fue David McClelland el propulsor del concepto, Spencer y Spencer (citado por Alles 2005) la definen como una *"característica subyacente a un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación"* ", esto supone que hacen parte de la personalidad y pueden al mismo tiempo predecir

comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, sin embargo, factores como la motivación, el auto-concepto, el conocimiento y la habilidad o experiencia de un individuo pueden definir el grado de madurez o desarrollo de una determinada competencia.

El desarrollo de competencias puede definirse como "las acciones tendientes a alcanzar la perfección en el desempeño deseado, en función del puesto de trabajo que la persona ocupa" (Alles 2005); esto implica entonces llevar a cabo un proceso de entrenamiento y aprendizaje en las áreas específicas a desarrollar; Según Alles (2005) este entrenamiento puede ser individual es decir, realizado por el interés y la voluntad personal o grupal cuando es realizado por parte de los empleadores para con sus empleados a través de la estrategia de capacitación.

Existen diferentes estilos de adiestramiento en lo que al desarrollo de competencias se refiere; el aprendizaje social por ejemplo sostiene que las personas adquieren habilidades interpersonales a partir del modelo asociado a los comportamiento de roles, es decir,



observando e imitando a otras personas que demuestran exitosos comportamientos en una situación.

Alles (2005) propone las siguientes estrategias de desarrollo en materia de competencias; la primera, métodos utilizados dentro del ambiente laboral, es decir, acciones que se realizan junto con la tarea cotidiana en la organización; estrategias como la rotación de puestos, la asignación a grupos especiales o comités de nuevos proyectos son utilizadas por parte de la organización como parte del proceso natural de perfeccionamiento de las competencias de sus empleados.

La segunda estrategia planteada por Alles (2005) hace referencia a los métodos utilizados fuera del ambiente laboral, es decir, aquellos que se relacionan directamente con la tarea pero se realizan fuera de esta, es decir, hacen parte de este grupo actividades como la participación en seminarios externos, el estudio de casos, los juegos gerenciales y los programas de capacitación presencial o virtual, esta es una de las técnicas mas antiguas en el medio organizacional y se ha comprobado que la eficacia de la utilización depende del

diagnóstico previo de las necesidades de capacitación, del diseño del programa y la creación de los planes de sesión, que determinan finalmente los objetivos, las fechas, los horarios, la intensidad, y la transmisión de conocimientos organizada, planificada y evaluable o medible en el tiempo.

Si bien las competencias agregan un valor a los procesos organizacionales y pueden ser desarrolladas a través de diferentes medios cuando así se requiere; es importante considerar que no todas las competencias pueden ser desarrollables, es decir, aquellas competencias relacionadas con rasgos de personalidad, autoconcepto y valores serán competencias a tener en cuenta desde el mismo proceso de selección y no del proceso de capacitación.

Una de las clasificaciones más comunes revela tres aspectos claves en el desempeño; el primero de ellos alude a las competencias relacionadas con el saber; específicamente conocimientos técnicos y de gestión; el segundo aspecto relaciona las competencias con el saber hacer; como aquellas habilidades innatas o fruto de la

experiencia y el aprendizaje, y el último menciona las competencias relacionadas con el ser; como aptitudes personales, actitudes, personalidad y valores, es decir, aquellas competencias o características que difícilmente podrán ser desarrolladas por un individuo ya que hacen parte de toda la experiencia de vida o los aprendizajes realizados a lo largo de esta.

Dentro de las competencias relacionadas con el saber hacer se puede mencionar el liderazgo; definido universalmente como el "proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr objetivos de una organización a través del cambio" (Achua y Lussier 2002); sin embargo Alles (2005) lo relaciona con habilidades para orientar grupos en una dirección determinada, fijar objetivos y comunicarlos, establecer prioridades, tener energía y transmitirla a otros, motivar e inspirar confianza, manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad, plantear abiertamente los objetivos para optimizar la calidad de las decisiones, proveer feedback y Coaching.

Alles (2005) también define una serie de características orientadas al ejercicio del liderazgo según cuatro niveles de desarrollo; en su grado de desarrollo mas alto o nivel A, se orienta la acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando confianza y valores en los escenarios laborales, fija objetivos y realiza su respectivo seguimiento mediante la metodología de feedback integrando las opiniones, además en aspectos personales se demuestra energía al mismo tiempo que la transmite a los otros en pro de los objetivos comunes.

En orden descendente, en el nivel B de desarrollo de la competencia liderazgo, el jefe es percibido como líder por el grupo, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback, escucha el grupo de trabajo y es escuchado; por su parte en el nivel C el líder puede fijar objetivos que el grupo acepta y realiza seguimiento de lo encomendado.

En el último nivel D y con el menor grado de desarrollo o nulo, el grupo no percibe al jefe como líder, tiene dificultades para fijar objetivos aunque

puede poner en marcha los que ya se han establecido y hacer seguimiento de ellos.

El desarrollo de la competencia liderazgo supone además la revisión de aspectos relacionados con rasgos de personalidad, el contexto laboral y las necesidades del grupo de trabajo; de esta manera el liderazgo hace parte de un potencial que debe ser desarrollado y perfeccionado por cada persona mediante las experiencias y habilidades.

Diversos enfoques se mencionan cuando se profundiza en el tema del liderazgo; el liderazgo por contingencia hace parte del grupo de paradigmas epistemológicos que intentan explicar la efectividad de los estilos en función del líder, los seguidores y la situación en particular, mediante la correlación de variables personales, sociales y laborales.

Planteado en 1977 por Hersey y Blanchard y como parte del enfoque de liderazgo por contingencia, el liderazgo situacional determina qué estilo de liderazgo corresponde a cada situación con la finalidad de maximizar el desempeño; la principal variable a tener en

cuenta por el modelo es entonces el nivel de madurez de los seguidores, definiendo estos como las personas que reciben supervisión de un jefe.

El modelo de liderazgo situacional permite analizar las necesidades y características propias de cada situación en relación con las capacidades de los seguidores en el área de trabajo y el grado de compromiso frente a las tareas del cargo; por esta razón no se define un estilo como absoluto u óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado según las condiciones anteriores.

Aspectos como la tarea, relación y madurez prevalecen como factores a considerar a la hora de elegir el modelo a utilizar en la situación indicada; el primero se define como la conducta directiva, específicamente a los comportamientos que debe adoptar el líder para comunicar lo que debe hacerse, el qué, el cómo, el cuándo y dónde; por su parte el factor relación como la conducta de apoyo, cuya característica principal es la comunicación bilateral y el apoyo socio-emocional que demanda el seguidor, y por último el factor madurez como

el grado de aptitud y voluntad del seguidor, específicamente como la capacidad (competencia) y disposición (motivación) para dirigir el comportamiento; es por tanto, un concepto relacionado con la madurez para desarrollar una tarea y no con la madurez mental del trabajador.

El análisis de los factores anteriores el modelo de liderazgo situacional plantea cuatro modelos como guías en el ejercicio del liderazgo o desempeño de este tipo de rol, cada uno de ellos asume características particulares, según las condiciones del seguidor en la tarea, relación y madurez.

El estilo *decir* se adapta a seguidores con un nivel de madurez bajo, es decir que el líder debe proporcionar a su seguidor instrucciones pormenorizadas, descripciones exactas sobre el desarrollo de la tarea y al mismo tiempo supervisar paso a paso el desempeño con cierto grado de apoyo, se maneja la comunicación unilateral ya que es el líder quien toma las decisiones sin mediación alguna del seguidor.

El estilo *convencer* es adecuado cuando se dirige a seguidores con un nivel de madurez que va de bajo a moderado; se requiere que el líder proporcione instrucciones y supervise el desempeño en las etapas más importantes del desarrollo de la tarea hasta que la labor sea culminada y al mismo tiempo brinda apoyo socio-emocional al seguidor con la finalidad de maximizar el desempeño dando explicación al seguidor acerca de la importancia de llevar a cabo las tareas asignadas; fortaleciendo el nivel de comunicación y motivación con el seguidor. El líder toma decisiones consultando con el seguidor pero reservándose siempre la última palabra.

El estilo *participar* es conveniente cuando se dirige a seguidores con un nivel de madurez que va de moderado a elevado; de esta manera el líder dedica poco tiempo a dar instrucciones al seguidor y se concentra en motivarlo, dedica poco tiempo a supervisar el desempeño dando libertad para realizar las funciones y se concentra en el resultado final; las decisiones se toman en conjunto sujetas a las limitaciones del líder.



El estilo *delegar* es adecuado cuando se dirige seguidores con un nivel de madurez elevado, por esta razón, el líder solo hace saber al seguidor las tareas por realizar, da poca dirección, no supervisa el desempeño ya que en este caso el seguidor cuenta con la motivación y habilidad necesaria para realizar las tareas asignadas, aspecto que le brinda autonomía.

Por otra parte el entrenamiento tipo Coaching es un novedoso método que consiste en dirigir, instruir y entrenar (habilidades orientadas al desarrollo de liderazgo) a una persona o un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir una meta o desarrollar habilidades específicas; como método exige la aplicación de una serie de técnicas y estrategias propias, y al mismo tiempo requiere de condiciones tales como apertura al cambio personal y profesional, consecución de metas o objetivos, o deseos de mejorar el nivel de satisfacción y bienestar, básicas para que pueda ser considerado como un proceso efectivo a nivel individual o grupal.

La implementación efectiva de un entrenamiento tipo Coaching al interior de una organización resulta en

beneficios de las habilidades de comunicación y capacidad de relación, favorece la toma de decisiones, mejora la organización del tiempo personal y grupal, corrige las conductas o pensamientos negativos, permite la consecución de metas u objetivos (personales u organizacionales), permite desarrollar la inteligencia emocional y potencializar las cualidades o talentos propios.

El estilo de dirección tipo Coaching visto como una herramienta que aporta estrategias para mejorar el desempeño en el ejercicio del liderazgo, esta relacionado fundamentalmente con habilidades para *comunicar, retroalimentar y orientar* el desarrollo de los equipos de trabajo por parte de sus líderes.

La comunicación asertiva como aspecto clave del estilo de dirección tipo Coaching se refiere específicamente a la comunicación bilateral o en dos sentidos, concretas y descriptivas de la situación en particular, no basada en percepciones o juicios personales, en el momento oportuno y en condiciones de neutralidad.

El proceso de retroalimentación conocido como feedback dentro de las estrategias utilizadas por el estilo de dirección tipo Coaching orienta las relaciones laborales al interior de los grupos de trabajo cuando se presentan condiciones favorables o desfavorables, es decir, el proceso de retroalimentación puede ser positivo cuando se acogen las pautas de una buena comunicación y puede ser negativa cuando la información dada es parcial, basada en juicios y valores personales y cuyo fin no es otro que el de minimizar el potencial de una persona o un grupo de trabajo.

La orientación por su parte consiste en brindar las directrices y herramientas a una persona o grupo de trabajo con el fin de optimizar el desempeño; no puede confundirse con la visión de supervisar u ofrecer apoyo de tipo paternalista por parte de los jefes a sus empleados.

El desarrollo de la comunicación asertiva, la retroalimentación positiva y la orientación como estrategias tomadas del estilo de dirección tipo Coaching pueden convertirse en una alternativa de intervención con

grupos claves a nivel organizacional encaminada al fortalecimiento de competencias como liderazgo; debido a los altos costos económicos y sociales que puede generar el despliegue de un entrenamiento específico tipo Coaching, pues estos generalmente están a cargo de personas externas a la empresa y especialistas en el tema.

## **11. METODOLOGIA**

### 11.1 Diseño

El presente proyecto fue realizado bajo un diseño de investigación de tipo cualitativo; de corte investigación-acción; de esta manera el trabajo se realizó mediante cuatro momentos:

Primero: Diagnóstico de necesidades mediante la recolección de datos cualitativos y cuantitativos.

Segundo: Formulación del plan de trabajo orientado en los objetivos y necesidades evidenciadas.

Tercero: Implementación del plan de trabajo.

Cuarto: Retroalimentación del proceso mediante informe y sustentación.

## 11.2 Población

Actualmente la Clínica Chicamocha S.A cuenta con aproximadamente 382 funcionarios, ubicados en 15 departamentos administrativos (Relaciones humanas, sistemas, facturación, contabilidad, capitaciones, dirección medica, atención al cliente, mantenimiento, servicios generales, suministros, gerencia, planeacion de desarrollo, auditoria, mercadeo, dirección administrativa y financiera) y 6 departamentos asistenciales (Enfermería, urgencias, cirugía, UCI adulto, uci pediátrica y rayos X).

## 11.3 Muestra

La población objeto de intervención está comprendida en dos grandes grupos; coordinadores de todos los departamentos y enfermeras profesionales de los servicios asistenciales: en el primer grupo se cuentan coordinadores de áreas asistenciales y administrativas para un total de 26 personas; el segundo grupo esta conformado por enfermeras profesionales de los servicios de cirugía (3), hospitalización (18), uci adulto (8), uci pediátrica (4), urgencias (6), para un total de 39 enfermeras jefes (Ver tabla 1).

Tabla 1: Población a intervenir

Población a intervenir	
Departamentos	Numero per
Relaciones humanas	1
Planeacion	1
Mercadeo	2
Mantenimiento	1
C Auditoria	1
o Facturación	1
o Sistemas	1
r Suministros	1
d Servicios generales	1
i Atención al cliente	1
n Contabilidad	1
a Rayos x	1
d Consulta externa	1
o Farmacia	1
r Cove e infecciones	1
e Terapia	1
s Central de esterilización	1
Auditora de costos	1
Nutricionista	1
Psicóloga	1
E Cirugía	3 + 1 coord
n Urgencias	6 + 1 coord
f Uci adulto	8 + 1 coord
e Uci pediátrica	4 + 1 coord
r Hospitalización	18 + 1 coord
Total	65

#### 11.4 Instrumentos

Instrumento de liderazgo situacional, del profesor Herman Bachenheimer, de la Pontificia Universidad Javeriana de la ciudad de Cali; el instrumento basado en

la teoría del liderazgo situacional consta de 17 afirmaciones con cuatro opciones de respuesta cada una, además de una tabla donde se puntúa cada respuesta, la aplicación y calificación es individual, de tal forma que una vez aplicado el instrumento el sujeto califica las respuestas y como información final el instrumento muestra la tendencia o estilo de liderazgo ejercido dentro de los cuatro estilos planteados en la teoría (Ver anexo 2 y 3).

#### 11.5 Procedimiento

El procedimiento planteado para el desarrollo de la propuesta de trabajo se divide en las siguientes fases:

Revisión de documentos soporte del estado inicial de la población en la competencia liderazgo, y el estado exigido para los diferentes cargos.

Conocimiento del estado de la competencia liderazgo a través del sondeo de opiniones teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades del ejercicio de la misma.

Conceptualización de liderazgo, desarrollo y estilo de dirección tipo Coaching.

Diseño y ejecución del plan de intervención.

Evaluación de los resultados obtenidos del proceso de intervención.

## **12. RESULTADOS**

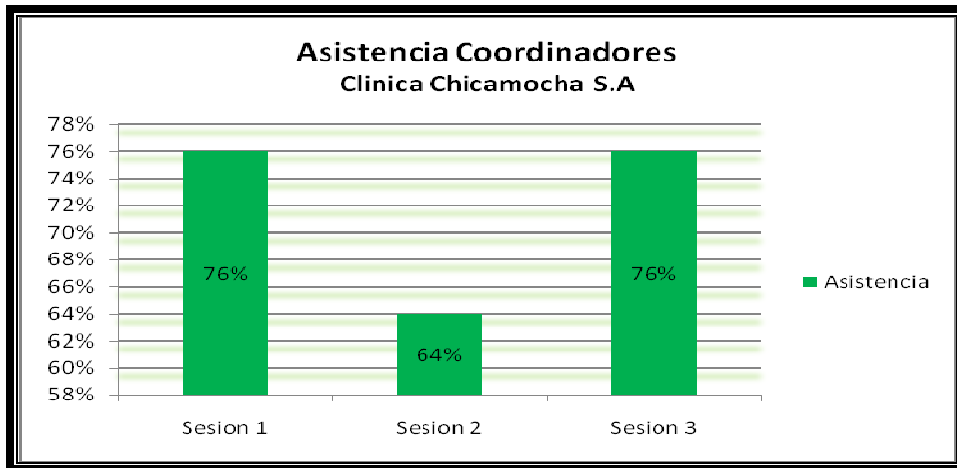
De acuerdo con la revisión realizada a los documentos de evaluación de desempeño de años anteriores, el manual de perfiles de cargo y los trabajos realizados en el tema liderazgo desde las prácticas universitarias, se estableció como necesidad la identificación del nivel de desarrollo de la competencia liderazgo en el grupo de coordinadores de la institución, además de incluir el grupo de enfermeras profesionales ubicadas en los servicios asistenciales, con el fin de abarcar la población que ejerce el liderazgo como parte del desarrollo de su experiencia laboral diaria.

Teniendo en cuenta la necesidad mencionada anteriormente producto del diagnóstico del estado de la competencia y la ejecución del plan de acción diseñado mediante tres sesiones de trabajo (Ver Anexo 6) orientadas en las temáticas de: liderazgo situacional, estilo de dirección tipo Coaching y feedback, se

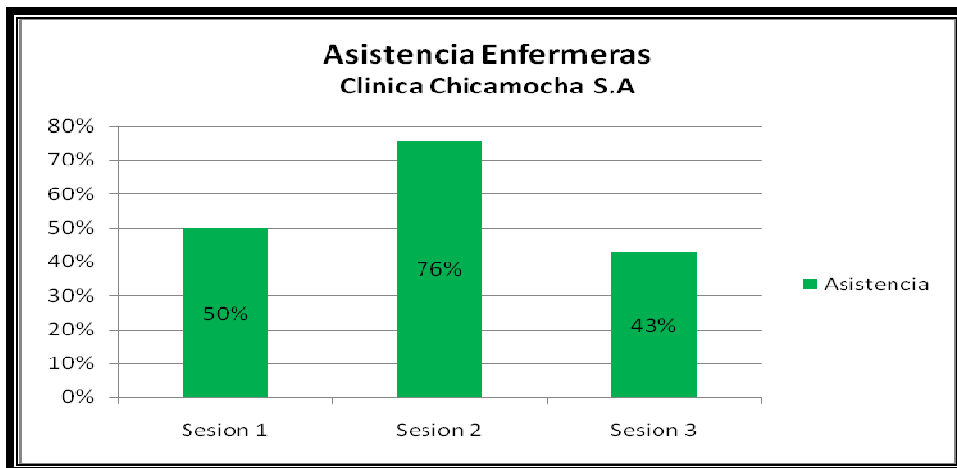


evidencio mayor participación a nivel de coordinadores con un índice de asistencia del 70% en promedio que a nivel de enfermeras con un índice de asistencia del 50% en promedio (Ver gráficas 1 y 2).

Gráfica 1: Asistencia Coordinadores Programa Liderazgo



Gráfica 2: Asistencia Enfermeras Programa Liderazgo



Los indicadores de asistencia altos en el grupo de coordinadores se debe al proceso de sensibilización y

desarrollo realizado en semestres anteriores por los estudiantes en práctica, mientras que con el grupo de enfermeras es la primera vez que se realiza este tipo de programas. Además, se infiere que el horario laboral (manejado por turnos que pueden rotar entre el día y la noche) dificulta la asistencia de este grupo de personas al programa; sin embargo teniendo en cuenta que es la primera intervención en este grupo, se considera que se obtuvo un resultado importante ya que el índice de asistencia fue de la mitad de la población en promedio.

Los resultados anteriores se confirman mediante las evaluaciones realizadas por cada grupo al final de cada sesión (Ver anexos 7 y 8), donde se recopilaron las opiniones acerca de las temáticas y metodologías trabajadas en el programa.

Por su parte el grupo de coordinadores evaluó las sesiones de trabajo como enriquecedoras para el ejercicio del liderazgo y el fortalecimiento del mismo como competencia, ya que les permitió conocer el estilo de liderazgo ejercido, reconocer estrategias para mejorar el

manejo de grupos y al mismo tiempo visualizar el desempeño óptimo y/o esperado por la institución.

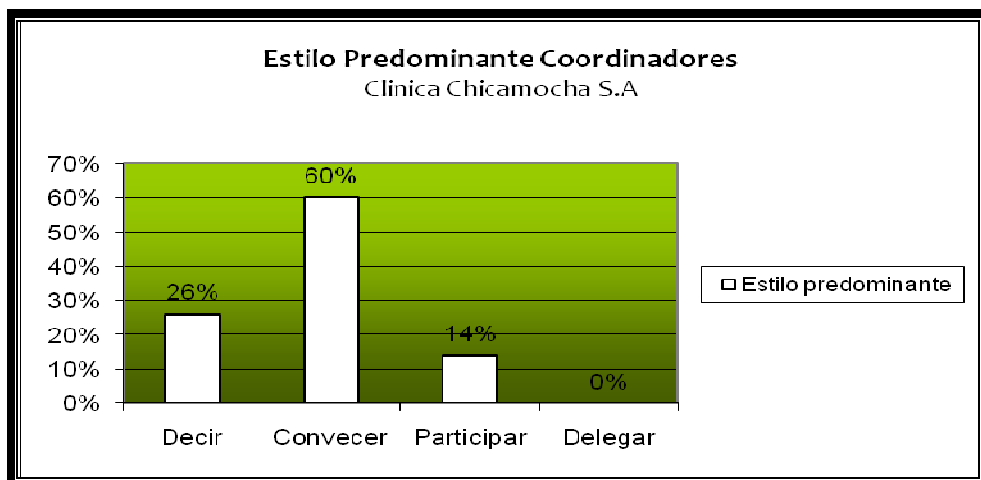
En cuanto a la evaluación realizada por las enfermeras de las sesiones de trabajo reconocieron la importancia del fortalecimiento de la competencia liderazgo como parte de un desempeño superior individual y grupal, además de tener en cuenta aspectos como la comunicación, el trabajo en equipo, el reconocimiento del grupo y el reconocimiento de las pautas personales para ejercer el rol de líder y las herramientas y estrategias que permiten llevar el desempeño de un nivel bueno a uno superior; se sugirió además continuar con el desarrollo de temáticas como inteligencia emocional como parte de un estilo de dirección tipo Coaching.

Teniendo en cuenta el desarrollo del plan de trabajo, en la primera sesión fue aplicado el instrumento de liderazgo situacional mencionado anteriormente (Ver anexo 2), obteniendo como resultado la definición de los estilos de liderazgo ejercidos por coordinadores y enfermeras profesionales de áreas asistenciales.

En la población de coordinadores se establecieron tres estilos de liderazgo, el primero de ellos como el resultado del puntaje máximo en la tabla de calificación manejado como el estilo predominante, el siguiente como la segunda calificación más alta o tendencia, y el tercero según las puntuaciones obtenidas en el estilo delegar.

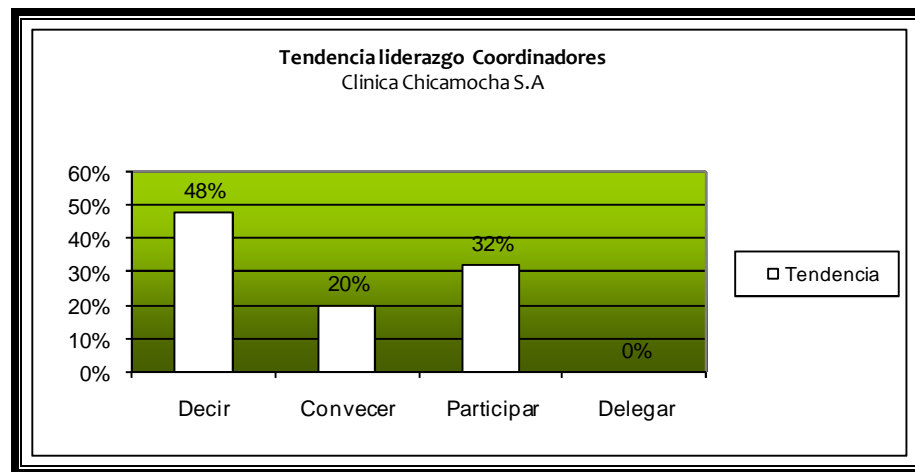
En cuanto al grupo de coordinadores se encontró que el estilo Convencer predomina en el 60% de la población, es decir que las características de persuadir, apoyar y comunicación continua con el grupo de trabajo predominan como estrategias de liderazgo en este grupo (Ver Gráfica 3).

Gráfica 3: Estilo predominante liderazgo en Coordinadores



Como segundo estilo o tendencia se encontró que el 48% de la población combina las características del estilo predominante con características de dirección guiada, instrucciones pormenorizadas, toma de decisiones unilateral y supervisión constante propias del estilo Decir (Ver gráfica 4).

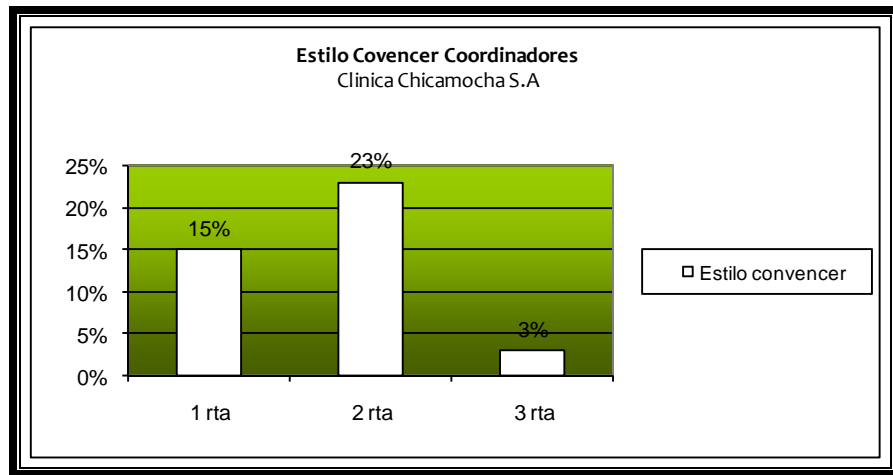
Gráfica 4: Tendencia liderazgo Coordinadores



Tomando en cuenta las puntuaciones en el estilo Delegar obtenidas por el grupo de coordinadores, se encontró que el 41% de la población puntúa entre una y tres respuestas de un total de 17 ítems, es decir que solo en algunas ocasiones se confía al grupo de trabajo funciones propias de la coordinación, se supervisa en los resultados y se da plena autonomía a los integrantes del

grupo de trabajo para que tomen decisiones (Ver gráfica 5).

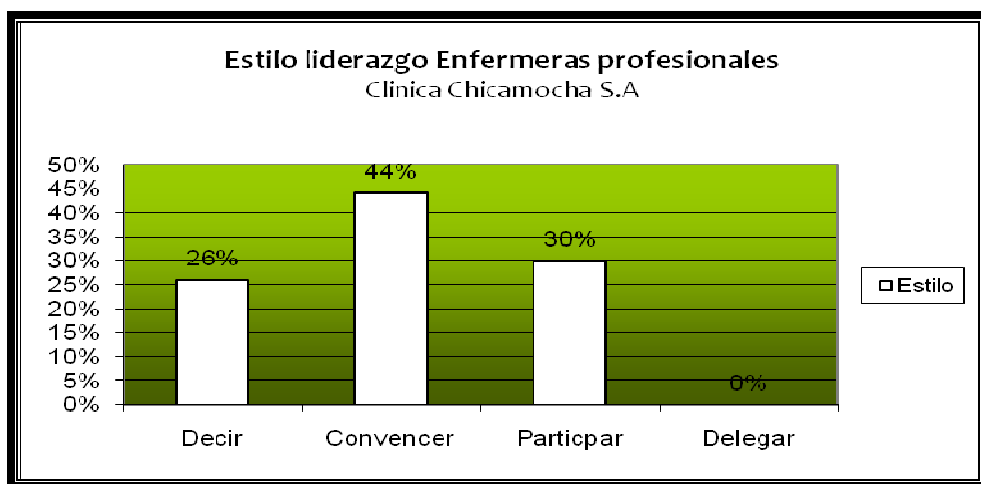
Gráfica 5: Estilo convencer en Coordinadores



Por otra parte, se establecieron los estilos de liderazgo ejercido por los enfermeras según el área al que pertenecían, es decir, por servicios asistenciales; pero como resultado general se encontró que el 44% de la población total maneja el estilo convencer, seguido del 30% con el estilo participar y por último con el 26% de la población el estilo decir teniendo en cuenta ello se puede mencionar que el grupo de enfermeras prefiere persuadir a su equipo de trabajo apoyando y supervisando en las etapas importantes del desempeño a confiar sus funciones en el equipo de trabajo e integrarlo en la toma de decisiones, características propias del estilo

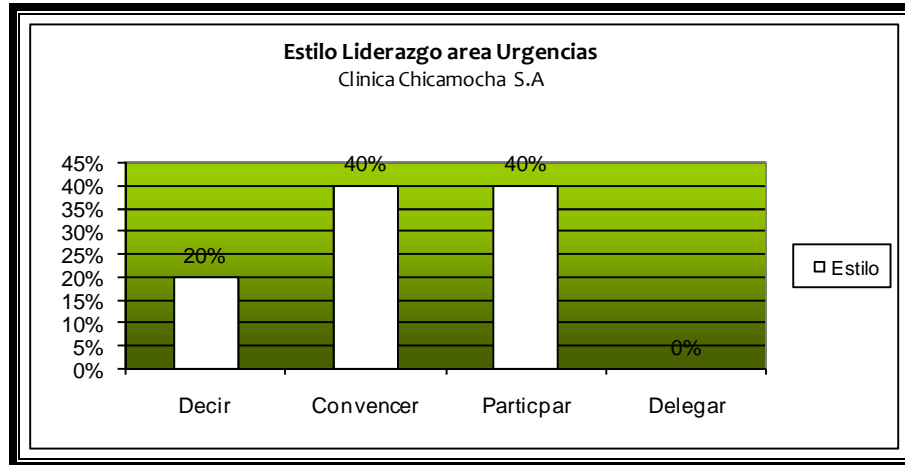
Convencer cuyo resultado de aplicación fue del 0% (Ver gráfica 6).

Gráfica 6: Estilo de liderazgo población total Enfermeras profesionales.



Con el fin de especificar las características del ejercicio del liderazgo en la población de enfermeras profesionales se diferenciaron las tendencias para cada servicio asistencial, encontrándose lo siguiente: los estilos convencer y participar priman en las características de desarrollo de los líderes del servicio de urgencias, con un 40% cada uno respectivamente y solo un 20% opta con el estilo decir (Ver gráfica 7).

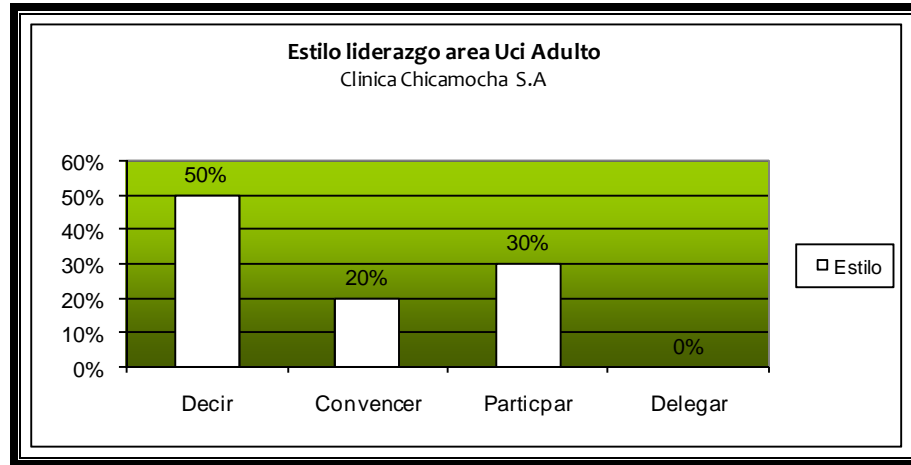
Gráfica 7: Estilo liderazgo servicio Urgencias.



Por su parte la mitad de la población, es decir un 50% de los jefes del área de uci adulto prefieren el estilo decir como característica predominante en su rol de jefes, prefieren dar instrucciones detalladas, supervisar muy de cerca el desempeño y ser ellos quienes tomen las decisiones mediatas del área, y la otra mitad de la población mantiene un estilo de participar y convencer con porcentajes de 30% y 20% respectivamente (Ver grafica 8).

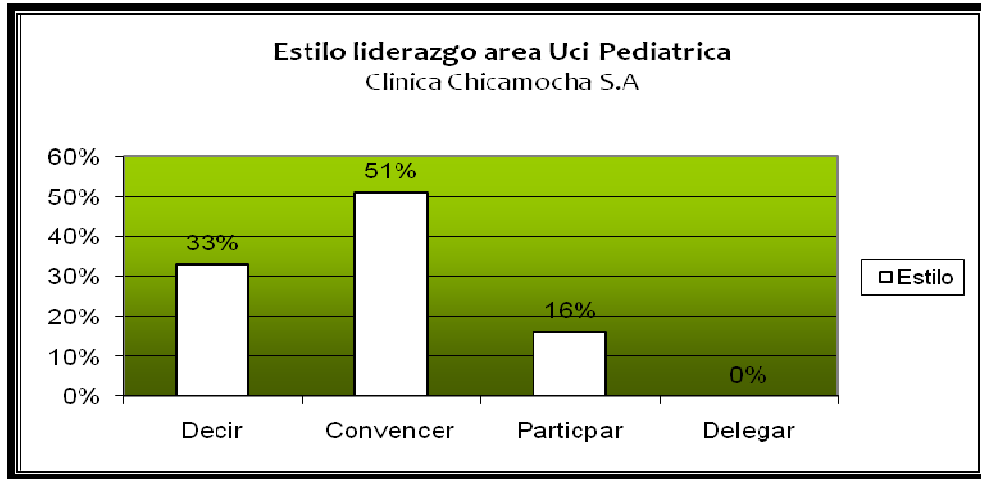


Gráfica 8: Estilo liderazgo servicio uci Adulto.



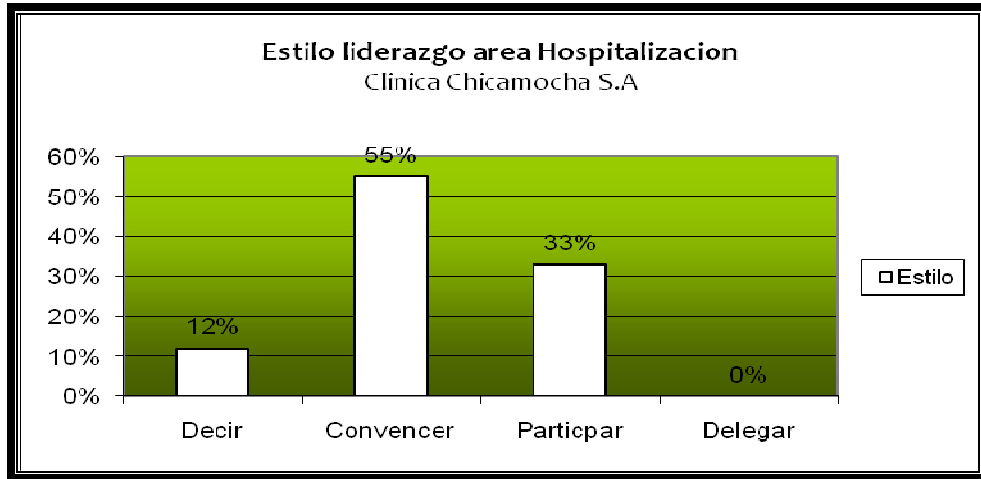
Continuando con la diferenciación del ejercicio del liderazgo en los diferentes servicios asistenciales, el 51% de la población, es decir la mitad de las jefes del servicio de uci pediátrica adoptan el estilo convencer como estilo predominante en su rol de líder, seguido de un 33% con el estilo convencer y un 16% con el estilo participar, se encuentra como resultado que en el área de uci pediátrica predominan las características de persuadir y apoyar el grupo de trabajo y solo una parte pequeña de la población prefiere tener en cuenta las opiniones del equipo de trabajo y supervisar el desempeño en las etapas finales (Ver gráfica 9).

Gráfica 9: Estilo liderazgo servicio Uci Pediátrica.



Por último, el servicio de hospitalización con el mayor número de enfermeras profesionales, muestra que un 55% de ellas adopta la persuasión como característica fundamental en el ejercicio del liderazgo, es decir, adopta el estilo convencer; sin embargo un 33% de esta misma población cree en el manejo de la participación de sus colaboradles en las funciones del líder, estilo que exige un grado de madurez elevado del grupo de trabajo, y solo un 12% da instrucciones pormenorizadas y supervisa el desempeño de los auxiliares de enfermería desde el inicio hasta el final de las tareas asignadas como parte del estilo decir (Ver gráfica 10).

Gráfica 10: Estilo liderazgo servicio Hospitalización



Teniendo en cuenta las gráficas anteriores se puede decir que los estilos de liderazgo situacional que predominan en la población de enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha se encuentran dentro de los primeros niveles de madurez de los grupos de trabajo, lo que supone un esfuerzo por parte de los jefes para dar instrucciones y supervisar el desempeño, se habla entonces del estilo decir y convencer con mas de la mitad de la población, ya que fueron las puntuaciones mas altas por servicios (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Estilos liderazgo servicios asistenciales

<b>Tabla Liderazgo Enfermeras Profesionales</b>				
Área				
Estilo	<b>Urgencias</b>	<b>Uci Adulto</b>	<b>Uci Pediátrica</b>	<b>Hospitalización</b>
<b>Decir</b>	20%	50%	33%	12%
<b>Convencer</b>	40%	20%	51%	55%
<b>Participar</b>	40%	30%	16%	33%
<b>Delegar</b>	0%	0%	0%	0%

Dentro de los servicios asistenciales no fue posible incluir en la aplicación del instrumento el servicio de cirugía debido a la nula participación de todo el personal de esta área (Coordinación y enfermeras profesionales) en cada una de las sesiones de trabajo, a pesar de las citaciones realizadas en las respectivas fechas; por esta razón no fue registrado en los índices de asistencia ni en las evaluaciones realizadas después de cada sesión.

Retomando los datos anteriores se puede decir que un porcentaje que varía entre el 20% y 30% de la población objeto de intervención, demostró una baja motivación y compromiso para lograr un alto impacto en el

desempeño laboral con la participación en el programa, ello puede atribuirse a factores tales como: premura del tiempo actual, responsabilidades y funciones de los cargos que mantienen al trabajador avocado en su puesto de trabajo y no le permiten establecer tiempos de capacitación personal.

### 13. DISCUSIÓN

Los permanentes cambios en las organizaciones y actualización de los sistemas han promovido en las áreas de recursos humanos la implementación de la gestión humana por competencias y por ende la creación de los perfiles de cargo, y la Clínica Chicamocha S.A no ha sido ajena a este crecimiento; con el modelo de selección por competencias junto con las evaluaciones de desempeño realizadas anualmente la institución ha detectado una serie de necesidades de capacitación y mejoramiento en cumplimiento de los estándares de calidad; es por esta razón que se llevo a cabo un plan de capacitación como parte de la formación y fortalecimiento de competencias tales como liderazgo.

El desarrollo de la propuesta de trabajo bajo la modalidad de pasantía orientada en el desarrollo de la competencia liderazgo en coordinadores y enfermeras de áreas asistenciales y administrativas permitió establecer los siguientes aspectos: primero; los bajos índices de asistencia menores al 50% de la población, se deben a la premura del tiempo de las condiciones laborales actuales

en la Clínica Chicamocha como parte del aumento en la demanda de las atenciones de los nuevos usuarios adscritos mediante nuevos convenios realizados en el último año, sin embargo estos indicadores también demuestran que aun falta motivación y cultura institucional para participar en los procesos de crecimiento profesional con el fin de mejorar el desempeño, que ofrece la institución a sus empleados, recordando que la motivación es según Alles el aspecto mas importante en la técnica de auto-desarrollo a la hora de aprender y fortalecer el nivel de una competencia.

Teniendo en cuenta los índices de asistencia a las tres sesiones desarrolladas y las opiniones dadas por los participantes mediante las evaluaciones realizadas, se califico de interesantes y de gran aporte la continuidad de esta modalidad de capacitación como parte de un proceso de formación basado en competencias, con el fin de reforzar los temas y motivar mediante la justificación de las ventajas, estrategias y perfeccionamiento que se puede dar a nivel de desempeño individual y grupal.

Segundo, en cuanto a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de liderazgo situacional en el grupo de coordinadores, con un 60% del puntaje obtenido en el estilo convencer, cuyas características principales es la comunicación bilateral, la orientación a las metas y el apoyo dado a los seguidores exponiendo las ventajas y beneficios de la realización de los objetivos; y con una tendencia al estilo decir entre el 25% y el 48% (Ver graficas 3 y 4) , como un estilo más directivo, en donde se proporcionan instrucciones detalladas, se toman decisiones sin mediación alguna del seguidor y se supervisa muy de cerca el desempeño, se puede decir que los líderes coordinadores de área de la institución consideran el grado de madurez de sus seguidores dentro del estándar bajo - moderado, y por ende se hace necesario reforzar cada vez el desempeño mediante estrategias muy directivas y no participativas o delegativas.

Partiendo de la información anterior se estableció como nivel de desarrollo de la competencia liderazgo en el grupo de coordinadores el nivel B, el segundo nivel en la etapa del desarrollo de la competencia y cuyas



características están orientadas a la eficacia en los procesos de toma de decisiones, dirección de grupos, comunicación y escucha entre otros aspectos , es decir que las características encontradas en el liderazgo ejercido por los coordinadores de la Clínica Chicamocha, indican un nivel de desarrollo acorde a las necesidades y demandas actuales, pero no se olvida el refuerzo de la competencia como parte del perfeccionamiento con el fin de progresar hacia un nivel A (primer nivel de desarrollo) en donde el ejercicio del liderazgo se hace mas integral, tomando como acciones la inspiración de confianza, la anticipación a los escenarios laborales y la relación permanente con el seguidor.

Tercero, en relación con los resultados obtenidos de la intervención realizada con el grupo de enfermeras, se estableció que el 43% de la población puntuó en el estilo convencer con el mayor puntaje, lo que indica las características tales como comunicación bilateral y apoyo al seguidor prevalecen en el ejercicio del liderazgo, aspecto contrario al observado en la primera fase del desarrollo de la propuesta de trabajo; de esta manera se evidencia dos aspectos claves en el ejercicio del

liderazgo de esta población; por una parte como la orientación de liderazgo que se tiene no corresponde a la realidad y como la población no hace la diferenciación de ello, aspecto que no permite avanzar en el desarrollo de la competencia ya que no se han fijado metas de crecimiento y mejora de las acciones actuales, fundamento que según Alles dispone al individuo al crecimiento y desarrollo de la competencia.

La no puntuación en el estilo delegar (0%) en las graficas obtenidas de la población de enfermeras, puede relacionarse con la baja estimación del nivel de madurez de los seguidores en este caso los auxiliares de enfermería por parte de las enfermeras profesionales, ya que la característica principal del estilo delegar es la consideración del alto nivel de autonomía del seguidor aspecto que lo involucra en la toma de decisiones y le otorga capacidad de llevar a cabo las tareas del cargo sin supervisión.

#### 14. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el desarrollo de la propuesta de trabajo "Desarrollo de la competencia liderazgo en coordinadores y enfermeras profesionales del área asistencial y administrativa de la clínica Chicamocha s.a", se concluyeron los siguientes aspectos: en la revisión de los documentos teóricos y proyectos anteriores se estableció la necesidad de evaluar las características del liderazgo ejercido por las poblaciones a intervenir, además de actualizar dicha competencia en los perfiles de cargo.

En la elaboración y ejecución del plan de trabajo se concluyó que el estilo de mando de los coordinadores de las áreas asistenciales y administrativas fue el estilo convencer con puntajes superiores al 50% de la población, sin embargo se evidencio una tendencia al estilo decir como segundo opción de respuesta.

Por las razones anteriores concluyó que el ejercicio de liderazgo en la población de coordinadores de la Clínica Chicamocha está encaminado a las acciones de

persuadir al seguidor, mostrarle las ventajas y beneficios de las labores realizadas, pero no se dejan de lado las acciones directivas tales como la supervisión constante en el desempeño y la reserva en la toma de decisiones por parte del jefe.

En cuanto al liderazgo ejercido por las enfermeras profesionales de la clínica Chicamocha s.a, se pudo concluir que la tendencia continúa en la línea del liderazgo ejercido por los coordinadores, es decir, que la persuasión sigue siendo la característica principal en el desempeño de los líderes de la institución.

Por otro lado la intervención realizada concluyó en el fortalecimiento de competencias tales como comunicación asertiva y trabajo en equipo, competencias declaradas como institucionales, es decir competencias presentes en todo el recurso humano de la clínica Chicamocha s.a.

Por último, se concluyó como factor de inasistencia de la población a la intervención la premura del tiempo y la alta demanda de usuarios por atender diariamente.

## 15. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

La gestión humana por competencias es un proceso de desarrollo continuo al interior de las organizaciones, y teniendo en cuenta el proyecto realizado "Desarrollo de la competencia liderazgo" se recomienda dar continuidad al proceso de capacitación a través de sesiones de trabajo con temas específicos de acuerdo a la evaluación realizada por los asistentes donde se sugieren temáticas que apoyan la comprensión y puesta en marcha de un estilo de dirección tipo Coaching; tales como inteligencia emocional, retroalimentación, acompañamiento y entrenamiento.

Teniendo en cuenta los bajos índices de asistencia y como estrategia para llevar a cabo el plan de trabajo con el 100% de la población a intervenir, se sugiere desde el departamento de recurso humano junto con el jefe inmediato realizar los respectivos llamados al personal con el fin de avalar cada sesión de trabajo, como primera condición de obligatoriedad de asistencia a este tipo de procesos, con el fin de empezar a instaurar una cultura organizacional que permita tomar consciencia de la

importancia no solo personal sino también profesional en la participación a estos espacios.

## 16. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Achua, C., lussier, R. (2002). *Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thomson Editores.

Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (1). Buenos Aires: Granica.

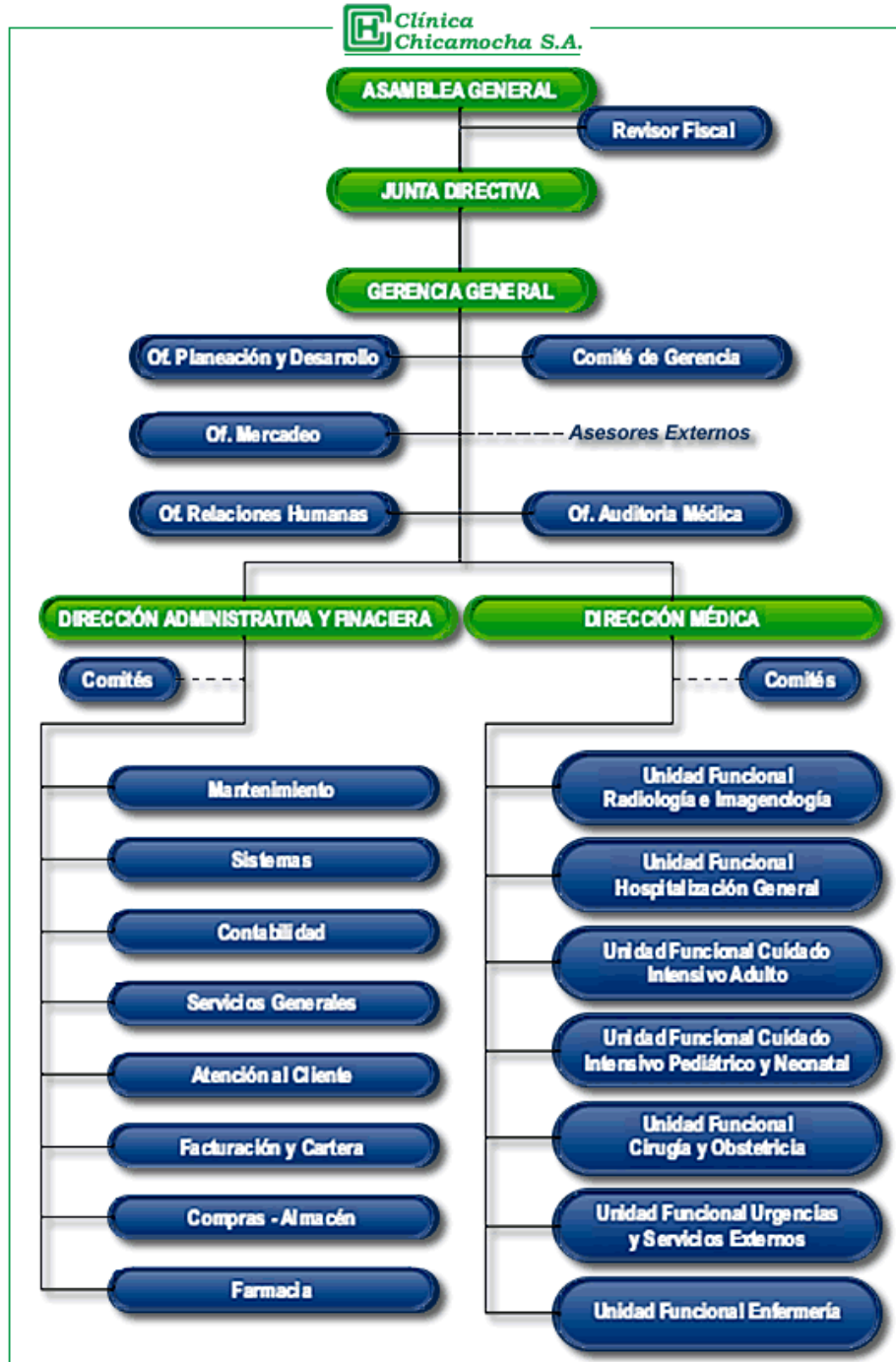
Alles, M. (2004). *Gestión por competencias el diccionario*. Buenos Aires: Granica.

Delahaye, B., Smith, B. (1990). *El ABC de la capacitación practica*. México: Fuentes impresores S.A.

# 17 . ANEXOS



Anexo 1: Organigrama



**Anexo 2:** Instrumento liderazgo situacional

**INSTRUMENTO LIDERAZGO SITUACIONAL**

A continuación encontrará 17 situaciones que podrían presentarse normalmente en el ambiente laboral de cualquier organización. Marque con una "X" de acuerdo a la situación, la acción que usted tomaría como opción de comportamiento frente a la misma.

- 1. En el balance anual final de la actividad usted observa que los objetivos esperados de su grupo de trabajo no se han cumplido, Usted:**

A	Tomaría las medidas correctivas de inmediato	
B	Reuniría a su grupo de trabajo buscando las causas y soluciones de problema	
C	Dejaría que los miembros del grupo resolvieran por si mismo el problema	
D	Reuniría a sus colaboradores y les informaría sobre los resultados encontrados guiándolos hacia posibles soluciones	

- 2. Uno de sus colaboradores es amigo (a) suyo: esta persona resulta involucrada en un fraude a la organización. Usted:**

A	Llamaría a su amigo (a) y lo despediría de inmediato	
B	No intervendría	
C	Hablaría con el (ella) y le permitiría exponer sus razones expresando usted sus puntos de vista	
D	Participaría con mucho dialogo, pero se aseguraría que se tomaran las medidas correctivas del caso	

- 3. En la organización se proveen de nuevos equipos, materiales y procedimientos de trabajo para el mejoramiento de la calidad del servicio o producto que se ofrece, Usted:**

A	Se esfuerza por dar oportuno conocimiento a sus colaboradores sobre el cambio	
B	Deja que el encargado (a) de adquisiciones informe al personal los nuevos cambios	
C	Permite que cada colaborador (a) tenga acceso a la información, procura que den su opinión al respecto	
D	Discutiría con sus colaboradores los procedimientos que se realizan en cada cambio	

- 4. Un colaborador (a) bajo su cargo fue ascendido (a) recientemente, quedando aun bajo su dirección. Los resultados productivos del grupo que maneja son bajos, pero las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo son buenas, Usted:**

A	Discutiría la situación con el colaborador (a), pero evitaría ser muy firme	
B	La haría participe en la toma de decisiones, pero se aseguraría que se cumplan todos los resultados productivos esperados	
C	No intervendría para ver si la productividad se incrementa en el futuro	
D	Tomaría medidas correctivas de inmediato	

- 5. Usted tiene programado un viaje que durara 15 días. Bajo su dirección están 20 colaboradores con los cuales ud ha trabajado eficientemente durante un promedio de 2 años, Usted:**

A	Cita a una reunión estableciendo en ella prioridades y responsabilidades para los colaboradores durante su ausencia	
B	Supone que cada empleado conoce sus responsabilidades y viaja tranquilo (a)	
C	Reúne el equipo de trabajo y permite que cada uno exprese su opinión acerca de cómo organizar sus tareas durante su ausencia	
D	Escucha y participa de la discusión con sus colaboradores sobre el método y distribución del trabajo en su ausencia pero supervisa el cumplimiento de tareas	

- 6. Se ha dado cuenta que uno de sus colaboradores ejerce un liderazgo negativo en el grupo, ya que presiona continuamente a sus compañeros en contra de las políticas organizacionales, pero su rendimiento es muy satisfactorio, Usted:**

A	Discutiría con el (ella), el porque de su actitud permitiéndole argumentar su posición	
B	Tomaría las medidas correctivas pertinentes al caso	
C	No se involucraría directamente sino que contrataría asesoría externa para resolver el problema	
D	Escucharía la argumentación del colaborador (a) pero se aseguraría que no siguiera influyendo contra las políticas de la empresa	

7. **Usted acaba de reemplazar a un directivo (a) que era muy estimado por el grupo. Normalmente este grupo ha podido aceptar responsabilidades y desempeñarse eficientemente pero en estos momentos no permiten la dirección de parte suya, Usted:**

A	Se abstendría de intervenir en la actitud que ha tomado el grupo	
B	Plantearía al grupo la situación que usted percibe que se esta presentando y definiría el método de trabajo a utilizar	
C	Hablaría con los miembros del grupo acerca de su trabajo y después implementaría los cambios necesarios	
D	Alentaría la participación del grupo en el desarrollo del cambio pero evitaría ser muy directivo (a)	

8. **Entre dos miembros de su equipo de trabajo se han generado diferencias y altercados personales que influyen en su desempeño, Usted:**

A	Hablaría con los dos colaboradores acerca de la situación y se aseguraría del mejoramiento en el desempeño	
B	Intentaría hacer que los dos colaboradores buscaran la solución al problema	
C	No intervendría en la situación	
D	Aclararía cuales son las causas generadoras de la situación y plantearía la solución indicada	

9. **En una reunión de trabajo escucha comentarios negativos sobre la organización para la que usted trabaja que pueden perjudicar la imagen corporativa, Usted:**

A	Permanece indiferente esperando que otra persona intervenga	
B	Intervendría inmediatamente argumentando sus opiniones y permitiría que los otros den sus comentarios	
C	Plantearía su posición tratando de influir en las opiniones de otros	
D	Participaría en los diálogos pero se aseguraría que los miembros de ese grupo comprendieran sus razones	

10. **Recientemente usted fue puesto a cargo de dos grupos que se unieron, los cuales tienen actividades similares. Muchas de las personas se sienten inseguras en sus trabajos y están confundidas. El rendimiento ha disminuido rápidamente, Usted:**

A	Explicaría los motivos de la unificación de los grupos y luego establecería los cambios necesarios con el fin de lograr los índices esperados en el rendimiento	
B	Le permitiría al grupo de reciente formación que determinara su propio rumbo	
C	Discutiría la situación con el grupo permitiendo una corriente de libre pensamiento	
D	Tomaría medidas de inmediato, para establecer procedimientos explícitos y supervisaría cuidadosamente	

11. **Se ha sabido que su área dentro de la institución posiblemente desaparezca. El grupo ha trabajado bien en conjunto, pero su entusiasmo normal se ha visto afectado y su rendimiento es bajo, Usted:**

A	Permitiría al grupo asumir su propia situación frente al problema	
B	Redefiniría normas y supervisaría cuidadosamente	
C	Participaría dialogando, pero se aseguraría que los miembros del grupo comprendieran sus responsabilidades	
D	Efectuaría una reunión del grupo en la que todos tendrían la oportunidad de participar	

12. **Los miembros de su grupo no resuelven problemas por si solos, normalmente ud los ha dejado solos, el desempeño del grupo en las actividades ha sido bueno, las relaciones interpersonales son adecuadas, Usted:**

A	Dejaría que el grupo solucione por si mismo sus problemas	
B	Se integraría al grupo y se ocuparían juntos de la solución a los problemas	
C	Actuaría rápida y firmemente para corregir y dirigir en la solución de los problemas	
D	Alentaría al grupo para que trabaje en los problemas y estaría disponible en el momento de las soluciones	

13. **Su jefe inmediato le ha puesto trabajo que tiene que cumplir a corto plazo, Usted:**

A	Citaría a sus colaboradores y asignaría tareas y responsabilidades a cada uno para cumplir a tiempo con el trabajo	
B	Daríá indicaciones a sus colaboradores para que ellos elaboren el trabajo en corto tiempo	
C	Permitiría que los colaboradores aporten ideas para la realización del trabajo en corto plazo	
D	Posibilitaría la participación de los colaboradores con el fin de realizar el trabajo en el tiempo esperado	

**14. El desempeño del grupo que esta a su cargo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente algo inseguro acerca de su capacidad de dirección frente al grupo, Usted:**

A	No hablaría de su inseguridad con el grupo	
B	Discutiría la situación con el grupo e indicaría los cambios necesarios	
C	Tomaría las medidas necesarias para dirigir a sus colaboradores hacia el trabajo en una forma bien definida	
D	Sería cuidadoso (a) de no alterar las relaciones jefe – colaboradores siendo muy autoritario (a) al tratar de ejercer dirección	

**15. Su superior lo (a) ha nombrado jefe de una misión específica. El grupo a su cargo, no tiene claridad con respecto a los objetivos, para solucionar esto, Ud ha citado a reuniones con el fin de informar a sus colaboradores la misión a cumplir. Las reuniones se han convertido en reuniones sociales, potencialmente, el grupo tiene el talento necesario, Usted:**

A	Esperaría que el grupo tome la iniciativa de asistir a las reuniones con el fin de enterarse de la misión a cumplir	
B	Buscaría que el grupo participara en las reuniones y se aseguraría que comprendieran los objetivos	
C	Ordenaría la asistencia a las reuniones y dirigiría al grupo hacia los objetivos de la misión	
D	Procuraría la participación a las reuniones y permitiría la implicación del grupo hacia los objetivos de la misión	

**16. La labor de su equipo de trabajo hasta el momento ha sido excelente, sin embargo algunos de los miembros del equipo se sienten inseguros por cambios estructurales debido al alto índice de rotación del personal de la entidad, Usted:**

A	Discutiría los cambios de la institución con su equipo de trabajo y escucharía sus comentarios al respecto	
B	Dejaría la situación como está	
C	Explicaría los cambios en la organización y supervisaría que el equipo de trabajo continué laborando eficientemente	
D	Escucharía las recomendaciones del grupo, pero se aseguraría que se siguiera laborando normalmente	

**17. El desempeño de su colaborador (a) ha sido satisfactorio durante varios años, en el curso de las últimas semanas ud ha notado que se deprime constantemente y descuida las funciones inherentes a su cargo, Usted:**

A	Tomaría las medidas correctivas del caso	
B	Escucharía las razones que da su colaborador (a) para justificar su comportamiento en aras de la solución del problema	
C	Esperaría para ver si la situación varia en corto tiempo	
D	Lo (a) apoyaría para que saliera de la depresión, pero recalcaría lo importante que es el desempeño adecuado de sus funciones para el buen desarrollo del departamento o la institución	

**Anexo 3:** Tabla calificación instrumento de liderazgo

TABLA DE CONVERSION DEL INSTRUMENTO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Cada situación tiene 4 opciones de respuesta, y cada una de ellas tiene asociado un estilo de liderazgo, según la siguiente tabla:

SITUACION	DECIR	COVENCER	PARTICIPAR	DELEGAR
1	A	D	B	C
2	A	D	C	B
3	A	D	C	B
4	D	A	B	C
5	A	D	C	B
6	B	D	A	C
7	B	C	D	A
8	D	A	B	C
9	C	D	B	A
10	D	A	C	B
11	B	C	D	A
12	C	B	D	A
13	A	C	D	B
14	C	B	D	A
15	C	B	D	A
16	C	D	A	B
17	A	D	B	C

**Anexo 4:** Folleto promocional (Cara 1)

Otros datos....

**Dirigido a:**  
Coordinadores asistenciales y administrativos.  
Enfermeras profesionales todas las áreas.

**Distribución del tiempo:**  
Una sesión de aproximadamente 2 horas por cada mes a partir de Octubre / 09.  
Sesión número tres dividida en dos tiempos:

1. Entrenamiento en el campo de trabajo
2. Evaluación 360°

**Cierre del programa:**  
Socialización de los resultados obtenidos durante el desarrollo del programa.



Liderazgo:  
UN COMPROMISO DE  
TODOS

**Clínica Chicamocha S.A.**

Una organización puede tener una planeación adecuada, controles y procedimientos de organización, y no sobrevivir a la falta de líderes apropiados.

Departamento de Psicología  
5 45 9 6 80 Ext: 6309  
Diana Marcela Camacho B.  
Psicóloga Pasante

DESARROLLO DE LA  
COMPETENCIA  
LIDERAZGO EN  
COORDINADORES DEL  
AREA ASISTENCIAL Y  
ADMINISTRATIVA DE  
LA CLINICA  
CHICAMOCHA S.A.



**Clínica Chicamocha S.A.**  
Instituto de Diagnóstico y Referencia Epidemiológicos  
del Sistema del Ministerio de Salud  
Gestión de Relaciones Humanas  
Psicología

**Anexo 4:** Folleto promocional (Cara 2)

**Desarrollo de la Competencia LIDERAZGO en Coordinadores del Área Asistencial y Administrativa de la Clínica Chicamocha S.A.**

---


Sesión 1

**¿Ya sabes cuáles es tu estilo de liderazgo?**

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros de un grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejercer un liderazgo de acuerdo a las necesidades del equipo.

**Temas a tratar:**

Modelo Liderazgo Situacional  
Características de los estilos ejercidos  
Desarrollo del modelo en el área de trabajo




**Metodología:**

Dinámica "La bomba",  
Presentación del modelo,  
Retroalimentación — Discusión.

Sesión 2

**¿Conoces las técnicas para mantener altos niveles de motivación y satisfacción en tu grupo primario de trabajo?**

El Coaching es una novedosa técnica que permite tanto a líderes como colaboradores, concentrarse en objetivos organizacionales, desarrollar capacidades de acuerdo a su comprensión interpersonal, y elevar los niveles de competencias tales como el trabajo en equipo y la comunicación asertiva.




**Temas a tratar:**

- \* Estilo de dirección tipo COACHING
- \* Características y fundamentos
- \* Técnicas y ventajas
- \* Diferencia entre liderazgo tradicional y Coaching
- \* Retroalimentación positiva

Sesión 3

**Evaluación 360° de la competencia liderazgo en coordinadores y enfermeras.**

Con el fin de establecer el nivel desarrollado en la competencia liderazgo de los coordinadores y enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A.



**Se pretende:**

Realizar la evaluación 360° o Feedback, que no es más que una herramienta que permite:

1. Conocer el desempeño de cada participante.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo u organización.
3. Llevar a cabo acciones prácticas para mejorar el desempeño individual y organizacional.

**Recuerda que:**

El verdadero objetivo de las evaluaciones 360° es el desarrollo de las personas y de las organizaciones.

Anexo 5: Boletín informativo



**Clínica Chicamocha S.A.**  
Atención del Paciente Humano

## EDUCACION CONTINUA

### DESARROLLO DE LA COMPETENCIA LIDERAZGO EN COORDINADORES Y ENFERMERAS DE LA CLINICA CHICAMOCHA S.A.

**Importancia del tema:**

- \* Permite desarrollar el liderazgo como competencia.
- \* Permite mejorar el desempeño de cada uno y al mismo tiempo el de la organización.
- \* Genera mayores niveles de competitividad frente a otras instituciones.

**Objetivos:**  
Propiciar el desarrollo de la competencia **LIDERAZGO** en coordinadores y enfermeras de la Clínica Chicamocha S.A.

**Temas a tratar:**  
Liderazgo situacional  
Características, estilos, desarrollo en el área de trabajo.  
  
Estilo de dirección tipo Coaching  
Características, ventajas y ventajas, diagrama de diferencias liderazgo tradicional vs liderazgo tipo coaching.

**Dirigido a:**  
\* Coordinadores asistenciales y administrativos.  
\* Enfermeras profesionalizadas de todas las áreas.

**Metodología:**  
Lecturas, talleres - dinámicas, folletos informativos, ejercicios de autoevaluación, ejercicios vivenciales.

**Duración:**  
Octubre / 09 a Enero / 09.

# Plan de Trabajo

**SESION 1**  
¿Ya sabes cuál es tu estilo de liderazgo?

**SESION 2**  
¿Conoces las técnicas para mantener los altos niveles de motivación y satisfacción en tu grupo primario de trabajo?

**SESION 3**  
Evaluación: 360° de la competencia liderazgo en coordinadores y enfermeras.

**LIDERAZGO: Un compromiso de todos!!!**



**Gestión del Talento Humano**  
**Psicología**



**Anexo 6:** Plan de intervención por sesiones. Coordinadores

CLINICA CHICAMOCHA S.A Relaciones Humanas – Psicología. 2009			
Desarrollo de la Competencia Liderazgo en coordinadores Asistenciales y Administrativos. Sesión 1			
Título:	¿Ya sabes cuál es tu estilo de liderazgo?		
Temas:	Modelo LIDERAZGO SITUACIONAL, Características de los estilos ejercidos, Desarrollo del modelo en el área de trabajo.		
Objetivo:	Brindar herramientas para el ejercicio del liderazgo, que permita un accionar dirigido al desarrollo de estrategias que mejoren el desempeño personal, grupal y organizacional.		
Dirigido a:	Coordinadores asistenciales y administrativos		
Área responsable:	Psicología		
Fecha Inicio:	Octubre 14 – 2009 → Coordinadores		
Hora:	7:30 AM a 9:30 AM		
Lugar:	Auditoria Centro Médico Chicamocha		
Número participantes:	Citados: 25	Asistieron: 19	
Objetivo	Actividad	Duración	Materiales
	Recibimiento, apertura y sensibilización del programa	15 min.	
Retroalimentar acerca de las estrategias de liderazgo ejercidas durante la actividad	Dinámica de la bomba (se reúnen los participantes y a una distancia de 1mto se dibuja un círculo que contenga 40 números, se explican las condiciones de la dinámica: todos los participantes deben oprimir un numero, los números deben ser oprimidos en forma consecutiva y, no debe haber mas de 1 persona dentro del círculo. Se mide tiempo y número de estallidos. Finalmente se propone el objetivo de disminuir el tiempo gastado para realizar la actividad y generar cero estallidos)	30 min.	Papel, lana. Filmadora

	Se filma el desarrollo de la actividad, y una vez terminada se muestra el video con el fin de analizar las estrategias utilizadas por los participantes.		
Identificar el estilo de liderazgo situacional de los participantes.	Aplicación del instrumento de liderazgo situacional y resultados.	20 min.	Fotocopias
Dar a conocer el modelo de liderazgo situacional	Presentación del modelo de liderazgo situacional, características y ventajas	15 min	Diapositivas
Conocer las experiencias de liderazgo situacional vivenciadas en su ambiente de trabajo	Espacio de discusión que permita conocer las experiencias del liderazgo ejercido dentro de su sitio de trabajo. - Preguntas guía.	20 min.	
Proponer tareas de aplicación de liderazgo para el ambiente de trabajo.	Se pedirá a los participantes que de acuerdo al tema expuesto y su estilo de liderazgo generen 3 tareas que puedan aplicar en su sitio de trabajo.	20 min.	Fotocopias
Evaluación del programa	Entrega y diligenciamiento de formato de evaluación	5 min	Formatos de evaluación

CLINICA CHICAMOCHA S.A Relaciones Humanas – Psicología. 2009			
Desarrollo de la Competencia Liderazgo en coordinadores Asistenciales y Administrativos. Sesión 2			
<b>Título:</b>	¿Conoces las técnicas para mantener altos niveles de motivación y satisfacción en tu grupo primario de trabajo?		
<b>Temas:</b>	Modelo de dirección tipo Coaching, técnicas y estrategias, retroalimentación positiva y comportamientos aplicados en el contexto laboral.		
<b>Objetivo:</b>	Brindar herramientas para el ejercicio del liderazgo, que permita un accionar dirigido al desarrollo de estrategias que mejoren el desempeño personal, grupal y organizacional.		
<b>Dirigido a:</b>	Coordinadores asistenciales y administrativos		
<b>Área responsable:</b>	Psicología		
<b>Fecha Inicio:</b>	Noviembre 5 – 2009 → Coordinadores		
<b>Hora:</b>	7:30 AM a 9:30 AM		
<b>Lugar:</b>	Auditoria Centro Médico Chicamocha		
<b>Número participantes:</b>	<u>Citados:</u> 25	<u>Asistieron:</u> 16	
Objetivo	Actividad	Duración	Materiales
	Recibimiento, apertura y sensibilización del programa	15 min.	
Identificar el tipo de colaboradores que integran los grupos de trabajo	Discusión del trabajo planteado en el cierre de la sesión anterior, identificación del tipo de colaboradores que hacen parte de los grupos primarios de trabajo.	10 min	
Vivenciar las diferencias entre líderes y seguidores y al mismo tiempo	JUEGO DE ROLES: tres grupos de cuatro personas, un primer grupo con el rol de seguidores, a quienes se les entrega las descripciones de los seguidores según los	40 min	Papeles con las descripciones de líderes y

retroalimentar la actuación desde los diferentes roles que se presentan	estilos de liderazgo situacional y se les pide que imaginen una situación y la representen; un segundo grupo con el rol de líderes, a quienes se les entrega las características de cada modelo y se les pide que imaginen como y frente a qué estilo actuarían en la situación anterior, y el último grupo que cumple la función de observador, a quienes se les pide que evalúen y argumenten frente a la situación vivenciada.		seguidores
	Conclusión: Retroalimentación de las actuaciones de los seguidores, los líderes y los observadores enfocadas en la experiencia diaria del ejercicio del liderazgo.	15 min	
Dar a conocer el estilo de dirección tipo Coaching	Presentación del modelo de liderazgo tipo Coaching, técnicas y estrategias que se plantean para el desarrollo de la competencia y la mejora continua de las organizaciones.	15 min	Diapositivas
Evaluación del programa	Entrega y diligenciamiento de formato de evaluación	5 min	Formatos de evaluación

CLINICA CHICAMOCHA S.A Relaciones Humanas – Psicología. 2009			
Desarrollo de la Competencia Liderazgo en coordinadores Asistenciales y Administrativos. Sesión 3			
<b>Título:</b>	Actividad Feedback – Retroalimentación del proceso		
<b>Temas:</b>	Comunicación interpersonal, criterios de retroalimentación grupal, desarrollo de competencias aplicadas en el contexto laboral.		
<b>Objetivo:</b>	Brindar herramientas para el ejercicio del liderazgo, que permita un accionar dirigido al desarrollo de estrategias que mejoren el desempeño personal, grupal y organizacional.		
<b>Dirigido a:</b>	Coordinadores asistenciales y administrativos		
<b>Área responsable:</b>	Psicología		
<b>Fecha Inicio:</b>	Febrero 3 – 2010 → Coordinadores		
<b>Hora:</b>	7:00 AM – 9:30 AM.		
<b>Lugar:</b>	Auditoria Centro Médico Chicamocha		
<b>Número participantes:</b>	<u>Citados:</u> 25	<u>Asistieron:</u> 19	
Objetivo	Actividad	Duración	Materiales
	Recibimiento, apertura	15 min.	
Presentar resultados de las sesiones realizadas anteriormente	Socializar el proceso de desarrollo inter-sesiones mencionando debilidades y fortalezas encontradas en el campo de trabajo y retroalimentar las experiencias	20 min	
Exponer las ventajas de la realización del proceso de feedback en el trabajo en equipo	Presentar de forma practica el proceso de feedback: como se trabaja el modelo, ventajas, estrategias y técnicas	20 min	Diapositivas Videos

Afianzar los conocimientos y la experiencia adquirida	Actividad feedback – retroalimentación en grupo: simulación de un proceso de feedback mediante la técnica de dar y recibir	30 min	Hojas en blanco
Evaluación del programa	Entrega y diligenciamiento de formato de evaluación	5 min	Formato de evaluación

Enfermeras profesionales

CLINICA CHICAMOCHA S.A Relaciones Humanas – Psicología. 2009			
Desarrollo de la Competencia Liderazgo en Enfermeras Asistenciales Sesión 1			
<b>Título:</b>	¿Ya sabes cuál es tu estilo de liderazgo?		
<b>Temas:</b>	Modelo LIDERAZGO SITUACIONAL, Características de los estilos ejercidos, Desarrollo del modelo en el área de trabajo.		
<b>Objetivo:</b>	Brindar herramientas para el ejercicio del liderazgo, que permita un accionar dirigido al desarrollo de estrategias que mejoren el desempeño personal, grupal y organizacional.		
<b>Dirigido a:</b>	Enfermeras profesionales de todas las áreas		
<b>Área responsable:</b>	Psicología		
<b>Fecha Inicio:</b>	Octubre 21 – 2009 → Enfermeras grupo 1 Octubre 27 – 2009 → Enfermeras grupo 2		
<b>Hora:</b>	5:00 PM a 6:30 PM		
<b>Lugar:</b>	Auditoria Centro Médico Chicamocha		
<b>Número participantes:</b>	Citados: 30	Asistieron: 15	
Objetivo	Actividad	Duración	Materiales
	Recibimiento, apertura y sensibilización del programa	15 min.	
Reflexionar acerca del que hacer de los líderes	Video: Palabras de liderazgo	10 min.	Video Beam
Identificar el estilo de liderazgo situacional de los participantes.	Aplicación del instrumento de liderazgo situacional y resultados.	20 min.	Fotocopias
Dar a conocer el modelo de liderazgo	Presentación del modelo de liderazgo situacional, características y ventajas	15 min.	Diapositivas

situacional			
Conocer las experiencias de liderazgo situacional vivenciadas en su ambiente de trabajo	Espacio de discusión que permita conocer las experiencias del liderazgo ejercido dentro de su sitio de trabajo. - Preguntas guía.	20 min.	
Evaluación del programa	Entrega y diligenciamiento de formato de evaluación	5 min	Formatos de evaluación



CLINICA CHICAMOCHA S.A Relaciones Humanas – Psicología. 2009			
Desarrollo de la Competencia Liderazgo en Enfermeras Asistenciales Sesión 2			
<b>Título:</b>	Feedback- Retroalimentación positiva.		
<b>Temas:</b>	Modelo de retroalimentación Feedback, función positiva – negativa, comunicación, estrategias y herramientas para realizar feedback		
<b>Objetivo:</b>	Brindar herramientas para el ejercicio del liderazgo, que permita un accionar dirigido al desarrollo de estrategias que mejoren el desempeño personal, grupal y organizacional.		
<b>Dirigido a:</b>	Enfermeras profesionales de todas las áreas		
<b>Área responsable:</b>	Psicología		
<b>Fecha Inicio:</b>	Noviembre 10 – 2009 → Enfermeras grupo 1 Noviembre 19 – 2009 → Enfermeras grupo 2		
<b>Hora:</b>	5:00 PM a 6:30 PM		
<b>Lugar:</b>	Auditoria Centro Médico Chicamocha		
<b>Número participantes:</b>	Citados: 30	Asistieron: 23	
Objetivo	Actividad	Duración	Materiales
	Recibimiento, apertura y sensibilización del programa	15 min.	
Actualizar todo el grupo en el tema tratado anteriormente	Repaso del tema tratado en la sesión anterior y discusión del mismo.	10 min.	
Identificar las características de los seguidores y el grupo de trabajo	Entrega de formato para evaluar el nivel de dirección, madurez y relación de los seguidores, discusión de los resultados obtenidos y ampliación del tema.	15 min.	Fotocopias
Vivenciar las	JUEGO DE ROLES: se forman cuatro grupos, a	40 min	Hojas con los

diferencias entre la retroalimentación positiva y negativa, y al mismo tiempo discutir la actuación desde los diferentes roles que se presentan	<p>cada uno de ellos se le entregan los indicadores de comportamiento de una competencia específica que deben desarrollar los auxiliares (los seguidores), se le pide a dos grupos que dramaticen el cumplimiento del indicador y a los otros dos grupos que dramaticen el no cumplimiento del indicador y posteriormente cada grupo realice la respectiva retroalimentación según la situación.</p>		<p>indicadores según las competencias</p>
	<p>Conclusión: Retroalimentación de las actuaciones de evidenciadas, las estrategias de feedback utilizadas y el desempeño como líderes.</p>	<p>10min</p>	
<p>Conocer las estrategias de retroalimentación o feedback</p>	<p>Presentación del modelo feedback, características, comunicación, función positiva y negativa.</p>	<p>15 min</p>	<p>Diapositivas</p>
<p>Evaluación del programa</p>	<p>Entrega y diligenciamiento de formato de evaluación</p>	<p>5 min</p>	<p>Formatos de evaluación</p>

CLINICA CHICAMOCHA S.A Relaciones Humanas – Psicología. 2009			
Desarrollo de la Competencia Liderazgo en Enfermeras Asistenciales Sesión 3			
<b>Título:</b>	Estilo de dirección tipo Coaching		
<b>Temas:</b>	Coaching: Estrategias, ventajas y método, comunicación, toma de decisiones, retroalimentación.		
<b>Objetivo:</b>	Brindar herramientas para el ejercicio del liderazgo, que permita un accionar dirigido al desarrollo de estrategias que mejoren el desempeño personal, grupal y organizacional.		
<b>Dirigido a:</b>	Enfermeras profesionales de todas las áreas		
<b>Área responsable:</b>	Psicología		
<b>Fecha Inicio:</b>	Febrero 10 - 2010: Enfermeras grupo 1 Febrero 16 – 2010: Enfermeras grupo 2		
<b>Hora:</b>	5: 00 PM a 6:30 PM		
<b>Lugar:</b>	Auditoria Centro Médico Chicamocha		
<b>Número participantes:</b>	Citados: 30	Asistieron: 13	
Objetivo	Actividad	Duración	Materiales
Dar introducción a la temática a trabajar y relacionarla con la experiencia de trabajo diaria.	Recibimiento, apertura con preguntas alusivas a la temática y las experiencias personales de los participantes.	10 min.	
Dar a conocer el estilo de dirección tipo Coaching como un método de liderazgo	Presentación del estilo de dirección tipo Coaching: Generalidades, aspectos claves, estrategias y ventajas.	15 min.	Diapositivas
Promover el estilo	Video: Experiencias en Coaching; presentación		

tipo Coaching como un estilo de desarrollo personal y profesional	de casos e historias personales en donde el Coaching ha sido un aspecto fundamental para lograr el éxito y el equilibrio en el ambiente laboral.	10 min.	Video
Ahondar en el manejo del estilo de dirección tipo Coaching resolviendo las inquietudes.	Espacio de discusión: por medio de preguntas relacionadas con la temática vista y las experiencias personales en el campo de trabajo.	15 min.	
Profundizar en las ventajas y estrategias del estilo de dirección tipo Coaching	Video: Entrevista con un experto en Coaching; a fin de ahondar en las estrategias y ventajas del manejo de un entrenamiento tipo Coaching	10 min.	Video
Concretar el método tipo Coaching por medio de un ejemplo	Video: Entrevista simulación tipo Coaching: mostrar con un ejemplo de entrevista cual es el método tipo Coaching; preguntas, pasos de la entrevista y manejo de la relación interpersonal durante la misma.	15 min.	Video
	Cierre y evaluación: entrega de formatos con el fin de evaluar la intervención realizada	5 min.	Formatos de evaluación

**Anexo 7:** Evaluación plan de trabajo Coordinadores


<b>Evaluación Programa de Liderazgo</b>	
<b>Sesión 1, 2, 3</b>	
<b>Grupo Coordinadores</b>	
Citados: 25	Asistieron: 19 – 16 – 19
1. El tema tratado responde al desarrollo de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* se expusieron tipos de liderazgo</li> <li>* permitió examinar el manejo de liderazgo</li> <li>* ayuda a evaluar el desarrollo del trabajo</li> <li>* se exponen las diferentes situaciones</li> <li>* reconocimiento de habilidades del liderazgo</li> <li>* exploración de los diferentes enfoques del liderazgo</li> <li>* argumentos teóricos para el tema</li> <li>* Brinda herramientas de conocimiento en el desarrollo de las actividades diarias</li> <li>* Brinda herramientas de dirección</li> </ul>
2. La sesión me aportó en lo personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>* conocimiento de las actitudes como líder</li> <li>* análisis del trabajo</li> <li>* comprender las diferencias del liderazgo</li> <li>* conocimiento del tipo de liderazgo personal</li> <li>* conocimiento de la forma de actuar</li> <li>* vislumbrar el tipo de liderazgo ideal para ejercerlo</li> <li>* versatilidad del ejercicio del liderazgo</li> <li>* Todo el conocimiento en pro de mejorar las conductas</li> <li>* Planificación de metas</li> </ul>
3. Y para mi desempeño profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>* manejo del grupo de colaboradores</li> <li>* identificación del estilo y la situación</li> <li>* mejorar con las herramientas vistas</li> <li>* afianzar los comportamientos</li> <li>* mejorar el ejercicio del liderazgo</li> <li>* identificar el estilo de liderazgo eficaz para el grupo</li> <li>* conceptos de madurez y relación</li> <li>* Manejo del grupo de trabajo y el manejo de tiempos</li> <li>* Definición de conceptos</li> <li>* Manejo de colaboradores</li> </ul>

	*Mejora el servicio al cliente interno
4. La metodología utilizada permitió la interacción del grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>*dinámicas</li> <li>*participación de todos</li> <li>*se reflejo el trabajo en equipo</li> <li>*Participación de todo el grupo</li> <li>*Actividad en grupo</li> <li>*Participación por medio de conversaciones</li> </ul>
5. Sugeriría para próximas sesiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>*más dinámicas</li> <li>*ayudas audiovisuales, menos lectura</li> <li>*letra más grande en la presentación</li> <li>*continuar de forma practica</li> <li>*puntualidad</li> <li>*Videos para sensibilizar</li> <li>*Asistencia de coordinadores asistenciales</li> </ul>

**Anexo 8:** Evaluación plan de trabajo Enfermeras profesionales

<b>Evaluación Programa de Liderazgo</b>	
<b>Sesión 1 Octubre 21 y 27 de 2009</b>	
<b>Grupo Enfermeras</b>	
Citados: 30	Asistieron: 15
1. El tema tratado responde al desarrollo de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aclara los tipos de liderazgo y las estrategias para utilizar</li> <li>*Claridad en el tema tratado</li> <li>*Características del líder y desempeño en el área de trabajo</li> <li>*Cuestiona las formas de liderar</li> <li>* Permitió valorar el área de desempeño</li> <li>*Importancia del líder en los diferentes cargos</li> <li>*Importancia del tema en la vida laboral</li> </ul>
2. La sesión me aporto en lo personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Manejo de personalidad y relaciones</li> <li>*Mejorar el desempeño</li> <li>*Medir y analizar el estilo de liderazgo ejercido</li> <li>*Conocer mi posición frente al grupo de trabajo</li> <li>*Mejor direccionamiento al ejercicio del liderazgo</li> <li>*Crecimiento- evaluación</li> <li>*Crecimiento como persona</li> <li>*Conocimientos de liderazgo</li> <li>*Reconocer y comprender aspectos del tema</li> </ul>
3. Y para mi desempeño profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Manejo de grupo</li> <li>*Fortalecer y argumentar el trabajo en grupo</li> <li>*Reforzar los conocimientos</li> <li>*Aplicar los conocimientos como jefe de grupo</li> <li>*Profundizar y mejorar como líder</li> <li>*Mejorar el desempeño para lograr los objetivos</li> <li>*Mejoramiento, apoyo y soporte</li> <li>*Orientar las herramientas que se tienen</li> <li>*Recordar funciones del líder</li> <li>*El desempeño como enfermera</li> <li>*Importancia del trabajo en equipo</li> </ul>
4. La metodología utilizada	* Grupos pequeños

<p>permitió la interacción del grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Permite la participación de todos</li> <li>*Participación activa</li> <li>*Permitió la libre expresión</li> <li>*Permitió compartir diferentes puntos de vista</li> <li>* Preguntas que conllevaban al análisis</li> <li>*Corta y concreta</li> <li>*Muy explícitas las cosas</li> <li>*Permite la participación de los asistentes</li> <li>*Permite el aprendizaje</li> </ul>
<p>5. Sugeriría para próximas sesiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ayudas audiovisuales</li> <li>*Dinámicas</li> <li>*Seguir realizando actividades de este tipo</li> <li>*No encuestas</li> <li>*Mas tiempo</li> <li>*Continuar tratando estos temas</li> </ul>

<b>Evaluación Programa de Liderazgo</b> 	
Sesión 2 Noviembre 10 y 19 de 2009	
<b>Grupo Enfermeras</b>	
Citados: 30	Asistieron: 23
1. El tema tratado responde al desarrollo de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>*incentiva la capacidad de coordinar el trabajo en grupo</li> <li>*herramientas para actuar y desempeñarse mejor frente a las situaciones</li> <li>*desarrollo personal y profesional</li> <li>* identificación del desarrollo por competencias</li> <li>*aclara conceptos e ideas acerca del tema</li> <li>*aspectos importantes en el manejo diario</li> <li>*retroalimentación de las situaciones diarias</li> <li>*recuerda pautas de liderazgo</li> </ul>
2. La sesión me aporto en lo personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>*bases para el fortalecimiento y desarrollo del liderazgo</li> <li>*reforzamiento y ampliación de los conocimientos</li> <li>*auto-conocimiento de actitudes</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>*organización en el trabajo</li> <li>*identificación del manejo del liderazgo</li> <li>*manejo de herramientas para dar retroalimentación</li> <li>*aplicación de lo aprendido</li> <li>*ser objetiva en las comunicaciones</li> <li>*permite replantear los comportamientos frente a las situaciones</li> </ul>
3. Y para mi desempeño profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>*capacidad de tomar decisiones a tiempo</li> <li>*desarrollo del rol del líder</li> <li>*identificar falencias en el grupo de trabajo</li> <li>*conocimiento del rol de líder propio</li> <li>*como mejorar la comunicación en las diferentes situaciones</li> <li>*mejorar el desempeño como líder</li> <li>*manejo de auxiliares</li> <li>*tener conceptos claros para actuar asertivamente</li> <li>*herramientas que permiten mejorar el desempeño</li> <li>*mejor manejo de las situaciones</li> <li>*aporte de métodos para mejorar el trabajo equipo</li> <li>*herramientas para manejar los conflictos con subalternos</li> </ul>
4. La metodología utilizada permitió la interacción del grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>*permite integrar los puntos de vista de todos los asistentes</li> <li>*participación</li> <li>*integración de los servicios</li> <li>*grupos pequeños y dinámicos</li> <li>*diálogo y representación de las situaciones</li> </ul>
5. Sugeriría para próximas sesiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>*mantener las dinámicas</li> <li>*menos tiempo</li> <li>*no mezclar temas por sesión</li> <li>*manejo de tiempos de una hora, hora y media</li> <li>*tema a tratar: el chisme y la queja como actuar</li> </ul>

<b>Evaluación Programa de Liderazgo</b>	
<b>Sesión 3</b>	
<b>Grupo Enfermeras</b>	
Citados: 30	Asistieron: 13
1. El tema tratado responde al desarrollo de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aprendizaje para guiar, dirigir y participar en el grupo de trabajo</li> <li>*Estrategias de liderazgo</li> <li>*Promueve la dirección en los grupos</li> <li>*Promueve la orientación efectiva en grupos</li> <li>*Brinda pautas para orientar el grupo de trabajo</li> <li>*Ayuda a fortalecer el concepto de liderazgo</li> </ul>
2. La sesión me aportó en lo personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Oriento el desarrollo de estrategias para la solución de problemas</li> <li>*Como método de superación personal</li> <li>*Ayuda a redefinir criterios personales</li> <li>*Despeja las dudas frente al ejercicio del liderazgo</li> </ul>
3. Y para mi desempeño profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ayuda a guiar y liderar el grupo de trabajo de forma mas participativa</li> <li>*Promueve el rol de Coach en situaciones de conflicto</li> <li>*Resolución de conflictos</li> <li>*Brinda herramientas para optimizar el recurso humano</li> <li>*Método de liderar un grupo positivamente</li> <li>*Importancia de la comunicación</li> <li>*Estrategias para ser un buen líder</li> <li>*Orientación en el desarrollo laboral</li> <li>*Temas orientados en ámbitos personales y laborales</li> </ul>
4. La metodología utilizada permitió la interacción del grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Dinámica, ayudas audiovisuales que permiten concretar el tema</li> <li>*Participativa, permitió la interacción de todos los asistentes</li> <li>*Buenas estrategias utilizadas</li> <li>*Permitió la retroalimentación, la expresión de los diferentes puntos de vista</li> <li>*Importante manejo de lenguaje claro y concreto</li> </ul>



5. Sugeriría para próximas sesiones	*Memorias o resumen del tema visto *Continuidad en el desarrollo de temas como este *Ejercicio practico o lúdico *Tema: inteligencia emocional
-------------------------------------	---