

**Implementación de un programa de Coaching para el fortalecimiento del Liderazgo en  
Personal Asistencial de la Clínica Chicamocha S.A.**

**ERIKA ALEXANDRA RODRÍGUEZ ULLOA**



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**BUCARAMANGA**

**2016**

**Implementación de un programa de Coaching para el fortalecimiento del Liderazgo en  
Personal Asistencial de la Clínica Chicamocha S.A.**

**ERIKA ALEXANDRA RODRÍGUEZ ULLOA**

**Título a obtener: Psicóloga**

**Trabajo de grado: Modalidad Pasantía**

**Directora**

**CLAUDIA SERRANO**

**PSICOLOGA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**BUCARAMANGA**

**2016**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios, por todas y cada una de las oportunidades que me ha regalado en mi vida, con cada obstáculo que tuve me hice más fuerte.

A mi madre, le debo su amor infinito, eterna comprensión por creer en mí cuando nadie más lo hacía, por siempre ser mi voz de aliento y demostrarme cada día de su vida lo orgullosa que esta de mí. Eres mi mejor y más grande elección.

A mi hija Mariana mi nueva compañera de vida, quien desde su corta edad me da lecciones de vida, pesar de cada caída siempre estaba con una sonrisa diciéndome “yo sé que puedes tranquila, lo vamos a lograr juntas”. Amor de mi vida Te Amo, gracias por creer en mí y sentirte tan orgullosa de mí.

A mis profesores, quienes me enseñaron lo maravilloso que es la Psicología, desde una perspectiva diferente.

A mi asesora, por estar siempre dispuesta a direccionarme en cada paso y cada decisión que tomé, también agradezco su confianza cuando me dejó caminar sola es este viaje del Coaching, pero siempre observando que cada paso me acercara más a la meta.

## Tabla de contenido

1	Resumen, 7
2	Abstract, 8
3	Introducción, 9
4	Justificación, 11
5	Objetivo general, 13
6	Objetivos específicos, 13
7	Contextualización de la institución, 14
	7.1 Reseña histórica, 14
	7.2 Misión, 15
	7.3 Visión, 16
	7.4 Principios Organizacionales, 16
	7.5 Valores organizacionales, 17
8	Referente conceptual, 17
	8.1 Párrafo introductorio, 18
	8.2 Desarrollo competencias, 19
	8.3 El liderazgo, 20
	8.3.1 Liderazgo situacional, 21
	8.4 herramientas de Coaching, 23
9	Metodología, 27
	9.1 Diseño, 27
	9.2 Población, 27
	9.3 Muestra, 27
	9.4 Instrumentos, 29
	9.5 Procedimientos, 29
10	Resultados, 32
11	Discusión, 48
12	Conclusiones, 49
13	Sugerencias y Recomendaciones, 50

14 Referencias Bibliográficas, 51

15 Anexos, 52

## **Tabla de Anexos**

Anexo 1. Encuestas para Auxiliares de enfermería, 52

Anexo 2. Tarjetas de invitación, 58

Anexo 3. Folletos y material de liderazgo, 60

Anexo 4. Consentimiento informado, 62

Anexo 5. Implementación del plan de acción, 66

Anexo 6. Evaluación de resultados, 69

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** Implementación de un programa de Coaching para el fortalecimiento del Liderazgo en Personal Asistencial de la Clínica Chicamocha S.A.

**AUTOR(ES):** Erika Alexandra Rodríguez Ulloa.

**FACULTAD:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR(A):** Claudia Milena Serrano Díaz.

### RESUMEN

El presente escrito tiene como objetivo informar sobre el trabajo realizado en la pasantía de psicología organizacional desarrollada en la Clínica Chicamocha S.A., en convenio con la Universidad Pontificia Bolivariana. Dicho trabajo posibilitó la puesta en marcha de la Implementación de un programa de Coaching para el fortalecimiento del Liderazgo de Enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A.; Este proyecto se basó en un plan de intervención de cuatro sesiones grupales, cuyos ejes temáticos se enfocaron en Niveles de aprendizaje y cambio en individuos y en organizaciones, comunicación y feed-back; observaciones en el sitio de trabajo y retroalimentación sobre estas, teniendo en cuenta las funciones, y el modelo de liderazgo que la clínica desea obtener en sus funcionarios, haciendo un trabajo más personalizado con el grupo de jefes profesionales. Desde una metodología de experiencias vivenciales, y diferentes técnicas de aprendizaje desde el Coaching, las cuales buscaban sensibilizar a las personas y poder tener una visión más clara sobre las fortalezas y debilidades de cada una de las participantes, direccionando el ejercicio en este grupo hacia el liderazgo en cada una de las jefes profesionales

### PALABRAS CLAVES:

Coaching, fortalecimiento de competencias, estilos de aprendizaje.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

### **GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** Implementing a Coaching Program for Leadership Strengthening in Assistential personal of the Chicamocha Clinic S.A.

**AUTHOR(S):** Erika Alexandra Rodríguez Ulloa.

**FACULTY:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR:** Claudia Milena Serrano Díaz.

### **ABSTRACT**

This letter is to inform about the work in organizational psychology internship developed at the Chicamocha SA Clinic, in partnership with the Universidad Pontificia Bolivariana. This work enabled the implementation of a Coaching Programme for Strengthening Professional Nursing Leadership at the Chicamocha SA Clinic; This project was based on a contingency plan in four group sessions, which focused on the themes of levels of learning and change in individuals and in organizations, communication and feedback, observations from the workplace and feedback on these, taking into account the role, and the model of leadership that the clinic wants to get from its staff, doing more personalized work with a group of professional leaders. From a methodology of life experiences, and different learning techniques from coaching, which sought to sensitize people and to have a clearer picture of the strengths and weaknesses of each of the participants, the exercise in this group is directed toward leadership in each of the professional managers.

### **KEYWORDS:**

Coaching, strengthening skills, learning styles.

**Vº Bº DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

### 3. Introducción

Este estudio parte de la necesidad de fortalecer varios aspectos importantes y fundamentales en la vida profesional y personal de las enfermeras profesionales que deben ser líderes en la toma de decisiones, en la comunicación asertiva y la motivación que deben transmitir a su equipo de trabajo, para poder mantener un equilibrio emocional, social y mental, en uno de los trabajos que conlleva la relación con las personas en sus momentos más críticos y angustiantes al momento de pasar por una enfermedad, o cualquier tipo de dificultad que se presente con su salud mental y física.

Es importante tener en cuenta que en esta medida no solo se realizó un estudio para detectar el nivel de liderazgo que debe ser fundamental en cualquier tipo de Organización, sino que se implementó un programa basado en las técnicas del coaching, el cual es un proceso donde admite tantos recursos y métodos como disciplinas están asociadas al propio proceso, y tanto como roles pueda asumir el profesional. No debemos olvidar que el profesional debe conseguir que el cliente identifique y asuma cambios duraderos, que estarán asociados a competencias genéricas y específicas, entendidas como conjunto integrado de saber, saber hacer y saber ser-estar, en un contexto determinado y con eficiencia. No es lo mismo gestionar información o actitudes que habilidades, rasgos, emociones y relaciones. Por otra parte, se prefieren métodos basados en la experiencia y la vivencia, así como las opciones multimedia.

Las herramientas que nos aporta el coaching, es poder realizar un acercamiento más profundo a las situaciones que vive cada una de las personas tanto en la parte profesional como familiar, de una forma distinta en la que sean sensibilizadas y tengan espacios donde puedan pensar, hablar y manifestar las dificultades y malestares que puedan generarse en la dinámica organizacional, llegando a reconocer sus debilidades y al mismo tiempo puedan buscar soluciones de manera creativas y poder asumir una posición más clara, más tranquila pero sobre todo más fuerte y segura de todas las competencias que tienen para poder potencializarlas y de esta manera lograr buscar y direccionar una solución a cada situación presente en cada una de ellas, dejando de sufrir son dichos problemas lo que no les permite en muchas ocasiones avanzar, ni ver las alternativas.

Para concluir, con este programa se pudieron identificar algunas necesidades que presentan las organizacionales, y tal vez es la falta de incorporar a sus trabajadores en los programas y las diferentes situaciones que conlleva una organización de esta magnitud y así tendrían un mayor compromiso no solo en sus tareas diarias, sino marcaría un plus por parte de ellos, ya que la motivación extrínseca es la base para lograr el 100% de los objetivos trazados, y no solo se tendrían personas expertas en las diferentes áreas de la clínica, sino ganarían líderes formativos en cada uno de los grupos primarios que finalmente es lo que se busca, personas con iniciativa, creatividad y sobre todo con unas relaciones humanas ya que en este campo de la medicina el primer contacto con el paciente es sumamente importante y generar una observación inmediata y el escucha adecuada son fundamentales en el proceso a seguir.

#### 4. Justificación

El aporte de la psicología organizacional a la Gestión Humana se sustenta en el análisis del comportamiento organizacional. Inspirándose en el movimiento de las relaciones interpersonales, busca comprender la dinámica de la relación capital humano-organización y emprender planes de acción que fortalezcan el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Al orientarse hacia el individuo, logra dilucidar los factores que influyen directa e indirectamente en las interacciones personales y laborales al interior de la empresa. Analiza al sujeto en su relación consigo mismo, con el otro y con el entorno; la forma como crea y se integra en grupos, su autoestima, su motivación laboral y personal, en sus temores, aspiraciones y perspectivas, en todo lo que le favorece o entorpece en el cumplimiento de sus funciones y en general, en todas las dimensiones del ser humano que repercuten en el movimiento interno de la empresa.

El Coaching, es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de personas, con el fin de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas, en este caso fortalecer la competencia Liderazgo.

La idea que subyace con este modelo es maximizar las fortalezas del empleado y reducir al mínimo sus puntos débiles, con el fin de mejorar la vida de los empleados y de la organización (Lussier, Achua. 2002, Pág. 116). Así mismo, las habilidades interpersonales suelen ser muy decisivas en la utilización de las tácticas de liderazgo y en el desempeño de un liderazgo efectivo, entre estas habilidades se encuentran el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la comunicación asertiva y la toma de decisiones.

El Coaching está focalizado en los resultados, pero para las personas que dirigen su equipo lo realmente importante es la gente, puesto que son ellos quienes producen los resultados. El poder de una relación de Coaching no está en la autoridad del Coach, sino en el compromiso y la visión de su equipo de trabajo. Los Coaches le dan poder a la gente para lograr las metas establecidas. El Coach no es más que el líder que se preocupa por planear el

crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, son preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Los líderes más efectivos son aquellos que adaptan su conducta a las necesidades de las personas con quienes trabaja; de este modo, para las organizaciones contar con talento permite estar a la vanguardia, generar estrategias exitosas y movilizar personas y recursos por medio de la influencia para alcanzar sus metas a través del liderazgo.

La clínica Chicamocha es una entidad prestadora de servicios de Salud, lo cual la compromete a trabajar día a día por el bienestar de sus funcionarios y la humanización en cada uno de los servicios prestados; es por esto que ha venido desarrollando trabajos desde las prácticas psicológicas sobre el desarrollo en competencias, y fortalecimiento del liderazgo en coordinadores tanto administrativos como asistenciales, lo cual permite un mayor grado de compromiso, dedicación mejora en el desempeño y procedimientos en sus funcionarios para propender el éxito y cumplimiento de metas que se estipulan en la misión y objetivos de la organización. Por tal razón la idea de continuar con el fortalecimiento del liderazgo para la población asistencial se trabaja desde una nueva metodología de Coaching, garantizando el conocimiento de las fortalezas y debilidades en cada una de las personas y establecer objetivos claros y personalizados para adquirir mayores habilidades y aumentar las competencias tanto personales como laborales, teniendo como propósito capacitar y aumentar los niveles de la competencia requerida en cada una de las personas que ejercen un rol de líder al interior de la Organización.

## **5. Objetivo general**

Implementar un programa de Coaching fortaleciendo la competencia Liderazgo a Enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A que permita aumentar el desempeño laboral, alcanzando los objetivos institucionales.

## **6. Objetivos específicos**

Revisar y analizar los antecedentes de las intervenciones realizadas en el fortalecimiento de la competencia Liderazgo, con el fin de establecer fortalezas y debilidades para el diseño de las nuevas acciones a implementar.

Determinar estrategias desde el Coaching para el fortalecimiento del Liderazgo en los niveles requeridos, basadas en los resultados arrojados en la evaluación de desempeño y lo estipulado en los perfiles de cargo para Enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A.

Implementar el plan de acción desde la metodología Coaching dirigido a Enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A.

Obtener y analizar los resultados de la intervención realizada estableciendo un benchmarking entre el nivel inicial de la competencia Liderazgo en Enfermeras profesionales, el nivel requerido en los perfiles de cargo y el nivel logrado con la intervención.

## 7. Contextualización de la Institución

La clínica Chicamocha S.A. Artífice del bienestar humano es una Institución privada que presta servicios de salud, dedicada a preservar el bienestar de la comunidad santandereana, brindando una atención con calidad, idoneidad, profesionalismo y humanización.

### *7.1 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.

Debido al crecimiento en su infraestructura, recursos humanos y tecnología, a comienzos de la década de los noventa la Clínica comenzó a pensar en los procesos de calidad como la finalidad de todas sus acciones para llegar a ser la empresa de salud más competitiva en la región. Siguiendo los cambios estipulados por la ley 100 de 1993, que reglamentó la salud en Colombia, la Clínica proyectó su futuro gracias a los cambios en la prestación del servicio dirigido a los usuarios; de esta forma en el año 2002 comenzó a pensar en la certificación de calidad ISO 9001 versión 2000, como garantía en la prestación del servicio. La certificación se logró en el 2004,

demostrando así su solidez y su alta calidad en la prestación de servicios médicos y en el trato humanizado con los usuarios lo cual ratificó que es una de las organizaciones líderes en la prestación de servicios de salud en el Oriente colombiano.

Actualmente la Clínica es la única Institución prestadora de servicios de salud certificada en todas las especialidades clínicas en la meseta de Bucaramanga. Su constante búsqueda de la calidad en el servicio la ha llevado a alcanzar un posicionamiento nacional e internacional sustentado en la excelente prestación de servicios médicos de baja, media y alta complejidad mediante tecnología de punta y una atención basada en la calidad humana.

Para lograr este posicionamiento la Clínica Chicamocha S.A. está en un proceso de ampliación de su planta física, que consta de un moderno edificio de 10 pisos, destacándose la central de urgencias con énfasis en trauma y pacientes severamente críticos así como radiología intervencionista, tomografía y ecografía tridimensional, un servicio de imagenología, medicina nuclear y el Instituto de Neumología y cirugía de tórax. Por otra parte, para los usuarios en medicina prepagada y particular se brinda un servicio VIP, tipo hotelería cinco estrellas.

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.

## *7.2 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 apoyando 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.

### 7.3 *Visión*

Ser reconocida, en el año 2007 a nivel nacional e internacional como una institución sólida en permanente búsqueda de soluciones médicas 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 soportado en una planeación continua y proactiva.

### 7.4 *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.

### 7.5 Valores Organizacionales

**Humanización:** Todos los miembros de la organización no sólo están comprometidos con la misión, sino que cada uno de ellos es responsable por la satisfacción de los usuarios mediante la prestación de un servicio con trato digno, cálido y humano que conlleva al posicionamiento de nuestros servicios y desde allí al reconocimiento de nuestra institución.

**Tolerancia:** En la cotidianidad nuestros colaboradores deberán comprender las diferencias del otro, aceptar su posición o creencia sin agredirlo ni incomodarlo, respetar su entorno y todo aquello que complementa su ser. Conservando este valor se logra una mayor receptividad y un trato mucho más cálido con nuestros usuarios, quienes son nuestra razón de ser.

**Calidad:** Para la Clínica Chicamocha S.A. es muy importante la calidad en la prestación de los servicios y los procesos, que reflejan la competitividad de nuestros colaboradores y los procesos, que reflejan la competitividad de nuestros colaboradores, la oportunidad en la atención, el trato humanizado al usuario y sus familias, los mínimos riesgos de atención y las condiciones adecuadas de trabajo. Es por esta razón que este valor debe hacer parte de nuestro que hacer para prestar el mejor servicio.

**Creatividad:** Nuestros colaboradores deben innovar, generar ideas y encontrar soluciones factibles y posibles a los problemas. En este valor se halla la mejor manera de lograr la competitividad y el reconocimiento frente a las otras Instituciones ya que desde él se logra un valor agregado y la optimización en la prestación de los servicios.

## 8. REFERENTE CONCEPTUAL

La transformación de las organizaciones y la demanda en el mercado por parte de los consumidores han transformado la exigencia por parte de las empresas a la hora de elegir a los

nuevos miembros que formarán parte de esta. La evolución de los negocios y su complejidad han enriquecido el concepto de lo que se requería para poder obtener un cargo; hoy, el profesional además de sus amplios conocimientos técnicos, debe poseer orientación al cliente, interno o externo, aspectos que antes no se tenían en cuenta a la hora de realizar la selección de personal.

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado está el equipo más se aprovechan las cualidades de cada uno de los integrantes, más fuerte y sólida será la empresa. Esto se llama *gestión por competencias*.

Para que la implementación de este enfoque sea posible, Se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipo de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno, si los brazos y las manos de la organización son las personas que la integran, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece. (Según Alles 2003)

Las competencias requeridas difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro del esquema general de la Organización. En ocasiones, una misma competencia en este caso el liderazgo, puede ser necesaria tanto en los cargos de mandos medios como en los cargos de los ejecutivos, claro está con direccionamientos distintos.

Las competencias son las características subyacentes de cada persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas. En definitiva se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Por otra parte, Spencer y Spencer citado por Alles definen la competencia como *una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel de estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación*. Es decir, que la competencia es una parte profunda de la personalidad, conocerla

puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Alles también cita a la autora francesa Claude Levy-Leboyer quien comenta que *las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada*; estos comportamientos son observables en una realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos; las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

## 8.2 Los tres componentes fundamentales de gestión por competencias:

El saber actuar: hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual se contextualiza el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal. (Le Boterf, 1996 citado por Estaay y Marchant).

El querer actuar: alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto. (Le Boterf, 1996 citado por Estay y Marchant).

El tercer componente de la competencia es el poder actuar, las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. (Le Boterf, 1996 citado por Estay y Marchant).

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar de manera exhaustiva el perfil Físico, psicológico y emocional, más bien trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la organización. Así pues, habrá que definir las competencias clave para la organización. Éstas tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y por ende, en el funcionamiento de la organización. Por lo tanto es fundamental que se produzca un ajuste óptimo entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto de trabajo.

Lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen, que también un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. La consecuencia de todo esto es un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de manera más efectiva.

### ***8.3 El Liderazgo***

Dentro de las competencias que se relacionan con el saber hacer y que estratégicamente se quiere fortalecer dentro de la Clínica Chicamocha S.A. en cada uno de los funcionarios que la requieran dentro de los perfiles de cargos es *el liderazgo*, el cual se define como la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos, sociedades, en un marco de valores como lo menciona Yarce; otra definición y tal vez sea la más conocida es “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr objetivos de una organización a través del cambio” (Achua y Lussier 2002); otra definición es la de Chiavenato citado por Quijano “*Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos*”; Alles 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.

### *8.3.1 Liderazgo situacional*

En este modelo de liderazgo, los investigadores tienen dos objetivos: describir cómo se comportan los líderes y examinar diferentes aspectos del liderazgo. Para ello, plantean los conceptos de estilos de liderazgo y las demandas situacionales de un contexto específico, conceptos que integran con las dimensiones de liderazgo ya esbozadas por la Universidad de Ohio.

Desde esta perspectiva, *el estilo de liderazgo de un individuo es el modelo de conducta que una persona exhibe cuando intenta influir en las actividades de los otros*. Pero ese estilo es la percepción que tienen los otros, y que puede ser muy diferente a la que el líder percibe de sí mismo. Según Hersey & Blanchard (1993) el estilo de liderazgo involucra algunas combinaciones de conductas, de tareas y de relaciones. La tarea comprende la manera cómo el líder organiza y define los roles de los miembros del grupo, las actividades que cada uno debe hacer, al igual que el cómo y el cuándo deben ser realizadas (comportamiento directivo). En tanto que las relaciones hacen referencia a las relaciones personales que el líder mantiene con los miembros del grupo mediante la apertura de canales de comunicación y un constante apoyo socio emocional (comportamiento de apoyo).

Estos dos tipos de comportamiento dan lugar a cuatro estilos diferentes de liderazgo (Hersey & Blanchard, 1993)

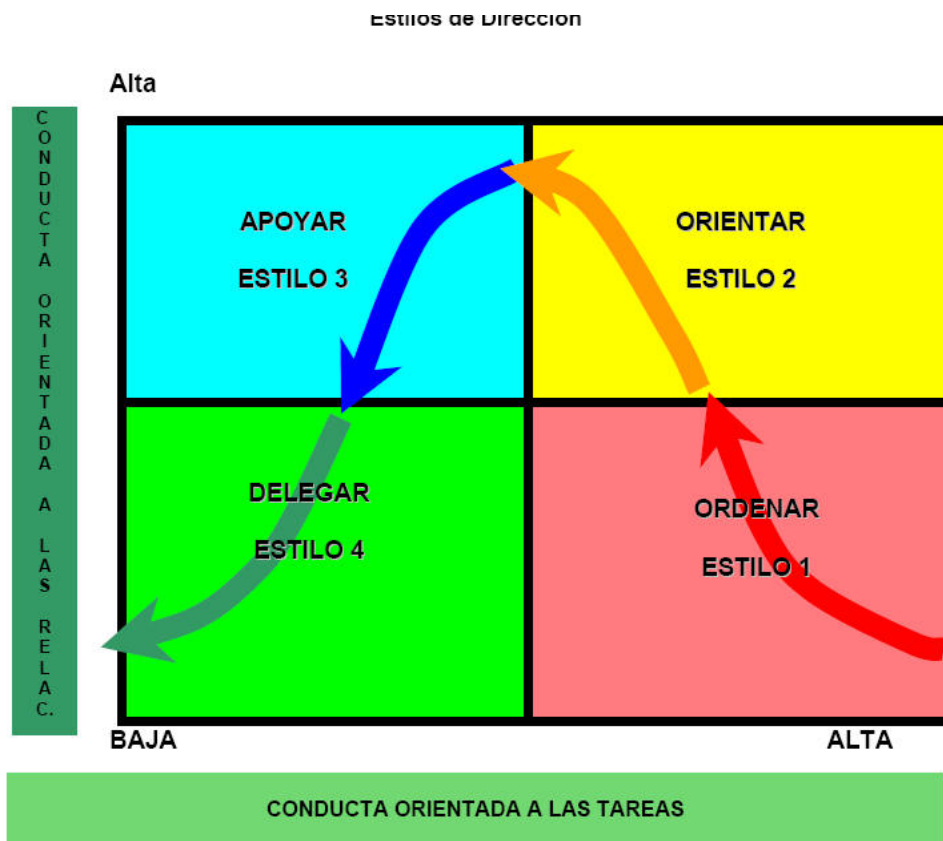
*Estilo Control:* el líder emplea un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de apoyo.

*Estilo Supervisión:* el líder emplea ambos tipos de comportamiento, dirección y apoyo. Mantiene una alta dirección, reconoce los avances de los subordinados y solicita sugerencias.

*Estilo asesoramiento:* el líder recurre en gran medida al apoyo emocional y en menor grado a la dirección. Involucra a los colaboradores en los procesos de toma de decisiones y apoya sus esfuerzos.

*Estilo Delegación:* delega en los colaboradores la toma de decisiones y disminuye su nivel de intervención.

La aplicación eficaz de cada uno de los estilos dependerá de la situación en la que sea empleado, es decir, del comportamiento del líder para satisfacer las necesidades de sus seguidores - si los seguidores son diferentes, deben ser tratados de manera diferente - y del medio en particular; y es, precisamente, el **medio** la tercera dimensión que plantea el modelo. La interacción con el medio es la que definiría la eficacia o ineficacia de un estilo de liderazgo.



Gráfica 1. Estilos de direccionamiento

Para emplear este modelo con altos niveles de eficacia se hace necesario conocer el nivel de desarrollo de los seguidores en una situación específica y a partir de ahí seguir la curva del modelo, la cual se basa en dos habilidades básicas por parte del líder: diagnóstico y flexibilidad de estilo.

Hersey & Blanchard proponen unas herramientas que le facilitarían al líder para realizar el diagnóstico:

Identificar una función o actividad concreta.

Determinar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar la tarea.

Evaluar el nivel de competencia del colaborador con respecto a las habilidades y conocimientos.

Evaluar el nivel de motivación y autoconfianza de la persona con respecto a esa función.

En función del nivel de competencia y dedicación, diagnosticar el nivel de desarrollo y a partir de éste, el estilo de liderazgo.

En cuanto a la flexibilidad del estilo, los investigadores sugieren que éste debe adaptarse al proceso de madurez de los seguidores. Al ir aumentando la madurez hacia niveles medios, el líder puede proporcionar mayor apoyo, permitir una mayor participación y disminuir, de manera progresiva, la dirección a medida que los seguidores muestren mayor madurez hasta llegar a la delegación de responsabilidades.

#### ***8.4 Coaching herramientas para el cambio***

Dilts plantea en términos generales se entiende por Coaching (asesoramiento personalizado) el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades, poniendo énfasis tanto en la tarea como en las relaciones.

El *Coaching* es un término Coach procede de la palabra inglesa medieval coche, que significaba *vagón o carruaje*. *Un Coach literalmente es un vehículo que lleva a un apersona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado. En el ámbito educativo, la noción de Coaching, formación o instrucción proviene del concepto del instructor que traslada o transporta al alumno a través de sus exámenes. El instructor educativo es definido como*

*instructor privado; la acción del Coach es definida o entendida como entrenar intensivamente a un persona o grupos de personas.*

*En nuestros días, la noción de Coaching ha adquirido un significado más generalizado y extenso. A nivel empresarial, la formación implica una variedad de formas de ayudar a las personas a rendir más y eficazmente. Numerosas empresas y organizaciones están optando por este tipo de capacitaciones a sus empleados, debido a los grandes beneficios que brinda el Coaching, ya que es más centrado, contextualizado y personalizado, y es visto como una alternativa mucho más atractiva por los cambios que genera. En otras palabras el Coaching es un modelo de apoyo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz. Para ello, se centra en las posibilidades de futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual. Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en el potencial de sus clientes, porque ello tendrá un impacto directo sobre su actuación. Podemos decir, por tanto, que funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado. En este caso, el entrenado no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach.*

El *Coaching* se aplica para mejorar los resultados que una persona obtiene con su pareja, con su familia, con su jefe, con sus subordinados, con la gestión de conflictos, con la negociación, con el manejo del tiempo, con el estrés, con la salud, con las técnicas de venta, con la motivación, con el liderazgo y, por qué no, con la prevención de riesgos y la seguridad laboral. La esencia del modelo reside en que nuestros resultados son consecuencia de nuestras acciones o conductas y éstas, a su vez, son el reflejo de nuestros pensamientos. La mejora del rendimiento se produce cuando enriquecemos nuestros modelos mentales y podemos generar nuevas respuestas. Así, la esencia del *Coaching* pasa por enriquecer el modelo mental de la persona entrenada, incrementando su nivel de conciencia y facilitándole el paso a la acción. Todo ello a base de preguntas y feedback descriptivo y no evaluativo.

En resumen, el *Coaching* aporta valor a las organizaciones porque mejora el rendimiento de los trabajadores, desarrolla su potencial, mejora las relaciones directivo-colaborador, fomenta el liderazgo, facilita la motivación, aumenta la implicación y refuerza la autoestima. Dada la

importancia de los beneficios, cada vez son más las organizaciones que lo incorporan a su cultura y estilo directivo. El punto central es ¿cómo lograrlo cuando una persona ya está formada en un determinado estilo de pensamiento, tiene ciertas creencias y le cuesta encontrar nuevas respuestas a problemáticas laborales cada vez más diversas y complejas? En general, se trabajan tres aspectos tendientes a lograr este aprendizaje:

Análisis de situaciones laborales a través de la indagación reflexiva, que permite revisar la percepción que la persona tiene de su experiencia e identificar los obstáculos que impiden el logro del desempeño deseado.

cambio personal que implica el desarrollo de habilidades de liderazgo, de comunicación, de negociación y resolución de conflictos, creatividad, pensamiento sistémico, entre otros.

Incorporación de conocimientos para la acción, específicos de management.

Es bien sabido que no todas las personas son iguales, ni reaccionan exactamente igual aunque los estímulos sean idénticos, por tanto, el trabajo deberá siempre estar adaptado a cada trabajador, conocerle, interactuar con él, crear un vínculo de comunicación. El *coach* es un observador activo, cuestiona, interroga, enseña incluso a preguntar, pero debe abstenerse de establecer conclusiones. A menudo, ni siquiera da respuestas, el alumno que realmente aprende se da cuenta por sí mismo de lo que hace mal en el desarrollo de las funciones que se ha propuesto.

Cuando las organizaciones adoptan un enfoque basado en el *Coaching* hay ciertos beneficios: se incrementa el compromiso con el entrenamiento, el aprendizaje y el desarrollo; se alienta la transferencia del entrenamiento en el lugar de trabajo; se aumenta la retención de la plantilla porque los miembros se sienten pertenecientes a dicha organización y la inversión en el éxito del departamento; se incrementa la conciencia de sí mismo y se valoran y desarrollan las habilidades interpersonales; se mejora la comunicación en el lugar de trabajo y se crea un ambiente más cordial y de confianza; los empleados pasan a ser más autónomos, menos dependientes y más responsables; las nuevas habilidades y competencias son aprendidas y practicadas y está disponible feedback de progreso para regular las nuevas conductas (ello resulta en miembros de la plantilla más habilidosos y más productivos); se incrementa la cooperación, hay menos competitividad y se alcanzan objetivos de trabajo compartidos; los conflictos de plantilla se

reducen, lo que da lugar a prestar más atención a cuestiones exclusivamente laborales; los empleados están más motivados y entusiasmados y generan mejores relaciones con los clientes. En los últimos quince años, el *Coaching* está siendo considerado una metodología viable para el desarrollo humano al mostrar una gran capacidad para mejorar la eficacia en el lugar de trabajo y en organizaciones de todos los tamaños.

Una de las habilidades más importantes del Coaching consiste en ayudar a los demás a definir y consolidar objetivos. Como ya he señalado anteriormente en este documento, más que en los problemas, esta metodología de Coaching se enfoca en las soluciones y orienta a los resultados que debe hallar por sí mismo el Coache; sin embargo, la ausencia de objetivos o metas claras no es posible obtener retroalimentaciones para el proceso. Entendiéndose por Objetivo *el fin hacia el que se dirigen el esfuerzo o la ambición* definido por el diccionario Webster citado por Dilts. Así pues, un objetivo empieza a formarse desde la pregunta ¿Qué quiere Usted?, siendo la fuente de la motivación los cuales además, pueden estimular poderosos procesos de auto-organización susceptibles de movilizar recursos, tanto conscientes como inconscientes. Los objetivos deben establecerse con relación a un estado actual de la persona; una de las formas para poder establecer el objetivo inicial, es con la negación de la persona, o miedo de enfrentarse a una situación, por ejemplo, “miedo a hablar en público”, este podría ser un objetivo si lo define como “quiero dejar de tener miedo al hablar en público”, sin embargo las afirmaciones negativas orientan a la persona al estado problemático, más, que al estado deseado. Por lo tanto un segundo método para establecer los objetivos, sería lo opuesto al estado problemático, llevar al cliente o coache que se exprese sobre lo que quisiera hacer o llegar a ser, o sea desde lo opuesto del estado problemático. En el caso del ejemplo la el cliente podría decir “Quiero sentir seguridad en mí mismo al hablar ante un grupo de personas”. Un tercer modelo podría ser por referencia, esta estrategia es conocida como “marcación de hitos”. En el caso del ejemplo la persona diría “quisiera hablar a un grupo de personas como lo haría Martín Luther King”. Eso presenta algunas ventajas sobre la negación o la polarización en la medida que hace una referencia clara con la que puede ser comparada y se orienta a dirigir su atención lejos del estado problemático. Una cuarta estrategia que propone Dilts para definir objetivos es utilizar características claves que definen la estructura del estado deseado. Estas cualidades pueden encontrarse en uno mismo o también pueden tomarse de algunos modelos de referencia. Con relación al ejemplo sería “quiero

personificar cualidades de maestría tales como flexibilidad, congruencia, integridad entre otras”. En este caso se trata de un enfoque deductivo, que implica la manifestación de características y principios de un nivel superior. Si bien es cierto que abre a puerta a una mayor flexibilidad de acción y expresión, también lo es que queda necesariamente apartado de las experiencias personales específicas. Por consiguiente puede aportar mayor claridad de lo que necesita pero no garantiza que la persona implicada pueda llegar a realizar aquello que sabe que es necesario. Una quinta estrategia es el establecimiento de un resultado generativo. Implicando la extensión de cualidades ya existentes llenas de recursos. los resultados generativos son afirmaciones de aquello de lo que uno quiere más, según el ejemplo sería “quiero ser más equilibrado y creativo”. Un aspecto importante de este método generativo consiste en que se da por sentado que la persona ya posee al menos una de las cualidades o características deseadas, y es capaz de ponerla en práctica. Y por última estrategia consiste en actuar como si uno ya hubiese alcanzado el estado deseado. Cuando permanecemos ligados al estado problemático, nos resulta más difícil definir los objetivos que queremos alcanzar. Cuando se está en el estado problemático, ser creativo y pensar en alternativas le cuesta mucho más. Con la estrategia “como si” nos retiramos del estado problemático y nos acercamos cada vez más al estado que deseamos, imaginando como sería la situación si la hubiésemos logrado con respecto al ejemplo sería “si ya hubiese alcanzado el estado que dese, ahora mismo me sentiría relajado y cómodo ante este grupo de personas”. Todas estas estrategias de establecimiento de objetivos descritas anteriormente tienen sus ventajas y ayudan a cliente como a si coach a comprender de una manera clara y concreta cual sería el estado que el cliente desea alcanzar. De hecho lo más efectivo es utilizarlas todas como parte de integrante de un proceso de definición de objetivos.

## **9. Metodología**

### **9.1 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: Diagnostico 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.

## 9.2 Población

Actualmente la Clínica Chicamocha S.A cuenta con 6 departamentos asistenciales (Hospitalización, Enfermería, urgencias, cirugía, UCI adulto y Uci pediátrica

Tabla 1. Población a Intervenir

<b>Departamentos Asistenciales</b>	<b>Número de Personas</b>
<i>ENFERMERAS PROFESIONALES</i>	
Cirugía	3 + 1 Coord.
Urgencias	6 + 1 Coord.
UCI Adulto	8 + 1 Coord.
UCI Pediátrico	4 + 1 Coord.
Hospitalización	18 + 1 Coord.
<b><i>Total</i></b>	<b><i>44</i></b>

## 9.3 Muestra

La población objeto de intervención que se escogió fueron las enfermeras profesionales del servicio de Hospitalización y una enfermera profesional de la UCI Adultos

#### 9.4 Instrumentos

Se utilizaron los resultados de la Evaluación de desempeño efectuada en el año 2009.

Proyecto de pasantía “Desarrollo de la competencia liderazgo en los coordinadores del área asistencial y administrativa de la Clínica Chicamocha S.A.”

Encuesta para las Auxiliares de enfermería de los servicios de hospitalización, cirugía y UCI Adulto,(no se pudo aplicar la encuesta en los servicios de Urgencias y UCI pediátrico ya que no se pudo tener espacio en las reuniones de grupos primarios). Ver anexo 1

Perfiles de cargo por competencias.

#### 9.5 Procedimiento

Obtención, análisis y documentación teórica de los resultados derivados de la evaluación de desempeño 2009 y el proyecto de pasantía “Desarrollo de la competencia liderazgo en los Coordinadores del área asistencia y administrativa y Enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A.”, con el fin de poder evaluar la competencia Liderazgo en las personas que han sido entrenadas, y determinar el grado en que se encuentra y el requerido por los perfiles del cargo.

Revisión de literatura especializada en liderazgo y Entrenamiento en Coaching en organizaciones para brindar soporte a la estructura de dicho planteamiento y sea visto como un aporte valioso para los funcionarios de la Clínica.

Identificación y formulación de estrategias para el fortalecimiento de la competencia liderazgo entre Enfermeras profesionales, según los resultados de la evaluación de desempeño y

el trabajo de la pasante de psicología anterior; Para ello se efectuará: los objetivos, acciones, recursos necesarios (entre los que se pueden encontrar juego de roles, estudios de casos, observaciones en el puesto de trabajo y capacitaciones), participantes, responsable y fecha de inicio por cada sesión.

Formulación minuciosa del plan de acción el cual pretende potencializar las estrategias y técnicas sobre el liderazgo por medio de un programa de Coaching a los participantes.

Socialización del plan de acción con la profesional de Psicología para su aval.

Una vez diseñado el plan de acción, se realizará su implementación en Enfermeras profesionales teniendo como base el procedimiento que se menciona:

Se crearon tarjetas de invitación las cuales se entregaban personalmente a las enfermeras profesionales para asistir a cada taller, con el fin de crear mayor compromiso y asistencia. Ver Anexo 2

Se utilizaron folletos y material alusivo al liderazgo en cada uno de los talleres. Ver Anexo 3

Se creó un consentimiento informado, el cual se le entrego a cada una de las participantes con el fin de informarlas sobre el proceso que se iba a llevar a cabo, indicando número de sesiones, tiempo, realización de observaciones en el sitio de trabajo, el cual debían diligenciar y firmar. Ver Anexo 4

Implementación del plan de acción en el grupo de Enfermeras profesionales de los servicios asistenciales. Ver Anexo 5

Evaluación de los resultados obtenidos del proceso de intervención. Ver Anexo 6

Para dar por terminada esta práctica empresarial se condensará todo el trabajo y los resultados de la gestión e intervención realizada durante el semestre en un informe final presentado y sustentado a la Universidad y a la Clínica Chicamocha S.A.

## 10. Resultados

La clínica Chicamocha S.A. y la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, han venido adelantando trabajos de capacitación y formación en liderazgo a los usuarios que ejercen este rol desde los diferentes cargos como son los Coordinadores administrativos quienes fueron la primera población a intervenir en una de las prácticas desde psicología organizacional, posteriormente se sumaron a este trabajo las enfermeras profesionales y/o coordinadoras asistenciales buscando obtener y/o fortalecer dicha competencia en el nivel requerido en cada uno de los perfiles de cargo. Uno de los proyectos realizados fue “Desarrollo del talento humano basado en competencias” el cual fue orientado al grupo de coordinadores de la institución en el año 2008 y 2009, seguido del proyecto en la modalidad de pasantía “Desarrollo de la competencia liderazgo en coordinadores y enfermeras profesionales del área asistencial y administrativa de la clínica Chicamocha S. A.” realizado en el año 2009 – 2010, el cual en base a los resultados del proyecto anterior y diagnóstico de las evaluaciones de desempeño, diseñó un plan de acción con el fin de fortalecer el ejercicio del liderazgo en los encargados del manejo de personal en la institución, mediante tres sesiones de trabajo que incluían temas como liderazgo situacional, estilo de dirección tipo Coaching y feedback – retroalimentación. Con esta metodología se quiso adentrar un poco más en los tipos de liderazgo y sus características, y cuál de estos son los que se presentan en cada uno de los participantes del proyecto sino además se quiso informar e interiorizar el tipo de liderazgo que la institución desea implementar el cual va de la mano con las políticas y valores institucionales siendo el liderazgo situacional. En cuanto a los tipo de liderazgos ejercidos en los coordinadores tanto administrativos como asistenciales fueron los siguientes: En el grupo de coordinadores se encontró que el estilo Convencer predomina en el 60% de la población, es decir que las características que predominan como estrategias de liderazgo en este grupo son las de persuadir, apoyar y comunicar; seguido del estilo Decir con un 48% predominando las características instrucciones pormenorizadas, toma de decisiones unilateral y supervisión constante. Por otra parte, se estableció que los estilos de liderazgo ejercido por las enfermeras profesionales se encontró que el 43% de la población total maneja el estilo convencer, seguido del 30% con el estilo participar y por ultimo con el 25% de la población el estilo decir.

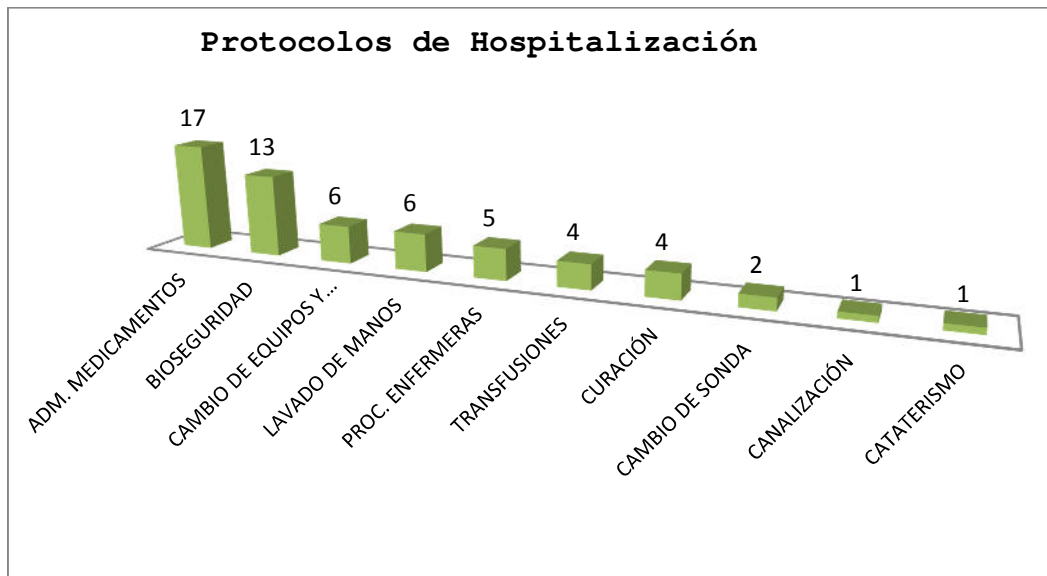
Una vez revisados los resultados de las intervenciones realizadas desde las modalidades de prácticas y pasantía, se quiso conocer el estado real de la competencia liderazgo, resultados arrojados en la evaluación de desempeño del año 2009. Sin embargo, debido a la demora en la realización de dichas evaluaciones, tiempo para el trabajo con los grupos y la metodología que iba a ser utilizada en este proyecto de pasantía desde el Coaching se requería un grupo pequeño con intervenciones un poco más personalizadas, se toma como población a intervenir en esta ocasión, únicamente las enfermeras profesionales.

En los resultados de la evaluación de desempeño del año 2009, se evidenció que el liderazgo en las enfermeras del servicio de UCI pediátrica se encuentra en un 93% de satisfacción; el servicio de UCI adulto está en un 89%; el servicio de Hospitalización está en un 82% y el servicio de urgencias se encuentra en un 78%, lo cual indica que los servicios que se encuentran en un nivel de poco satisfactorio son los servicios de Hospitalización y Urgencias. Por lo tanto, se define que la población objeto a intervenir es el grupo de enfermeras del servicio de hospitalización, especialmente las personas que tuvieron un porcentaje poco satisfactorio en la competencia de liderazgo.

Seguido a esto se decide realizar una encuesta para ser respondida por las auxiliares de enfermería del servicio con preguntas basadas en los indicadores de la competencia liderazgo que fueron utilizados para la evaluación de desempeño. La encuesta fue realizada en un tipo de pregunta abierta y fue respondida por 23 auxiliares de enfermería del servicio de hospitalización, 9 auxiliares del servicio de la UCI adultos y 8 auxiliares del servicio de cirugía.

### ***Resultados de la encuesta para las auxiliares del servicio de hospitalización***

En la primera pregunta se indaga sobre los protocolos que manejan en el servicio y las respuestas obtenidas fueron: administración de medicamentos, bioseguridad, cambio de equipos y venopunción, lavado de manos, procedimientos de enfermeras, transfusiones, curación, cambio de sonda, canalización y cateterismo.

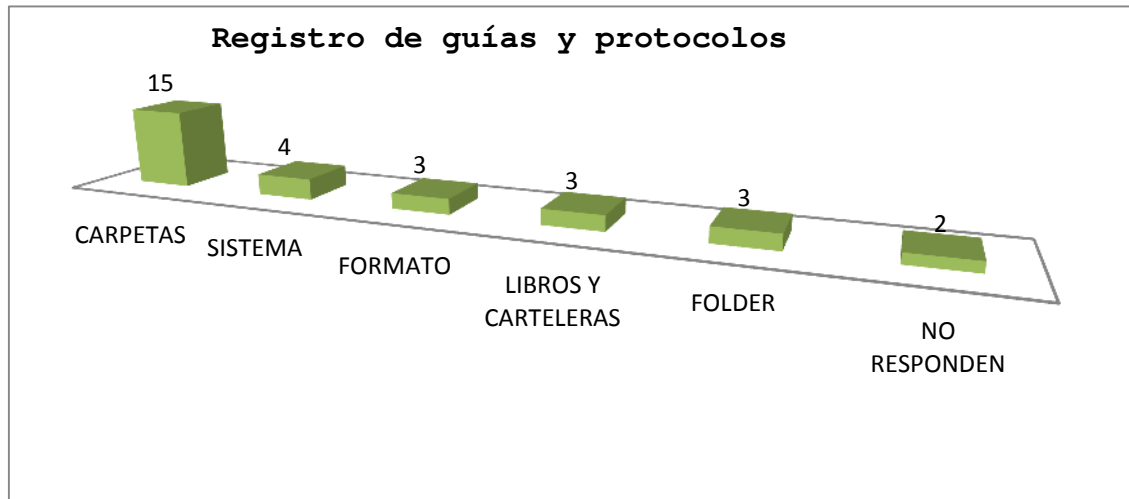
**Gráfica 2:** protocolos manejados en el servicio.

En esta gráfica se puede apreciar la cantidad de personas que respondieron a cada una de las opciones que ellas mismas escribieron. De estas respuestas se pueden evidenciar que los cambios de equipos y venopunción, procedimientos de enfermeras, transfusiones, curación, cambio de sonda, canalización y cateterismo no son protocolos ni actividades que las auxiliares puedan realizar, debido a que estas actividades son propias de las enfermeras profesionales; por lo tanto se evidencia una falta de claridad en cuanto a los protocolos que se manejan en el servicio en general, siendo una debilidad para las enfermeras que no mantengan al tanto de la información institucional a las auxiliares y/o no se realizan evaluaciones o retroalimentaciones después del tiempo de las inducciones.

En la segunda pregunta se indaga por la manera como son llevados las guías y protocolos, a lo que respondieron que se llevan por medio de carpetas, en el sistema, en formatos, libros y carteleras, folder y dos de las personas no respondieron la pregunta. Cuando se indaga por la respuesta correcta con la coordinadora del enfermería, nos comenta dos cosas, la primera es que las auxiliares de enfermería no registran ningunas guías, y los protocolos son procedimientos que

se deben realizar y cumplir, los cuales no son diligenciados ni registrados en ningún momento, ya que son una especie de manuales de información.

**Gráfica 3:** Registro de guías y protocolos



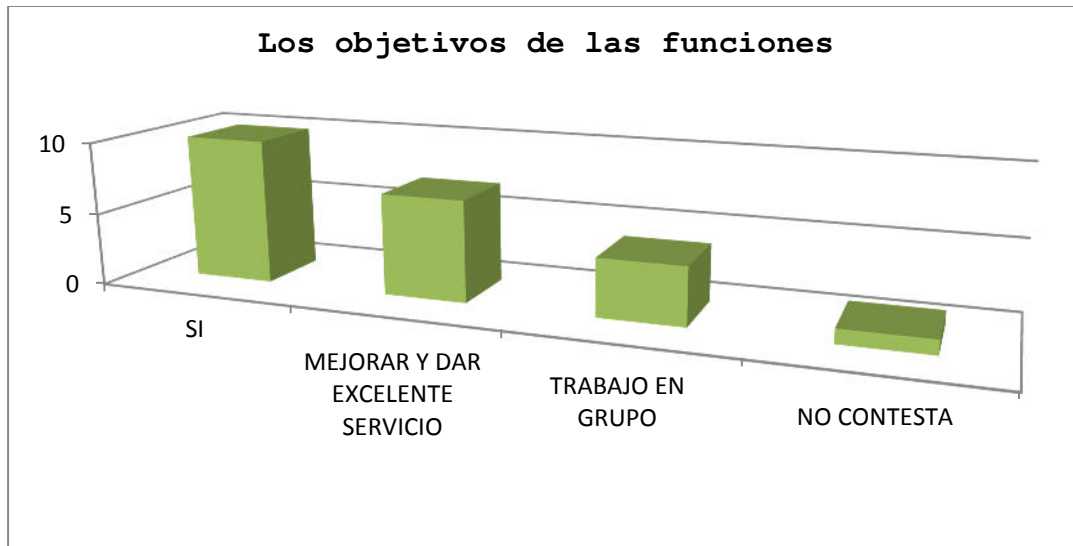
En la tercera pregunta sobre las sugerencias que podrían dar para mejorar o mantener la calidad en la prestación del servicio de enfermería las respuestas fueron poder contar con elementos propios en cada uno de los servicios o pisos, tener mayor seguimiento personalizado por parte de las enfermeras profesionales, trabajo en grupo, mayores incentivos, implementos en buen estado, actividades lúdicas, capacitación en sensibilización al servicio, conceptos unificados por parte de las enfermeras profesionales, el aporte de conocimiento por parte de las enfermeras hacia la auxiliar, insumos suficientes, cordialidad en el trato, manejo de los problemas internos, motivación, mayor cuidado de los equipos y disponibilidad de tiempo por parte de los jefes. Si bien se puede apreciar que algunas de estas sugerencias son dadas hacia la institución como poder contar con los instrumentos propios por cada piso o servicio, lo que genera algunas incomodidades o malos tratos entre el personal cuando es solicitado algún material y este, está siendo utilizado o simplemente no es posible prestarlo; y otras son directamente con el trato de las enfermeras y el aporte que estas puedan estar brindando a las auxiliares a lo largo de las actividades cotidianas. Por lo tanto se puede decir que algunas de las enfermeras no están cumpliendo con las características que un líder debería tener en cuanto a las relaciones con los sub-alternos; por otra parte hay sugerencias de poder compartir mayor tiempo extra laboral lo

cual ayuda en cierta parte a conocer de una manera distinta al grupo de trabajo, aumentando la motivación e incluso siendo estas situaciones alternas incentivos de formación, pudiendo ser capacitaciones o actividades de recreación e integración.

**Gráfica 4:** Sugerencias de mejora



Con respecto a la cuarta pregunta, se indaga sobre los objetivos grupales e individuales que orientan las actividades diarias a desarrollar, cuyas respuestas fueron las siguientes: mejorar y dar un excelente servicio, si, trabajo en grupo, no responden. Con esta pregunta se pueden evidenciar que las enfermeras no estaban muy interesadas en responder la encuesta, puesto que “si” es una respuesta que no aporta ninguna información y si deja abiertos muchos interrogantes sobre la pregunta, lo mismo con las personas que no respondieron esta pregunta, a esto se puede pensar si las personas realmente están comprometidas con las actividades que se realizan con el fin de brindar un mayor bienestar y un mejoramiento en las actividades de formación integral.

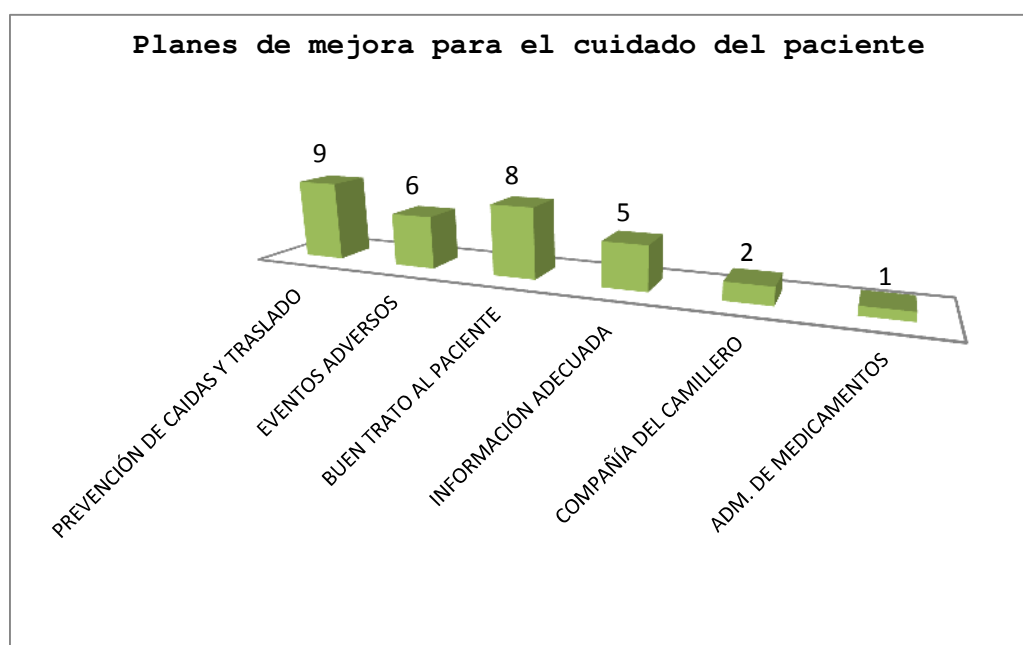
**Gráfica 5:** objetivos de las funciones

En la quinta pregunta se hace referencia a la frecuencia y situaciones en las cuales necesitan supervisión o acompañamiento para la realización de las actividades, de manera que se prevengan errores que puedan afectar al paciente, las respuestas fueron: frecuentemente se requiere supervisión, en la administración de medicamentos nuevos, con pacientes complicados, sondas vesicales, canalizar, información confidencial y procedimientos de alto riesgo. En cuanto a esto se puede concluir que la supervisión por parte de las enfermeras no es constante ni mucho menos continua.

**Gráfica 6:** Frecuencia en la supervisión

En la sexta pregunta se cuestiona por los planes de mejoramiento que ha implementado para el cuidado del paciente y se obtienen respuestas como: prevención de caídas y traslados, eventos adversos, buen trato al paciente, información adecuada, compañía del camillero y administración del medicamento, concluyendo que tal vez esta es la pregunta con la que el servicio de auxiliar de enfermería están más familiarizadas pues cada una de las respuestas que escribieron en este ítem son los programas que se han venido implementando en el servicio para el bienestar de los usuarios.

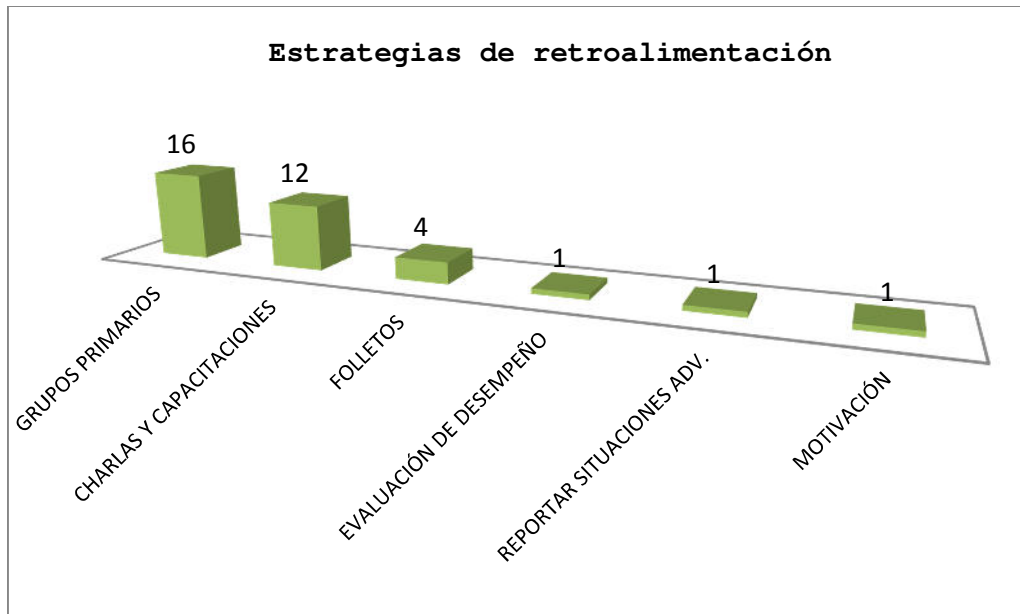
**Gráfica 7:** Planes de mejora para el cuidado del paciente



La sexta y última pregunta de esta encuesta para el servicio de hospitalización fue sobre las estrategias que son utilizadas para la retroalimentación o novedades institucionales a la que respondieron las auxiliares de enfermería: los grupos primarios, charlas y capacitaciones, folletos, evaluación de desempeño, reporte de situaciones adversas, motivación. Con estas respuestas se evidencia que no existe un patrón de retroalimentación definido puesto que las sugerencias o retroalimentaciones se generan de manera inmediata cuando una situación adversa o algún error ocurre, pues en los comentarios de las auxiliares se refieren en son de burla sobre las

retroalimentaciones positivas o felicitaciones al logro debido a que estas acciones positivas poco son realizadas por las enfermeras. En cambio las sugerencias de mejora en ocasiones son tratadas en público y no en privado como deberían ser.

**Gráfica 8:** Estrategias de retroalimentación utilizadas



### ***Resultados de las encuestas para auxiliares del servicio de UCI adultos***

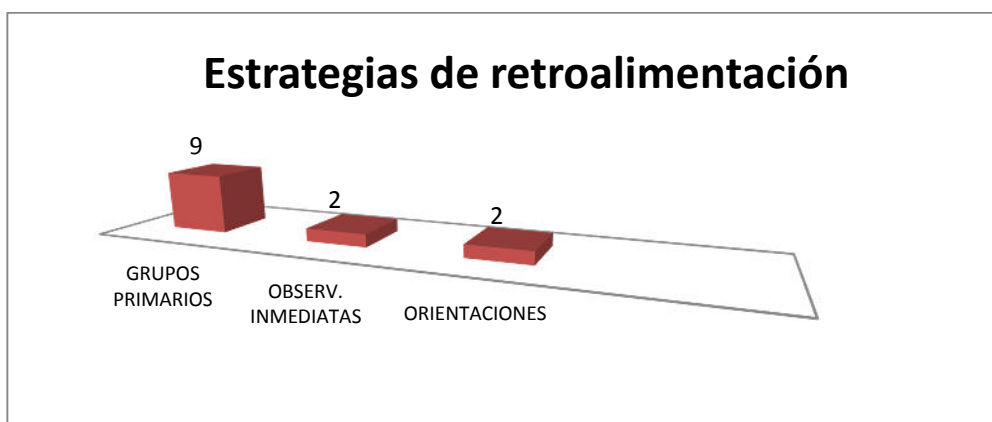
En cuanto a los resultados de los protocolos manejados del servicio de la UCI adultos fueron: lavado de manos, manejo de residuos, paso de sondas, recibo de turnos, preparación de medicamentos, infusiones, baño a pacientes, respeto entre compañeros, trabajo en equipo, cambio de equipos a pacientes. Estos son algunos protocolos que manejan las auxiliares en la Unidad de Cuidados Intensivos.

**Gráfica 9:** Protocolos de la UCI adultos



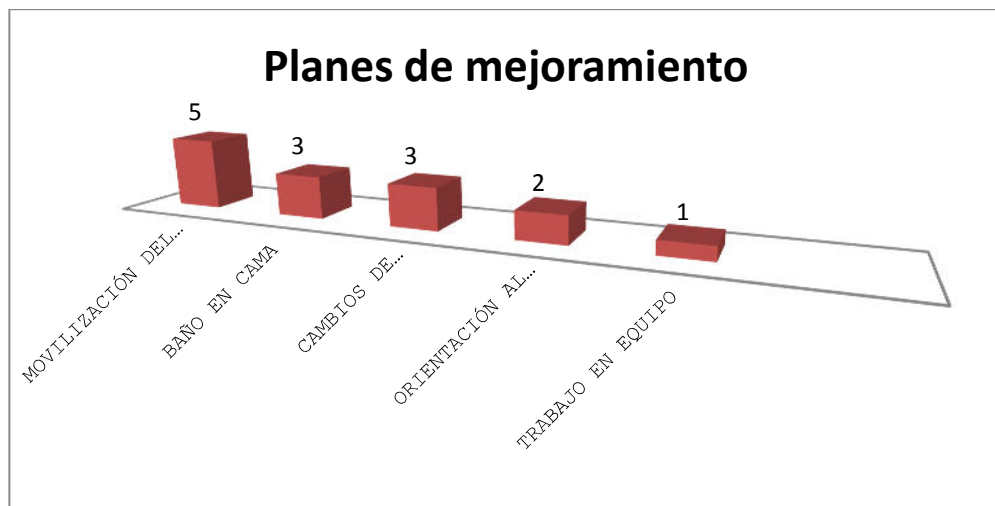
En cuanto a la segunda pregunta se indagó por las estrategias que son utilizadas para dar retroalimentación al equipo o información general, a lo que la mayoría de auxiliares respondieron que se hace en la reunión mensual del grupo primario al igual que en el servicio de hospitalización. Lo que nos indica que en este servicio al igual que el servicio de Hospitalización las retroalimentaciones positivas no son muy comunes, sin embargo las reuniones mensuales son para informar cuestiones institucionales o comentar sucesos adversos o negativos.

**Gráfica 10:** Estrategias de retroalimentación



Con respecto a los planes de mejoramiento para el cuidado de pacientes que se han implementado en la UCI adultos, las respuestas más comunes fueron movilización del paciente, baños en cama, cambios de implementos del paciente, orientación a familiares y trabajo en equipo. Si observamos los planes de mejoramiento para el cuidado del paciente en los dos servicios de hospitalización y la UCI adultos, se observa que la institución ha venido trabajando en el bienestar y cuidado del paciente, creando programas para cada uno de los servicios en los que se fortalezca el cuidado del usuario desde diferentes situaciones lo que los hace ser un poco más integrales.

**Gráfica 11:** Planes de mejoramiento al paciente

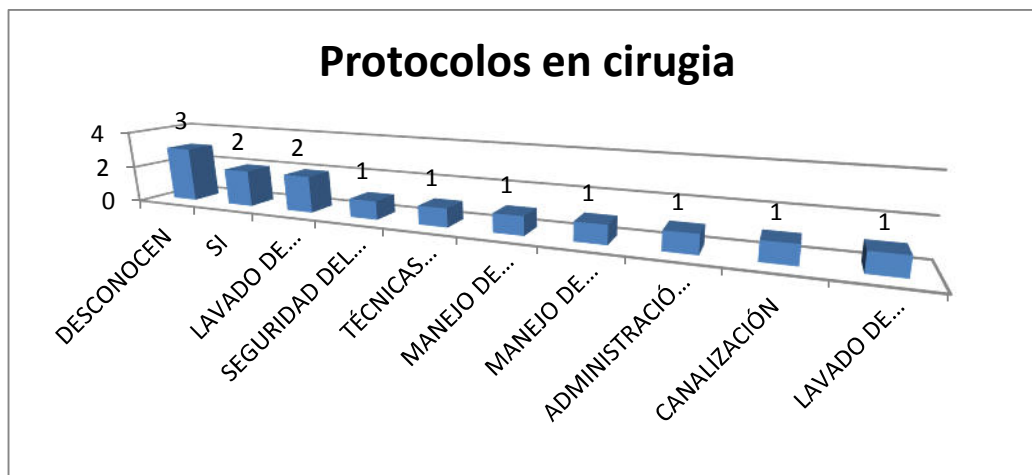


### ***Resultados de las encuestas para auxiliares del servicio de cirugía***

La primera pregunta hace referencia con los protocolos manejados por el servicio y los resultados fueron los siguientes: No los conocen, lavado de manos, seguridad del paciente, técnicas asépticas, manejo de residuos, manejo de equipos, administración de medicamentos, canalización, lavado de áreas quirúrgicas, sí. En este servicio al parecer los protocolos no son muy conocidos por las auxiliares, o simplemente los procedimientos son propios de las enfermeras profesionales puesto que 3 de 8 personas no los tiene claros, lo que nos deja ver que hay una falta de información no solamente en este servicio sino en toda la institución, probablemente se limitan solamente a dar las informaciones relevantes durante los días que

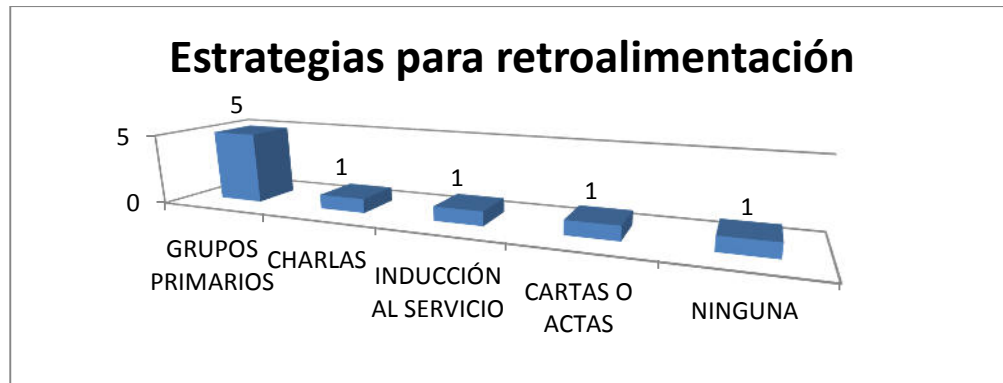
realizan el proceso de inducción y no existen la preocupación por capacitar al personal o mantener el interés por recordar los manuales institucionales.

**Gráfica 12. Protocolos en el servicio de cirugía**



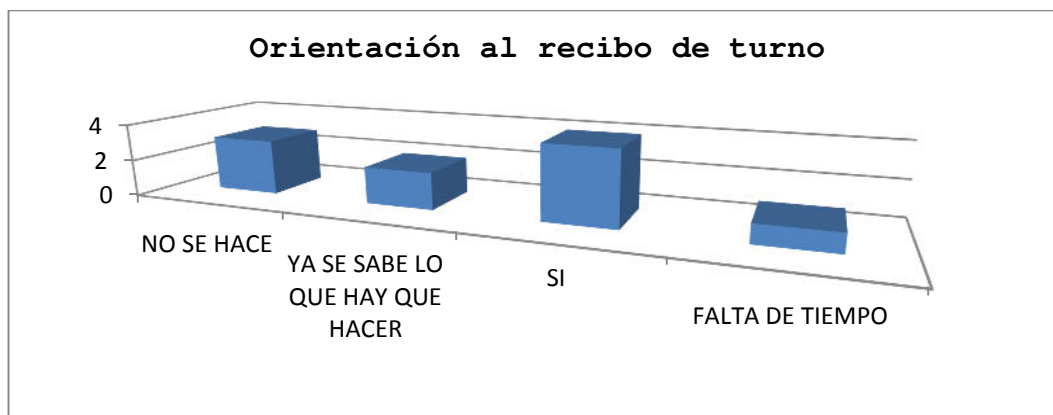
En cuanto a las estrategias para dar retroalimentación al personal de auxiliares del servicio de cirugía, la mayoría de resultados fueron iguales a los servicios de hospitalización y UCI adultos solo se realizan en los grupos primarios que es una reunión mensual que se realiza para dar información institucional, o comentar algunos casos inusuales que ocurrieron en el transcurso de una reunión a otra, o comentar las quejas o sugerencias más repetitivas ya sea por parte de los usuarios internos como externos, pero poco lo hacen para dar una afirmación positiva sobre el desempeño de cada una de las auxiliares.

**Gráfica 13. Estrategias de retroalimentación del servicio de cirugía**

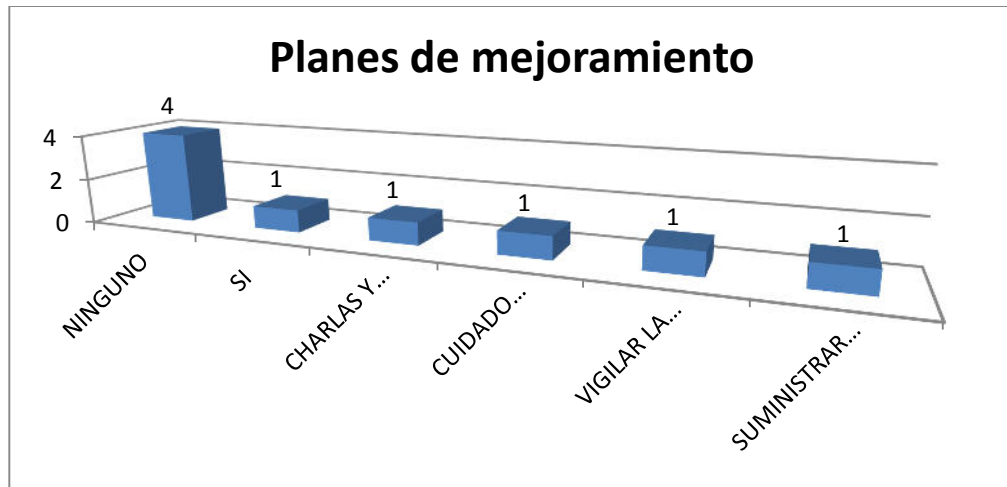


Con respecto a la orientación en el cambio de turno la apreciación por parte de las auxiliares fueron que no hay mucha orientación pues cada una ya sabe cuáles son los pasos a seguir al inicio de cada turno, incluso argumentan que en ocasiones no hay tiempo para poder explicar la evolución en cada paciente puesto que muchas personas salen del turno a otras instituciones o tienen en tiempo comprometido en diferentes actividades.

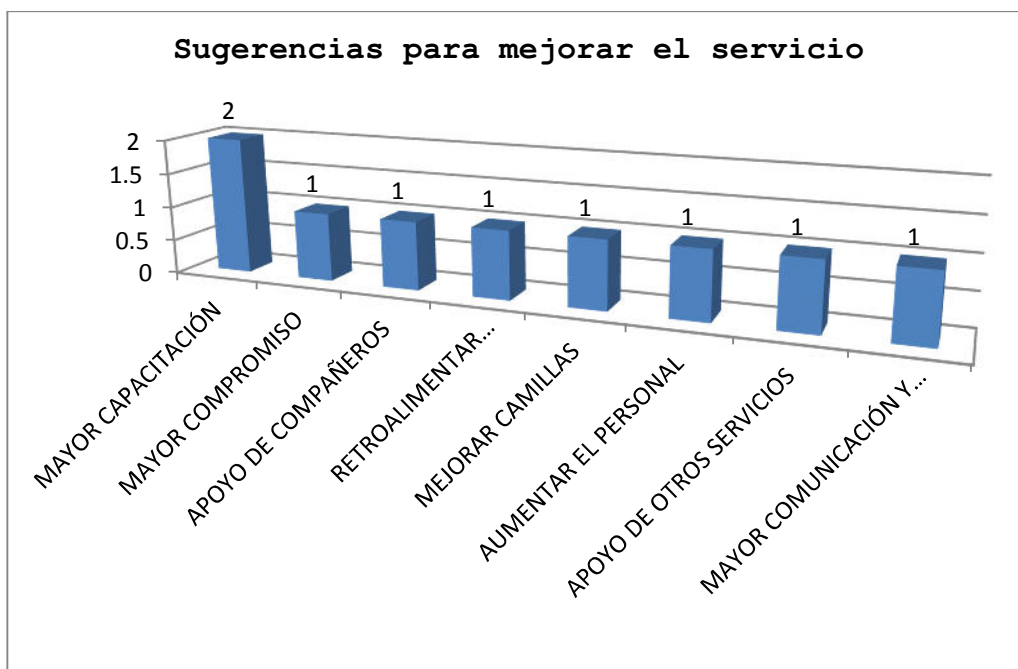
**Gráfica 14.** Orientación en los turnos de Cirugía



Por otra parte en cuanto a los planes implementados para el mejoramiento de los usuarios, las auxiliares indican con sus respuestas que no está clara la información sobre dichos programas ya que las respuestas fueron un poco evasivas como se puede observar: ninguno, si los hay, charlas y orientaciones, cuidado permanente, vigilar la evolución, suministrar medicamentos.

**Gráfica 15.** Planes de mejoramiento a los pacientes en el servicio de cirugía

Esta encuesta termina con las sugerencias para mejorar el servicio de cirugía por parte de las enfermeras, en las que se encuentran: mayor capacitación, apoyo de los compañeros, retroalimentar los protocolos, mejorar camillas, aumentar el personal, apoyo de otros servicios, mayor comunicación y supervisión.

**Gráfica 16.** Sugerencias para mejorar el servicio de cirugía.

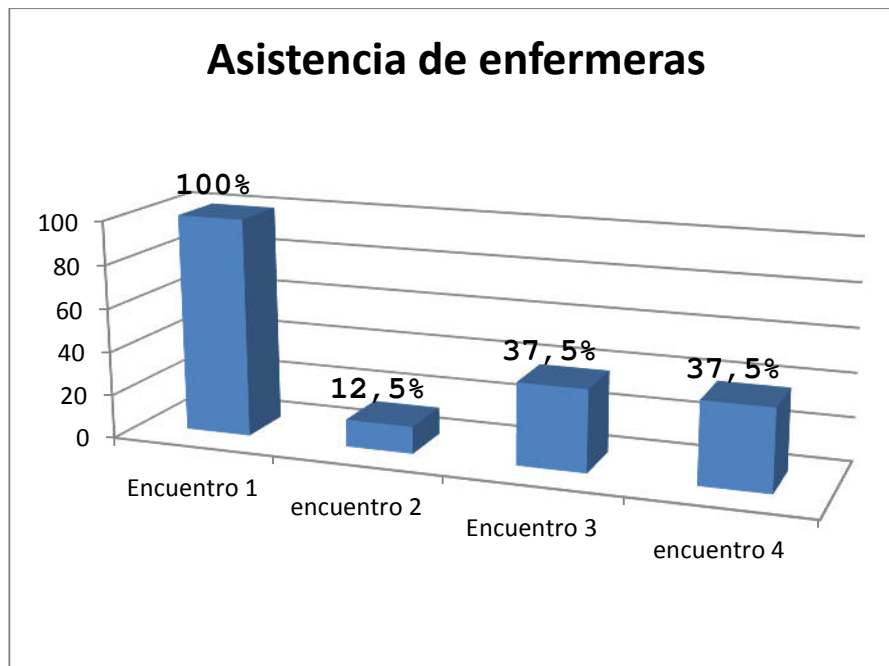
*Nota: en el servicio de cirugía no se socializaron los resultados de las encuestas con la coordinadora debido a falta de tiempo, y poca colaboración a lo largo del proceso contando con los semestres anteriores no se incluyeron en las reuniones realizadas.*

En cuanto al trabajo realizado con las enfermeras profesionales, se trabajó con la metodología de Coaching, lo cual implica un trabajo personalizado y con objetivos claros a alcanzar, se realizaron cuatro encuentros grupales y observaciones en el sitio de trabajo de algunas personas.

Los talleres se establecieron en un horario de 7:30 AM facilitando que las personas que entregan turno puedan tener tiempo de llegar a la reunión sin ninguna premura; y las personas que se encontraban en turno y pudieran asistir tuvieran el tiempo para recibir el turno y poder dirigirse al lugar de encuentro. Finalmente hubo una constante de impuntualidad e inasistencia por parte de las participantes, argumentando inconvenientes en el turno para poder ausentarse en algunas oportunidades, olvido de la invitación, o simplemente tiempos comprometidos al salir de los turno con ocupaciones personales (citas médicas, cuidar a los hijos entre otras).

A continuación la gráfica 17 muestra el número de personas que asistieron a cada una de los encuentros grupales, por lo que se recomienda un mayor trabajo desde la coordinación de enfermería y la coordinación de recursos humanos, para poder contar con un mayor número de personas, sin embargo, se debe tener en cuenta que estos procesos evidencian resultados a largo plazo, y son producto del compromiso e interés de los mismos participantes que asisten sin ser propiamente, por cumplir un requisito de obligatoriedad.

### **Gráfica 17. Asistencia de las enfermeras a los encuentros grupales**



El primer encuentro fue el día que tuvo mayor asistencia por parte de las enfermeras, sin embargo esto se debe a que se tomó parte del grupo primario para poder realizar la sensibilización y poder contar con la gente que había sido citada de carácter obligatorio a la reunión mensual del servicio de hospitalización.

Teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño se crearon las encuestas para ser contestadas por las auxiliares, con el fin de contrarrestar información; posteriormente, se llevaron cuatro encuentros grupales realizados bajo los esquemas de la metodología Coaching, en los cuales se adentraba al ámbito personal para evidenciar las habilidades y debilidades que como personas tenían las participantes. En estos encuentros se evidenciaron problemas de comunicación en el servicio, falta de habilidades sociales, falta de motivación en el trabajo por factores externos a la misma, y sobre todo problemas en el ámbito personal lo que afectaba directamente las relaciones en los servicios o con los compañeros de equipo.

De igual manera, se identificaron por medio de las observaciones que algunas enfermeras profesionales no muestran su autoridad con las auxiliares, por sus características pasivas, lo que obliga a mantener buenas relaciones interpersonales o de lo contrario no serían tratadas con el

respeto ni la autoridad que debería, ocasionando problemas mayores dentro del servicio por rivalidades o claridad en la toma de decisiones. De otra manera se tiene casos contrarios a estos, en los que la persona evidencia una personalidad un poco más autoritaria en la que no logra comunicarse de manera adecuada sino imponiendo sus ideas u órdenes lo que lleva a los rumores por parte de sus pares o subalternos generando malestar entre los mismo, dificultando la aclaración de dichas situaciones.

Estos acompañamientos que se realizaron con las enfermeras fueron muy valiosos para los resultados de este proyecto, puesto que se pudo comprender mejor, el actuar de las participantes en las tareas dentro de la Organización y reafirmar que el bienestar de la persona es integral lo cual lleva a un desempeño efectivo o no; las situaciones que causan un malestar en las personas no pueden ser vistas de manera ajena a estas, ya que todo lo que ocurre alrededor de la persona la afecta directa o indirectamente causando bajos niveles en el desempeño laboral, falta de atención, falta de comunicación y baja autoestima. Algunas de las problemáticas contadas por las enfermeras son conflictos con sus parejas, la falta de consideración hacia ellas en su hogar, la facilidad con la que se dejan afectar por los mismos problemas de los pacientes o personas ajenas a ellas, la timidez o nerviosismo frente a personas con autoridad, entre otras. Es por esto que en las retroalimentaciones se les daban herramientas para que ellas mismas pudieran trabajar en la solución de sus problemas.

## 11. DISCUSIÓN

El desarrollo de la propuesta de trabajo realizada bajo la modalidad de pasantía fortaleciendo el liderazgo desde una nueva metodología llamada Coaching, en enfermeras profesionales de los servicios de UCI adulto y Hospitalización, se evidenció un mayor conocimiento por parte de las participantes de sus fortalezas, debilidades y sobre todo lo que puede llegar a afectar los problemas personales en el desempeño laboral y las relaciones con el equipo de trabajo.

Entre los resultados de la evaluación de desempeño 2009 y las encuestas realizadas a las auxiliares de enfermería con el fin de corroborar la información obtenida, se puede decir que falta claridad en cuanto a la información que se da, existe un nivel de participación bajo por parte de ellas, puesto que no se logra obtener un apoyo de parte de los jefes o la Institución.

## 12. CONCLUSIONES

En la revisión y análisis de los antecedentes de las intervenciones realizadas, se concluyó que era necesario trabajar en el fortalecimiento de las habilidades sociales, comunicación asertiva, trabajo en equipo y feed-back.

Se crearon estrategias para fortalecer la competencia liderazgo desde la metodología Coaching, teniendo en cuenta temas como los procesos organizacionales, comunicación asertiva, trabajo por metas, de acuerdo con los resultados arrojados en la evaluación de desempeño 2009 y las encuestas realizadas a las auxiliares de enfermería de los diferentes servicios.

En la implementación del plan de acción se trabajó desde la metodología Coaching, logrando un trabajo más personalizado con cada una de las asistentes a las sesiones; en las cuales se pudo evidenciar que las problemáticas personales afectan directamente el desempeño laboral y las relaciones entre el mismo equipo de trabajo, trayendo como consecuencia liderazgo autoritario, comunicación poco asertiva, debilidades en la toma de decisiones, falta de motivación y falta de proyección o metas tanto personales como laborales.

La poca asistencia a las sesiones refleja el poco interés que las personas tienen por este tipo de capacitaciones y sobre todo la falta de motivación desde la coordinación de enfermería no creando estrategias que pudieran para vincular a todas las enfermeras profesionales a este tipo de procesos de formación.

### 13. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

El proceso que se ha venido adelantando en la Clínica Chicamocha sobre gestión humana por competencias, es un proceso que requiere de tiempo, constancia y sobre todo compromiso por parte de la misma organización y las persona que hasta el momentos han participado de los diferentes programas, ya que este tipo de formación necesita crear una cultura organizacional para que todos los clientes internos puedan entender el mismo idioma, comprendiendo que lo que busca la organización, es una integridad en sus funcionarios. Por lo tanto con la “Implementación de un programa de Coaching para el fortalecimiento del Liderazgo de Enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A.” se deja una puerta abierta para seguir formando a las personas no solo en temas institucionales como el liderazgo, la comunicación asertiva, retroalimentación, toma de decisiones, habilidades sociales, sino también, un correcto seguimiento o acompañamiento en los sitios de trabajo observando más de cerca las problemáticas diarias que se presentan y los recursos utilizados para resolverlas, sin generar conflicto interno ni mucho menos presión sobre las mismas personas, al contrario, poder tener una visión más clara y con hechos concretos si este tipo de actuación se deriva tan solo de las situaciones que se encuentran inmersas en el ámbito laboral o tienen trascendencia el ámbito personal que cada funcionario vive fuera de la Institución.

Por otra parte, se sugiere que la misma organización cree estrategias para vender mejor la idea de las capacitaciones o formaciones, puesto que el bajo índice de asistencia a los encuentros puede demorar el proceso que debiera cobijar a todo el personal de los diferentes servicios; con acciones distintas al carácter obligatorio, acompañado de una modalidad de incentivos laborales o personales, como certificaciones que pudieran servir para su hoja de vida.

## 14. REFERENCIAS

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

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

Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Nueva edición, revisada y ampliada*. Buenos Aires: Granica.

Camacho, D. (2010). *Desarrollo de la competencia liderazgo en coordinadores y enfermeras profesionales del área asistencial y administrativa de la Clínica Chicamocha S. A.* (tesis de pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.

Dlts, R. (2004). *Coaching herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Kofman, F. (2003). *Metamanagement la nueva conciencia de los negocios*, (1). Buenos Aires, Argentina: Granica.

## Anexos

**Anexo 1:** Encuesta para auxiliares de enfermería.

### ENCUESTA PARA EL SERVICIO DE HOSPITALIZACIÓN – AUXILIARES DE ENFERMERIA

FECHA \_\_\_\_\_ Responsable: \_\_\_\_\_

Esta encuesta tiene como objetivo indagar e identificar algunas necesidades que se presenten en su respectiva área de trabajo.

A continuación encontrará algunas preguntas abiertas de las cuales esperamos que indique su respuesta de manera muy sincera.

¿Qué Protocolos manejan en el servicio?

---

---

---

---

¿Cómo llevan el registro de guías y protocolos?

---

---

---

¿Qué sugerencias podría dar para mejorar o mantener la calidad en la prestación del servicio de enfermería?

---

---

---

---

¿Conoce a nivel individual y grupal, cuáles son los objetivos que orientan las actividades que desarrolla diariamente?

---

---

---

---

¿Con que frecuencia y en que situaciones, necesitan supervisión o acompañamiento en la realización de las actividades, de manera que se prevengan errores que puedan afectar al paciente?

---

---

---

---

¿Qué planes de mejoramiento se han dado para el cuidado del paciente?

---

---

---

---

¿Qué estrategias son utilizadas para la retroalimentación sobre la calidad del trabajo que realizan, logros alcanzados y novedades Institucionales?

---

---

---

---

**ENCUESTA PARA EL SERVICIO DE UCI ADULTO – AUXILIARES DE ENFERMERIA**

**FECHA** \_\_\_\_\_ **Responsable:** \_\_\_\_\_

Esta encuesta tiene como objetivo indagar e identificar algunas necesidades que se presenten en su respectiva área de trabajo.

A continuación encontrará algunas preguntas abiertas de las cuales esperamos que indique su respuesta de manera muy sincera.

¿Conocen adecuadamente los protocolos utilizados en el servicio, por lo cual se le facilita su aplicación y cumplimiento?

---

---

---

---

¿Qué estrategias son utilizadas en el servicio para dar retroalimentaciones al equipo sobre las actividades realizadas, logros alcanzados e información Institucional?

---

---

---

---

¿Al inicio del turno son orientados respecto a las funciones a cumplir teniendo en cuenta la complejidad del servicio? ¿Cómo?

---

---

---

---

¿Qué planes de mejoramiento se han dado para el cuidado del paciente?

---

---

---

## ENCUESTAS PARA EL SERVICIO DE URGENCIAS - AUXILIARES DE ENFERMERIA

FECHA \_\_\_\_\_

Esta encuesta tiene como objetivo indagar e identificar algunas necesidades que se presenten en su respectiva área de trabajo.

A continuación encontrará algunas preguntas abiertas de las cuales esperamos que indique su respuesta de manera muy sincera.

¿Conocen adecuadamente los protocolos utilizados en el servicio, por lo cual se le facilita su aplicación y cumplimiento?

---

---

---

---

¿Cómo grupos de trabajo fomentan planes estratégicos para poder mejorar el cuidado del paciente en el servicio?

---

---

---

---

¿Al final de cada turno cómo organizan el área para que los elementos de oficina, equipos biomédicos, insumos y medicamentos estén correctamente dispuestos en el servicio?

---

---

---

---

¿Qué estrategias son utilizadas para la retroalimentación sobre la calidad del trabajo que realizan, logros alcanzados y novedades Institucionales?

---

---

---

---

¿Con que frecuencia y en que situaciones, necesitan supervisión o acompañamiento en la realización de las actividades, de manera que se prevengan errores que puedan afectar al paciente?

---

---

---

---

---

¿Al inicio del turno son orientados respecto a las funciones a cumplir teniendo en cuenta la complejidad del servicio? ¿Cómo?

---

---

---

---

**ENCUESTA PARA EL SERVICIO DE CIRUGIA – AUXILIARES DE ENFERMERIA**

**FECHA** \_\_\_\_\_ **Responsable:** \_\_\_\_\_

Esta encuesta tiene como objetivo indagar e identificar algunas necesidades que se presenten en su respectiva área de trabajo.

A continuación encontrará algunas preguntas abiertas de las cuales esperamos que indique su respuesta de manera muy sincera.

¿Conocen adecuadamente los protocolos utilizados en el servicio, por lo cual se le facilita su aplicación y cumplimiento?

---

---

---

¿Qué estrategias son utilizadas en el servicio para dar retroalimentaciones al equipo sobre las actividades realizadas, logros alcanzados e información Institucional?

---

---

---

¿Al inicio del turno son orientados respecto a las funciones a cumplir teniendo en cuenta la complejidad del servicio? ¿Cómo?

---

---

---

¿Qué planes de mejoramiento se han dado para el cuidado del paciente?

---

---

---




¿Qué sugerencias podría dar para mejorar o mantener la calidad en la prestación del servicio de enfermería?

---

---

---

**ANEXO 2:** Tarjetas de invitación a los talleres



Esta cordialmente citada a una capacitación donde el tema a tratar es **LIDERAZGO**, competencia que es decisiva en su labor diaria.

**FECHA:** martes 12 de octubre

**HORA:** 7:30 AM

**LUGAR:** Auditorio Centro Médico.

**INVITA:**






---

**COORDINACIÓN DE ENFERMERIA**

No es la voluntad de ganar lo que cuenta, todo el mundo la tiene. Lo que realmente cuenta es la voluntad para prepararse para ganar



**ANEXO 3:** Folletos de trabajo (CARA 1)

<h2>UNA LOCURA BIEN PENSADA...</h2>		    <p><b>LA SOLUCIÓN: SE ENCUENTRA O SE CREA</b></p>				
<p><b>...¿QUE ES COACHING?</b></p>  <p>Es un modelo de apoyo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz. Para ello, se centra en las posibilidades de futuro, <u>no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.</u></p> 	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;"><i><b>JEFE</b></i></th> <th style="text-align: center;"><i><b>COAH</b></i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓HABLA MUCHO</li> <li>✓DICE</li> <li>✓ARREGLA</li> <li>✓PREVIENE</li> <li>✓BUSCA EL CONTROL</li> <li>✓ORDENA</li> <li>✓TRABAJA CON BASE EN</li> <li>✓PONE EL PRODUCTO PRIMERO</li> <li>✓QUIERE RAZONES</li> <li>✓ASIGNA CULPAS</li> <li>✓CONSERVA SU DISTANCIA</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ESCUCHA MUCHO</li> <li>✓PREGUNTA</li> <li>✓PREVIENE</li> <li>✓ANALIZA</li> <li>✓BUSCA EL COMPROMISO</li> <li>✓DESAFIA</li> <li>✓TRABAJA CON</li> <li>✓PONE EL PROCESO PRIMERO</li> <li>✓BUSCA RESULTADOS</li> <li>✓ASUME LA RESPONSABILIDAD</li> <li>✓HACE CONTACTO</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>		<i><b>JEFE</b></i>	<i><b>COAH</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓HABLA MUCHO</li> <li>✓DICE</li> <li>✓ARREGLA</li> <li>✓PREVIENE</li> <li>✓BUSCA EL CONTROL</li> <li>✓ORDENA</li> <li>✓TRABAJA CON BASE EN</li> <li>✓PONE EL PRODUCTO PRIMERO</li> <li>✓QUIERE RAZONES</li> <li>✓ASIGNA CULPAS</li> <li>✓CONSERVA SU DISTANCIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ESCUCHA MUCHO</li> <li>✓PREGUNTA</li> <li>✓PREVIENE</li> <li>✓ANALIZA</li> <li>✓BUSCA EL COMPROMISO</li> <li>✓DESAFIA</li> <li>✓TRABAJA CON</li> <li>✓PONE EL PROCESO PRIMERO</li> <li>✓BUSCA RESULTADOS</li> <li>✓ASUME LA RESPONSABILIDAD</li> <li>✓HACE CONTACTO</li> </ul>
<i><b>JEFE</b></i>	<i><b>COAH</b></i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓HABLA MUCHO</li> <li>✓DICE</li> <li>✓ARREGLA</li> <li>✓PREVIENE</li> <li>✓BUSCA EL CONTROL</li> <li>✓ORDENA</li> <li>✓TRABAJA CON BASE EN</li> <li>✓PONE EL PRODUCTO PRIMERO</li> <li>✓QUIERE RAZONES</li> <li>✓ASIGNA CULPAS</li> <li>✓CONSERVA SU DISTANCIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ESCUCHA MUCHO</li> <li>✓PREGUNTA</li> <li>✓PREVIENE</li> <li>✓ANALIZA</li> <li>✓BUSCA EL COMPROMISO</li> <li>✓DESAFIA</li> <li>✓TRABAJA CON</li> <li>✓PONE EL PROCESO PRIMERO</li> <li>✓BUSCA RESULTADOS</li> <li>✓ASUME LA RESPONSABILIDAD</li> <li>✓HACE CONTACTO</li> </ul>					
<p><b>"EL COACH PERMITE QUE LOS JUGADORES JUEGUEN EL JUEGO"</b></p> <p>Richard Bach</p>  <p><b>Clínica Chicamocho S.A.</b> Gestión Humana Departamento de Psicología 8459680 Ext. 6309</p>						

ANEXO 3: Folletos de trabajo (CARA 2)

<h2 style="text-align: center;"><u>ATRIBUTOS DEL COACH</u></h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solicitar opinión de los empleados</li> <li>✓ Escuchar sugerencias de los empleados             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tomar en serio las ideas de los empleados</li> </ul> </li> <li>✓ Valorar la opinión de los empleados:</li> <li>✓ Verificar con los empleados antes de tomar una decisión que afecte su trabajo</li> <li>✓ Defender a los empleados en una reunión de supervisores</li> <li>✓ Explicar con claridad las metas cuando le confíe un proyecto nuevo</li> <li>✓ Aceptar preguntas sobre los proyectos en marcha</li> <li>✓ Dar libertad para decidir la forma en que desarrollará un proyecto</li> <li>✓ Exponer las críticas únicamente en sesiones privadas</li> </ul> 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; transform: rotate(-5deg);"> <p><b>CUANDO DAR COACHING...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existe una retroalimentación pobre sobre el progreso del empleado</li> <li>-Merece ser felicitado.</li> <li>-Necesita mejorar alguna destreza</li> </ul> <p>El Coaching efectivo es aquel caracterizado por el <u>positivismo</u>, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación</p> </div> <p><b>H POSITIVO</b></p> <p><b>A ENTUSIASTA</b></p> <p><b>B COMPRENSIVO</b></p> <p><b>I CONFIABLE</b></p> <p><b>L POSITIVO</b></p> <p><b>I OBSERVADOR</b></p> <p><b>D RESPETUOSOS</b></p> <p><b>A EXPERTO</b></p> <p><b>D DIRECTO</b></p> <p><b>E CLARO</b></p> <p><b>S ORIENTADO A LA META</b></p> 	<h2 style="text-align: center;">Y QUE APORTA...</h2> <p>El Coaching aporta valor a las organizaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejora el rendimiento de los trabajadores.</li> <li>-Desarrolla su potencial</li> <li>-Mejora las relaciones directivo-colaborador</li> <li>-Fomenta el liderazgo</li> <li>-Facilita la motivación</li> <li>-Aumenta la implicación</li> <li>-Refuerza la autoestima</li> </ul>  <p style="text-align: right;">"Aprender es descubrir lo que ya sabes, hacer es demostrar lo que sabes. Enseñar es recordar a otros, que saben tanto como tu."</p> 
---	--	---

**ANEXO 4:** Consentimiento Informado**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Proyecto de grado “Entrenamiento en Coaching para el Fortalecimiento del Liderazgo en Enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A.”

La universidad Pontificia Bolivariana y la Clínica Chicamocha realizarán un **Entrenamiento en Coaching para el Fortalecimiento del Liderazgo en Enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A.** al cual usted ha sido convocado. De acuerdo con los principios estipulados por las investigaciones psicológicas desde su dimensión ética e implicaciones se establecen las normas para este tipo de estudio, en lo relacionado con el Consentimiento Informado, usted deberá conocer acerca de esta investigación y aceptar participar en ella si lo considera conveniente. Por favor lea cuidadosamente este documento y realice las preguntas que desee hasta su total comprensión.

**Objetivo y justificación**

El propósito general de este trabajo de grado consiste en Implementar un programa de Entrenamiento en Coaching fortaleciendo la competencia Liderazgo a Enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A. Teniendo en cuenta que este es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de personas, con el fin de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas, en este caso fortalecer la competencia Liderazgo. El Coaching está focalizado en los resultados, pero para las personas que dirigen su equipo lo realmente importante es la gente, puesto que son ellos quienes producen los resultados. El poder de una relación de Coaching no está en la autoridad del Coach, sino en el compromiso y la visión de su equipo de trabajo. Los Coaches le dan poder a la gente para lograr las metas establecidas. El Coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, son preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

## **Procedimiento**

Si usted decide participar, inicialmente asistirá a una sesión de sensibilización donde se darán a conocer los objetivos y el método de trabajo; posteriormente se realizarán algunas observaciones en su sitio de trabajo y deberá asistir a las sesiones que se programen para llevar a cabo el entrenamiento en Coaching.

Las sesiones serán efectuadas por un estudiante en la modalidad de pasante en psicología y/o un coach profesional, que cuenta con suficiente conocimiento y entrenamiento para la implementación de dicho programa. El presente estudio se ejecutará exclusivamente bajo el aval de la Universidad Pontificia Bolivariana y la Clínica Chicamocha S.A. prevaleciendo en todo momento el criterio de respeto a su dignidad y la protección de sus derechos y bienestar.

## **Riesgos**

De acuerdo con lo estipulado en el artículo 11, apartado B de la resolución N° 008430 de 1993 dispuesta por el Ministerio de Salud de Colombia, la investigación se consideró de riesgo mínimo; por tanto, las posibles molestias pueden estar relacionadas con la disposición del tiempo para desarrollar la sesión, y/o las observaciones que se realizarán en el sitio de trabajo.

## **Beneficios**

Entre los beneficios por participar en el estudio se encuentra que los resultados del presente proyecto contribuirán a ampliar el conocimiento y desempeño en liderazgo desde la metodología Coaching; colaborando a su vez con el mejoramiento de dicha competencia a nivel Organizacional.

## **Garantía a recibir respuesta a cualquier pregunta**

Usted tiene la garantía de recibir respuesta a cualquier pregunta y aclaración a cualquier duda acerca de los procedimientos, riesgos, beneficios y otros asuntos relacionados con el programa y su participación.

## **Derecho a rehusar o retirarse del estudio**

Su participación en esta investigación es voluntaria, respetando su libre elección y sin coacción alguna; por lo tanto, usted puede rehusarse a participar o retirarse del programa en cualquier momento, sin necesidad de una explicación adicional al personal investigador, y sin que ello le genere algún tipo de sanción, perjuicio o pérdida de beneficios.

## **Privacidad y anonimato**

La información aportada por usted durante la investigación, mantendrá un carácter confidencial. Los datos serán utilizados exclusivamente por el personal investigador, y se protegerá su privacidad siendo su nombre y datos manejados siempre mediante códigos. Así mismo, se omitirá su identidad en los resultados obtenidos, éstos podrán publicarse por cualquier medio científico sólo como informe colectivo. Sus resultados individuales le serán proporcionados, únicamente si usted los solicita personalmente.

## **Tratamiento psicológico**

En caso que los datos obtenidos en su proceso, sugieran o detecten una afectación en su bienestar, usted contará acompañamiento por parte del Departamento de Psicología, o se remitirá a su seguro médico para ser atendido; la investigación no cubre los costos que puedan generarse por dicha atención.

## **Relación de los gastos en la investigación**

Usted no pagará costo alguno por los procedimientos que se realicen en la investigación. Así mismo, usted no recibirá retribución económica, ni beneficios escolares, por su participación.

## **Aceptación**

Después de haber leído y comprendido la información contenida en este documento con respecto al proyecto de grado: **Entrenamiento en Coaching para el Fortalecimiento del Liderazgo en Enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A.**, y una vez que se le aclararon todas las dudas que surgieron sobre su participación en dicha proyecto; usted acepta participar, con pleno conocimiento de

la naturaleza de los procedimientos, beneficios, riesgos mínimos y demás consideraciones que ello involucra.

En constancia de su participación consentida e informada, usted firma este documento y certifica que ha recibido una copia del mismo, en presencia de dos testigos, el día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, en Bucaramanga, Santander.

---

**Nombre participante**

**Firma**

**Contacto información adicional:** Responsable del proyecto de grado ERIKA ALEXANDRA RODRIGUEZ ULLOA Facultad de Psicología, Universidad Pontificia Bolivariana, Clínica Chicamocha S.A. Teléfono: 6459680 Ext. 6309. Correo electrónico: eulloa84@hotmail.com

**Anexo 5:** Plan de intervención por sesiones

CLINICA CHICAMOCHA S.A.			
RELACIONES HUMANAS - 2010			
“Entrenamiento en Coaching para el Fortalecimiento del Liderazgo en Enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A.”			
<b>SESIÓN 1</b>			
<i>Titulo:</i>	“EL LÍDER INTERIOR”		
<i>Temas:</i>	Introducción al Coaching, Beneficios del Coaching; principios básicos para un buen Coaching y cualidades y habilidades de un Coach.		
<i>Objetivo:</i>	<p>Reconocer la influencia del pensamiento en el desarrollo como persona y el desempeño como profesional.</p> <p>Interiorizar las habilidades del líder en el ejercicio del Coaching, de manera que pueda adquirir las competencias necesarias para facilitar el desarrollo de las personas en su grupo de trabajo.</p>		
<i>Dirigido a:</i>	Enfermeras Profesionales		
<i>Nombre del responsable:</i>	Erika Alexandra Rodríguez Ulloa Psicóloga en pasantía.		
<i>Fecha:</i>	Julio del 2010		
<i>Hora:</i>	7:30 AM a 9:30 AM		
<i>Lugar:</i>	Auditorio Centro Médico Chicamocha		
<i>Número de participantes:</i>			
Objetivo	Actividad	Duración	Materiales

Encuadre	Presentación del programa “Entrenamiento en Coaching para el Fortalecimiento del Liderazgo en Enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A” (Objetivos, temáticas necesarias de abordar durante las sesiones y beneficios del programa).	20 Min.	Folletos
El líder interior.	Se dará inicio a la sensibilización trabajando con un ejercicio de motivación “El líder interior” basado en la importancia de reconocer los pensamientos automáticos y los diferentes estados de las personas (estado de comodidad, estado de resolución y el estado de realización) de esta manera los participantes puedan lograr una motivación interna llevando a obtener un cambio de actitud para poder iniciar el fortalecimiento de aptitudes en cada participante.	45 Min.	Actividades lúdico-prácticas
Entrega de Memorias	Finalizada la sesión se dará entrega de un folleto en el cual encontraran información básica sobre los conceptos trabajados.	5 Min.	Folletos



CLINICA CHICAMOCHA S.A			
Relaciones Humanas – Psicología - 2010			
“Entrenamiento en Coaching para el Fortalecimiento del Liderazgo en Enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A.”			
<b>SESIÓN 2</b>			
<i>Título:</i>	“EL LÍDER INTERIOR”		
<i>Temas:</i>			
<i>Objetivo:</i>	Concientizar a las personas de la importancia de su trabajo y el de cada una de las auxiliares a su cargo con el fin de lograr las metas establecidas por medio de actividades vivenciales		
<i>Dirigido a:</i>	Enfermeras Profesionales		
<i>Nombre del responsable:</i>	Erika Alexandra Rodríguez Ulloa Psicóloga en pasantía.		
<i>Fecha:</i>			
<i>Hora:</i>	7:30 AM a 9:30 AM		
<i>Lugar:</i>	Auditorio Centro Médico Chicamocha		
<i>Número de participantes:</i>			
Objetivo	Actividad	Duración	Materiales
Encuadre	Recibimiento y apertura a la sesión	15 Min.	
El líder interior.	Se trabajó desde las situaciones que cada una de las participantes Vivian en los servicios, con ejemplos por parte de ellas.  Posteriormente se pudo crear el espacio para que las participantes	45 Min.	Actividades lúdico-prácticas

	se abrieran un poco y pudieran expresar como estaban ellas como personas, dando la oportunidad de contar sobre las situaciones que más les afectaba en si vida personal. De esta manera se trato de encaminar los ejercicios para indagar sobre la importancia de estas situaciones dentro del ámbito laboral.		
Evaluación del programa	Entrega y diligenciamiento de formato de evaluación	10 Min	Formatos de evaluación



CLINICA CHICAMOCHA S.A			
Relaciones Humanas – Psicología - 2010			
“Entrenamiento en Coaching para el Fortalecimiento del Liderazgo en Enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A.”			
<b>SESIÓN 3</b>			
<i>Titulo:</i>	“Trabajo que vale la pena”		
<i>Temas:</i>	Liderazgo en el grupo y el trabajo por metas		
<i>Objetivo:</i>	Concientizar a las personas de la importancia de su trabajo y el de cada una de las auxiliares a su cargo con el fin de lograr las metas establecidas.		
<i>Dirigido a:</i>	Enfermeras Profesionales		
<i>Nombre del responsable:</i>	Erika Alexandra Rodríguez Ulloa  Psicóloga en pasantía.		
<i>Fecha:</i>			
<i>Hora:</i>	7:30 AM a 9:30 AM		
<i>Lugar:</i>	Auditoria Centro Médico Chicamocha		
<i>Número participantes:</i>			
Objetivo	Actividad	Duración	Materiales
Dinámica de sensibilización	Recibimiento, apertura y sensibilización al encuentro	10 Min.	
Actividades	Se dan herramientas de comunicación		

vivenciales	<p>para mejorar las relaciones con sus pares y una buena retroalimentación con las auxiliares acerca del desempeño de las mismas.</p> <p>También se realizaron actividades vivenciales de las cuales participaban las demás enfermeras dando sus puntos de vista.</p>	10 Min.	video
La formación de los objetivos para alcanzar las metas	Presentación sobre la importancia de trabajar con metas y como se logra.	20 Min	
Experiencias y creación de estrategias sobre el tema	Espacio de discusión que permita conocer algunas estrategias que implementarían para alcanzar las metas propuestas.	20 Min.	



CLINICA CHICAMOCHA S.A			
Relaciones Humanas – Psicología.- 2010			
“Entrenamiento en Coaching para el Fortalecimiento del Liderazgo en Enfermeras profesionales de la Clínica Chicamocha S.A.”			
SESIÓN 4			
<i>Titulo:</i>	“aprendiendo a comunicarse”		
<i>Temas:</i>	Feed-back		
<i>Objetivo:</i>			
<i>Dirigido a:</i>	Enfermeras Profesionales		
<i>Nombre del responsable:</i>	Erika Alexandra Rodríguez Ulloa Psicóloga en pasantía.		
<i>Fecha:</i>			
<i>Hora:</i>	7:30 AM a 9:30 AM		
<i>Lugar:</i>	Auditoria Centro Médico Chicamocha		
<i>Número participantes:</i>			
Objetivo	Actividad	Duración	Materiales
Dinámica de sensibilización	Apertura y sensibilización a la actividad	15 Min.	
Retroalimentación sobre el espíritu de la Ardilla	Se realiza una charla sobre procedimientos que las enfermeras deben llevar a cabo como tareas cotidianas en la organización y la	20 Min	

	<p>importancia que tiene el apoyo y la colaboración de las auxiliares para lograr un éxito en el servicio mancomunado que se presta al usuario.</p> <p>La importancia de tener una retroalimentación con estas personas y las maneras en las que se pueden llevar a cabo.</p> <p>Ser eficaz el servicio prestado a los usuarios, y sobre todo las retroalimentaciones que deben tener el trabajo de las auxiliares</p> <p>Presentación sobre la importancia de trabajar con metas y como se logra.</p>		
Experiencias y creación de estrategias sobre el tema	Espacio de discusión que permita conocer los puntos de vista o las maneras de actuar sobre este tema por parte de las enfermeras y la importancia que le ven hacia el mismo.	20 Min.	
Cierre del programa	<p>Dar una retroalimentación sobre el proceso llevado a cabo este semestre, tanto en los encuentros como en las observaciones realizadas.</p> <p>Dar el espacio para obtener una retroalimentación por parte de las participantes sobre las actividades llevadas a cabo.</p>	10 Min.	
Evaluación del programa	Entrega y diligenciamiento de formato de evaluación.	5 Min	Formatos de evaluación

