UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Magister En Educación Mención Gestión de Calidad

Trabajo de Grado II

Proyecto

“En qué medida ejercen funciones de liderazgo, y sus respectivos estilos, los jefes de Servicios del Hospital San José de Melipilla”

Profesor Guía :

Rocío Riffo San Martín

Alumno :

Alberto Arturo Ovalle Parra

Santiago – Chile, Marzo de 2018

UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Dedicatoria y Agradecimiento

Dedico este trabajo a mi mujer Estrellita que sin su apoyo sería muy difícil lograr mis metas.

Agradezco a Dios por darme inteligencia, sabiduría y salud para avanzar en el mundo del saber.

Mi madre es el pilar fundamental ya que me dio vida y siembre ha estado a mi lado motivándome.

Mis hijos Gerardo, Macarena, Felipe y Linda a los cuales amo y por quienes vivo, les agradezco por ser unas excelentes personas.

Índice

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO **1**

ÍNDICE **2**

RESUMEN **3**

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN: **4**

JUSTIFICACIÓN **5**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: **7**

OBJETIVOS **15**

LIMITACIONES DEL ESTUDIO **16**

CAPITULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA **19**

EL LIDERAZGO 20

Paradigma Antiguo: *21*

El modelo: *21*

El Entorno: *22*

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL **25**

MOTIVACIÓN INSPIRADORA 26

Motivaciones Intrínsecas *26*

LIDERAZGO MOTIVACIONAL: **27**

LÍDERES TRANSFORMACIONALES 28

CAPITULO III. MÉTODOS Y MATERIALES **47**

CAPITULO IV. RESULTADOS **49**

ACCIONES COMPROMETIDAS 50

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **53**

ANEXO **55**

CUESTIONARIO DE LA EFECTIVIDAD Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER **55**

UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Resumen

Considerando que el Hospital San José de Melipilla se encuentra ubicado a poco más de 60 kilómetros de Santiago , y es un Establecimiento Auto gestionado en Red, es prioritario y fundamental tener sus Recursos Humanos o Capital Humano con Altas Competencias en Liderazgo .

El objetico principal de esta investigación fue determinar en qué medida ejercen liderazgo los jefes de servicios o unidades del establecimiento.

El capital humano está formado por Profesionales Ingenieros, Médicos Cirujanos, Administrador Publico, Kinesiólogos, Enfermeras Universitarias Asistentes Social, Nutricionista.

Para recopilar información se utilizó cuestionario con 12 afirmaciones o situaciones, y se pidió leer y pensar que haría en cada circunstancia. Se entregó una hoja respuesta y que marcaran en una de las cuatro alternativas a presentarse

Se diagnosticaron distintos tipos de liderazgo entre los jefes.

Se capacitaron 21 jefes en temas de Liderazgo y Trabajo en equipo para Mejorar sus competencias.

UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Capitulo I. Introducción:

Las funciones de liderazgo son fundamentales en una Institución de Salud compleja como el Hospital San José de Melipilla , actualmente las jefaturas deben ser líderes en sus respectivas áreas de acción , sobre todo en un mundo globalizado como es hoy. El siguiente proyecto de investigación pretende conocer cuál es la situación actual o diagnóstico de los estilos de liderazgo en el Hospital San José de Melipilla.

Se aplicara un instrumento cuestionario para diagnosticar liderazgo de los jefes.

Es importante saber cómo asumen el liderazgo los jefes del establecimiento hospitalario , ya que deben asumir grandes desafíos como cumplimiento de metas sanitarias, indicadores de Gestión, Compromisos de Gestión , y Proyectos Instituciones, que debe trabajarse en equipo con sus colaboradores.

.

UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES

Justificación

Considerando que el liderazgo es fundamental para el cumplimiento del Plan Estratégico hasta el año 2020 , se está dando importancia en fomentar la Capacitación de los funcionarios en temas de Liderazgo y Trabajo en Equipo . Al mejorar las competencias sociales de los jefes y sus equipos , se espera cumplir el Plan Estratégico y Mejorar en forma sistemática la satisfacción de los usuarios que es la razón de ser del establecimiento .

Se justifica esta investigación ,debido a que se deben tener líderes en la organización , para cumplir todos los desafíos fijados por el Ministerio de Salud.

Algunos de los desafíos son los siguientes:

Objetivos de Mejoramiento de la Atención:

Mejorar el nivel de salud de la población, anticipándose a los problemas sanitarios mediante estrategias de promoción y prevención y garantizar una atención médica y no médica oportuna y de calidad cuando esta se requiera:

Reducir la prevalencia de aquellas enfermedades prevenibles a través del control de sus factores de riesgo.

Contribuir a satisfacer las necesidades de atención de salud de la población y procurar una atención resolutiva

Mejorar la calidad de la atención , de la actividad asistencial , de pre hospitalización en los establecimientos de los Servicios de Salud , por medio de la revisión permanente de prácticas de trabajo, prevención , control y eficacia en el uso de los recursos.

Mejorar las intervenciones clínicas, especialmente en áreas de apoyo diagnóstico y clínico terapéutico, para entregar una mejor calidad en los servicios asistenciales.

Fortalecer la coordinación, el desarrollo y gestión de la red asistencial de los Servicios de Salud, y cumplir el Régimen de Garantías en Salud conforme a la legislación vigente en la materia.

Fortalecer las competencias laborales en los ámbitos establecidos en la Estrategia Nacional de Salud para el periodo 2011-202.

II Metas Sanitarias y de Mejoramiento de la Gestión 2018 para los establecimientos Dependientes en los Servicios de Salud.

Pacientes diabéticos compensados en el grupo de 15 y más años.

Pacientes hipertensos compensados en el grupo de 15 y más años.

Lactancia Materna Exclusiva en establecimientos Hospitalarios.

Evaluación Anual de los Pies en personas de 15 y más años , con diabetes bajo control.

Cumplimiento de Programación de consultas profesionales no médicos.

Categorización de Pacientes en Urgencia según herramienta ESI en Unidad Emergencia Hospitalaria.

Categorización de Pacientes en Unidades funcionales de cuidados críticos, medios y básicos. .

Cumplimiento de Garantías Explicitas en Salud.

Atenciones trazadoras de tratamiento GES, otorgados según lo programado de atenciones trazadoras de tratamiento GES en contrato PPV para el año 2018.

Capacitación de funcionarios regidos por el Estatuto Administrativo ,capacitados durante el año 2018 en al menos una actividad pertinente de los nueve (9) EJES ESTRATEGICOS de la Estrategia Nacional de Salud (E N S).

UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES

Planteamiento del problema:

El Hospital San José de Melipilla forma parte de la Red Hospitalaria del Servicio de Salud Metropolitano Occidente, tiene una dotación de personal de 496 funcionarios al 31de Diciembre 2017 de la ley N° 18.834.

Actualmente es un Establecimiento Auto gestionado en Red (EAR) y su Gestión es Evaluada en forma permanente a través de distintos instrumentos de Gestión.

Se ha observado que los jefes o encargados de unidades en general no tienen el perfil de Líderes en forma permanente, y sus funciones las ven en general como una rutina, para cumplir lo encomendado por la ley de autoridad sanitaria.

El área de Recursos Humanos asume un papel rutinario, solo para el cumplimiento de la legislación de Recursos Humanos, de las descripciones de cargo, protocolos de calidad, manuales de procedimiento.

El establecimiento en este último tiempo ha asumido distintos desafíos en la Gestión, lo cual es una preocupación permanente ya que se debe tener directivos y jefes empoderados y con competencias de líderes lo cual no se visualiza . Se percibe una falta de líderes, no solo ser jefes en sus distintas áreas.

En general no se conoce el Plan Estratégico, no se difundido en su totalidad por parte de los jefes. Existe un déficit de comunicaciones de la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Valores. Solo algunas personas lo conocen. .

Los siguientes gráficos son resultado de la aplicación de los cuestionarios a jefes y encargados de unidades:

Grafico A

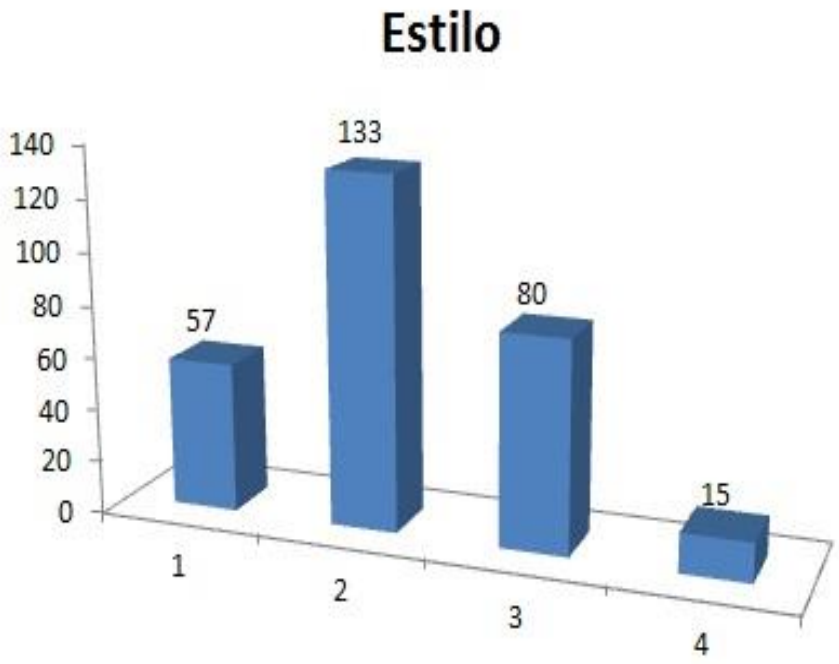


Grafico B

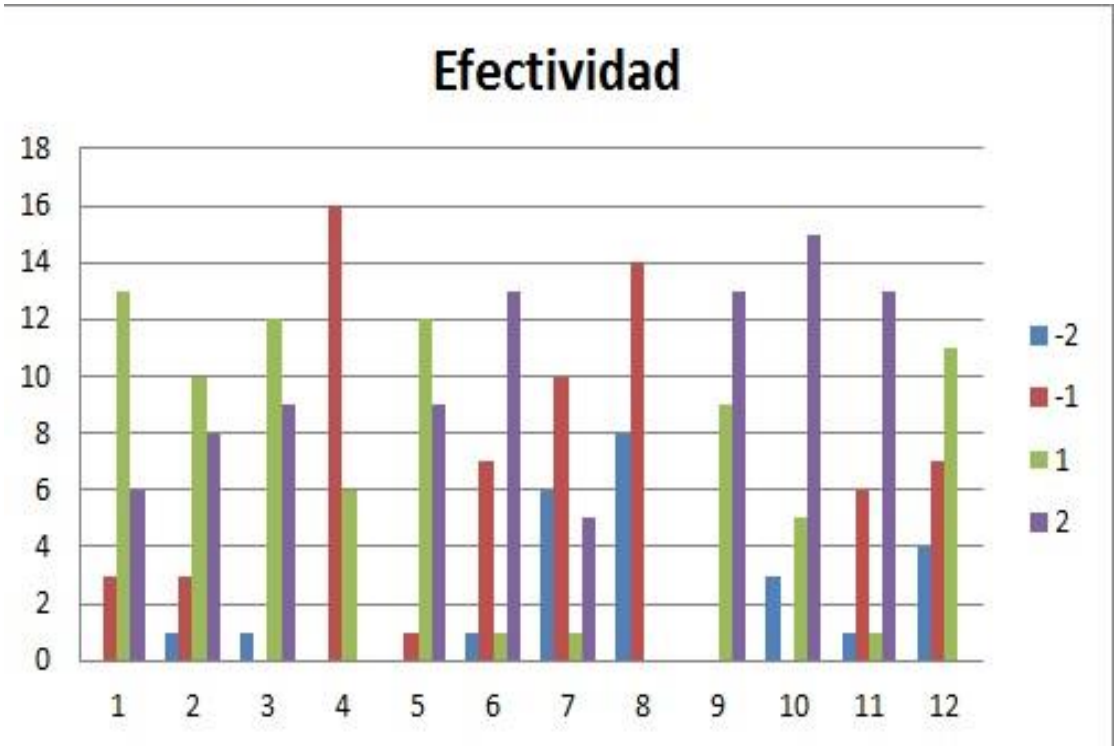


Grafico C

UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Grafico D

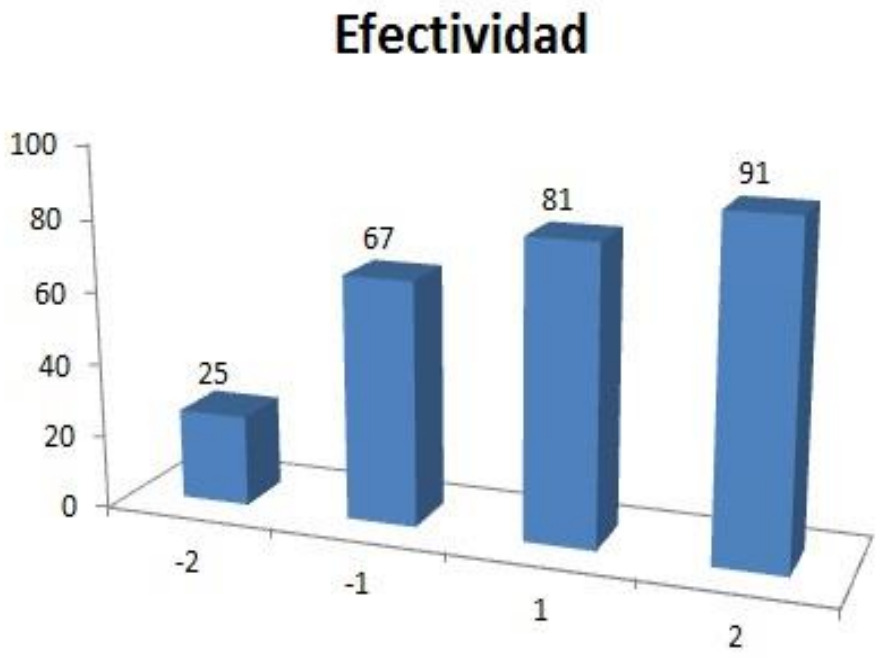


Grafico E

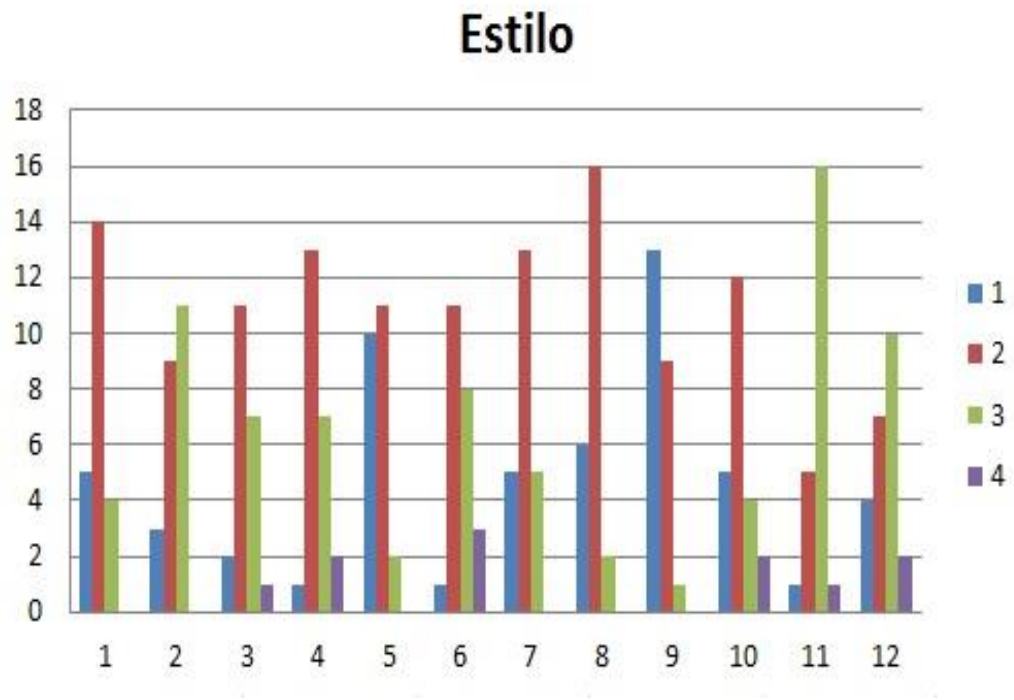


Grafico F

De los gráficos se concluye que el mayor estilo de liderazgo de los jefes es el Integrado con un 15.60 % lo que significa que es un estilo Básico de Liderazgo

Un 7.28 % tiene un estilo relacionado lo que significa un estilo Básico de liderazgo.

Un 2.8 % tiene un estilo autocrático de liderazgo lo que es un estilo básico de liderazgo.

Un 1.4 % tiene un estilo separado de liderazgo lo que es un estilo básico de liderazgo.

El estilo Efectividad y Relacionado es el que tiene mayor preponderancia entre los jefes.

El estilo autocrático es un 2.8 % lo que es mínimo en relación al total.

En anexo, se incluyen cuestionario y gráficos aplicados a jefes.

Las barras de mayor tamaño indican los estilos preferidos de cada uno y marcan la preferencia en la tomas de decisiones cuando están en diversas situaciones.

Objetivos

Objetivo General :

- Diagnosticar el liderazgo que tienen distintos jefes de servicios y unidades del Hospital San José de Melipilla.

Objetivos Específicos:

- Analizar el tipo de liderazgo de los jefes de servicios.

- Aplicar directrices de liderazgo como un modo de hacer transversal la forma de incorporarlo a toda la institución.
- Ejercer liderazgo Transformacional y planificar acciones para el cambio.

Limitaciones del estudio

El Hospital tiene limitaciones geográficas para atender a sus usuarios dentro de la Red Asistencial que se adjunta, y todos los Recursos Humanos deben trabajar para lograr una satisfacción en la atención de salud. El liderazgo es fundamental con sus equipos de trabajo para una atención de salud de excelencia.

Uno de los problemas críticos en la atención son las Listas de Espera. Los Recursos humanos no son suficientes para atender 100% las atenciones de salud, la demanda supera la oferta de atenciones de salud.

Existe demanda por ejemplo en las siguientes Especialidades:

- Oftalmología
- Traumatología
- Oftalmología
- Otorrinolaringología
- Dermatología
- Cirugía General

El Presupuesto de Remuneraciones es limitado, el Presupuesto de Bienes y Servicios de consumo también es limitado.

La problemática es crónica en Salud, aunque sabemos también que no hay una buena Administración de los Recursos Humanos, Tecnológicos, Materiales y Financieros.

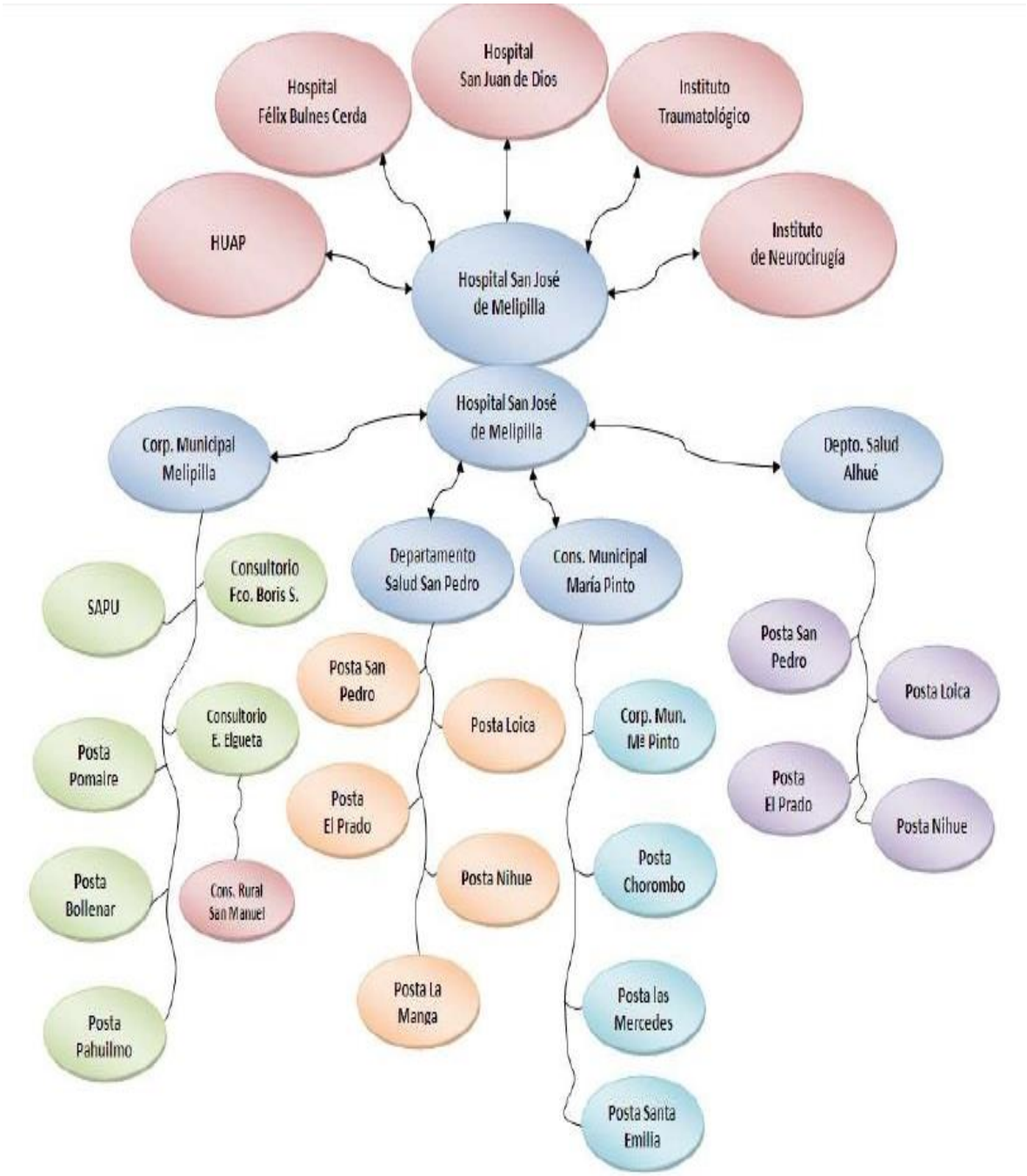
Falta eficiencia en el uso de los Recursos, de ahí gran importancia de formar líderes que contribuyan al Eficiente Uso de los Recursos.

En los instrumentos de Gestión e indicadores de Gestión ha existido un gran avance en estos últimos veinte años, estimo que faltan los verdaderos Líderes que es una gran limitancia para un Mejoramiento Continuo.

Existen leyes muy importantes como la de Autoridad Sanitaria.

Del punto de vista Político, es fundamental seleccionar, reclutar Recursos Humanos como Directivos, en base a sus Competencia Sociales y Técnicas

UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES



Capitulo II: Fundamentación teórica

No se puede dirigir instituciones del siglo XXI , con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX (John Kotter).

En este contexto el antiguo paradigma de la estructura jerárquica está obsoleto, hay que dar un salto cualitativo al compromiso de las personas por lograr resultados y mejoras en el desempeño .

¿Qué hace un líder ?

- Generar interpretaciones de la realidad que tienen sentido para otras personas.
- Generar un curso de acción viable.

"Liderar sobre todo es ilusionar "

El proceso de liderazgo es siempre una transacción interpersonal.

El liderazgo

- Proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.
- Espacio entre lo que te sucedió y lo que haces que suceda.
- Influir para motivar y lograr.

¿Porque el liderazgo Transformacional?

- Las instituciones necesitan conductores para el cambio.
- Existe una necesidad creciente de mejores líderes.
- La época jefe (a) –subordinado (a) está rebasada entre las instituciones innovadoras y exitosas.

¿Cuál es el desafío para los jefes?

El proceso de supervisión se sustenta en la existencia de un espacio de interacción entre personas ,de carácter horizontal y respetuoso de la diversidad, en que predomina una perspectiva colaborativa , constructiva y mediada , con el propósito de contribuir al desarrollo institucional mejorando progresivamente la práctica laboral.

Definiciones:

Siempre que dos o más personas se reúnen con un propósito, hay una oportunidad de liderazgo. “ líder “ y “liderazgo “ , “gerente “ y “gestión “ . ¿Son los mismos?

La gestión no es algo que se haga con la gente. Puedes gestionar tu inventario, tu talonario de cheques, tur recursos. Pero no gestionas otros seres humanos. Se gestionan cosas, se lidera la gente.

Paradigma Antiguo:

Los paradigmas : Son patrones psicológicos , modelos, mapas que nos valen para no perder el rumbo en la vida, por lo tanto son de naturaleza cambiante y esto es de suma importancia que estemos abiertos al cambio continuo, y que no es posible mejorar sin cambiar.

El nuevo paradigma: Los usuarios deben relacionarse directamente con los funcionarios , de esta manera los mismos no se centraran en rendir y hacer el trabajo bien hecho solo para agradar a sus jefes . . Este nuevo paradigma debe relacionarse con las habilidades que todo líder debe tener para identificar y satisfacer las necesidades de su gente, mas no sus deseos . De esta manera el líder podrá motivar cada día a sus empleados a ser los mejores y a dar lo mejor que cada uno de ellos pueda tener.

El modelo:

La pirámide invertida simboliza el modelo de liderazgo de servicio, que se fundamenta en el principio de que el liderazgo empieza con la voluntad , que es la única capacidad que, como seres humanos , tenemos para que nuestras acciones sean consecuentes con nuestras intenciones y para elegir nuestro comportamiento . Con la voluntad adecuada ,podemos elegir amar, verbo que tiene que ver con identificar y satisfacer las legítimas necesidades, no los deseos , de aquellos a los que dirigimos.

El Entorno:

Recordemos que nosotros no podemos hacer que las plantas crezcan ,aunque las plantemos, pero podemos poner las condiciones adecuadas para que esto ocurra. Lo mismo ocurre en el ambiente de trabajo.

Es deber del líder crear el ambiente necesario para propiciar la pro actividad de la gente para producir el cambio y crecer , como individuos y como partes de una organización .

Para cambiar el entorno, lo primero es empezar cambiando uno mismo.

El cambio a nivel personal implica la modificación de las relaciones, de las responsabilidades o del comportamiento de las personas.

PODER Y LIDERAZGO

- Poder legitimo
- Poder de recompensa
- Poder coercitivo
- Poder referente
- Poder informacional
- Poder de experto

REGLAS DE ORO

- Hágale saber a sus empleados las expectativas que tiene de ellos.
- Hágale saber cómo están haciendo su trabajo.
- Trate a cada empleado franca e imparcialmente.
- Mida el rendimiento a base de hechos y no de opiniones.

Condición para el liderazgo:

L= F (madurez de grupo)

- Madurez psicológica
- Madurez de tarea

La elección. Podemos decidir ser líderes o no.

Etapas de aprendizaje:

1. Somos inconsciente e inexperto: no estamos interesados en aprender una destreza y no sabemos hacerla.
2. Consciente e inexperto: ya conocemos algo de la destreza pero aun no la hemos desarrollado completamente.
3. Consciente y experimentado : ya adquirimos la destreza y la disfrutamos
4. Inconsciente y experto : Hemos conseguido que el comportamiento nos resulte natural , y ya no tenemos que pensar en cómo hacerlo. Cuando el líder llega a esta cuarta etapa , ya no necesita premeditar sus comportamientos, sino que le salen naturalmente .

Recuerdo : “Las ideas se convierten en actos , los actos en nuestro carácter , y nuestro carácter en nuestro destino.

El líder Transformacional

Vs

El líder Transaccional

- Burns articulo el modelo de Liderazgo Transformacional en 1978 como oposición al Liderazgo Transaccional. Bass profundizo el modelo en la década de los 80.

- El modelo Transaccional mantiene las cosas funcionando correctamente, sin ir más allá; mantiene el barco a flote.

"El líder transaccional trabaja dentro de la cultura de la organización así

Como esta establecía, mientas que el líder transformacional cambia la cultura de la organización". (B. Bass).

¿Qué hacen diferente los Lideres Transformacionales?

- Se transforman a sí mismos. Trabajan todos los días para evolucionar como líderes.
- Transforman a quienes les rodean. Desarrollan otros líderes, crean valor para las personas.
- Transforman a la organización , a la comunidad y al mundo
- En una frase: Los líderes transformacionales cambian el estado de las cosas.

¿Hacia dónde caminan los Lideres Transformacionales?

- Relaciones más sólidas y de alta calidad con sus equipos de trabajo.
- Respaldo y alto nivel de compromiso con la Visión del proyecto u organización.
- Empoderamiento y eficacia del equipo.
- Altos niveles de desempeño y satisfacción laboral.
- Influencia significativa en el aprendizaje organizacional y la innovación

Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Influencia Idealizada Motivación Inspiradora

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Consideración Individual Estimulación Intelectual

Influencia Idealizada o carisma

- Magnetismo personal. Capacidad de comunicación y persuasión.
- Se ganan la confianza y el respeto de sus seguidores.
- Propician intenso apego personal de sus equipó de trabajo.
- Obtienen esfuerzo extra de sus seguidores para lograr niveles óptimos de desempeño.

Motivación inspiradora

- Diseñan y transmiten una Visión en la cual el futuro es mejor para todos.
- Son creadores de significados.
- Mueven a la gente hacia el logro de la Visión
- Generan optimismo y confianza
- Propician el deseo de avanzar en el desarrollo personal de da uno de sus colaboradores.

Existen dos tipos de motivación al logro:

APETITIVA: Tendencia a alcanzar el éxito

EVITATIVA: Tendencia a evitar el fracaso

Motivaciones Intrínsecas

“Solo aumentando el nivel de las motivaciones intrínsecas, puede dispararse verdaderamente el rendimiento “.

Métodos participativos de gestión , horizontalidad , escuchar , dar oportunidades , repartir los logros y victorias y saber delegar , son pate de esas motivaciones intrínsecas .

Liderazgo motivacional:

- Logra que el equipo de trabajo incorpore la visión y la misión de la institución
- Unificar en metas comunes

Algunas Estrategias de influencia:

- Halagadora. La persona trata de congraciarse con el otro antes de plantearle la participación en el proyecto.
- Negociadora. Uso de intercambio de favores y promesas de beneficios posteriores por aceptar participar en el proyecto o actividad.
- Afectiva. La persona apela a los sentimientos de lealtad y amistad hacia el otro, para luego pedirle que haga algo.
- Confederativa. La persona utiliza la ayuda y el apoyo de otras personas para persuadir al otro a que haga algo.
- Normativa. La persona establece la legitimidad de una solicitud hecha ante el otro , argumentando que es consistente con las normas, políticas y prácticas organizacionales.
- Coercitiva. Uso de amenazas o advertencias persistentes para influir en el otro y lograr que haga lo que él quiera.

Consideración Individual

- Tratan a sus seguidores como individuos.
- Diagnostican a sus necesidades y capacidades.
- Se convierten en mentores : entrenan, delegan y retroalimentan
- Creen en las personas y son sensibles a sus necesidades.
- Son flexibles y abiertos al aprendizaje de la experiencia

Líderes Transformacionales

- Se consideran a sí mismos como agentes de cambio
- Son visionarios con un alto nivel de confianza en su institución
- Conciben y articulan nuevas oportunidades para la organización
- Inspiran a los seguidores hacia la excelencia
- Lideran con el ejemplo.

> " En un mundo cambiante y turbulento, los líderes más valiosos son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados para transformar su tarea, a ellos y a su entorno " . (Bass, 1987)

Dificultades en la evolución de los Grupos

I. Resistencia a los cambios:

Todo grupo tiende a conservar la situación que le ha sido placentera, y con mucha dificultad acepta recorrer nuevos caminos.

II. Inestabilidad Emocional.

El equilibrio del humor, el control de las emociones, la toma de conciencia de los propios procesos afectivos, la ausencia de ansiedad grave, el uso

Racional de mecanismos de defensa, el control de tendencias depresivas

y el sano sentido del optimismo, son difíciles de encontrar en una misma

persona.

III. Falta de cohesión Grupal.

Se entiende el grado en que los miembros se sientan motivados a permanecer en el grupo. La falta de ella motiva la desorganización y la paulatina desaparición del grupo.

IV. Poca claridad en los objetivos.

La falta de claridad de los objetivos, es una dificultad que impide la correcta evolución de los grupos.

Características del Nuevo Modelo de Organización

- Organización en Red
- Organización Plana
- Organización con cambios rápidos y flexibles
- Organizaciones enfrentan grandes presiones
- Organizaciones diversas

Cuatro Etapas de crecimiento de un Equipo de trabajo

- Etapa de Transición : Momento de explorar y definir el comportamiento aceptable del grupo
- Etapa de Tormenta : Surge la diversidad de comportamiento
- Etapa de Normalización: Estructuración y reglamentación. Comienza la cooperación.
- Etapa de desempeño. Consolidación y desarrollo. Comienza el desempeño productivo.

Enemigos del Liderazgo:

- Egocentrismo
- Incapacidad para adaptarse a los cambios
- Pobre manejo de relaciones interpersonales
- Autoritarismo
- Demasiada ambición

El liderazgo en las diferentes culturas organizacionales

De acuerdo con Benveniste (1977), la cultura es un fenómeno simbólico que integra un conjunto complejo de representaciones organizadas por un código de relaciones y valores: tradiciones, religión, leyes, política, ética, artes, y todo aquello que, nazca donde nazca, impregne al hombre en su conciencia más onda y dirija su comportamiento en todas las formas de su actividad.

De esta forma, la cultura abarca la totalidad de las instituciones, como, las prácticas, los valores, las obras, las creencias, las tecnologías vigentes en una sociedad, con una característica a remarcar: los fenómenos culturales poseen un código o conjunto de reglas que les da coherencia entre sus componentes a los pueblos, ciudades, comunidades y organizaciones.

Hay, en consecuencia una regulación b asada en un acuerdo arreglado, que le permite a los componentes de la cultura relacionarse y mantenerse, pero como aspecto fundamental la posibilidad de generar procesos de lenguaje y por tanto comunicacionales.

Así mismo, en tanto un líder pueda promover un sentido comunicacional directo, podrá generar resultados en formas de interacción organización, que deben estar sujetas al plan estratégico de la organización que permita proveerla por ejemplo de competencia (centeno, 2012, p.33)

De esta forma, es destacable que la cultura sea producto de la interacción entre seres humanos y tenga un efecto sobre la vida cotidiana, ya que, aunque existe externamente, afecta de manera trascendental, la individualidad de cada persona (Collins, 2004, p.98)

Es por ello que el ser humano crea la cultura, vive en ella, la internaliza, pero no es su dueño; actúa con ella por las representaciones y la simbolización que hace de sus componentes. Se parte de la afirmación de que la cultura acepta la organización, relación que ha sido entendida por lo menos en dos direcciones en la literatura especializada sobre el tema.

Algunos autores proponen que se trata de una especie de variable organizacional, y hablan de la cultura propia de la organización, planteando que una organización desarrolle internamente una serie de relaciones propias y especificas donde se puede hablar de cultura organizacional (Pereira, 2003, p.43).

En otra dirección algunos autores coinciden en afirmar que tiene mayor significado plantear la relación entre cultura y organización destacando el papel estructurante de la primera. Otros autores. Proponen realizar un análisis cultural de la organización, y para tal efecto plantean cinco procesos genéricos que afectan a una organización y están en la base de las llamadas regulaciones culturales, es decir, procesos culturales más amplios que la afectan y la proveen de elementos para su identidad cultural (Collins, 2004, p.96).

La clasificación de dichos elementos son: La adaptación social, que comprende la cultura nacional en un sentido amplio y lo que allí se encuentra las interdependencias institucionales, es decir, los efectos que tienen en cada organización y las interacciones culturales con otras organizaciones; las comunidades profesionales, en el sentido de las relaciones que los profesionales y trabajadores, tanto individualmente como de manera colectiva mantienen con sus grupo de pares; las confrontaciones entendidas como las luchas del mercado y el posicionamiento que hacen con la comprensión y asimilación de los componentes culturales externos; y, finalmente, el aprendizaje cultural, entendido como las diferentes formas tacitas y explicitas de representar y diseminar la cultura dentro de la organización.

De esta manera estas influencias se fusionan y dan lugar a las particularidades culturales de la organización. Así que, la globalización y el desarrollo tecnológico colocan a la organización en el centro de las transmisiones y variaciones aceleradas, que para los individuos que la conforman se explicitan en normas, valores, mitos y ritos colectivos que son transmitidos, representados y asimilados (Pereira, 2003, p.14). Sobre este hecho cultural en un sentido amplio los cambios técnicos organizacionales y de mercado obligan a los individuos a aprender otros

comportamientos tanto relacionales como técnicos, presionados por la movilidad, la temporalidad y la variabilidad de los procesos de producción y de trabajo. Se podría plantear, entonces que la organizaciones están sometidas a una triple realidad cultural: lo transmitido, lo aprendido y lo inscrito, según lo expresa Sainsaulieu (1990); y es en esta combinación de procesos, de interacciones e intercambios con lo que llega de lo exterior a representarse en lo interior, lo que de ello permanece y lo que cambia, que se puede hacer una lectura de la cultura en una organización (Maquera, 2011, p.4).

Por consiguiente, internamente en la organización está constantemente en procesos reorganizativos para intentar encontrar soluciones adaptativas a las múltiples situaciones y contingentes que afronta. Por ello, la vid de trabajo se ha convertido en cambios frecuentes de funciones; creación de productos, relaciones con clientes, ofrecimientos de servicios y propuestas técnicas para afrontar los cambios, no hay duda que parte de las relaciones se construyen en las sociedades organizadas el tiempo transcurre en su convivencia y cotidianidad (Porras & Morales, 2007, p.12).

Se realiza entonces en la organización con respecto a las sociedades tradicionales sujetas a cambios introducidos por innovadores, llámense estos comerciantes, misioneros o conquistadores: un aprendizaje cultural donde, en una escala reducida, se viven innumerables experiencias innovadoras que impulsan aprendizajes de nuevas prácticas, los cuales introducen una experiencia diferente de valores y normas colectivas alrededor de los relacional y lo jerárquico (Collins, 2004, p.96) luego, esta realidad organizacional, lejos de reforzar valores y creencias establecidos, estimula fuertemente la dinámica de aprendizajes renovados.

La cultura en la organización no es solo un asunto de valores más o menos compartidos, de normas de grupo más o menos reconocidas, sin una transformación de experiencias colectivas en un sistema de reglas temporales legitimadas, producto de aprendizajes culturales que, a su vez, son inducidos por

las modificaciones tecnológicas y organizacionales producidas para responder a los desafíos del mercado asimilados por este (Pereira, 2003, p.15).

Por tanto, los grupos sociales no son entidades estáticas, por diversas razones (incorporación de nuevos miembros, cambios de las condiciones del entorno, etc.), los grupos, organizacionales y sociedades varían a lo largo del tiempo y, en consecuencia sus correspondientes culturas también lo hacen, este hecho que, con frecuencia, es pasado por alto en numerosas investigaciones resulta particularmente importante a la hora de abordar las relaciones entre liderazgo y cultura. Precisamente, la influencia que un líder puede ejercer sobre la cultura de una organización es diferente si dicho líder es el fundador de la organización, si ejerce su labor en el marco de la organización ya consolidada o si la organización atraviesa un periodo de crisis (Contreras & Saez, 2008, p. 61)

El liderazgo que crea comunidad

Como es bien sabido, las organizaciones no suelen formarse de modo accidental o espontáneo si no que son creadas por personas que tienen una visión o proyecto de futuro, el proceso seria como sigue:

a) Una persona (el fundador) tiene la idea inicial de formar una nueva organización.

b) Dicha persona se asocia con otras que comparten su visión o proyecto inicial.

c) El grupo así formado comienza a dar los primeros pasos para constituir lo que será la futura organización (obteniendo fondos, buscando local)

d) A este grupo inicial se van incorporando otras personas, la organización se pone en marca y comienza a construirse una historia común (Schein, 2004, p.56).

De este modo la visión o proyecto del fundador constituye la **“sustancia”** de la cultura organizacional, por lo que es muy probable que los creadores de empresas ejerzan una importante influencia sobre la cultura se la organización que han formado.

El liderazgo que cambia culturas

Con todo lo relacionado, un líder puede también cambiar la cultura existente en una organización, sin embargo hacer esto es difícil puesto que la cultura se basa en la existencia de una serie de valores, normas y prácticas compartidas que se han ido construyendo a lo largo del tiempo.

Un ejemplo clásico de como un líder puede cambiar la cultura de una organización es el de Lee la cocca en Chrysler, la cocca, un ejecutivo de gran prestigio en el sector del automóvil, fue contratado por la Chrysler en un momento en el que esta empresa atravesaba grandes dificultades financieras; mediante una serie de acciones drásticas (despidos masivos, rebajas de salarios, petición de fondos al estado, etc.). El ejecutivo logro reconducir la ejecución y salvar a la empresa de la bancarrota. A través de su ejemplo personal (rebajando su salario a un dólar y apareciendo personalmente en los anuncios de la empresa) consiguió transmitir tanto a los miembros de la propia organización como a la sociedad norteamericana en general la “visión” de que la Chrysler podía salvarse. De este ejemplo se logra extraerse 2 conclusiones, en primer lugar que una situación de crisis facilita la aceptación de cambios drásticos en la cultura organizacional, en segundo lugar que para que se produzcan dichos cambios tienen que darse una serie de conductas excepcionales por parte del líder. No se puede olvidar que la vida misma hace culturas, el comportamiento de los individuos en una organización constituye una pieza fundamental por tanto todos como seres vivos, somos parte del cambio. (García, 2006, p. 145).

En consecuencia, dichas conductas son precisamente las que caracterizan a los líderes carismáticos o transformacionales. Las organizaciones evolucionan con sus líderes y estos son parte de sus cambios, su evolución no depende de cual esfuerzo se haga si no de cuanto se aporta para lograrlo (Sallenave, 2002, p. 33).

El liderazgo como personificación de la comunidad

El liderazgo comunitario no tiene por qué implicar necesariamente cambios dentro de la cultura organizacional.

Otra importante faceta del liderazgo comunitario seria preservar y encarnar la cultura predominante en una organización determinada. En este sentido, el líder ayudaría a sostener la identidad de la organización manteniendo los valores y la visión o propósito que la caracterizan. De igual forma, todo líder comunitario estará vinculado hacia la construcción de movimiento o movimiento social (Medina, 2008, p. 133)

El liderazgo integrador de culturas

La propia división de funciones, dentro de la organización hace probable la aparición de diversas subculturas, es probable que en muchas ocasiones surjan conflictos entre las diversas subculturas que constituyen una organización (por ejemplo, entre distintos departamentos de finanzas, recursos humanos y servicios generales). En estos términos, un líder integrador deberá observar en su entorno posibilidades y oportunidades con la dinámica de relación y cultura, en tanto combina su ambiente, el sujeto, el proceso y la forma de la organización (Pereira, 2003, p. 14). Del mismo modo, este tipo de liderazgo seria especialmente en el caso, bastante común en la actualizad, de la fusión o absorción de una empresa por otra, en el que se hace imprescindible la integración cultural.

Otros conceptos de liderazgo

Podemos definir el liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan el liderazgo son en consecuencia cuatro:

a) Influencia

b) Situación

c) Proceso de comunicación

d) Objetivos por conseguir (Fleishman)

La definición de liderazgo realizada por Tannenbaum, Weschler, y Massarik. (1959) se refiere a la influencia personal ejercida en una situación dirigida, mediante el proceso de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos específicos. Esta definición se acerca aún más al énfasis del modelo de Liderazgo Situacional planteado por Blanchard.

Por su lado Blanchard (1968) a la hora de definir el Liderazgo tiene en cuenta tres capacidades específicas del mismo:

- Capacidad de Diagnosis : se refiere a la habilidad para conocer la situación presente y dirigir sobre lo que puede pasar en el futuro
- Capacidad de Adaptación : es entendida como la destreza de cambiar comportamientos presentes con el fin de posibilitar la consecución de objetivos y/o metas futuras
- Capacidad de comunicación: no solo se trata de comprender e informar la situación sino también de convencer con eficacia.

Bajo estas tres Capacidades ; Blanchard define el Liderazgo como el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos para alcanzar una meta en cierta situación (1998) .

Enfoque situación de liderazgo

Modelo de Blanchard

Inicialmente llamado la Teoría del Ciclo Vital ; este modelo se fundamentó en los estudios desarrollados en la Universidad de Ohio , tras las investigaciones desarrolladas se observó que la conducta de líderes de diferentes organizaciones y en diferentes niveles es cambiante, es decir, que el liderazgo que estos ejercen se adapta a las diferentes situaciones que se presenta en las organizaciones . Estas investigaciones dieron lugar a clasificar estos comportamientos en dos categorías o dimensiones que se denominaron:

- Conducta de tarea : (estructuras de iniciación): EFECTIVIDAD .Todo tipo de conductas encaminadas a detallar las funciones y tareas de los colaboradores , expresa también el grado en que el Líder debe comunicar las indicciones en cuanto l hacer , como lo debe hacer, cuando, donde y con que lo debe realizar determinada . Por tanto esta conducta requiere un cuidado y supervisión especial en el trabajo de sus colaboradores sin entrar a restarle protagonismo o autonomía en sus actividades , se debe también llevar un control sobre el cumplimiento de las normas , procedimientos, estándares de calidad , logro de objetivos , entre otros.
- Conducta de relación (estructuras de consideración): ADAPTABILIDAD. Se refiere a la capacidad que el líder emplea para facilitar la comunicación con los colaboradores y optar por una conducta de apoyo con los mismos cuando es necesario, expresa el grado de apoyo y reconocimiento al trabajo bien hecho , reforzando y motivando la estima de los colaboradores ; es aquel líder que se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo , por brindar un buen clima laboral y unas buenas relaciones humanas .

Durante mucho tiempo se creyó que la conducta de tarea y la conducta de relación eran variables independientes que representaban diferentes estilos de liderazgo, hoy en día se ha demostrado que son totalmente complementarias y que van dirigidas a un mismo estilo de dirección cambiante dependiendo de las situaciones y que la combinación de estas dos variables configuran cuatro estilos de liderazgo a las cuales hace énfasis en Modelo de Liderazgo Situacional propuesto por Blanchard .
Los 4 estilos de liderazgo surgen de la combinación de la conducta de tarea y la conducta de relación y cada uno de estos se caracteriza así :

E1 – CONTROL –DIRECTIVO (relación baja y tarea alta): este estilo de liderazgo representa a un líder que controla , es decir, que permanentemente, está delegando y determinando las tareas a realizar ,este es el líder que planea el camino por el cual debe seguirlo sus equipo de trabajo para adquirir las habilidades necesarias para conseguir los objetivos propuestos.

E2 – SUPERVISION –COORDINADOR (tarea alta y relación alta): es aquel líder que supervisa.
Dependiendo de las situaciones incrementa apoyo a los colaboradores del equipo de trabajo para que desarrollen las habilidades necesarias para desarrollar a cabalidad sus funciones , se muestra receptivo con el fin de conocer las dificultades y anima a su equipo de trabajo para incrementar la participación en las tareas a desarrollar

E3 - ASESORAMIENTO-MONITOR (relación alta y tarea baja): se caracteriza por un liderazgo participativo. Da mayor relevancia al rendimiento y esfuerzo de los colaboradores , da libertad y autonomía para que estos tomen control sobre las decisiones correspondientes a su

cargo, fomenta la participación con el fin de conseguir un mayor grado de compromiso y adaptabilidad a las situaciones.

E 4 – DELEGACION – ASESOR (relación baja y tarea baja) : es el líder que delega , colaboradores logran incrementar sus competencias y su rendimiento en la medida en que el Líder "domina" las capacidades y conocimientos necesarios para el trabajo de todo su equipo de trabajo.
En términos de disposición hacia las tareas de los seguidores, estas cuatro tendencias se pueden caracterizar así:

R1 – NIVEL DE PREPARACION: Bajo nivel de disposición

R2 – NIVEL DE PREPARACION: Bajo a moderado nivel de disposición

R 3- NIVEL DE PREPARACION: Moderado a alto nivel de preparación

R4- NIVEL DE PREPARACION: Alto nivel der disposición

Al analizar el Modelo de Liderazgo Situacional propuesto por Blanchard se evidencia claramente como este pretende mantener un equilibrio entre los dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al desarrollo de su equipo de trabajo y a las diferentes situaciones de la organización que influyen en el desempeño de la misma , estos dos tipos de comportamientos Blanchard los definen así:

Tipos de comportamiento de un Líder:

Comportamiento de tarea:

- Define las funciones y tareas de los colaboradores
- Señala que, como, y cuando deben realizarlas
- Controla los resultados

Comportamiento de Relación:

- Centrado en el desarrollo del grupo
- Fomenta la participación en la toma de decisiones
- Da cohesión ,apoya y motiva al grupo

El Líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

- Estilo control: Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo , y un bajo nivel de comportamiento de apoyo
- Estilo supervisión : Caracterizada por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento
- Estilo asesoramiento: Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- Estilo delegación : Bajos niveles en ambos comportamientos debido aquí delega la toma de decisiones en sus colaboradores .

Es por esto que en todos ,os equipos de trabajo se evidencian cambios debido a las diferentes situaciones que se presentan en la organización , es por ello que en este modelo no existe un tipo de liderazgo optimo ; el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta dependiendo de la

situación en que se encuentre la organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Ken Blanchard afirma que el estilo de liderazgo varía según la “madurez “ ; está definida no como la edad o la estabilidad emocional ,sino como el, deseo de logro , la superación , de obtención de resultados, la disposición a aceptar responsabilidades , la habilidad y la experiencia tanto del colaborador como el líder en relación con las tares .

Por lo anteriormente planteado , Blanchard describe la relación entre el líder y los colaboradores en cuatro fases la cual es como una especie de ciclo de desarrollo , ya que este afirma que a medida que los colaboradores “maduran “ , los líderes deben modificar su estilo de liderazgo de forma tal que este se adapte no solo al equipo de trabajo sino también a la situación de la empresa.

Estas cuatro fases se describen así:

1.- Esta fase es en la que los colaboradores ingresan a la organización , el comportamiento ideal de un líder en esta situación es que se ejerza como un orientador en donde guía, enseña y familiariza al colaborador con sus tareas , procedimientos, reglas y demás procesos que deberá realizar en la empresa . En esta de liderazgo participativo según Blanchard no sería el más adecuado ya que la persona que ingresa nueva aun no es colega , es decir, que debe primero adaptarse y aprender de la organización , del equipo de trabajo y de su cargo.

2.- A medida que los colaboradores se empoderan de su cargo y aprenden de sus tareas , el líder debe seguir siendo un orientador ya que es indispensable motivar a su colaborador con el fin de ayudarle en la adaptación y aceptación de sus responsabilidades , sin embargo el líder debe empezar a fomentar un espacio de confianza y respaldo , estimulando así mayores esfuerzos por parte de los colaboradores. Es

aquí donde el líder puede empezar a ejercer un estilo de liderazgo orientado a su equipo de trabajo.

3.-E esta fase se aumenta un estilo de liderazgo motivador para el logro de los objetivos estratégicos, en este punto los colaboradores también buscan aumentar su grado de responsabilidad. El líder no tendrá que tornarse como un supervisor sino que puede guiar a su equipo mostrando apoyo y consideración con el fin de fortalecer capacidades y competencias claves en sus colaboradores con el fin de obtener mayores resultados. Conforme el líder fomenta un ambiente de confianza los colaboradores logran ser más auto directivos en sus tareas obteniendo mayor experiencia.

4.- Por último, los estilos de liderazgo se irán adaptando conforme se presente desarrollo y cambio tanto en el equipo de trabajo como en la organización; así que el líder debe aumentar la confianza y la ayuda en su equipo con el fin de lograr los objetivos propuestos y que estos se logren cada vez más con mayor eficacia.

Por todo lo anteriormente planteado, es que la teoría de liderazgo situacional ha despertado intereses de gran relevancia en el mundo organizacional ya que no idealiza un estilo de liderazgo en particular, todo lo contrario recomienda un estilo dinámico y flexible, no estático. Del mismo modo recomienda constantemente estar motivando a los equipos de trabajo con el fin de aumentar las capacidades y la experiencia de los mismos; se identificara cual es el estilo de liderazgo indicado cuando este motive y lleve a la **“madures”** a su equipo de trabajo.

Enfoque de liderazgo transformacional

Modelo de Bernard Bass

Bernard Bass ve el liderazgo transaccional como el intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y donde se confirma la existencia de una relación costo-beneficio (Bass, 1999). En contraposición describe el liderazgo transformacional como un estímulo que emerge de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión y de los objetivos de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo; estas características de liderazgo se tornan cambiantes dependiendo de las circunstancias a las que se enfrenten los líderes y lo que estas demandan sin dejar de lado la esencia del mismo a esto lo que denomino Bass los “patrones de liderazgo”. Hace referencia también al hecho de que el liderazgo transformacional tiene una completa relación con las necesidades humanas y específicamente las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización de las personas dentro del ámbito laboral.

Bass afirma que los lideres transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) (Bass, 1985, p. 15).

De acuerdo al planteamiento anterior y dado que los lideres pueden presentar patrones de conducta que cambian elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Bruce Avolio proponen el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership, FRL), el cual incluye

los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y de los grupos de trabajo y la consecución eficaz y efectiva de la misión y de los objetivos de la organización.

A continuación se describen las ocho dimensiones del liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según Bass y Avolio:

1. Laissez-Faire o dejar de hacer: Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección o soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece

2. Administración pasiva por excepción: El líder por excepción tiende hacia el Laissez-Faire pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención.

3. Administración activa por excepción: El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistema de monitoreo y control que le suministran alertas

4. Reconocimiento contingente: Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzaran los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional.

5. Consideración individual: En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escuchar activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales.

6. Estimulo intelectual: Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Esto estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organización.

7. Motivación e inspiración: Este tipo de líder tiene la habilidad de motiva a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses.

8. Influencia idealizada o carisma: Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son perseguidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de la crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder.

Capitulo III. Métodos y materiales

El estudio se llevó a cabo en el Hospital San José de Melipilla dependiente del Servicio de Salud Metropolitano Occidente que a su vez depende jerárquicamente del Ministerio de Salud

El Hospital es un Establecimiento Auto gestionado en Red y tiene una dotación de 681 personas distribuidos en el siguiente cuadro:

Ley(	Planta	N° Funcionarios	Total Ley Afecto
18.834	DIRECTIVOS	4	505
	PROFESIONALES	161	
	TECNICOS	219	
	ADMINISTRATIVOS	65	
	AUXILIARES	56	
15.076	MEDICOS	60	60
19.664	MEDICOS	89	116
	ODONTOLOGOS	22	
	QUIMICOS FARMACEUTICOS	5	
Total General		**681**	**681**

De la dotación efectiva de personal se considerara como muestra 21 jefes para capacitarlos en temas de Liderazgo.

La población objetivo son Médicos Cirujanos, Ingenieros, Enfermeras Universitarias, Tecnólogos, Médicos, Educadora de Párvulos y Administrativo.

Para el perfeccionamiento de los jefes y realización del curso se consideró evaluación diagnostica, evaluación de aprendizaje y encuesta de satisfacción.

Los profesionales que participaron fueron 11 mujeres y 10 hombres.

El Hospital San José de Melipilla eta ubicado a 63 kilómetros de Santiago, Región Metropolitana en calle O'Higgins N° 551.

Criterios de inclusión:

Todos los jefes de servicios que fueron 21 de distintos estamentos profesionales

Criterios de exclusión:

Jefes que no participaron en las actividades de capacitación por distintas razones, como feriados, permisos reuniones programadas.

Materiales:

Se ocupó un Computador e internet.

Capitulo IV. Resultados

Producto de la intervención a través de la realización de un curso de capacitación de Liderazgo y Trabajo en Equipos, se capacitaron los siguientes funcionarios detallados en los siguientes cargos:

- Jefe de Oficina de Partes
- Jefa de Unidad de Calidad y Seguridad del paciente
- Enfermera Jefa Supervisores Servicio de Cirugía
- Jefa Jardín Infantil y sala cuna
- Directora Hospital San Jo José de Melipilla
- Jefe Subrogante de Abastecimiento
- Supervisora Enfermería Consultorio Adosado de Especialidades
- Jefe de Imagenología
- Jefe de Abastecimiento
- Jefe de Esterilización
- Supervisora de Enfermería de Medicina
- Supervisora de Pabellones
- Jefe de Consultorio Adosado de Especialidades
- Jefe de Servicios Generales
- Jefe de Recaudación
- Jefe de Grupo de Re Diagnostico
- Jefe Hospitalización Domiciliaria
- Jefe Subrogante Consultorio Adosado de Especialidades
- Subdirección de Servicios de apoyo
- Jefe Subrogante de Planificación y Control de gestión
- Jefe Unidad Admisión

Dinámicas de Liderazgo

Aprendidos los contenidos del curso ,y puesto en juego las condiciones necesarias para desarrollar y ejercer el Liderazgo Transformador, se procedió a planificar las acciones que permitan llevar estos contenidos a la práctica .

Acciones comprometidas

Motivación Inspiradora

- Diseñar y transmitir una visión.
- Visión centrada en el usuario y trato amable.
- Dar a conocer a nuestros usuarios la visión que tiene la organización y motivarlos para el logro.
- Participación de los usuarios internos en la construcción de la visión.
- Elaborar y desarrollar una política de reconocimiento y estímulos.
- Mejora en las remuneraciones (Políticas de ascenso y desarrollo).
- Desarrollo de entorno laboral con participación activa.
- Desarrollo calendarizado de actividades extra-programáticas.
- Conformación de comité de Liderazgo y Trabajo en Equipo. Esta idea fue ampliamente discutida , quedando que es una responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos , aun así ,se estableció la necesidad de contar con una Política de Inducción centrada en el liderazgo cuando asuman nuevas jefaturas.
- Desarrollar la cultura y el arte para los funcionarios.
- Obtener propuestas positivas por parte de las autoridades (resoluciones).
- Realizar Plan de capacitación anual que refleje las necesidades reales de capacitación a los usuarios en las diferentes unidades , dentro del ámbito de desarrollo personal.

Influencia Idealizada

- Conocer a las personas en todas sus dimensiones.
- Usar y desarrollar la empatía.
- Adaptarse al equipo, crecer en conjunto.
- Desarrollar conocimiento técnico.
- Retroalimentación en forma inmediata en todos los aspectos.
- Conversaciones sinceras, con lealtad.
- Contar experiencias.
- Participar en las actividades de los equipos independientes del cargo desempeñado.
- Reuniones informales, crear espacios fuera del horario de trabajo.
- Comunicación efectiva.

Estimulación Intelectual

- Gestionar pasantías en unidades de otros servicios u hospitales con el objetivo de generar ideas e instancias de cambios positivos.
- Plantear objetivos en busca de la realización de metas mediante la innovación.
- Realizar autoevaluaciones de nuestro trabajo en relación con la visión, misión y objetivos estratégicos propuesto por nuestro servicio
- Generar la instancia de reuniones mensuales para evaluar al funcionario y hacer efectivo el reconocimiento y /o modificar comportamientos deficientes, además de conceder " un minuto de confianza " ,para que ellos nos realicen una crítica positiva a nuestro de trabajo, es decir a los jefes
- Dar la oportunidad de participación en los objetivos y actividades
- Asignar responsabilidades específicas a los funcionarios , cada uno dueño de sus procesos y responsabilidades
- Colocar plazos en las metas propuestas
- Reuniones previas a las evaluaciones principales

Consideración Individual

- Tratar a los funcionarios como personas, demostrar interés y preocupación por su vida personal ,que pasa en su vida, empatía por lo que pasa en su vida.
- Respetar los ritmos de cada uno y valorar las tareas realizadas.
- Diagnosticar sus necesidades y capacidades; escucha activa, observando, empanizando, evaluar tareas.
- Convertirse en mentor, entrenar, delegar y retroalimentar.
- Entregar información sobre las tareas que está realizando.
- Acompañar durante los procesos, evaluar en conjunto e identificar los puntos de Mejora.
- Creer en las personas, ser sensibles a sus necesidades.
- Conocer a las personas y conforme a ello poder conocer. Este punto presenta reticencias , en las jefaturas presentes , en su mayoría , sienten que las personas no distinguen este proceso, y asumen demasiadas cuotas de confianza , alterando el orden lógico del Rol de cada uno. Esta situación puede ser controlada aplicando esquemas responsables de retroalimentación.

v. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

La Gestión en los Hospitales en los últimos años ha adquirido una importancia Relevante, para una Administración del recurso escaso, de ahí la gran Importancia del Liderazgo que debe existir en las jefaturas.

El Personal, funcionarios públicos, Recursos Humanos, teniendo distinta Denominación es lo que mueve a la organización. Los jefes deben ser Verdaderos líderes, que conducen a sus equipos de trabajo con valores Principios hacia el logro de metas y objetivos estratégicos.

Siendo el líder el de mayor competencia en la organización considerando los valores y la ética, debe tener excelentes comunicaciones con sus colaboradores, con todo su equipo de trabajo. Debe capacitarse en forma permanente, en todos los procesos administrativos, en temas de gestión, de Recursos Humanos, gestión de Abastecimiento, gestión Financiera, gestión de los recursos en general.

Todos sus colaboradores deben tener la oportunidad también de perfeccionarse, de conocer nuevos contenidos, estrategias, que permitan crear sinergia en todos los equipos de trabajo.

Recomendaciones

- Los jefes , además de ser jefes deben asumir el papel de Liderazgo en todas las situaciones , en forma permanente , y ser ejemplo para todos los trabajadores en la organización denominada Hospital San José de Melipilla.
- Debe existir excelente comunicación entre los directivos y todos los jefes de servicios , para cumplir la Visión, Misión y objetivos Estratégicos aprobados en el Plan Estratégico del establecimiento .
- Conocerse mutuamente, sus valores, principios, debilidades y fortalezas.
- Capacitarse y aprender en forma permanente.
- Deben existir en forma permanente Proyectos de Innovación, para Mejorar los Liderazgos de todos los jefes.

Literatura citada

- Bass y Avilio. Liderazgo Transformacional. X Ediciones, 1990.
- Lussier y Achua. Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cengage learning. México, 2012.
- Resolución Exenta N° 1051 del 05 de Septiembre 2017.
- Apuntes curso de Liderazgo y Trabajo en equipo.

Anexo

CUESTIONARIO DE LA EFECTIVIDAD Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER

INSTRUCCIONES

Imagínese que se encuentra en cada una de las 12 situaciones que vienen a continuación. LEA cada ítem cuidadosamente y PIENSE lo que haría en cada circunstancia. Luego, Marque en su hoja de respuesta, la letra de la alternativa que describe de mejor forma su comportamiento en la situación que se le presenta. Marque sólo una alternativa. Para cada situación interprete los conceptos claves en relación al medio o a la situación en la cual piensa que asume un rol de liderazgo con más frecuencia.

Por ejemplo, si un ítem menciona “subordinados” y usted cree que asume frecuentemente un rol de liderazgo como ejecutivo, piense en su staff como subordinados. Si asume con más frecuencia un rol de liderazgo como padre de familia, piense en sus hijos como subordinados. Como tutor, piense en sus alumnos como subordinados.

No cambie su marco de referencia situacional de un ítem a otro. Para examinar su comportamiento de líder, ya sea como jefe, profesor, o padre, etc., utilice diferentes hojas de respuestas.

Debe marcar su elección de alternativas, para cada situación que se presenta, en la hoja de respuesta colocando la letra A, B, C, o D, que según su opinión describe mejor su comportamiento de líder.

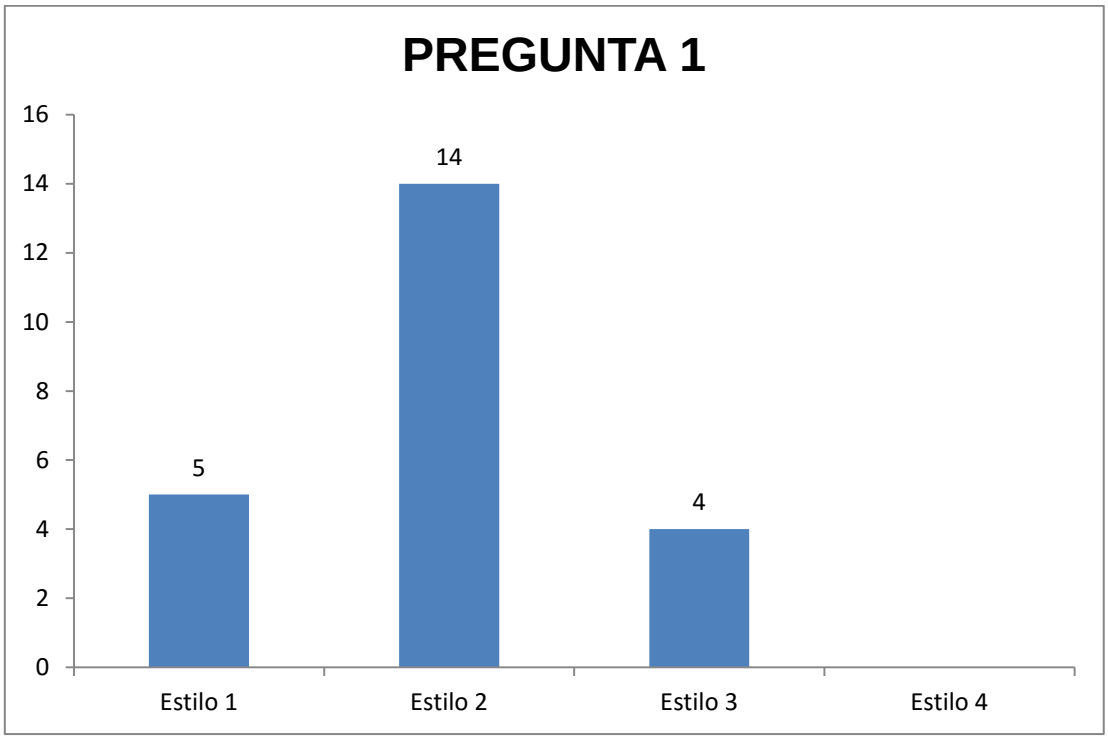
1) Sus subordinados no han estado respondiendo a su conversación amistosa y a su obvio interés por el bienestar de ellos. Su rendimiento se ha mantenido bajo.

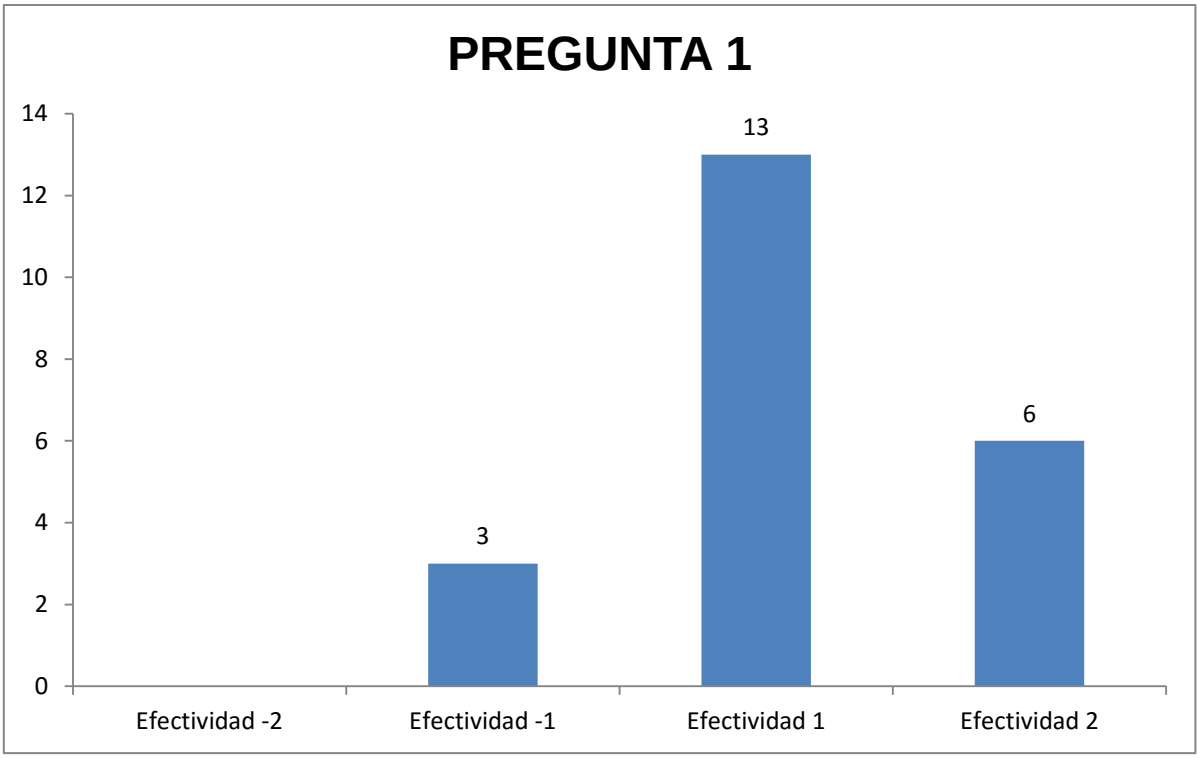
a) Enfatizo el uso de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.

b) Estoy disponible para la discusión, pero no presiono.

c) Hablo con los subordinados y luego establezco objetivos.

d) Me cuido de no intervenir.




PREGUNTA 1
14
12
10
8
6
4
2
0
13
6
3
Efectividad -2
Efectividad -1
Efectividad 1
Efectividad 2

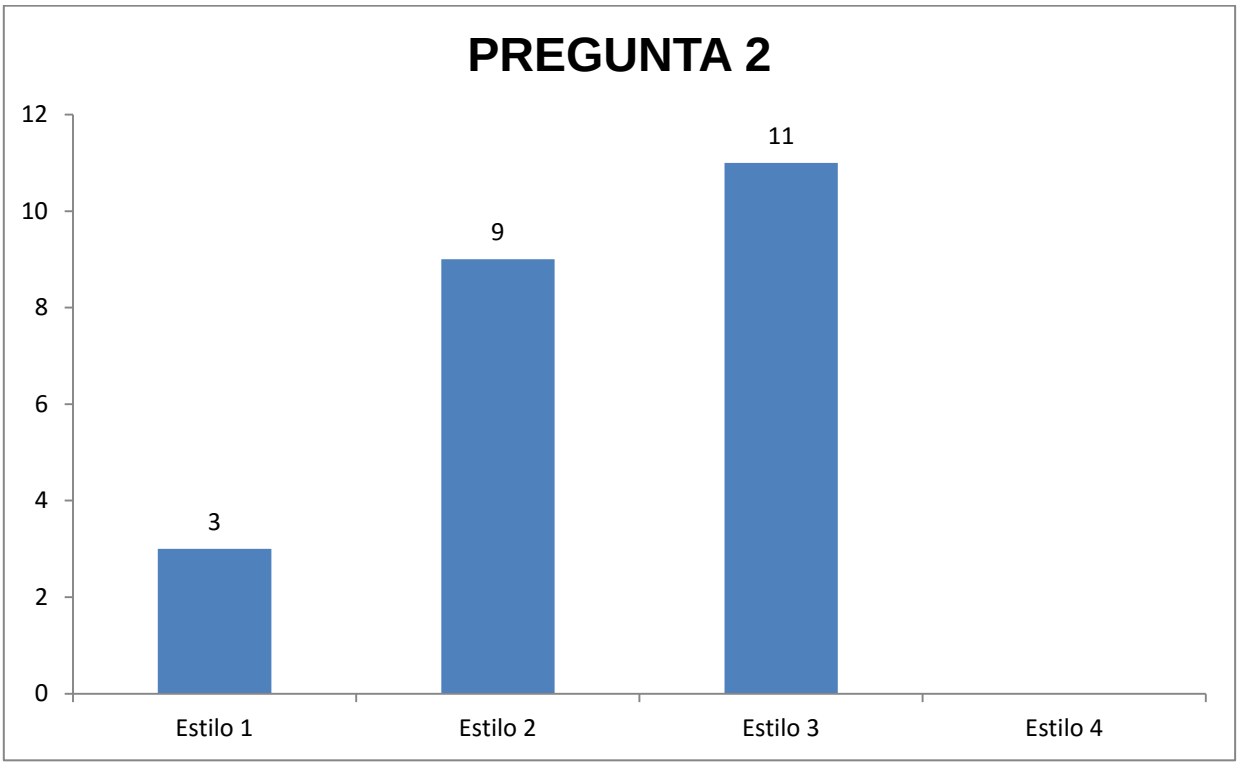
2) El rendimiento observable de su grupo está aumentando, usted se ha preocupado de que todos los miembros estén conscientes de sus funciones y normas. Ud. piensa como continuará trabajando.

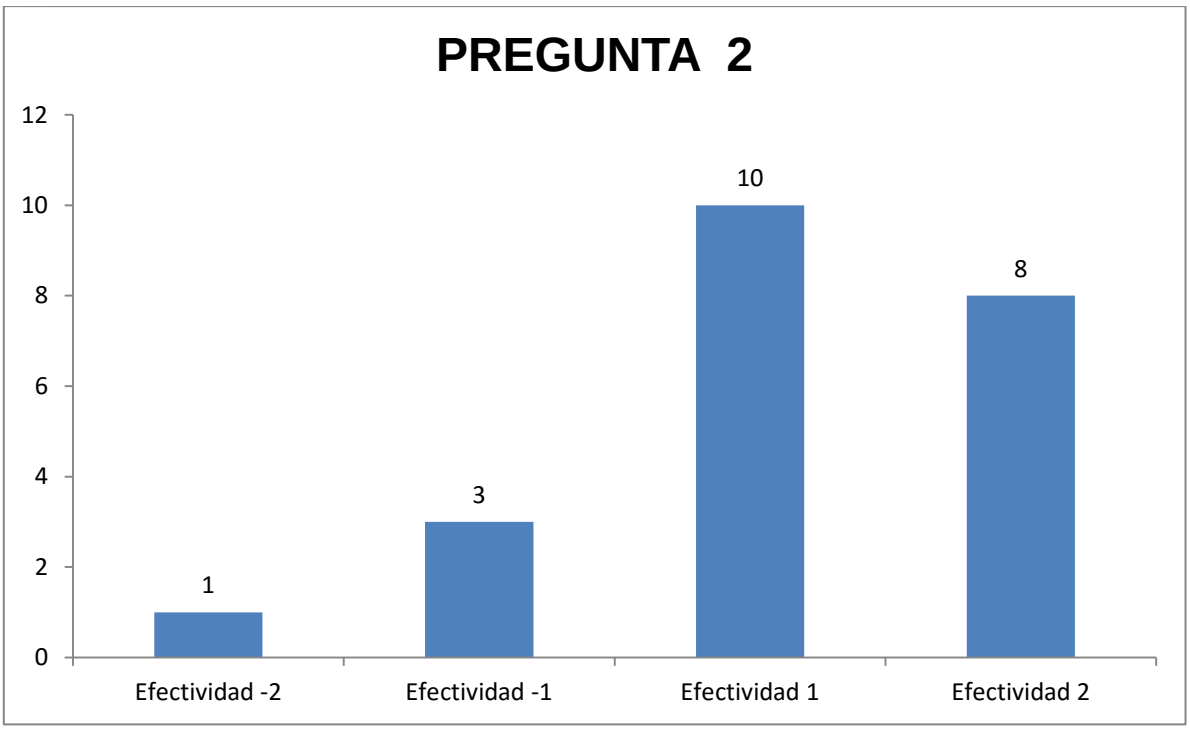
a) Me comprometo en la interacción amistosa, pero continúo asegurándome de que todos los miembros estén conscientes de sus funciones y normas de rendimiento.

b) No ejecuto ninguna acción definida.

c) Hago lo que puedo para que el grupo se sienta importante y comprometido.

d) Enfatizo la importancia de las tareas y sus plazos.




PREGUNTA 2
12
10
8
6
4
2
0
1
3
10
8
Efectividad -2
Efectividad -1
Efectividad 1
Efectividad 2

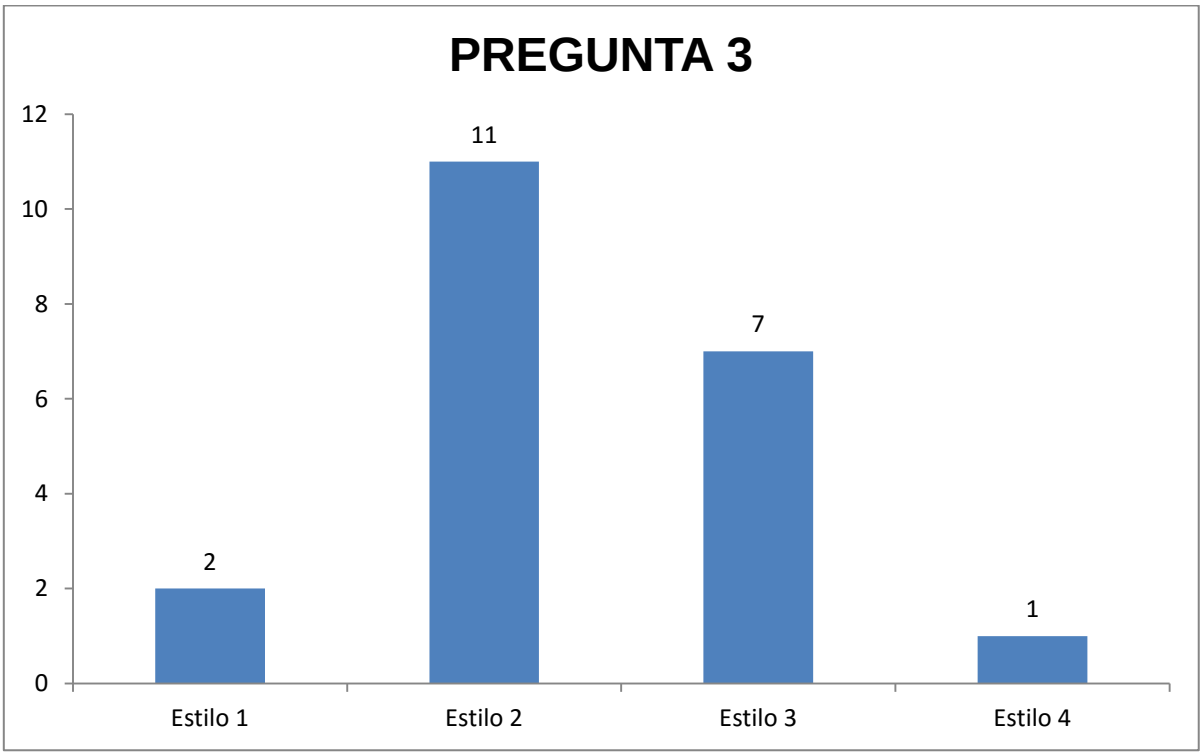
3) Los miembros de su grupo se muestran incapaces de resolver un problema por su cuenta. Normalmente los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del grupo han estado buenas.

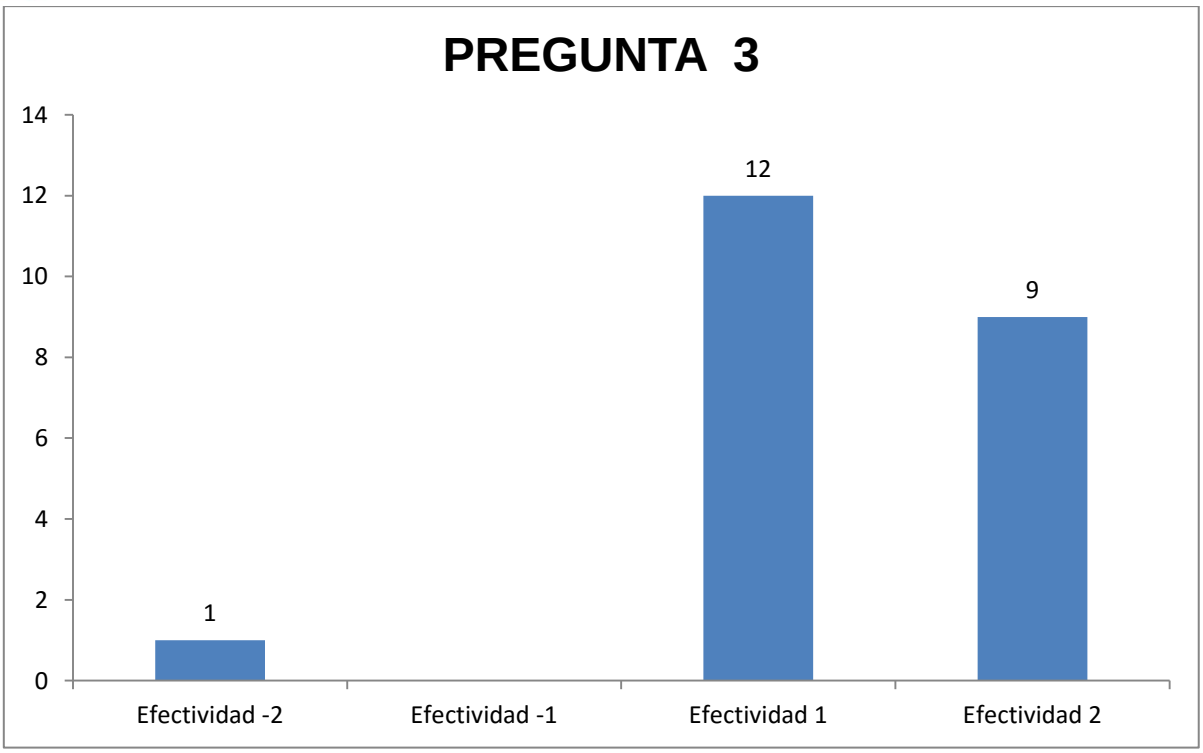
a) Comprometo al grupo y juntos tratamos de resolver el problema.

b) Dejo que el grupo lo resuelva.

c) Actúo rápida y firmemente para corregir y reorientar.

d) Estímulo al grupo para que trabaje en el problema, y estoy disponible para la discusión.




PREGUNTA 3
14
12
10
8
6
4
2
0
1
12
9
Efectividad -2
Efectividad -1
Efectividad 1
Efectividad 2

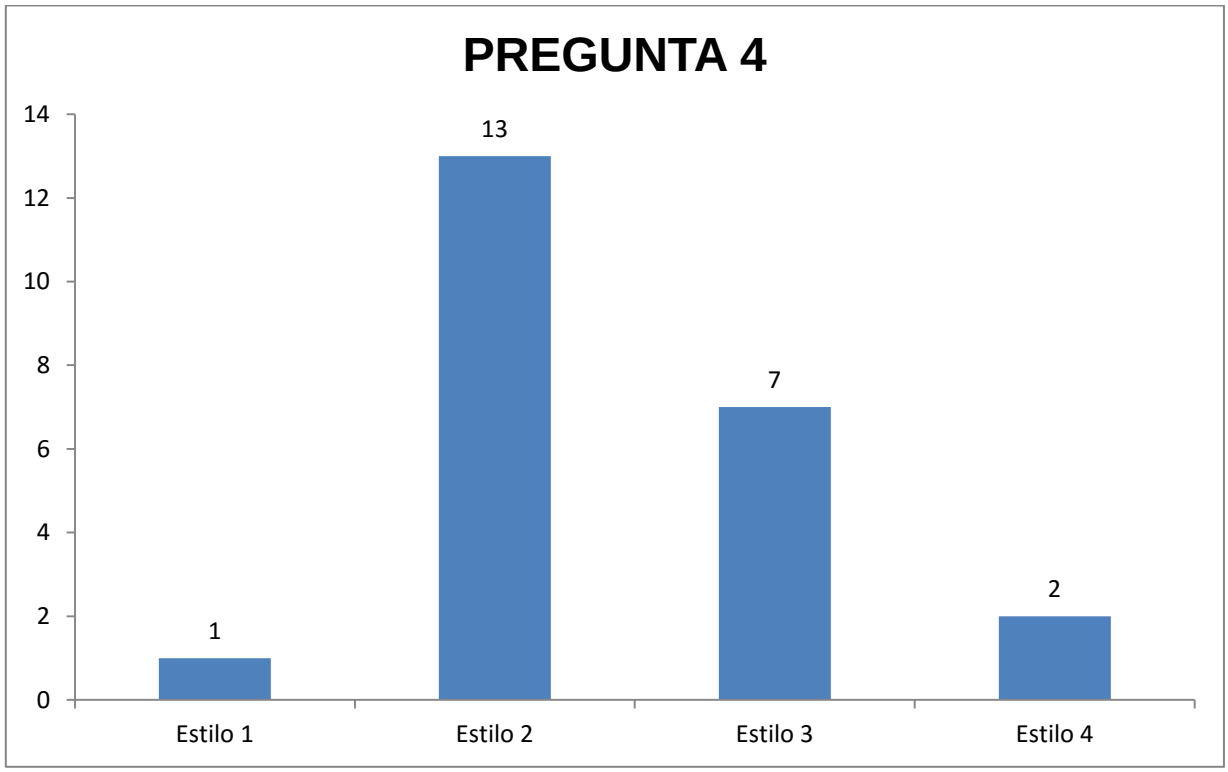
4) Está considerando un gran cambio. Sus subordinados tienen una buena historia de rendimiento. Ellos están de acuerdo con la necesidad de cambio.

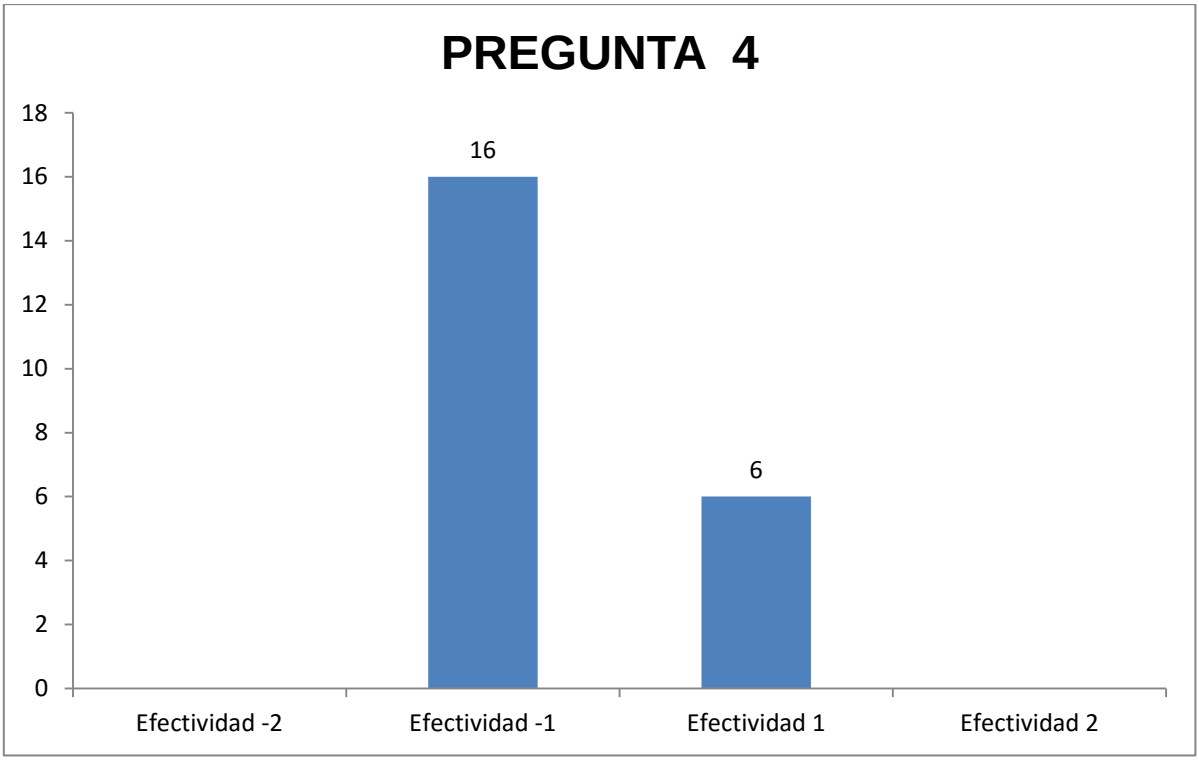
a) Permito que el grupo participe en el desarrollo del cambio, pero no presiono.

b) Anuncio los cambios y los implemento con una supervisión estrecha.

c) Permito que el grupo formule su propia dirección.

d) Incorporo las recomendaciones del grupo pero dirijo el cambio.




PREGUNTA 4
18
16
14
12
10
8
6
4
2
0
16
6
Efectividad -2
Efectividad -1
Efectividad 1
Efectividad 2

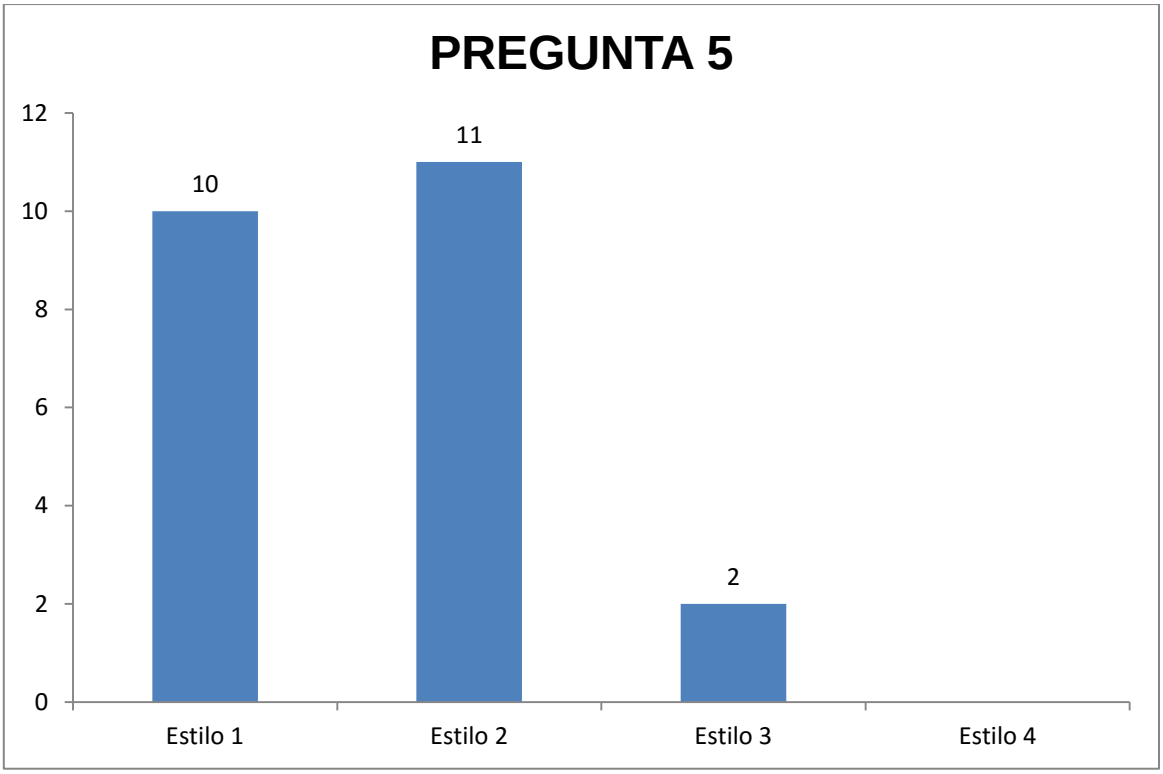
5) El rendimiento de su grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros se han mostrado indiferentes en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Continuamente ha sido necesario recordarles que hagan sus tareas a tiempo. En el pasado, el redefinir las funciones ha sido una ayuda.

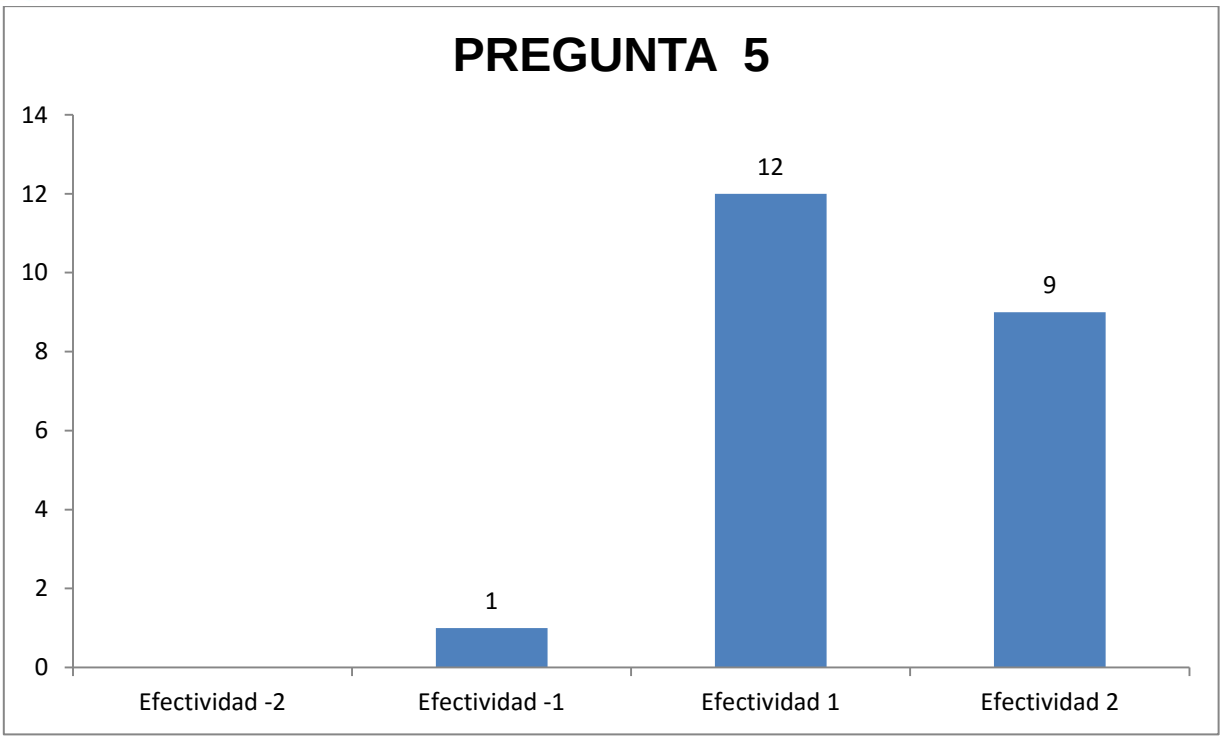
a) Permito que el grupo formule su propia dirección.

b) Incorporo las recomendaciones del grupo, pero veo que se cumplan los objetivos.

c) Redefino los objetivos y superviso cuidadosamente.

d) Permito que el grupo participe en la definición de los objetivos, pero no presiono.




PREGUNTA 5
14
12
10
8
6
4
2
0
1
12
9
Efectividad -2
Efectividad -1
Efectividad 1
Efectividad 2

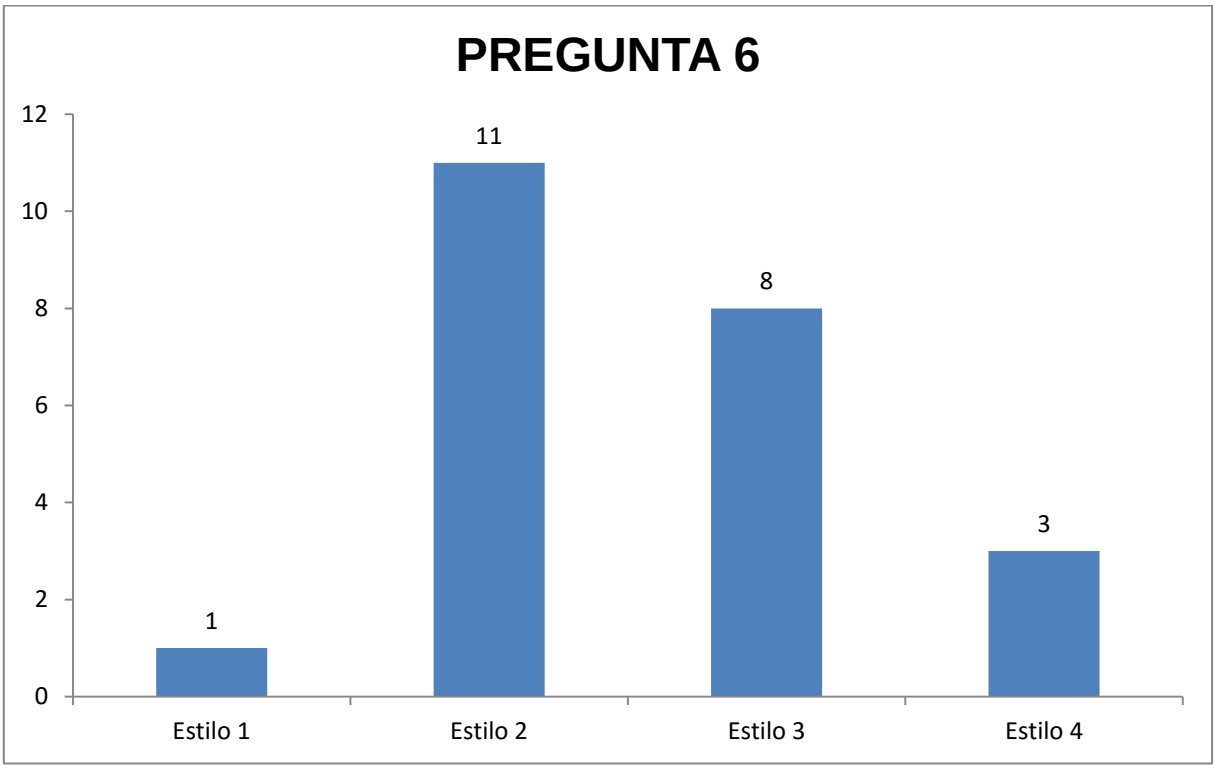
6) Se incorporó a una situación manejada eficientemente. El administrador anterior era muy exigente. Quiere mantener una situación productiva pero le gustaría comenzar a humanizar el ambiente.

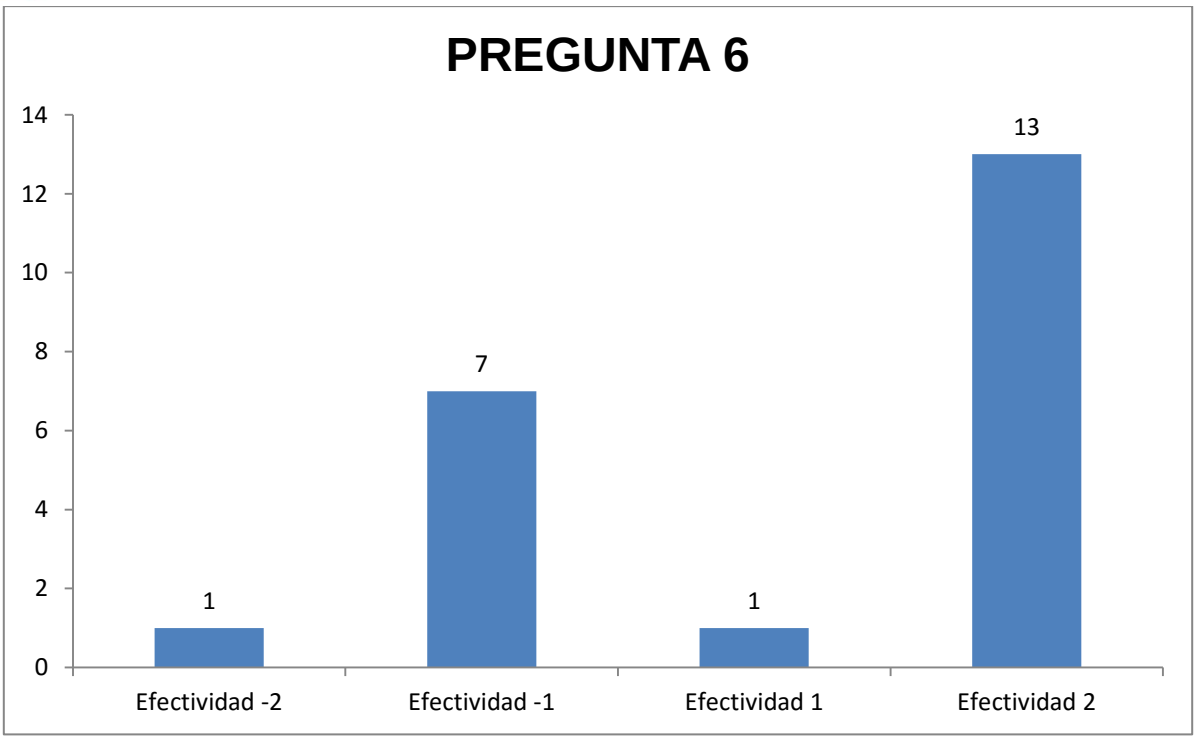
a) Hago lo que puedo para que el grupo se sienta importante y comprometido.

b) Enfatizo la importancia de las tareas y sus plazos.

c) Me cuido de no intervenir.

d) Hago que el grupo se comprometa en la toma de decisiones, pero veo que los objetivos se cumplan




PREGUNTA 6
14
12
10
8
6
4
2
0
1
7
1
13
Efectividad -2
Efectividad -1
Efectividad 1
Efectividad 2

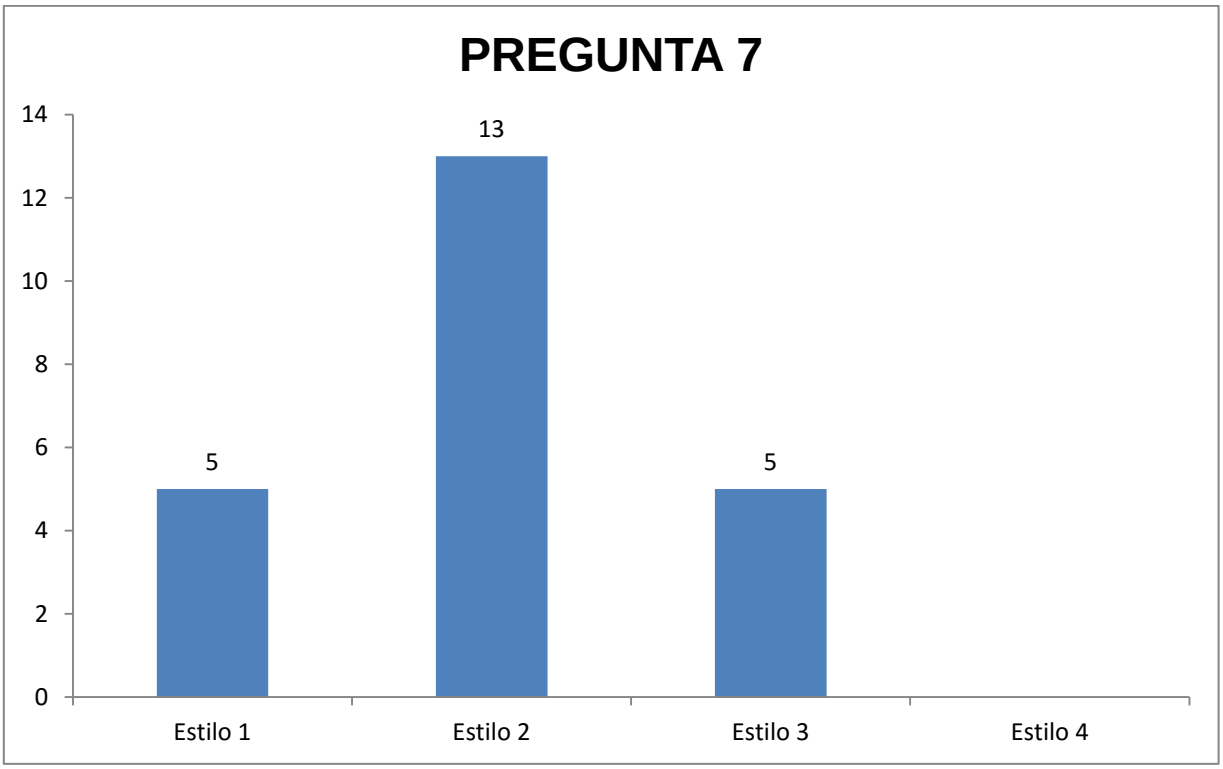
7) Está considerando la posibilidad de realizar cambios mayores en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho algunas sugerencias acerca del cambio necesario. El grupo ha demostrado flexibilidad en sus operaciones diarias.

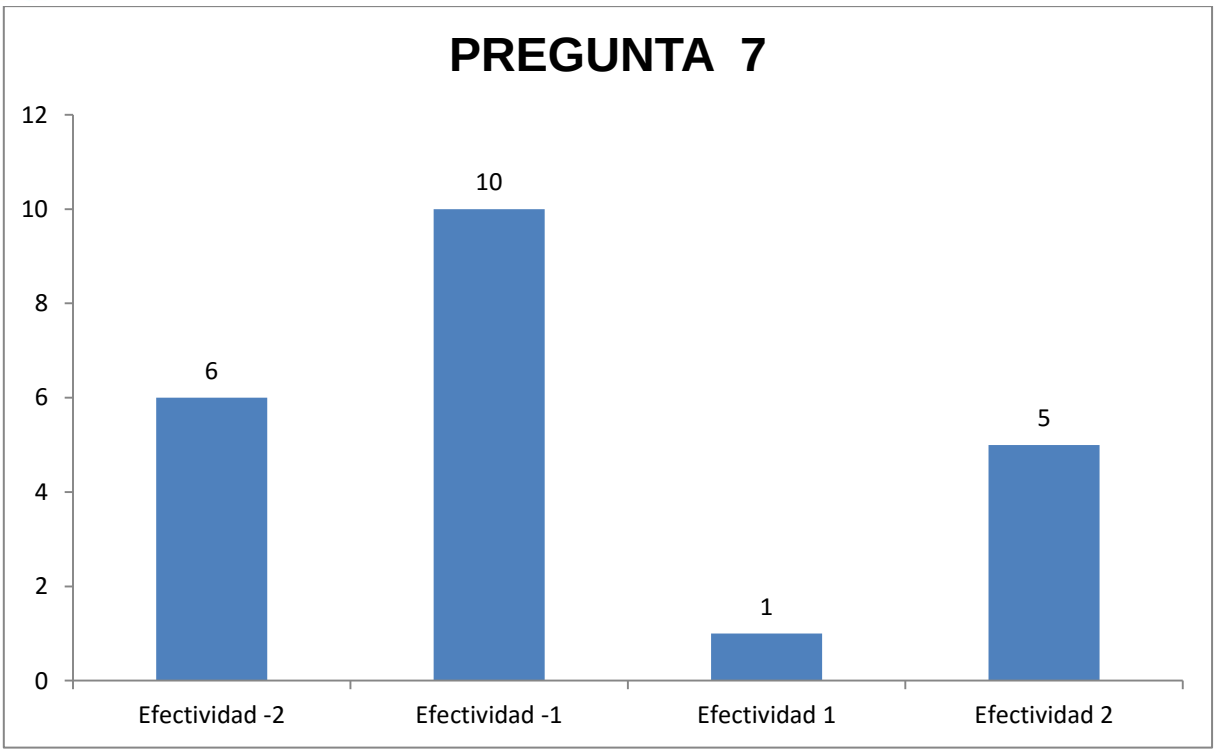
a) Defino el cambio y superviso cuidadosamente.

b) Obtengo la aprobación del grupo sobre el cambio y permito que los miembros organicen la implementación.

c) Me muestro dispuesto a realizar los cambios recomendados, pero mantengo el control de la implementación.

d) Evito la confrontación: dejo las cosas solas.




PREGUNTA 7
12
10
8
6
4
2
0
6
10
1
5
Efectividad -2
Efectividad -1
Efectividad 1
Efectividad 2

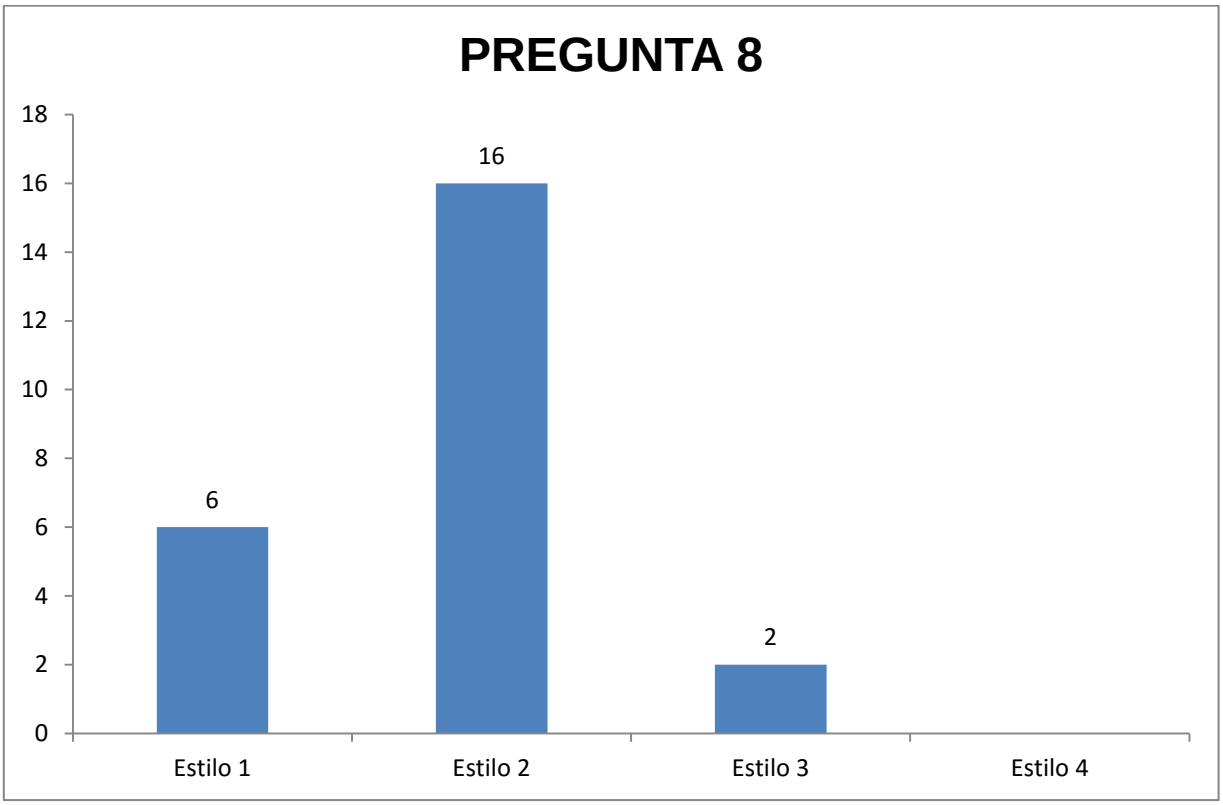
8) El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales son buenas. A pesar de ello, se sienten inseguros acerca de cómo está dirigiendo el grupo.

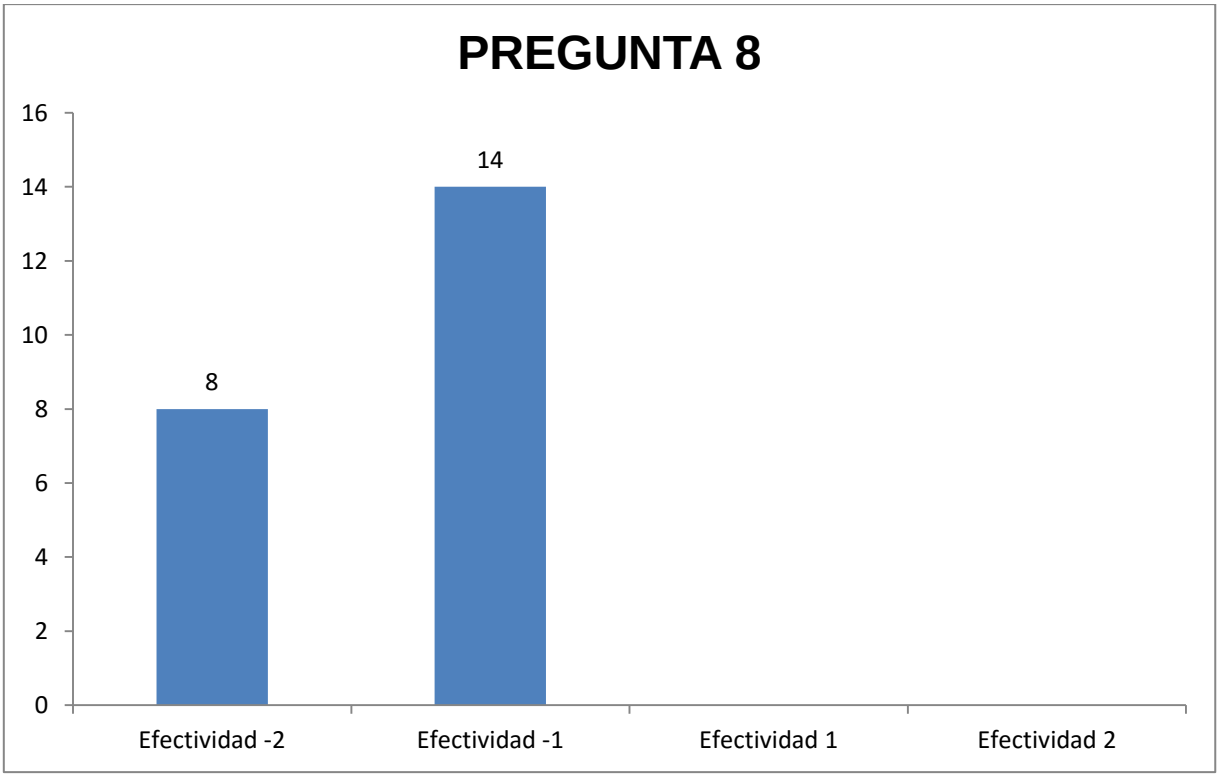
a) Dejo al grupo solo.

b) Discuto la situación con el grupo y luego inicio los cambios necesarios.

c) Doy algunos pasos para dirigir a mis subordinados para que trabajen de manera bien definida.

d) Tengo cuidado de no dañar las relaciones jefes – subordinados, siendo demasiado directivo.




PREGUNTA 8
16
14
12
10
8
6
4
2
0
8
14
Efectividad -2
Efectividad -1
Efectividad 1
Efectividad 2

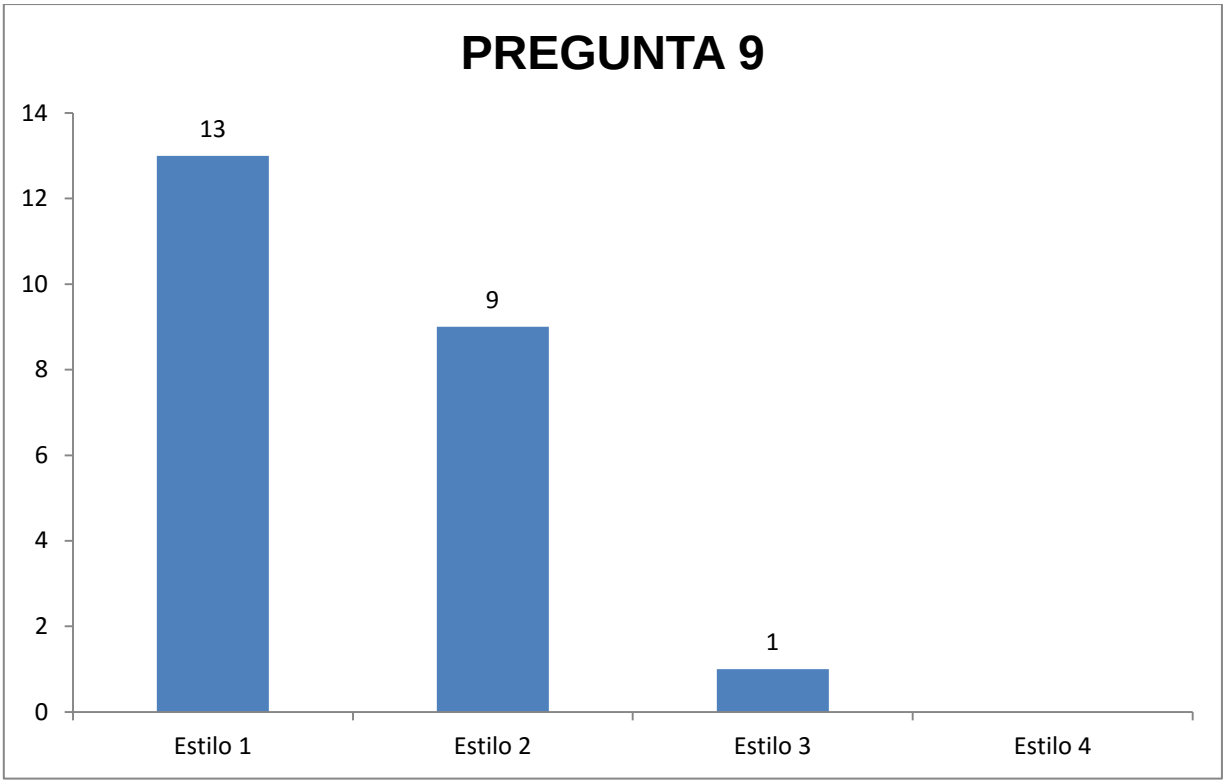
9) Su superior le ha asignado la dirección de una tarea del horario de trabajo haciendo las recomendaciones requeridas para el cambio. El grupo no tiene claro sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido pobre. Las sesiones se han transformado en reuniones sociales. Potencialmente el grupo tiene talento necesario para ayudar.

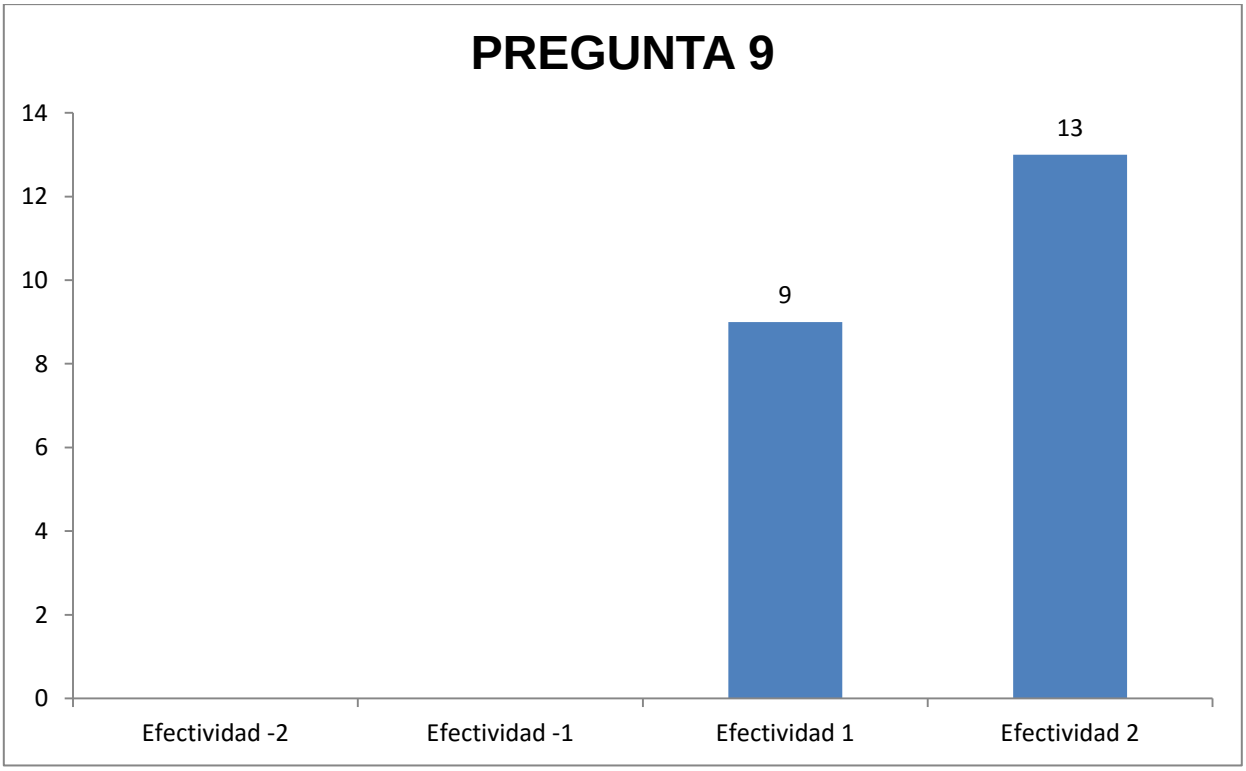
a) Dejo que el grupo lo resuelva.

b) Incorporo las recomendaciones del grupo, pero veo que los objetivos se cumplan.

c) Redefino los objetivos y superviso cuidadosamente.

d) Permito que el grupo se comprometa estableciendo objetivos, pero no presiono.




PREGUNTA 9
14
12
10
8
6
4
2
0
9
13
Efectividad -2
Efectividad -1
Efectividad 1
Efectividad 2

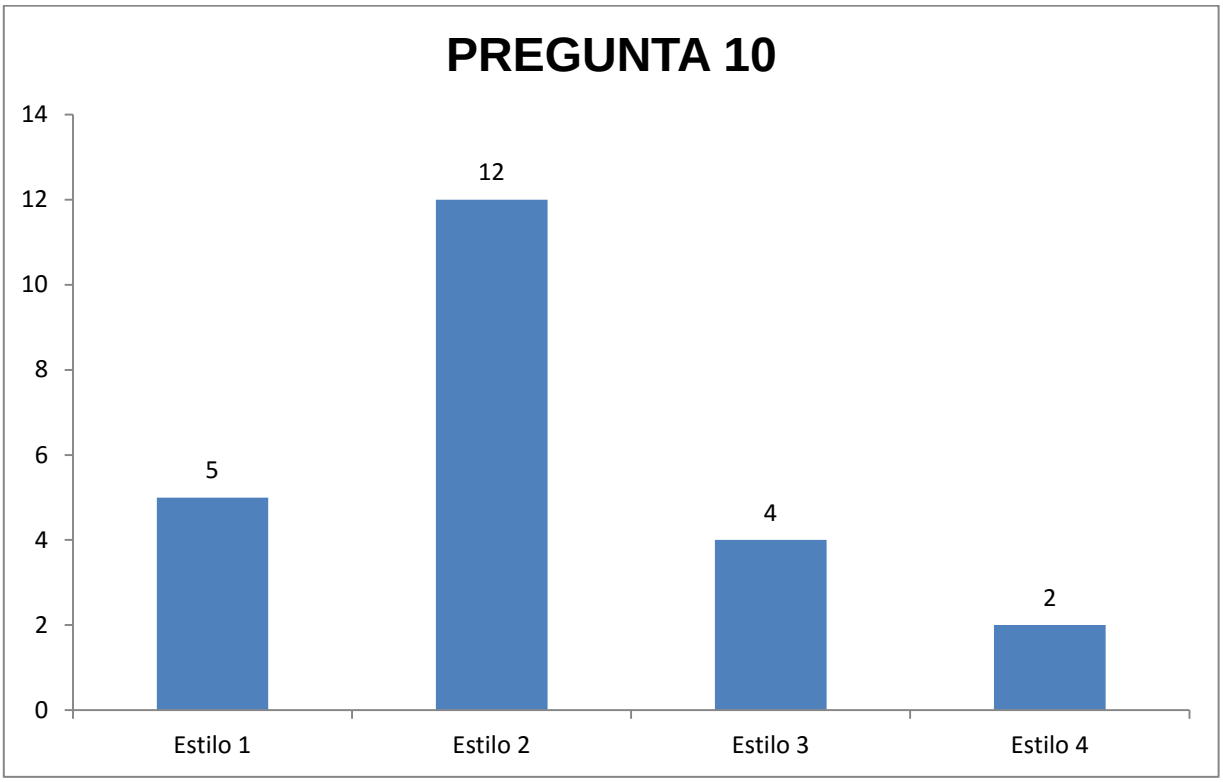
10) Sus subordinados, generalmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente redefinición de las normas.

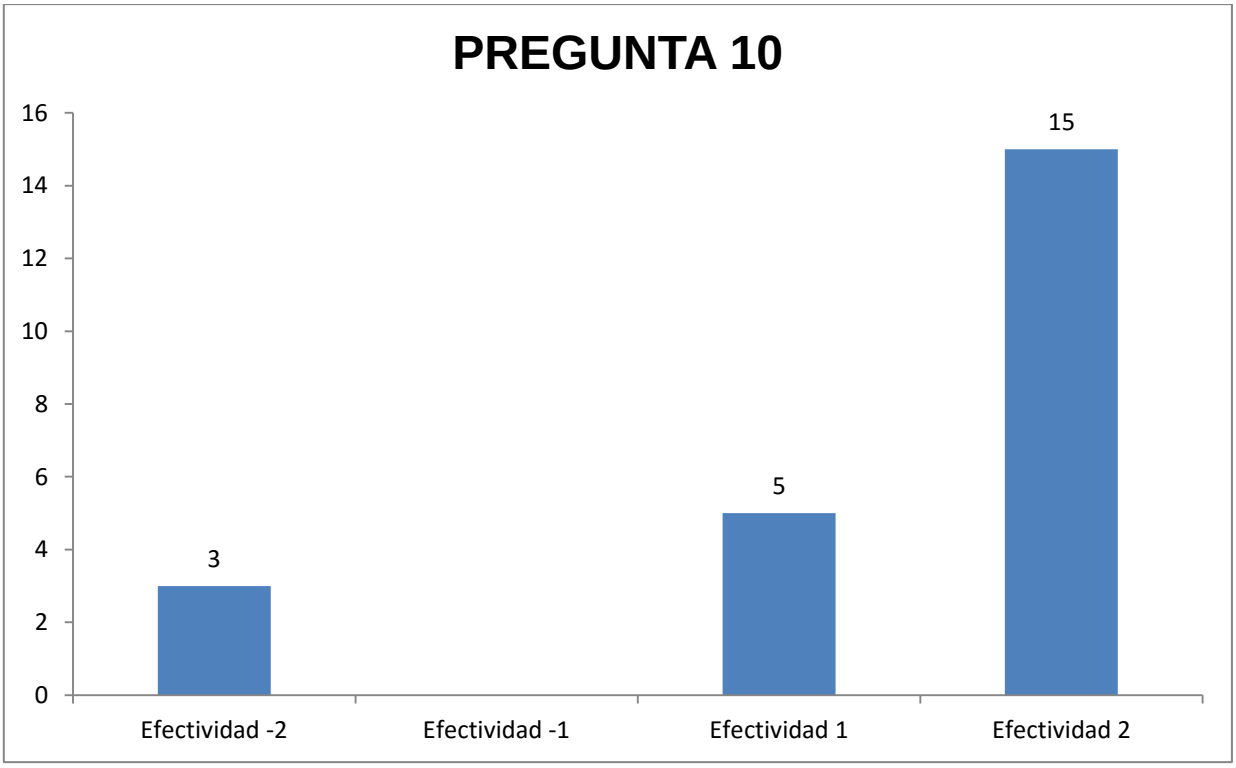
a) Permito que el grupo se comprometa en la redefinición de las normas, pero no presiono.

b) Redefino las normas y superviso cuidadosamente.

c) Evito la confrontación no presionando.

d) Incorporo las recomendaciones del grupo, pero veo que se cumplan las nuevas normas.




PREGUNTA 10
16
14
12
10
8
6
4
2
0
3
5
15
Efectividad -2
Efectividad -1
Efectividad 1
Efectividad 2

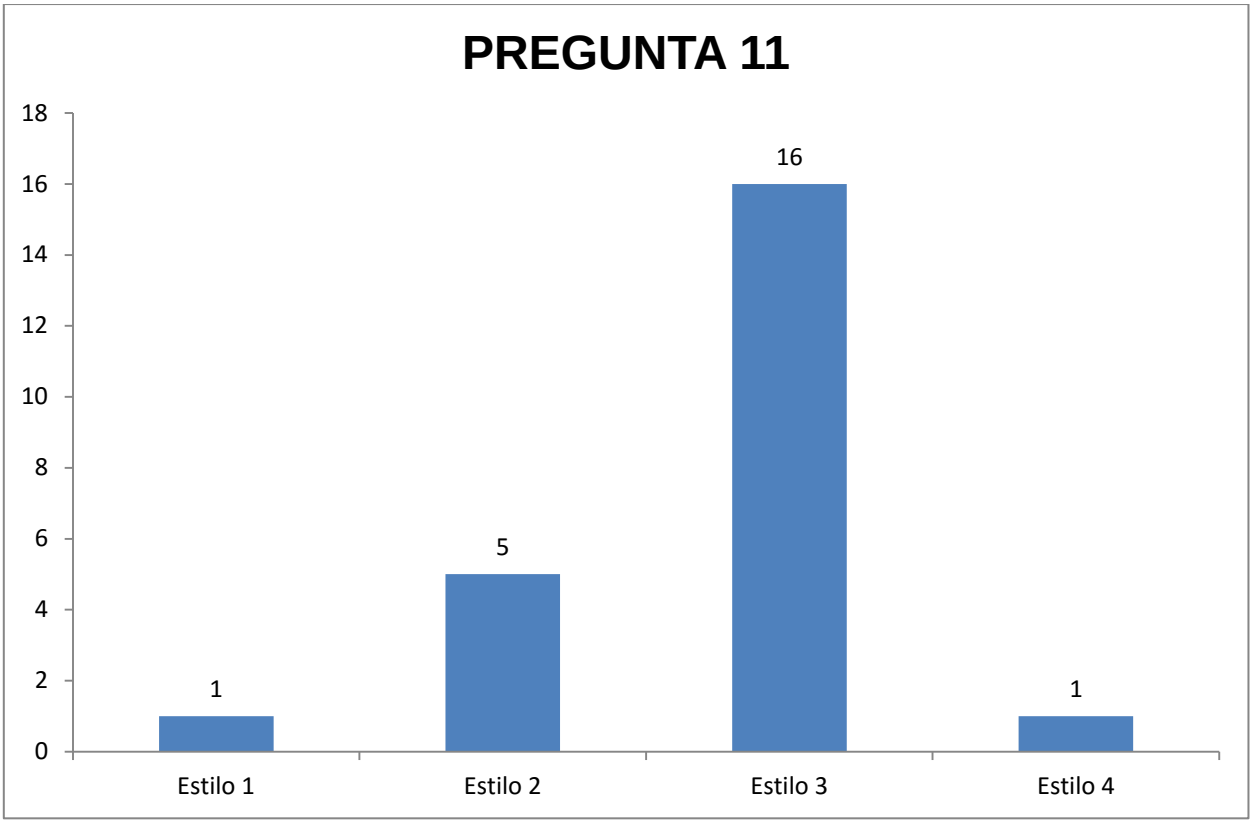
11) Ha sido promovido a una nueva posición. El supervisor anterior no estaba comprometido con los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y su dirección. Las relaciones en el grupo son buenas.

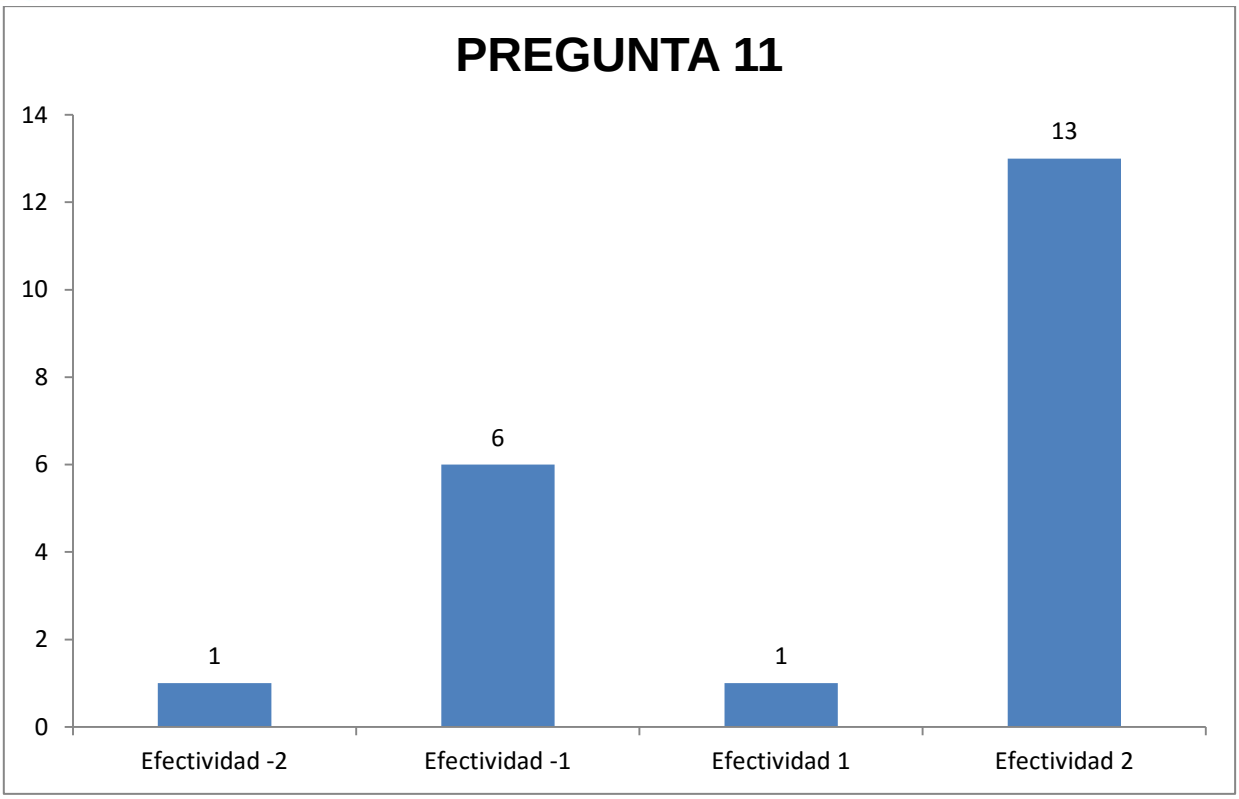
a) Doy pasos para dirigir a los subordinados a trabajos de una manera bien definida.

b) Comprometo a los subordinados en la toma de decisiones y refuerzo las buenas contribuciones.

c) Discuto el rendimiento pasado con el grupo y luego examino a necesidad de nuevas prácticas.

d) Continúo dejando al grupo solo.




PREGUNTA 11
14
12
10
8
6
4
2
0
1
6
1
13
Efectividad -2
Efectividad -1
Efectividad 1
Efectividad 2

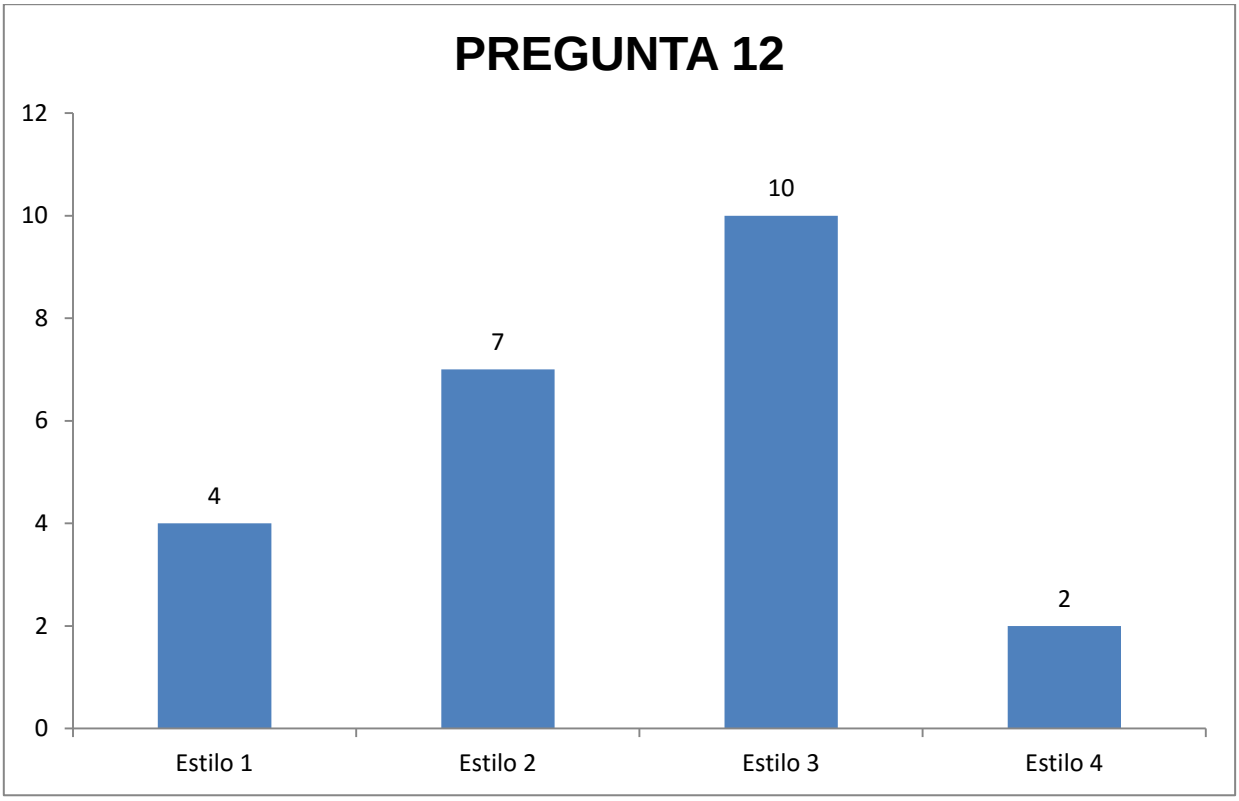
12) La información reciente indica la existencia de dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene una historia de excelente logros. Los miembros han mantenido de forma efectiva los objetivos a largo plazo y han trabajado en armonía todo el año anterior. Todos están bien calificados para sus tareas.

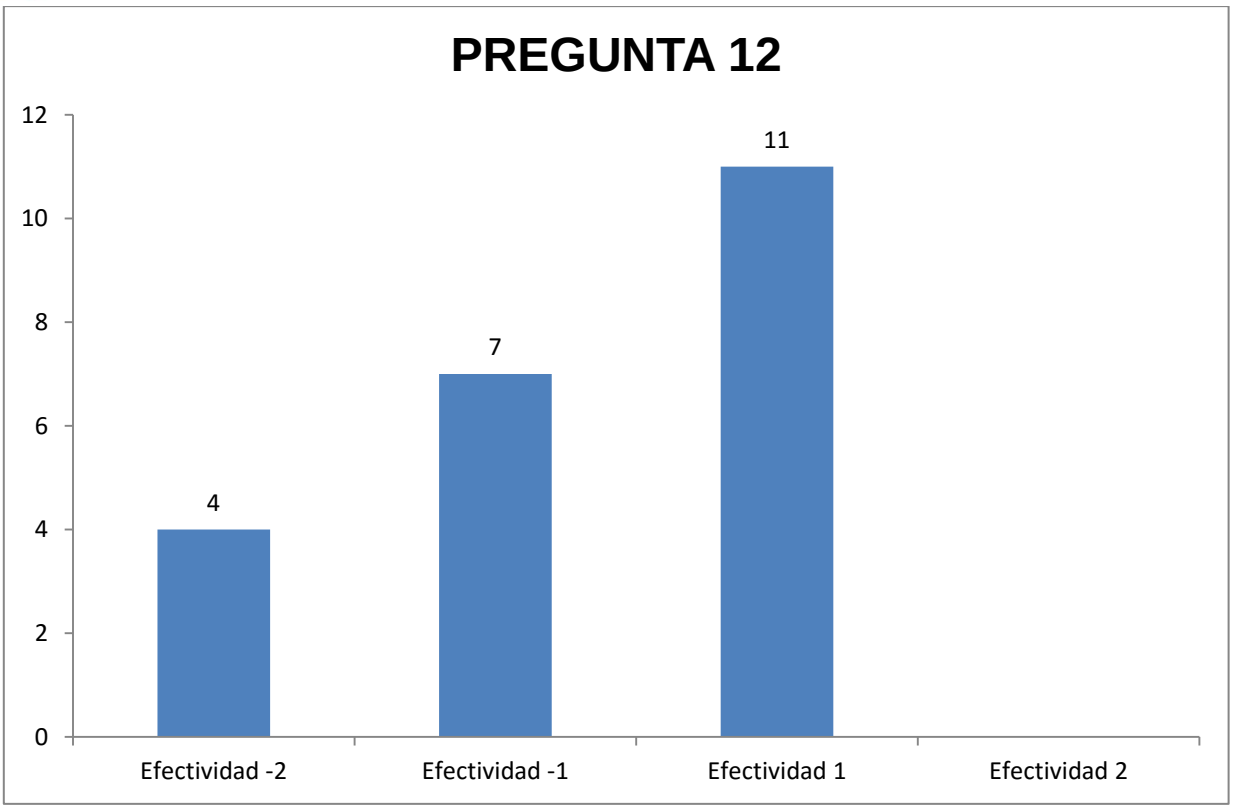
a) Pruebo mi solución con los subordinados y examino la necesidad de nuevas prácticas.

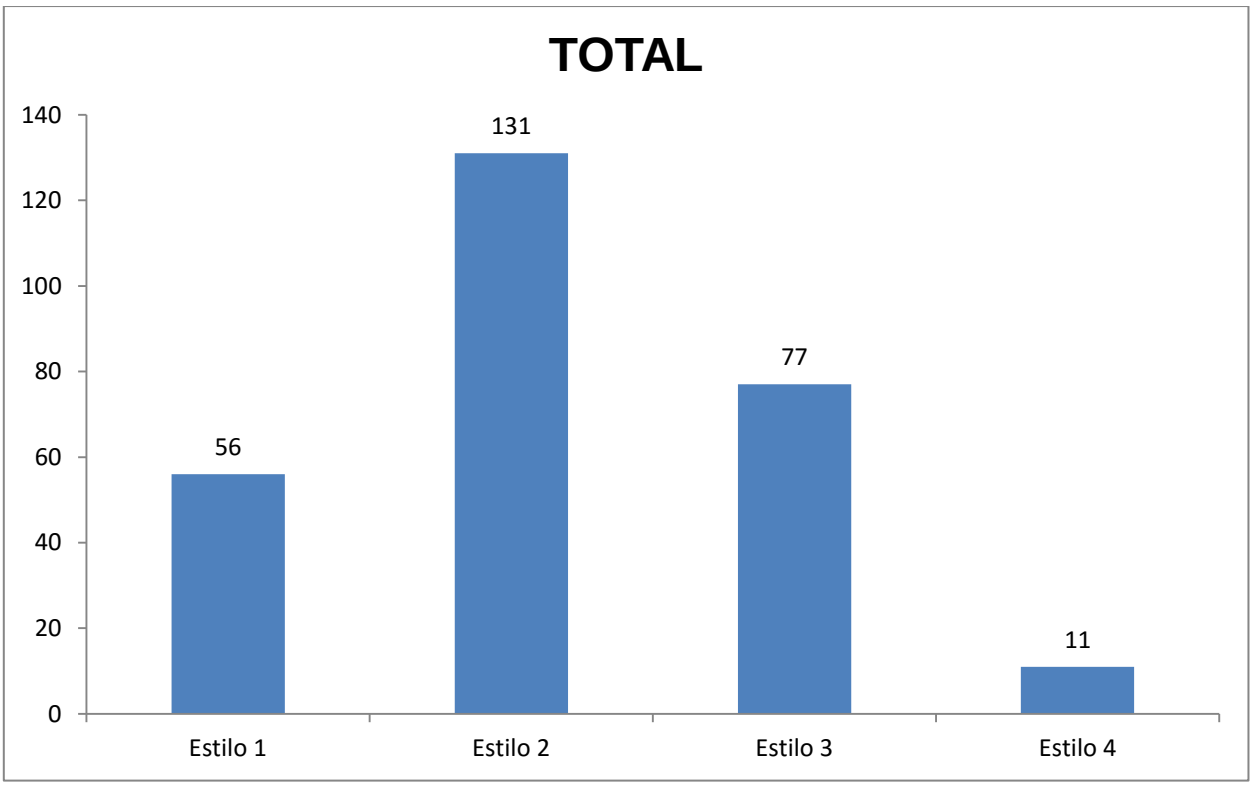
b) Permito a los miembros del grupo que lo resuelvan por sí mismos.

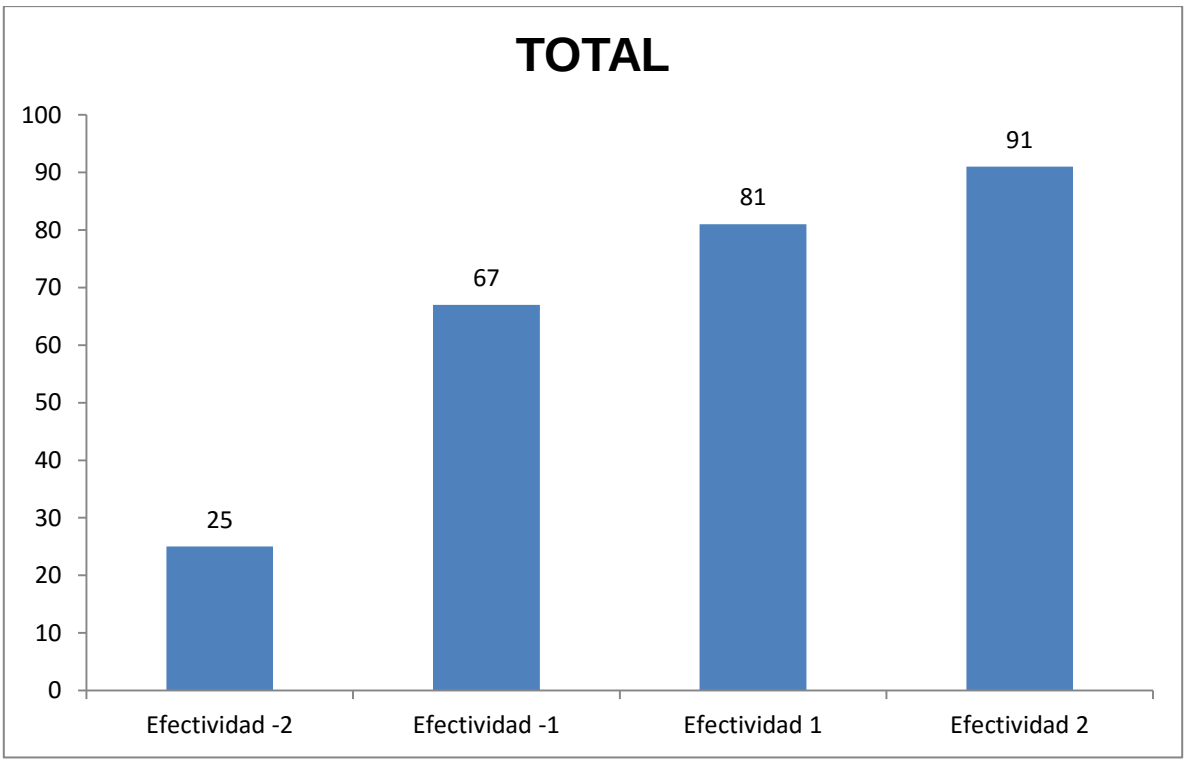
c) Actuó rápida y firmemente para corregir y reorientar.

d) Estoy, disponible para la discusión, pero tengo cuidado de no dañar las relaciones jefes – subordinados.




PREGUNTA 12
12
10
8
6
4
2
0
4
7
11
Efectividad -2
Efectividad -1
Efectividad 1
Efectividad 2


TOTAL
140
120
100
80
60
40
20
0
56
131
77
11
Estilo 1
Estilo 2
Estilo 3
Estilo 4


TOTAL
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
25
67
81
91
Efectividad -2
Efectividad -1
Efectividad 1
Efectividad 2