

**FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DIRECTIVAS Y DE  
LIDERAZGO, COMO APORTE AL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN A LA TERCERA EDAD  
COLONIA DE BELENCITO**

**MARÍA ISABEL ZULUAGA CALLEJAS**

**TRABAJO DE GRADO PARA ASPIRAR AL TÍTULO DE  
GERENTE DE SERVICIOS SOCIALES**

**DOCENTE**

**GONZALO JARAMILLO HERNÁNDEZ  
MAGISTER EN EDUCACIÓN**

**ASESORA TEMÁTICA  
GLORIA MATILDE ZULUAGA AVALOS  
ESPECIALISTA EN ASESORÍA Y CONSULTORÍA DE ORGANIZACIONES**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MEDELLÍN  
NOVIEMBRE 17  
2006**

***A los adultos mayores y ancianos de la Colonia de Belencito,  
quienes inspiraron la realización de este trabajo,  
en la búsqueda de un mejor servicio.***

***A ti, por regalarme infinitas horas,  
encontrando la mejor manera de  
apoyarme...  
amándome.***

## **AGRADECIMIENTOS**

A los compañeros de trabajo de la Unidad de Atención a la Tercera Edad, Colonia de Belencito, por permitirme encontrar en sus respuestas el sentido de trabajar en equipo y de liderar equipos.

A las directivas de la Universidad de Antioquia y de la Corporación Universitaria de Servicios CIS, por posibilitar un espacio para el análisis y la construcción de estrategias que favorezcan la atención especializada de los adultos mayores y ancianos institucionalizados en la UATE Colonia de Belencito.

A la profesora Gloria Matilde Zuluaga Ávalos, por su acertada guía y su apoyo, mucho antes de iniciar este trabajo.

A Gonzalo Jaramillo Hernández por su paciencia, su apoyo, su escucha y su humor.

## CONTENIDO

RESÚMEN

INTRODUCCIÓN

1. TÍTULO	14
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. OBJETIVO GENERAL	22
4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
5. MARCO REFERENCIAL	23
5.1 ANTECEDENTES	23
5.1.1. EQUIPO INTERDISCIPLINARIO	24
5.1.1.1. CARACTERÍSTICAS	24
5.1.2. ENFERMEROS	24
5.1.2.1. CARACTERÍSTICAS	24
5.1.3. AUXILIARES DE ENFERMERÍA Y GERONTOLOGÍA	25
5.1.3.1. CARACTERÍSTICAS	25
5.2. EL CONCEPTO DE GERENCIA	2

5.2.1. LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA	28
5.3. EL GERENTE	29
5.4. LA GERENCIA SOCIAL	31
5.4.1. FUNCIONES DEL GERENTE SOCIAL	33
5.4.1.1. Funciones Estratégicas	33
5.4.1.2. Funciones operativas	33
5.5. EL GERENTE Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	35
5.6. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	38
5.7. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	39
5.7.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	39
5.7.2. PERTENENCIA	40
5.7.3. MOTIVACIÓN	40
5.7.4. RETRIBUCIÓN	40
5.7.5. RELACIONES INTERPERSONALES	40
5.7.6. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	40
5.7.7. ESTILOS DE DIRECCIÓN	41

5.7.8. INNOVACIÓN	41
5.7.9. CONFIANZA	41
5.7.10. CONFLICTO	41
5.8. ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	42
5.8.1. ESTILOS DE LIDERAZGO	47
5.8.1.1. EL ESTILO AUTOCRÁTICO O DE AUTORIDAD PERSONALIZADA	48
5.8.1.2. EL ESTILO DEMOCRÁTICO O DE AUTORIDAD COMPARTIDA	49
5.8.1.3. EL ESTILO LAISSEZ FAIRE O DE CONSENSO GRUPAL	50
5.9. GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO	51
5.9.1. EQUIPOS DE TRABAJO	52
5.9.2. ASPECTOS CLAVES QUE DESCRIBEN UN EQUIPO	56
<b>5.9.2.1. EL MOMENTO QUE VIVE EL EQUIPO</b>	<b>56</b>
5.9.2.1.1. Equipo en Expansión	57
5.9.2.1.2. Equipo en Regresión	57
5.9.2.1.3. Equipo en pugna	58

5.9.2.1.4. Equipo Estable	58
5.9.2.1.5. Equipos de alto rendimiento (EAR)	58
<b>5.9.2.2. LA DINÁMICA INTERNA DEL EQUIPO</b>	60
5.9.2.1 Equipos jóvenes	60
<b>5.9.2.3. Equipos maduros</b>	60
<b>5.9.2.4. LA ORIENTACIÓN BÁSICA DEL EQUIPO</b>	61
5.9.2.4. TIPOLOGÍA DE EQUIPOS	61
5.9.2.4.1 EQUIPO COHESIONADO	62
5.9.2.4.2. EQUIPO DISGREGADO	62
5.9.2.4.3. EQUIPO CON NÚCLEO DURO	62
5.9.2.4.4. EQUIPO CON NÚCLEO BLANDO	62
5.9.2.4.5. EQUIPO FRACTURADO	63
5.9.2.5. SÍNTOMAS DE DESINTEGRACIÓN DE EQUIPOS Y DEL LIDERAZGO	63
6. DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES	66
OBJETIVO ESPECÍFICO 1	66
VARIABLES	66

OBJETIVO ESPECÍFICO 2	66
VARIABLES	66
OBJETIVO ESPECÍFICO 3	67
VARIABLES	67
7. DISEÑO METODOLÓGICO	68
7.1. MUESTRA	68
7.2. INSTRUMENTO	69
ENCUESTA 1. ESTILOS DE DIRECCIÓN	70
ENCUESTA 2. ELEMENTOS BÁSICOS QUE CONFIGURAN UN EQUIPO	73
7.3. CONSULTA A EXPERTOS	75
7.4. ENTREVISTA GRUPAL CON LOS EQUIPOS PARTICIPANTES	75
8. RESULTADOS	77
8.1. EQUIPO 1: EQUIPO INTERDISCIPLINARIO	77
8.1.1. DIAGNÓSTICO TIPOLOGÍA DE LIDERAZGO	77
8.1.2. DIAGNÓSTICO DINÁMICA GRUPAL	80

8.1.3. RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LAS DINÁMICAS GRUPALES EN EL EQUIPO INTERDISCIPLINARIO	83
8.2. EQUIPO 2: ENFERMEROS	85
8.2.1. DIAGNÓSTICO TIPOLOGÍA DE LIDERAZGO	86
8.2.2. DIAGNÓSTICO DINÁMICA GRUPAL	89
8.2.3. RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LAS DINÁMICAS GRUPALES EN EL EQUIPO DE ENFERMEROS	94
8.3. EQUIPO 3: AUXILIARES DE ENFERMERÍA Y GERONTOLOGÍA	96
8.3.1. DIAGNÓSTICO TIPOLOGÍA DE LIDERAZGO	96
8.3.2. DIAGNÓSTICO DINÁMICA GRUPAL	97
8.3.3. RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LAS DINÁMICAS GRUPALES EN EL EQUIPO DE AUXILIARES	104
9. CONCLUSIONES	108
ESTRATEGIAS DIRECTIVAS Y DE LIDERAZGO APLICABLES A LOS GRUPOS DE ESTA PROPUESTA	108
10. RECOMENDACIONES	114
11. GLOSARIO	115
12. PROPUESTA DE DIFUSIÓN Y SOCIALIZACIÓN	118
BIBLIOGRAFÍA	

## RESÚMEN

El presente trabajo denominado *Formulación de una Propuesta de Estrategias Directivas y de Liderazgo*, es un aporte al desarrollo del clima organizacional en la Unidad de Atención a la Tercera Edad, Colonia de Belencito. Consta de doce capítulos a través de los cuáles se entregan de manera explicativa las razones por las cuales fue importante su desarrollo, pues se constituye en la primera investigación en torno al tema de Clima Organizacional que se realiza en el marco de esta institución.

Se retoman conceptos tradicionales de administración, así como las nuevas tendencias de la Gerencia de Servicios Sociales, con el fin de contextualizar la intervención en el marco de la Gestión Humana de la organización y las dimensiones del Clima Organizacional.

Con base en estos elementos teóricos se levanta el diagnóstico de los equipos existentes en el convenio: equipo interdisciplinario, enfermeros profesionales y auxiliares de enfermería y gerontología, a través de la aplicación de dos instrumentos de medición. Partiendo de la mirada que ofrece el marco teórico de este trabajo, se logró hacer la lectura de los resultados en el tema de liderazgo y dinámicas grupales, lo cual posteriormente se ve reflejado en la formulación de estrategias, las cuales son el objetivo principal de este trabajo.

Palabras clave: gerencia, gerencia social, gestión humana, clima organizacional, dimensiones del clima, estilos de dirección, grupos, dinámica grupal.

## INTRODUCCIÓN

*La formulación de una propuesta de estrategias directivas y de liderazgo, es una investigación de tipo exploratorio que pretende constituirse en guía de desarrollo para la Unidad de Atención a la Tercera Edad, Colonia de Belencito, pues se trata de un estudio desarrollado en y para esta organización.*

La dimensión del clima organizacional explorada: los Estilos de Dirección, se desarrolla a partir del análisis del macrocontexto en el cual se enmarcan las teorías administrativas y de Gestión Humana formuladas por autores como Martha Alles, Idalberto Chiavenato, Francesc Borréll, Bernardo Kliksberg, entre otros.

Se tiene en cuenta que el marco teórico está sustentado partiendo de los principios formulados en los últimos años alrededor del tema de Gestión Humana y la concepción de Gerencia Social, entendida esta como un modelo gerencial ético y transformador que debe contar con una mentalidad estratégica, programática, operativa y evaluativa, teniendo en cuenta las necesidades del entorno, entendiendo además que, la Gerencia Social apunta al desarrollo de estrategias que favorezcan las condiciones de vida de colectivos, que desde su dinámica interna y su posición frente a las condiciones económicas actuales, no pueden resolver de manera efectiva los requerimientos básicos para salir adelante por sí solos.

Se apela a las Funciones Estratégicas del Gerente Social, dentro de las cuales está su intervención y conocimiento del área de Gestión Humana de la organización en la que se desempeñe.

Este estudio puede hacer importantes aportes a la comprensión de las características del clima organizacional en la UATE Colonia de Belencito, pues de alguna forma con este estudio se toma el pulso, de las percepciones que existen actualmente frente al tema de liderazgo y dinámicas grupales. Para esto se tiene en cuenta que la dirección de un grupo es la resultante de la relación líder – colaboradores. Las tipologías de liderazgo que desarrolla cada líder de este estudio, refleja de forma clara la respuesta que el grupo hace a su estilo de dirección y en esa misma vía, la dinámica grupal, el momento que atraviesan los grupos, su nivel de madurez y de cohesión, favorecen o no el desarrollo de ciertos tipos de liderazgo.

El trabajo cobra importancia en la medida que se constituye en una aplicación práctica de las teorías de Gestión Humana, favoreciendo la propuesta de estrategias directivas para el desarrollo de las actividades propias que implica la

atención a la población adulta mayor y anciana en extrema vulnerabilidad biopsicosocial de la ciudad de Medellín.

## **1. TÍTULO**

Formulación de una propuesta de estrategias directivas y de liderazgo, como aporte al desarrollo del clima organizacional en la Unidad de Atención a la Tercera Edad Colonia de Belencito,

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La Unidad de Atención a la Tercera Edad, Colonia de Belencito fue fundada en el año 1889, con el objetivo de disminuir la mendicidad en la Ciudad de Medellín, albergando mendigos sin distinción de sexo o edad bajo el nombre de “Casa de Mendigos”, funcionando en diferentes lugares de la ciudad. Los recursos provenían de la administración municipal y donaciones particulares.

A partir de 1901, el Municipio de Medellín confió la administración de la Casa, a la Comunidad de Hermanas Dominicanas de la Presentación, quienes administraron la institución hasta el año 2004.

En Diciembre de 1938, se aprueba la compra de la finca denominada “Belencito”, situada en el sector de la América, con una extensión, aproximada, de 11.500 M2. En 1941 se inicia el traslado a sus instalaciones de los usuarios, para esto fueron construidos tres pabellones, uno para hombres, otro para mujeres y un tercero para niños de cuna. A partir de este momento se inicia el proceso de crecimiento y organización de la planta física, posteriormente se construyeron nuevos pabellones, se adecuaron las zonas verdes y se inicia la clasificación por grupos etéreos.

A partir del año 1985, con la creación de la Secretaria de Bienestar Social se replantean los lineamientos para la atención de la población vulnerable de la Ciudad: menores, ancianos, discapacitados, entre otros. A partir de entonces se establecen los criterios de ingreso y egreso a la Unidad, consolidándose como un centro de atención al Adulto Mayor y Anciano. En el año 1993 a partir del aumento en el número de usuarios se conforma un equipo interdisciplinario encargado de la atención biopsicosocial de la población.

En el año 1994 se realiza un diagnóstico institucional, a partir del cual se establecen con mayor claridad las áreas administrativas y de atención gerontológica, consolidándose El Plan de Acción Gerontológico.

La institución fue administrada por 110 años por las Hermanas de la Presentación, bajo un modelo asistencialista, de cuidados básicos en salud y la oferta de algunos programas sociales complementarios que dignificaran la vida y estancia de los usuarios al interior de esta.

En el mes de febrero de 2004 la Secretaría de Bienestar Social invita a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquia, para que se encargue de 3 de 7 pabellones de la institución, implementando criterios técnico – científicos que respondieran a las necesidades de cuidados básicos de enfermería. Para el mes de diciembre del mismo año le fue entregada la administración total de la unidad a la Universidad y se inició un proceso de cambio.

Para el mes de mayo de 2005, se inició un proceso de transformación desde la Dirección Administrativa, partiendo de un reconocimiento del contexto local en el que se inscribe la problemática de ciudad que allí se atiende. Se levantó el diagnóstico institucional, arrojando importantes hallazgos, entre los cuales se encuentran la definición de la responsabilidad social de la institución y el modelo de administración más adecuado para la atención del adulto mayor y anciano.

La misión de la Unidad de Atención a la Tercera Edad -UATE, formulada por la Universidad de Antioquia a partir del año 2006 es “ser un centro gerontológico – público, adscrito a la Secretaría de Bienestar Social que atiende al Adulto Mayor y Anciano en condiciones de indigencia, sin redes de apoyo social y familiar, residentes en el Municipio de Medellín. A través de un modelo de larga estancia ofrece servicios de cuidados básicos de enfermería, gestión de atención en salud, apoyo social, físico y espiritual, tendientes al mejoramiento de las condiciones de vida de quienes ingresan a la institución”<sup>1</sup>.

La institución atiende 350 adultos mayores y ancianos en condiciones de indigencia, con múltiples patologías orgánicas y psiquiátricas, dando respuesta así a una de las problemáticas sociales más agudas de Latinoamérica: el incremento de la población adulta mayor y anciana sin redes de apoyo primarias y secundarias y sin protección social, constituyéndose en un modelo de atención con una alta demanda, el cual por las características del contexto local en el que se inscribe y la

---

<sup>1</sup> Según el Plan de Trabajo 2006 -2008 formulado por la Universidad de Antioquia para la UATE

disposición presupuestal anual, cuenta con una oferta que no alcanza a dar respuesta a la demanda que hace la ciudad en este sentido.

La Secretaría de Bienestar Social tiene establecidas distintas alternativas para esta población, que son soporte y coadyuvan al sostenimiento básico de los adultos mayores y ancianos en condiciones de indigencia, alternativas como subsidio familiar, canasta familiar, hogares sustitutos, institucionalización en la UATE Colonia de Belencito u otros hogares de la red establecida.

La Universidad de Antioquia al incursionar en la institución, encontró que existía una visión, misión, principios y objetivos, que no eran congruentes con el servicio que se estaba prestando para ese momento, y los servicios que se ofrecían no estaban articulados como un modelo de atención integral del cual participa un equipo interdisciplinario. El ingreso de la Universidad de Antioquia implicó un cambio en el modelo de atención, el cual actualmente requiere de un cambio en la estructura organizacional, que favorezca la adopción de nuevas estrategias para la prestación del servicio y garantice las condiciones laborales de sus empleados

La Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Antioquia, es quien firma el convenio con la Secretaría de Bienestar Social y a su vez, la universidad, delega la contratación y administración del recurso humano y financiero del proyecto a la Corporación Interuniversitaria de Servicios – CIS entidad sin ánimo de lucro conformada por cinco (5) universidades del Valle del Aburrá, cuyo objetivo es administrar los convenios firmados por estas universidades con distintas entidades.

Así las cosas, la CIS contrata el equipo de profesionales requeridos por los términos de referencia, contando con el siguiente personal: directora administrativa, psicóloga, trabajadora social, promotoras sociales, gerontóloga, fisioterapeuta, terapeuta ocupacional, regente de farmacia, psiquiatra, secretaria, almacenista, ocho enfermeros profesionales, 45 auxiliares de enfermería y 20 auxiliares de gerontología, cinco Hermanas de la Presentación, dos conductores de vehículo, un técnico en lavandería.

Este personal presta el servicio a la población adulta mayor y anciana, a nivel salud y social, pero al interior de la unidad se da una pluricontratación, es decir otras entidades están en la unidad prestando los siguientes servicios: coordinación de los Programas de Asistencia Social al Adulto Mayor y Anciano de la Secretaría de Bienestar Social, personal de lavandería del Municipio de Medellín, personal de aseo y alimentación, personal de vigilancia.

Los funcionarios que prestan los servicios que no se encuentran dentro del contrato de administración de la unidad, no tienen una relación de subordinación con la dirección administrativa de la unidad, sin embargo se coordinan algunas acciones desde allí.

Actualmente los equipos de trabajo funcionan con base en los términos de referencia establecidos por la Secretaría de Bienestar Social, y de acuerdo al plan de acción estratégico que se diseñó en diciembre de 2005, para ser ejecutado a partir de enero de 2006. La ejecución del plan ha demostrado que las directrices administrativas actuales, no comprenden en su totalidad las dinámicas ineludibles para la oferta del servicio, dado que se presentan imprecisiones en las funciones, no existe diseño de cargos, se presentan dificultades a nivel de clima organizacional, múltiples formas de contratación, injerencia del municipio directamente sobre el personal de la Universidad de Antioquia, entre otras.

Estas imprecisiones administrativas, hacen parte de los procesos que requieren replanteamiento, así como en su momento lo requirió la totalidad del servicio que se ofrecía a los ancianos. La implementación del plan de acción estratégico ha puesto de manifiesto la necesidad de cambios integrales y estructurales en la concepción de la institución.

El área de gestión humana está coordinada desde la Corporación Interuniversitaria de Servicios, en cabeza de la Subdirección Administrativa y de Gestión Humana, quien se encarga de este aspecto frente a todos los proyectos de la empresa; sin embargo y en el caso del proyecto específico que se ejecuta en la UATE Colonia de Belencito, la Directora Administrativa de la unidad, se encarga de hacer cumplir las directrices de la CIS a este respecto, dando cuenta de los procesos que se generan al interior de la institución, pero a su vez tiene directa injerencia sobre las estrategias de gestión humana que se establezcan en la institución.

Actualmente, la dinámica del servicio ha demostrado que se requiere de una contextualización del área de gestión humana para la institución, es decir, se hace imperante el enfoque particular y la intervención oportuna de las situaciones y problemas que surgen con el talento humano en la unidad, tales como: clima organizacional deteriorado, incremento de incapacidades, ausentismo, falta de políticas claras respecto al proceso de selección, entre otros.

Teniendo en cuenta que los procesos de Gestión Humana están determinados por las políticas establecidas por la Universidad de Antioquia y la CIS, la Dirección Administrativa se encarga de direccionar estas políticas al interior de la institución, así como de establecer relaciones con los empleados a través del estilo de

dirección y las acciones de liderazgo concebidas, lo cual tiene directa incidencia en el establecimiento de las relaciones con los empleados, los procesos de comunicación, asistencia, disciplina y resolución de conflictos.

Aludiendo a estos últimos aspectos, se espera desarrollar a través de este trabajo, ***la formulación de una propuesta de estrategias directivas y de liderazgo, como aporte al desarrollo del clima organizacional en la Unidad de Atención a la Tercera Edad Colonia de Belencito.***

Partiendo del hecho, que la Gerencia de Servicios Sociales está orientada al establecimiento de acciones de planeación, organización, dirección y control de acciones que favorezcan la satisfacción de las necesidades de un colectivo, que en forma individual no alcanzaría lograr, así como el establecimiento de estrategias de impacto en comunidades vulnerables y al desarrollo de las empresas del tercer sector, se espera que este trabajo de grado aporte al desarrollo del servicio de asistencia y atención integral a los adultos mayores y ancianos institucionalizados en la UATE Colonia de Belencito, a través del progreso en el estilo de dirección de la misma.

Se espera a partir de este trabajo de grado, dar respuesta a una necesidad específica en la UATE Colonia de Belencito frente al área de gestión humana, con el fin de favorecer las relaciones laborales con el personal del convenio y por ende generar impacto en la prestación del servicio.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La Unidad de Atención a la Tercera Edad Colonia de Belencito, es una institución con cien años de historia, en la que se ha inscrito una biografía organizacional que hoy por hoy se sigue reflejando en su disposición física, en la actitud de los pacientes que llevan mas de 30 años en la institución y por supuesto en los documentos que sustentan la gestión de la misma.

La naturaleza del servicio y la composición laboral de la institución obligó al Municipio de Medellín a cambiar la estructura organizacional en la que se inscribía, en la búsqueda de brindar un servicio más ajustado a las tendencias administrativas actuales, las disposiciones de la administración municipal y por su puesto a las necesidades de los adultos mayores y ancianos que la habitan.

Una de las obligaciones contractuales de la U. de A. al ingresar a la institución era la contratación de 81 personas, distribuidas así: personal asistencial, (enfermeros, auxiliares de enfermería y auxiliares de gerontología), área administrativa e interdiciplinaria; de igual forma al interior de la institución participaban otras organizaciones que complementando el servicio de atención a los ancianos, así: operarios de lavandería adscritos al Municipio de Medellín, el equipo de asistencia social a la tercera edad del municipio de Medellín, personal de aseo y alimentación, Hermanas de la Presentación y servicio de vigilancia, sin que la relación laboral de la Universidad con ellos implicara subordinación.

El ambiente laboral que se respiró al iniciar esta administración fue bastante nocivo, pues se desarrollaba bajo una fuerte tensión, dada la falta de direccionamiento de todo el personal bajo una sola administración, sumado a una célula del sindicato de Medellín que se encontraba en la institución, quienes inicialmente no compartieron la idea de contratar con un tercero la administración de la unidad, además de las características del servicio, el cual fue calificado por la ARP como un servicio con alto riesgo biológico y social para sus empleados.

Se hizo necesario entonces, desarrollar paulatinamente una evaluación de desempeño que depurara el talento humano, buscando integrar personal idóneo, que implicó cambios de personas que fueron significativas para el proceso inicial pero dados los múltiples y veloces cambios que implicaba el servicio, debieron ser reemplazados por personas que se ajustaran especialmente a unas características físicas y psicológicas exigentes.

A la fecha, se ha logrado mayor claridad con las diferentes organizaciones que intervienen en la institución y con sus empleados, en lo que respecta al servicio, los límites contractuales de la Universidad de Antioquia y el Municipio de Medellín y principalmente, se ha logrado esclarecer el papel y la función que cada uno de los 85 empleados de la CIS, tiene al interior de la unidad.

Se pretende hacer una propuesta de estrategias directivas y de liderazgo, como aporte al desarrollo del clima organizacional para la administración de la Unidad de Atención a la Tercera Edad, Colonia de Belencito, teniendo en cuenta los antecedentes a nivel del clima organizacional y las estrategias establecidas por la dirección actual, con el fin de hacer un aporte al avance obtenido por la Universidad de Antioquia, en la administración de la misma.

Esta investigación procura favorecer la prestación del servicio que el Municipio de Medellín, en la necesidad de cumplir su objeto social, ha delegado en la U. de A. dado que su organización y personal interno no alcanza para cubrir los proyectos que desde la Alcaldía se lideran a partir del Plan de Desarrollo.

El convenio entre la Secretaría de Bienestar Social y la Universidad de Antioquia, se enmarca en este modelo de ejecución, pero la magnitud del proyecto, la responsabilidad social y ética que obliga la atención a esta población y el número de empleados que los atienden, amerita que se desarrollen propuestas e intervenciones puntuales frente al clima organizacional, como aporte importante al desarrollo del área de gestión humana direccionada desde la Corporación Interuniversitaria de Servicios CIS, toda vez que la dinámica misma del proyecto, hace difícil el control de todos los factores que están en juego a través de una sola directriz: *los términos de referencia*.

Este trabajo se constituye en la búsqueda de herramientas que potencien el capital humano de la organización, teniendo en cuenta que el servicio que se presta en la Unidad de Atención a la Tercera Edad, Colonia de Belencito es, desde todo punto de vista, un servicio humano, es decir, parte de la motivación personal de cada actor, por brindar mejores condiciones de vida a los adultos mayores y ancianos institucionalizados.

Los estilos de dirección y las estrategias de liderazgo que se planteen, partirán del diagnóstico institucional que de cuenta de las características laborales actuales de la institución, de la exploración bibliográfica, la historia precedente, y las necesidades que se han observado a este respecto. Este trabajo tiene una

justificación válida, toda vez que se constituye en el primer trabajo en el marco de la institución, que apunta a conocer uno de los aspectos más influyentes en el clima organizacional, el cuál ha contado, a través de la historia de la institución con imprecisiones de base, que tienen efectos importantes en el servicio.

Se puede enumerar como razones que justifican este estudio, las siguientes:

- Los antecedentes en materia de clima organizacional, establecen la necesidad de iniciar intervenciones puntuales en las dimensiones del clima, donde la dirección administrativa de la unidad, puede tener mayor injerencia, como lo son las estrategias directivas y de liderazgo
- El área de gestión humana actualmente está dirigida desde la CIS. Dada la naturaleza y complejidad del servicio en la UATE Colonia de Belencito, se requiere de la precisión en el tema de estrategias directivas y de liderazgo, como dimensión fundamental en la construcción de clima organizacional.
- La complejidad del servicio requiere parámetros claros dirigidos desde el área de gestión humana.
- La contratación de un servicio con estas características, no solo requiere claridad contractual entre las partes, sino que se requiere por parte de la dirección, el establecimiento de estrategias que favorezcan un ambiente organizacional, el cual se refleje en la prestación del servicio y por ende, el cumplimiento de los términos de referencia.

#### **4. OBJETIVO GENERAL**

Formular una propuesta de estrategias directivas y de liderazgo de tres grupos al interior de la Unidad de Atención a la Tercera Edad, Colonia de Belencito, como aporte al desarrollo del clima organizacional, favoreciendo la administración y la dirección del personal del proyecto.

#### **4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el diagnóstico de tres grupos: equipo interdisciplinario, jefes de enfermería y auxiliares de enfermería y gerontología, con respecto a las dinámicas grupales y a los estilos de dirección existentes.
- Establecer la relación entre los estilos de dirección y las dinámicas grupales, encontradas en el diagnóstico de cada uno de los grupos.
- Diseñar la propuesta de estrategias directivas y estilos de liderazgo, que se requieren en la Unidad de Atención a la Tercera Edad, Colonia de Belencito, de acuerdo con los hallazgos realizados en el estudio.

## 5. MARCO REFERENCIAL

*“Crear el alma de la empresa significa saber tomar el pulso del compromiso y la confianza de los empleados, y comprender realmente sus esperanzas, sueños, aspiraciones. Sin estas medidas, nos encontramos en peligro de que el compromiso desaparezca, y sin que nos percatemos de ello”*

*Lynda Gratton  
(Estrategias de Capital Humano)*

### 5.1 ANTECEDENTES

Los temas de liderazgo, estilos de dirección y trabajo en equipo, hacen parte de un conjunto de características que se ven constantemente desarrolladas en las organizaciones, a tal punto que estos tres elementos caracterizan una empresa de otra, y en ocasiones, diferencia equipos de trabajo de otros, inclusive tratándose de la misma organización.

Para el desarrollo del presente trabajo se tuvo en cuenta la observación y diagnóstico previo de tres grupos al interior de la Unidad de Atención a la Tercera Edad, Colonia de Belencito:

- Equipo interdisciplinario
- Enfermeros profesionales
- Auxiliares de enfermería y gerontología

## **5.1.1. EQUIPO INTERDISCIPLINARIO**

### **5.1.1.1. Características**

Este equipo está dirigido por la Dirección Administrativa del convenio y conformado por siete disciplinas: gerontología, psicología, terapia ocupacional, fisioterapia, trabajo social, coordinación de enfermería, y regencia de farmacia. Es decir, se cuenta con profesionales con un nivel de autonomía frente a su función, el cual debe articularse a diario, con el fin de brindar un abordaje integral a las necesidades de los adultos mayores y ancianos que se atienden.

Para lograr esto, se tiene como espacio de encuentro y articulación por excelencia el **comité Grupo Base**, el cual consiste en la reunión quincenal o en algunos casos a necesidad, para discutir casos de usuarios que han presentado cambios significativos en su conducta, o que su estado de salud se ha deteriorado a tal punto que deben ser establecidas otras estrategias de atención. Así mismo se articulan esfuerzos de cada disciplina para el abordaje de usuarios nuevos, en la vía de lograr su rehabilitación física y social.

Es un grupo que se articula a diario con el trabajo de los enfermeros profesionales y auxiliares de enfermería y gerontología, debido a la relación cotidiana y constante que estos tienen con los usuarios, y por ende el conocimiento profundo que adquieren de sus características y conductas.

Sin la articulación de los tres equipos falla el modelo, y en ese sentido, la dirección administrativa de la unidad, establece constantemente estrategias de acercamiento y complementariedad de las intervenciones.

## **5.1.2. Equipo de enfermeros profesionales**

### **5.1.2.1. Características**

Está compuesto por siete enfermeros profesionales, bajo la coordinación directa del Coordinador de Enfermería, que hace parte del equipo interdisciplinario. Es un equipo que debe estar en constante comunicación, debido a que son los responsables directos de la vigilancia y control de las condiciones de salud de los

350 adultos mayores y ancianos que atiende la institución. Además, este equipo tiene a cargo la coordinación del trabajo de 45 auxiliares de enfermería y 20 de gerontología, para los 7 hábitats o pabellones existentes.

Es un equipo que ha sufrido constantes cambios en la integración de sus miembros, dada la alta rotación de este personal con respecto a vacantes en las instituciones de salud de la ciudad, ya que su profesión cuenta con una oferta de trabajo importante en el mercado y una variabilidad salarial significativa, de acuerdo a la institución en la que se preste el servicio.

A pesar de esta situación desde enero de 2006, se llevó a cabo el cambio de coordinador de enfermería, por uno de los enfermeros más destacados por sus habilidades técnicas y su capacidad de cohesión de grupos, cambio que favoreció el trabajo no sólo de este equipo, sino también el de los auxiliares, pues estos están bajo la dirección de cada enfermero.

### **5.1.3. Equipo de auxiliares de enfermería y gerontología**

#### **5.1.3.1. Características**

Es un grupo conformado por 45 auxiliares de enfermería y 20 auxiliares de gerontología, cada cargo tiene delimitadas unas funciones, y comparte otras, por lo cual se considera como un solo equipo, pues su objetivo de trabajo coincide: el cuidado integral de los adultos mayores y ancianos institucionalizados, y para cada cual existe una función y un lugar en el equipo.

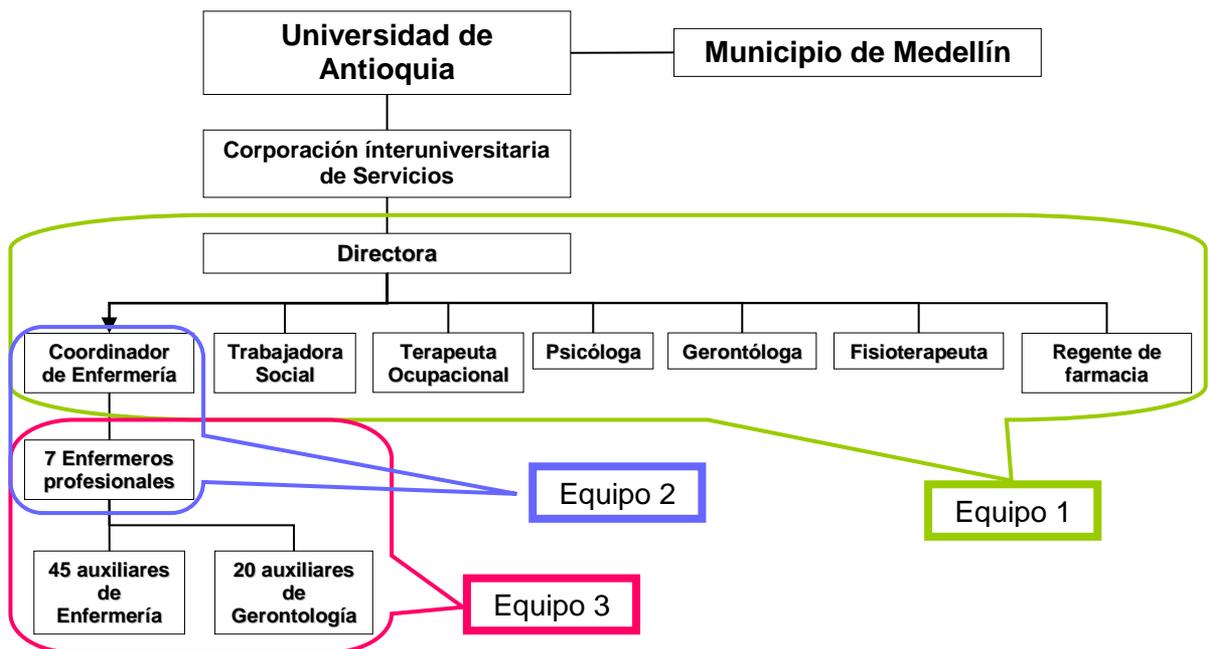
La coordinación de este grupo está a cargo de los enfermeros profesionales. Se organizan en subgrupos que trabajan en los siete pabellones.

Hasta el momento la selección de los equipos de trabajo ha estado dirigida por el coordinador de enfermería, con apoyo de los enfermeros profesionales, a partir de la valoración por competencias, y teniendo en cuenta edad y sexo por auxiliar, ya que existen pabellones de alta complejidad de servicio, la cual requiere mayor o menor tolerancia a la frustración y adaptabilidad, dada la mortalidad de los pacientes, así como también amerita distintos niveles de fuerza física, por contar con usuarios de total manejo (se les atiende totalmente desde la hora de levantarse hasta acostarse).

Los equipos por pabellón, están constituidos tanto por auxiliares de enfermería como de gerontología, varía en cantidad de personas por equipo, ya que se designa determinado número de acuerdo al número de pacientes por atender y el nivel de autonomía y funcionalidad de los pacientes.

Tanto los enfermeros profesionales como los auxiliares de enfermería y gerontología, tienen una asignación horaria de 12 horas por turno, con turnos diurnos y nocturnos que van de 6 a 6.

### Diagrama de la estructura administrativa del contrato para la Administración de la UATE Colonia Belencito



## 5.2. EL CONCEPTO DE GERENCIA

La gerencia es el conjunto de actividades ejecutadas por una persona que ostenta el cargo para la toma de decisiones estratégicas en el macro y microcontexto organizacional, las cuales deben tener un efecto y un impacto a ***largo plazo***.

Gerenciar implica renovar, transformar, cambiar, mejorar e innovar en soluciones, de problemas nuevos y horizontales de la organización, que son aquellos cuya solución necesita la participación de muchas áreas de la organización.

Para hablar de gerencia, es importante comprender que esta se halla ligada íntimamente a las acciones de administrar y gestionar. Sin embargo en algunos ámbitos se ha homologado la palabra gerencia, con la de administrar y gestionar, cuando realmente cada concepto tiene contextos diferentes de desarrollo y tanto la administración como la gestión son procesos que sirven de soporte a la gerencia.

Administrar es el conjunto de decisiones tácticas a ***mediano plazo***, con el fin de incidir en un proceso y obtener un resultado. Entendiendo las decisiones tácticas como el método que se sigue para lograr un objetivo.

La administración está dirigida principalmente a la solución y manejo de problemas verticales, aquellos que se pueden resolver por parte de una persona de un área y son poco complejas.

Gestionar, es un proceso que requiere la toma de decisiones frente a los procesos y las tareas operativas, a ***corto plazo***, a partir de resultados tangibles.

Implica la ampliación de las redes de apoyo de la organización en la búsqueda de soluciones y alternativas que complementen las estrategias de trabajo y el alcance de los objetivos

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

La gerencia es responsable del éxito o no de una organización su requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados por alcanzar.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones.

Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

### 5.2.1. Las funciones de la gerencia

Según las propuestas de Henry Fayol<sup>2</sup>, el proceso administrativo se compone de las acciones de: **planear, coordinar, dirigir, organizar y controlar**

Estos procesos deben ir encaminados a la optimización de los recursos (eficiencia), al cumplimiento de los objetivos propuestos (eficacia), lo que finalmente se espera se vean reflejados en la satisfacción del cliente (efectividad).

- **Planear:** es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

---

<sup>2</sup>GARCIA GÓMEZ, Jacqueline. La gerencia social y su compromiso con la generación de impacto social. Universidad de Antioquia, Facultad de Economía, Especialización en Gerencia Social, Medellín, 2004.

- **Organizar:** Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. Esta debe garantizar la integralidad de las acciones. A su vez los objetivos de una organización y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización
- **Dirigir:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es con los resultados de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.
- **Controlar:** La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar qué encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

### 5.3. El gerente

No se puede hablar de gerencia sin pensar en el **gerente**, quien es la persona que se encarga de ejecutar todas esas funciones que caracterizan su cargo. Gerente viene del latín *gerere*, que significa **llevar a cabo**.

El gerente tiene como misión principal lograr, que su equipo de trabajo llegue a desarrollar procesos tales, que les garantice el éxito en el logro de los objetivos de la organización así como también el alcance de sus objetivos personales.

Para lograrlo, se hace necesario que en cierta medida el grupo subordine sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, esperándose del gerente el liderazgo, la dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

Siempre que existan más de dos personas, en la búsqueda de un objetivo común existirá la necesidad de un líder, o de aquella persona que guíe la consecución de los objetivos. Gerenciar es el arte de crear estrategias que conlleven a la consecución de unos objetivos comunes, bien sea en el marco de una organización u otro tipo de proyecto asociativo.

El gerente es el líder, el dirigente, el que va a la cabeza de los procesos. Debe tener el don de la palabra y su tendencia es explotar el cambio como una oportunidad, para esto el gerente debe saber que:

- Las vicisitudes de las soluciones empresariales nunca son definitivas
- No existe nada más problemático que una decisión estratégica
- El aprendizaje grupal es continuo
- Que la relación **líder – grupo** o **gerente – colaboradores** es interdependiente, nunca dependiente y esta favorece o no el logro de los objetivos
- Quien detenta el liderazgo, es el referente de la empresa
- Su principio fundamental: “tiene que haber una manera mejor de hacer las cosas” (innovación)
- Considera las personas como su activo más preciado
- Sabe que el verdadero liderazgo no implica dar órdenes, sino estimular a la gente hacia el mayor desarrollo personal y la tarea conjunta.

El gerente cumple principalmente un papel de líder, y en este sentido tiene la gran responsabilidad de dirigir su grupo de trabajo, entender sus dinámicas, intervenir cuando así se requiera y ser conciente que su influencia es tal, que incide o no en el logro de los objetivos

Este tema se constituye de vital interés para este trabajo de grado, sin embargo se retomará más adelante el aspecto del liderazgo del gerente.

#### 5.4. La gerencia social

Este trabajo de grado encuentra su articulación entre Gerencia – Gerencia Social y Gestión Humana, a partir del desarrollo de la especialización de Gerencia de Servicios Sociales, lo que le imprime un carácter diferente en lo que respecta al abordaje del tema, toda vez que se espera principalmente, que el diseño de estrategias directivas, tenga impacto sobre el tipo de servicio que se presta, para este caso específico en la UATE Colonia de Belencito, teniendo en cuenta que es una institución del Estado que brinda una alternativa de solución a las necesidades básicas de la población adulta mayor y anciana en extrema vulnerabilidad de la ciudad de Medellín.

Se hace preciso entonces entender aquí a qué se refiere la Gerencia Social, cuál es su objetivo y de qué forma está se articula a la Gestión Humana de una organización.

Cuando se busca la especificidad de los social en la gerencia, no se pretende sostener que hay principios totalmente diferentes que los normales en la gestión general de la administración pública, sino afirmar que hay rasgos y características distintivas en las cuestiones o problemas sociales y en su tratamiento por políticas y programas, que hacen que en su operación el gerente deba tomarlas muy en cuenta, pues adquiere una fuerza especial que determina nuevas formas de gestión, distintas de las que normalmente se señalan en la administración<sup>3</sup>.

La Gerencia Social constituye un modelo gerencial ético y transformador que debe contar con una mentalidad estratégica, programática, operativa y evaluativa, teniendo en cuenta las necesidades del entorno. Busca generar capital social, valor público y contribuir al desarrollo equitativo y sostenible.

Está enfocada principalmente al desarrollo de estrategias a mediano y largo plazo a través del desarrollo de programas, que tengan impacto en la búsqueda de alternativas de solución de problemáticas de poblaciones, que por sí solas no lograrían obtener resultados oportunos.

---

<sup>3</sup> GARCIA GÓMEZ, Jacqueline, SÁNCHEZ TIRADO, Tatiana y RODRÍGUEZ MONSALVE, José Andrés. La gerencia social y su compromiso con la generación de impacto social. Universidad de Antioquia, Facultad de Economía, Especialización en Gerencia Social, Medellín, 2004.

Constituye un modelo del sector terciario de la economía (o de servicios), pues su objetivo está orientado a la oferta de servicios intangibles y en algunos casos tangibles, que aporten al desarrollo de las comunidades que atienden.

La Gerencia de Servicios Sociales “debe dar cuenta de una manera intencionada de los impactos sociales, es decir del logro de los resultados y las transformaciones sociales esperadas desde el diseño y la implementación de las políticas públicas o privadas, a través de proyectos que mejoren las condiciones de la calidad de vida de la población, en forma integral y participativa”<sup>4</sup>.

Uno de los grandes retos de la Gerencia Social es disminuir al máximo los impactos irreversibles de la pobreza y romper con el círculo perverso de la exclusión<sup>5</sup>. En este sentido la Gerencia Social debe desarrollarse en un macro y microcontexto que contenga los elementos que favorezcan la gestión del desarrollo y el establecimiento de estrategias para el alcance de los objetivos de los programas u organizaciones que dirija.

Para Kliksberg<sup>6</sup>, la Gerencia Social eficiente, tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento del gran déficit social de la región y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social.

La gerencia social debe incluir instrumentos específicos para analizar y canalizar adecuadamente los niveles de conflicto, complejidad, incertidumbre e innovación que caracterizan el manejo de las políticas, programas y proyectos sociales.

Kliksberg recuerda que “la gerencia social, requiere ante todo pasar del enfoque prescriptivo usual en gerencia en otros campos, a un enfoque esencialmente heurístico, es decir, explorar la realidad, prestar máxima atención a sus particularidades, tener muy en cuenta las experiencias comparadas, construir conocimiento a través del ensayo y el error, reajustar continuamente los marcos de referencia en función de los hechos”<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Ibid (página 12)

<sup>5</sup> Ibid (Página 11)

<sup>6</sup> Kliksberg, Bernardo. Hacia una gerencia social eficiente: algunas cuestiones claves. EN: Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, Vol. 44 # 175

<sup>7</sup> Ibid

### **5.4.1. Funciones del gerente social**

Para García Gómez<sup>8</sup> el gerente social debe cumplir ciertas funciones en distintos órdenes que le permitan una intervención holística, la cual abarque diferentes aspectos del desarrollo tanto organizacional, así como el de los proyectos de impacto social que dirige.

Los autores proponen entre sus funciones:

#### **5.4.1.1. Funciones estratégicas**

Orientadas hacia la dirección de los procesos de desarrollo institucional, local, regional y global, en la perspectiva a largo plazo.

- Monitoreo del entorno
- Interpretación y análisis
- Representación
- Coordinación
- Planificación de la organización
- Gestión del talento humano

#### **5.4.1.2. Funciones operativas**

Se relacionan con los cambios particulares de cierta envergadura, cuyo ámbito afecta en el mediano o corto plazo aspectos de la direccionalidad estratégica. Se refiere en lo fundamental, a temas operativos vinculados con la toma de decisiones cotidianas.

- Presupuestación
- Administración de los recursos materiales
- Acompañamiento
- Monitoreo de la unidad de trabajo
- Evaluación del programa

---

<sup>8</sup> GARCIA GÓMEZ, Jacqueline, SÁNCHEZ TIRADO, Tatiana y RODRÍGUEZ MONSALVE, José Andrés. La gerencia social y su compromiso con la generación de impacto social. Universidad de Antioquia, Facultad de Economía, Especialización en Gerencia Social, Medellín, 2004.

El gerente social como líder<sup>9</sup> tiene mayores retos, de conducir sus esfuerzos y el de su grupo hacia:

- La sostenibilidad
- El desarrollo, entendido como la ampliación de las oportunidades y capacidades de los hombres.
- El reconocimiento del ser humano
- La integralidad
- La información para la toma de decisiones
- La participación y la concertación
- La equidad
- Fortalecimiento de la democracia y la constitución de ciudadanía
- El empoderamiento
- La transparencia
- La auto - dirección
- La organización
- La flexibilidad de pensamiento

El gerente social como líder, debe encargarse de aspectos organizacionales y sociales, que den forma a la intervención social, favoreciendo el desarrollo sostenible.

Se propone este trabajo de grado apelando a las Funciones Estratégicas del gerente social, partiendo del supuesto básico administrativo de que el Área de Gestión Humana, debe desarrollarse de tal forma que cada colaborador de la organización, encuentre alineación y afinidad entre los objetivos de la empresa y los objetivos personales. Teniendo en cuenta además que el Gerente Social, tiene un reto mayor en la coordinación de personal, toda vez que debe humanizar su intervención y debe conocer de cerca los efectos que su direccionamiento tiene sobre el comportamiento de sus colaboradores.

Es un doble reto, pues el Gerente Social no solo debe apuntar al logro de los objetivos a mediano y largo plazo de su organización, sino además iniciar su trabajo por el grupo de personas que desarrollan dichas intervenciones. Esperando que los indicadores de eficiencia y eficacia, den cuenta de la motivación personal, que impulse al mejoramiento y a la prestación de un servicio con calidad, a una población que así lo requiere.

---

<sup>9</sup> Ibid

## 5.5. El gerente y la gestión del talento humano

Dentro del gran número de procesos que están a cargo del gerente, los cuales garanticen el alcance de los objetivos, se encuentra el **Área de Gestión Humana**, la cual ha sido la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual que simboliza, más que todo, la importancia del factor humano, en plena era de la información.

Se parte de la concepción que el capital más importante de la empresa son las personas que la constituyen, ellas producen, venden, atienden al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, gerencian y llevan a cabo los negocios de las empresas.

La principal ventaja competitiva en las organizaciones, se deriva de las personas que laboran en ella, toda vez que se entiende que el aprendizaje organizacional, es un factor diferenciador generado y potencializado por las personas que las constituyen.

La gestión del talento humano es la nueva tendencia que surge de la Administración de Recursos Humanos. Hasta hace poco tiempo, en muchas organizaciones se hablaba de **relaciones industriales**: visión burocratizada que viene desde el final de la Revolución Industrial, y alcanzó su auge en la década de 1950. En algunas organizaciones se hablaba de **administración de recursos humanos**, visión más dinámica que predominó hasta 1990. En otras organizaciones, más sofisticadas, se habla ahora de **administración de personas o administración del talento humano**, enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. No obstante, la tendencia actual va más allá, puesto que se habla de **administración con las personas**.

Administrar con las personas significa conducir la organización junto con los colaboradores y socios internos que más entienden de ella y de su futuro. Un enfoque que ya no mira las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación en las organizaciones<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Bogotá, McGraw – Hill. 2002

La Gestión del Talento Humano puede pensarse como responsabilidad de toda empresa, esta debe constituirse en un componente estratégico y transversal, con el fin de descentralizar las operaciones y centralizar **el control de resultados**.

La estrategia de Gestión del Talento Humano, constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

El contexto de la Gestión del Talento Humano, es el de las **organizaciones y las personas**, las cuales forman una simbiosis duradera, con el fin de que las organizaciones alcancen los objetivos de la mejor manera, pero sólo a través de la canalización de esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales, y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, donde la cooperación entre ellas es esencial para su existencia<sup>11</sup>.

Una organización solo existe cuando, hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

La vida organizacional da significado a la experiencia individual y grupal, donde todo afecta e interactúa con todo, donde cada elemento, no sólo se mide por lo que es o representa, sino, y especialmente, por su red de relaciones con todos los otros.

Tradicionalmente, los órganos de Administración de Recursos Humanos se estructuraban dentro del esquema de departamentalización, sin embargo la experiencia de empresas exitosas ha demostrado que el área de gestión humana debe estar al nivel de las áreas principales, es decir, operar como línea, conservando la función de staff, ya que se constituye en un eje transversal de la producción y del incremento de satisfacción y motivación laboral.

El área de gestión humana surgió inicialmente en grandes empresas, como respuesta a la necesidad de atender el factor humano, teniendo como punto de partida el supuesto de que atender las necesidades del recurso humano,

---

<sup>11</sup> Ibid

interesarse por el trabajador como individuo con necesidades básicas y de realización personal, favorecería el alcance de los objetivos de la empresa.

El objetivo principal del área de gestión humana debe ser “propender por hacer de las dos grandes categorías de la organización: la categoría humana (el factor humano) y la categoría no humana (los medios, el capital, la máquina) una “unidad” armónicamente dirigida a conseguir un fin, es condición previa y esencial para garantizar que el conjunto hombre – medios se dirija hacia el objetivo prefijado, con el ritmo de actividad previsto, con el menor número de desviaciones y con el máximo de economía y sociabilidad posibles”<sup>12</sup>.

La Gestión Humana debe facilitar el crecimiento integral de los colaboradores y el desarrollo del servicio con calidad, basado en el mejoramiento continuo.

Teniendo en cuenta que las personas pasan buena parte de su vida en sus lugares de trabajo, el área de gestión humana, debe encargarse de **planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar** todos aquellos factores que promuevan el desempeño eficiente, toda vez que la organización representa el medio para alcanzar los objetivos personales.

Se trata entonces de ver la Gestión del Talento Humano como el vértice de la empresa, desde donde se coordinan los esfuerzos que favorezcan el proyecto organizacional y la alineación de esta al proyecto de vida de cada uno de los empleados. Gestionar el talento humano, significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

No puede lograrse la efectividad organizacional, ni la satisfacción individual, a menos que exista un buen encajamiento entre lo que la organización necesita y lo que los individuos que pasan sus vidas de trabajo en ellas, necesitan.

Así las cosas, si la organización hace parte finalmente de la vida cotidiana de las personas, el ambiente que se desarrolla en las organizaciones (clima organizacionales), determina la calidad en la producción y la satisfacción de los empleados.

---

<sup>12</sup> Londoño Uribe, John Jairo. Diseño del área funcional de gestión del talento Humano. Medellín, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia, 1998

## 5.6. Concepto de clima organizacional

El primero en hablar de este concepto fue Kurt Lewin en su Teoría de Campo, concibió el clima organizacional como el enlace funcional entre la persona y el medio ambiente. La Teoría de Campo, formulada por Lewin, afirma que las variaciones individuales del comportamiento humano con relación a la norma son condicionadas por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente psicológico en el que se sitúa, el espacio vital.

B. Schneider y C.S. Bartlett (1975)<sup>13</sup> catalogaron el clima organizacional como una “personalidad”, cuando lo describieron: el ambiente interno percibido puede ser de confianza, progreso, temor, seguridad. Cualquiera sea el ambiente interno de la organización, la percepción que los participantes tengan de él, sus sentimientos psicológicos, podrían reflejar el funcionamiento interno de la organización. El clima organizacional es para la organización, lo que la personalidad es para el individuo.

Para Jaramillo Zuluaga<sup>14</sup>, el clima organizacional, “es la resultante afectiva de la interacción en el grupo, de los grupos internalizados de cada uno de sus integrantes y de la relación establecida a partir de sus necesidades de logro, poder o afiliación; este clima es llamado también atmósfera, ambiente interno o **personalidad organizacional** y en él, cada uno de los factores se desarrolla interdependientemente”.

El clima organizacional es un concepto perceptual, subjetivo y multidimensional, no es una realidad observable, pero se siente su influencia; es un producto y al mismo tiempo una causa; posee la capacidad de diferenciar una organización de otra. Los mismos sujetos son parte de él, están inmersos en él y por lo tanto, es invisible, se les impone, los condiciona y está oculto.

Es una estructura psicológica y se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos percibidos, o sea el conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno, dando origen a “climas” que caracterizan cada sección y a su vez a la totalidad.

---

<sup>13</sup> Ibid

<sup>14</sup> Ibid

El clima es una interrelación de la estructura organizacional y las metas, necesidades y habilidades de los individuos, determinantes del comportamiento de éstos y sensible a cualquier cambio de los factores que lo generaron; por lo tanto el clima organizacional es multidimensional y es una característica inherente a toda organización.

Por la característica perceptual del clima organizacional, en una misma organización, pueden existir muchos climas, dependiendo del punto de vista de los participantes.

El resultado de determinado clima, muestra qué tan próxima es la relación entre motivación y productividad; mientras mayor sea la motivación de las personas, la organización necesitará menos rigidez y coerción y mayor será el sentido de responsabilidad y pertenencia desarrollados por los integrantes.

El clima organizacional está conformado por variables importantes que entran a hacer parte de su constitución, entre se encuentran situaciones individuales y grupales, tales como: cultura organizacional, estilos de dirección, escalas de necesidades y comunicación.

De esta manera, el clima adquiere variadas dimensiones, que finalmente hacen alusión a todos los aspectos que componen una organización.

## **5.7. Dimensiones del clima organizacional<sup>15</sup>**

Las diez dimensiones del clima organizacional que a continuación se exponen, son la resultante de un diseño para la medición del clima organizacional en Medellín, por lo que resulta bastante interesante, tener en cuenta esta propuesta.

### **5.7.1. Estructura administrativa**

Hace referencia a los principales componentes formales e informales de una organización, los cuales garantizan su funcionamiento y proyección. Comprende las políticas, procedimientos, normas, reglas, sistemas de autoridad, controles formales, descripción de guías y puestos de trabajo y la forma en la que éstas son coordinadas.

---

<sup>15</sup> Ibid

### **5.7.2. Pertenencia**

Sentimiento que expresa un alto nivel de identificación, asimilación y aceptación de las políticas, filosofía, valores y el quehacer de la organización, manifestado en un compromiso, esfuerzo y entusiasmo frente al trabajo.

### **5.7.3. Motivación**

Estado de tensión, carencia, o necesidad generada por estímulos internos y externos que produce acciones y comportamientos tendientes a reducir la tensión o satisfacer la necesidad. Se pueden nombrar como principales motivaciones en el trabajo: las necesidades de poder, afiliación y logro.

### **5.7.4. Retribución**

Beneficios que reciben los miembros de manera directa o indirecta, ya sea en dinero o especie, en servicios de salud, formación y capacitación, estabilidad laboral, condiciones de trabajo y, en general aquellos aspectos que contribuyen al bienestar personal, laboral y familiar.

### **5.7.5. Relaciones interpersonales**

Interacción dinámica que se da entre las personas en el desempeño de las funciones que la organización asigna en aquellos roles que se dan, de manera espontánea.

### **5.7.6. Comunicación organizacional**

Proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información verbal, escrita o no verbal e interpretan su significado utilizando un lenguaje claro, una escucha efectiva, y una adecuada retroalimentación.

### **5.7.7. Estilos de dirección**

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida, a través del proceso de comunicación humana, a la consecución, de uno o diversos objetivos específicos o metas.

El estilo de dirección es la influencia ejercida por una persona de modo que modifique el comportamiento de otra intencionalmente.

### **5.7.8. Innovación**

Forma como los miembros de una organización perciben que son promovidos, su inconformismo, su originalidad, flexibilidad ante diferentes enfoques, capacidad de realizar asociaciones espontáneas; capacidad para reorganizar sus experiencias mediante el aprovechamiento de habilidades y destrezas que generan actos creativos.

### **5.7.9. Confianza**

Percepción que tienen los miembros de una organización de que pueden creer en los demás y en su propia integridad, autonomía, autocrítica y control voluntario.

### **5.7.10. Conflicto**

Desequilibrio percibido en una organización cuando se produce un cambio en las circunstancias vividas, los intereses y las metas; movimiento dinámico que retorna a su estabilidad sólo cuando el conjunto de fuerzas se reacomoda.

Es importante aclarar que la alteración de uno sólo de los factores puede cambiar el clima y esto no depende sólo de la visión individual, sino que se convierte en una resultante grupal. La personalidad del grupo está determinada por múltiples variables, personales y grupales, el grupo es un sistema que resulta de diferentes interacciones, en el momento en que una de las dimensiones del clima genere conflicto, surgirán mecanismos de defensa propios del ethos del grupo, que deberán en ocasiones, ser intervenidos por el líder. En el caso que no se pueda resolver el conflicto es probable que el clima empiece a verse afectado a través de

una serie de síntomas o “signos” que informen que algo cambió y está afectando al grupo.

Es por esto que se hace importante prestar atención a cada una de las dimensiones que lo componen.

Teniendo en cuenta estas dimensiones y para efectos de este trabajo de grado, se profundizará en la dimensión **ESTILOS DE DIRECCIÓN**, teniendo en cuenta que esta dimensión integra la relación interdependiente **LÍDER – GRUPOS, GERENTE – COLABORADORES**, y de esta relación surgen como productos la motivación, la innovación, la producción y el sentido de pertenencia por la empresa.

## 5.8. ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

*“Cada pueblo tiene el gobierno que se merece y lo genera, lo sostiene y lo perpetúa”*

**David Casares**

*Liderazgo, capacidades para dirigir*

Para hablar de estilos de dirección, se hace indispensable comenzar por la revisión del concepto de **liderazgo** entendido este como la capacidad que tiene una persona para influir de tal manera el comportamiento de un grupo, que puede conducirlo hacia unos fines determinados.

Para Idalberto Chiavenato<sup>16</sup>, “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”.

La palabra líder es una castellanización de **leader**, conductor. Así, el líder es un conductor de un grupo humano. El ser líder va relacionado con el uso del poder, más que de autoridad. Quien es líder, siempre estará en una posición de poder, desigual por demás para el grupo, pues así existan otros poderes, el poder del líder generalmente supera otras fuerzas del grupo.

---

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Bogotá, McGraw – Hill. 2002

Las dimensiones del liderazgo en una organización varían según<sup>17</sup>:

1. El poder del puesto: dicha circunstancia, sumada a la personalidad y los conocimientos le permiten al líder lograr que los miembros del grupo cumplan con sus instrucciones. Por esta razón está en condiciones de obtener seguidores con más facilidad que hallándose alejado del mismo.
2. La estructura de la tarea: se relaciona con la capacidad de diagramar las tareas con claridad y responsabilizar a las personas por ella (es equivalente a la transmisión de lo que lleva hacia el objetivo). Luego se puede ejercer con más facilidad el trabajo de mejoramiento de la calidad del desempeño.
3. La relación líder – seguidor: es la más importante desde el punto de vista del líder, ya que la puede sumar al poder del puesto y a la estructura de tarea. Se relaciona con la medida en que los miembros de un grupo aprueban a un dirigente (jefe, coordinador) y están dispuestos a seguirlo.

La autoridad que ostenta el líder viene dada por una investidura encargada por la sociedad a un individuo ubicado en una situación de poder y que los dirija, en cambio el poder, es la fuerza que motiva el cambio de conducta de las personas. Así, el líder es una persona que tiene poder y que lo sabe usar para conseguir los objetivos finales, así como el bienestar del grupo que dirige.

El liderazgo gerencial se entiende como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes<sup>18</sup>:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien dirigir, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

---

<sup>17</sup> CESIO, Sonia. Liderazgo y empresa. 2002 <http://www.enigmapsi.com.ar/liderazgo.html>

<sup>18</sup>QUIJANO PONCE DE LEON, ANDRÉS. Liderazgo <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

La misión del líder es la de dirigir un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas. Debe<sup>19</sup> saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas; además, debe saber definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos.

No existe líder sin seguidores<sup>20</sup>, la existencia del líder, depende de su relación con los seguidores. El liderazgo es un fenómeno social, constituido por dos elementos esenciales: el que influye y los que son influidos.

El liderazgo<sup>21</sup> es la acción de influir en los demás, a partir de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos, para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes.

El líder debe contar con características esenciales como: capacidad de influir, capacidad para transmitir información, humanizar y dar sentido de trascendencia a la tarea.

---

<sup>19</sup> CASARES ARRANGOIZA, David. Liderazgo, capacidades para dirigir. FCE Cuarta edición, México, 2004

<sup>20</sup> Ibid

<sup>21</sup> Ibid

Es importante entender el liderazgo como el fenómeno de interacciones entre **dirigente – colaborador**. No existe líder sin seguidores, la relación líder – grupo es interdependiente y se modifica mutuamente. El estilo de liderazgo que se asume para un grupo, generalmente habla de la dinámica de ese grupo.

Cuando las organizaciones gozan de un sentimiento de efectividad durante largos períodos, se percibe que en la base de la pirámide, existe un claro sentimiento y compromiso de los miembros de la organización hacia el líder, que se expresa en afirmaciones de fe en su conducción y esperanza de lograr las metas propuestas.

Si el líder no sabe a donde va, o no responde a las expectativas de los colaboradores éstos se sienten, muchas veces, con derecho a buscar sus propios intereses y dejar en un segundo plano los objetivos del grupo.

Quien es líder debe tener claro que su compromiso con el grupo va más allá de dar ordenes, el líder debe tener el carisma que invite a los otros a seguirlo, a sacar adelante los proyectos conjuntos, debe ofrecer seguridad y constancia al grupo.

El líder debe tener principalmente capacidad de servicio, sin esta su rumbo está perdido. Debe contar con una visión de futuro, compromiso, arraigo social, seguridad y trascendencia.

Reconocer que contagia, pero que también es contagiado, no es uno aparte del grupo, es parte vital del grupo. Tiene la misión de conocer lo que hace y hacia dónde se dirige, ver lejos y a fondo. El líder debe contar con la capacidad de movilizar, de cambiar, de transformar con base en la participación de otros.

David Casares<sup>22</sup>, propone como **habilidades humanas básicas del líder**:

- Dominio personal, el cual se refiere al conocimiento de sí mismo, seguridad personal, congruencia, tenacidad y responsabilidad.
- Visión y comunicación trascendente, que comprende la vida interior, la comunicación, la misión y las estrategias de la institución
- Capacidad de compromiso, vocación personal, compromiso consigo mismo y ética personal y social

---

<sup>22</sup> Ibid

- Capacidades de guiar, evaluar y formar seguidores, a través de la promoción de valores, y la importante capacidad de evaluar y seleccionar su equipo
- Habilidades sociopolíticas y de negociación
- Trabajo en equipo y formación de la cultura organizacional, capacidad para crear equipos de trabajo y trabajar con equipos multidisciplinares.

El líder deviene puntos de referencia grupales, pues tiene una manera particular de hacer presencia, se interesa por las personas y por la situación, debe contar con una generosidad que lo haga distinto, así como con una capacidad reflexiva que lo lleve a tomar decisiones justas y oportunas.

El líder desarrolla un estilo, pendiente de tres variables como son: el tipo de estructura administrativa en la que se halla inscrito, las características de los grupos que coordina, el tipo de servicio que presta la empresa.

Para Borrell<sup>23</sup>, el líder cuenta con una serie de retos diferentes dependiendo de la estructura administrativa de la empresa en la que se trabaje, así las estructuras pueden ser: simple, funcional, matricial, divisional o colegiada. Cada una tiene un nivel de exigencia diferente con respecto al tipo de liderazgo que se deba asumir.

En la estructura simple<sup>24</sup> domina un centro de autoridad sobre unos trabajadores que realizan tareas sencillas y rutinarias. El directivo organiza, supervisa, a veces soluciona y casi siempre sanciona el trabajo de sus subalternos.

En la estructura funcional, como una unidad de salud, por lo general hay departamentos con profesionales cualificados, profesionales que muchas veces tienen que aplicar toda su creatividad para que el trabajo sea eficaz.

La estructura matricial se distingue porque funciona por líneas de negocio, y adapta las jerarquías a cada proyecto. Toda la organización se aplanan, y hay pocos “jefes” porque cada persona puede ser “jefe” en un proyecto y subordinado en otro.

---

<sup>23</sup> BORRELL CARRIÓ, Francesc. Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros. Editorial Gestión 2000.com. Barcelona, 2004

<sup>24</sup> Ibid (Pag. 65)

En las estructuras divisionales nacen unas “subempresas” que tiene autonomía y objetivos confluentes pero a veces también paralelos.

Así, el tipo de habilidades que debe desarrollar el líder en cada entorno pueden ser totalmente distintas y necesarias. No hay un estilo único o mejor para dirigir un grupo, este varía de acuerdo a las necesidades del grupo y de la empresa, son las distorsiones de los estilos de dirección los que terminan desfavoreciendo los modelos.

En la actualidad empieza a prevalecer una visión de liderazgo compartido, o coliderazgos<sup>25</sup>, es decir, dos o más personas asumen de manera simultánea o rotatoria la conducción del equipo, esto genera algunas ventajas, dependiendo de la confianza y la madurez en la relación de quienes lo asumen. Se pueden enumerar como ventajas: se evita el cansancio propio de asumirlo todo. Si una persona falta, la otra puede suplirla sin problemas. Pueden sumar sus sensibilidades para explorar las partes periféricas del equipo, aquellos integrantes que no están tan cerca de los núcleos del equipo.

### **5.8.1. Estilos de liderazgo**

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo<sup>26</sup>, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Los estilos de liderazgo están determinados en gran medida por el grado de participación que el líder permite al grupo. Así, tradicionalmente se habla de tres estilos:

- Autocrático
- Participativo
- Laissez – faire o de rienda suelta

---

<sup>25</sup> Ibid, (Pag 66)

<sup>26</sup> QUIJANO PONCE DE LEON, ANDRÉS. Liderazgo  
<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

Sin embargo este modelo ha sufrido cambios, dada la introducción del factor de complejidad en las organizaciones y en el entorno. Atendiendo el eje de participación y el grado de concentración de poder elegido por el directivo, actualmente se puede hablar de<sup>27</sup>:

- Autoridad personalizada
- Autoridad compartida
- Consenso grupal

Ninguno de estos tres estilos renuncia a ejercer la responsabilidad propia del directivo, y de hecho para cada uno de ellos se puede considerar un contexto empresarial en el que su eficacia va a ser máxima. También influye la cultura en la que se desarrolla la organización y la preparación técnica de los profesionales

#### **5.8.1.1. El estilo autocrático o de autoridad personalizada**

Derivado del estilo autoritario, donde el líder toma las decisiones generalmente sin consultarlas al grupo y en esta medida asume un grado de responsabilidad mayor. Está centrado en la persona del líder<sup>28</sup>, es un estilo cerrado: escucha la opinión de sus seguidores pero la decisión que toma es la propia. Ordena y espera obediencia; es dogmático y dirige mediante la capacidad de conceder recompensas y castigos. Mantiene la comunicación descendente y limita la toma de decisiones de la alta dirección.

Es eficaz en una situación de emergencia, en circunstancias críticas, ya que otorga sensación de seguridad. Es ideal para pequeñas empresas, o empresas que están iniciando, donde se coordine el trabajo de personas poco cualificadas o que las funciones sean muy específicas.

Es un estilo que funciona en organizaciones burocratizadas, donde la autoridad compartida puede generar un mayor caos, dados los cargos y la historia precedente de los equipos.

---

<sup>27</sup> Ibid

<sup>28</sup> CESIO, Sonia. Liderazgo y empresa. 2002 <http://www.enigmapsi.com.ar/liderazgo.html>

Suele ser inapropiado en organizaciones donde existen equipos de profesionales, con autonomía y que cuentan con el poder que les da su lugar en el equipo, puesto que domina el producto de su trabajo y este es insustituible para la empresa. También en empresas donde confluyen varios equipos y se requiere de la creatividad e iniciativa de estos para alcanzar mayor productividad.

El líder que asume este estilo, está enviando constantemente mensajes conciente e inconscientemente al grupo que dan cuenta de que el líder: *asume la responsabilidad máxima de los acontecimientos, en cualquier momento puede pedir cuentas a cualquiera, cualquier decisión importante debe saberla y darle el visto bueno, no esta obligado a consultar sus decisiones con directivos inferiores o subalternos.*

#### **5.8.1.2. El estilo democrático o de autoridad compartida**

Implica al líder y sus seguidores en la toma de decisiones. Es un estilo abierto<sup>29</sup> con metas a cumplir, se consulta con el grupo respecto de las acciones y decisiones; se fomenta la participación de los integrantes.

La comunicación es descendente y ascendente; en ocasiones se delega la toma de decisiones. Es un liderazgo eficaz para buscar la naturaleza del problema y resolverlo. Se apoya en la comunicación con el grupo. Toma decisiones de alta dirección, permitiendo que las operativas lleguen desde los niveles inferiores.

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo<sup>30</sup>. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Este estilo de líder, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

---

<sup>29</sup> Ibid

<sup>30</sup> QUIJANO PONCE DE LEON, ANDRÉS. Liderazgo

<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

Es ideal para empresas altamente cualificadas e inapropiado para empresas con trabajadores poco cualificados.

Los mensajes que transmite el líder a través de ejercer este estilo son: *todos deben involucrarse en los resultados, cada cual tiene un nivel de decisión que le compete y debe responder directamente de él, el trabajo bien hecho es más una cuestión de autoestima profesional que una cuestión coercitiva o de recompensas, acepta intercambiar poder y capacidad de decisión por autoresponsabilidad*<sup>31</sup>.

### **5.8.1.3. El estilo laissez faire o de consenso grupal**

Laissez faire es una abreviación de la frase ***laissez faire, laissez passer***, una expresión francesa que significa "dejad hacer, dejad pasar". Fue usada por vez primera por los fisiócratas del siglo XVII contra la interferencia del gobierno en el comercio. Hoy día se utiliza como sinónimo de economía estricta de libre mercado o librecambismo. Adam Smith desempeñó un papel muy importante en la popularización de las teorías económicas del laissez-faire.

Centrado en el seguidor. Es un estilo abierto cuya característica es la confianza absoluta en los seguidores. La comunicación es ascendente, descendente y horizontal.

Es el líder natural, que se impone por sus cualidades especiales. Otorga al grupo un alto grado de independencia operativa; proporciona información y actúa principalmente como un contacto con el ambiente externo al grupo. Obtiene mucho éxito por el alto grado de participación y apoyo que recibe de sus seguidores<sup>32</sup>.

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien".

---

<sup>31</sup> BORREL CARRIÓ, Francesc. Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros. Editorial Gestión 2000.com. Barcelona, 2004

<sup>32</sup> CESIO, Sonia. Liderazgo y empresa. 2002 <http://www.enigmapsi.com.ar/liderazgo.html>

Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas. Este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio<sup>33</sup>.

Funciona en empresas marcadas por la creatividad de sus miembros, o por ser los trabajadores tan altamente cualificados que en realidad la empresa es suya<sup>34</sup>, y la medida de su trabajo difícilmente mensurable. También se precisa este tipo de autoridad en departamentos de grandes empresas donde cumplir determinados horarios deja de tener importancia en relación al producto final de dicho trabajo.

*Los mensajes que transmite el líder a través de ejercer este estilo son: como líder coordino y facilito aspectos de logística, porque ustedes son los que hacen el trabajo y son los responsables del negocio. Si otra persona asume esta responsabilidad yo la aceptaré encantado, pero entretanto debo asegurar que el consenso que se establezca para cada tema se lleve a cabo. La tarea del líder consiste en que el grupo se mantenga unido y tengan coherencia sus decisiones. El líder es la conciencia ética del grupo.*

Este estilo directivo sólo puede funcionar en empresas donde cada trabajador es propietario de su rendimiento (de manera real o simbólica).

## **5.9. Grupos y equipos de trabajo**

Un grupo son dos ó más personas que se hallan en relación psicológica explícita entre sí. O sea que exista la necesidad de algún género de acción mutua directa. Un grupo, no es una simple colección de individuos, sino una interrelación de personas con un objetivo común.

---

<sup>33</sup> QUIJANO PONCE DE LEON, ANDRÉS. Liderazgo  
<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

<sup>34</sup> BORREL CARRIÓ, Francesc. Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros. Editorial Gestión 2000.com. Barcelona, 2004

Platón decía en "La República o de la justicia" que un grupo surgía de la impotencia de las personas de bastarse a sí mismas y de la necesidad que sienten de muchas cosas que pueden quedar resueltas dentro de tal organización.

El concepto de grupo esta muy relacionado, con el concepto de sistema<sup>35</sup>. Desde esta óptica podemos decir que un grupo es un conjunto de componentes (miembros) cuya interacción engendra nuevas cualidades que no poseen los elementos integrantes por separado. Siguiendo este punto de vista, entonces podemos ver que los grupos también cuentan con las mismas características de los sistemas: cualidad resultante, el grupo como generador de un trabajo más creativo y fructífero y su activo papel en la solución de problemas de la organización, composición, miembros del grupo, organización interna, interrelaciones de los miembros del grupo, e interacción, con el medio que rodea al grupo, entrada y salida de información utilizada por el grupo en su actividad.

Los grupos pueden ser considerados unidades de análisis en tanto poseen identidad propia, ya que las personas actúan distinto cuando están en grupo de cuando están solas, y además, actúan distinto según el grupo en el que se encuentren o al que representen. Entonces, los grupos humanos pueden ser analizados como un punto intermedio entre lo social-despersonalizado y lo individual-particular, es decir, en un nivel de análisis propiamente grupal, distinto del individual y del social.

La razón por la cual existen grupos es que todos y cada uno de sus miembros creen que pueden llenar una o varias necesidades en colaboración con los demás, que solos no podrían llevar a cabo. Estos se pueden conformar de manera formal o informal, en formas asociativas o en organizaciones.

### **5.9.1. Equipos de trabajo**

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

---

<sup>35</sup> GARCIA VIDAL, Gelmar. Consideraciones teóricas en torno al tema de los grupos. <http://www.monografias.com/trabajos11/grupo/grupo.shtml>

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo<sup>36</sup> llegó de la mano de propuestas como calidad total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

Se parte del hecho que toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

Teniendo en cuenta que los conceptos de grupos y equipos difieren en el marco organizacional, y que además una cosa son los equipos de trabajo y otra muy distinta el trabajo en equipo, vale la pena diferenciar lo que es un equipo de trabajo a lo que se denomina trabajo en equipo:

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. Su productividad está limitada por la combinación de interrelaciones posibles o sociogramas.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

---

<sup>36</sup> GARCIA VIDAL, Gelmar. Consideraciones teóricas en torno al tema de los grupos. <http://www.monografias.com/trabajos11/grupo/grupo.shtml>

Para Borrell<sup>37</sup>, el trabajo en equipo es una oportunidad de crecimiento personal, implica poner de acuerdo las voluntades de sus miembros. Para él, los elementos básicos de un equipo son:

- El tipo de profesional que lo integra y el tipo de actividad
- La cohesión entre sus miembros
- La productividad y capacidad de trabajo
- La creatividad y auto responsabilidad que sea capaz de desarrollar
- Los requerimientos externos que le llegan
- Los apoyo y los medios de que dispone, para hacer frente a estos requerimientos

Siguiendo a Borrell, se puede decir que las variables internas de un equipo son **el proyecto, las emociones y las tareas**, estas son tan inaparentes como los afectos, el prestigio o los deberes que se asignan.

En la vida organizacional, se espera que los grupos de personas presentes allí por una razón clara, constituyan equipos de trabajo, que potencien los resultados y por ende, que tengan efectos en la producción. En este contexto, se encuentran diferencias importantes entre los conceptos de grupos o equipos de trabajo, pues un grupo de personas, no necesariamente trabaja en equipo, o constituye un equipo. Algunas diferencias<sup>38</sup>:

---

<sup>37</sup> BORRELL CARRIÓ, Francesc. Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros. Editorial Gestión 2000.com. Barcelona, 2004

<sup>38</sup> MADDUX, Robert B. Grupos versus equipos, (Sin más referencias)

<b>GRUPOS</b>	<b>EQUIPOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros creen que solo están agrupados por propósitos administrativos</li> <li>• Realizan su trabajo de forma independiente</li> <li>• Los miembros se focalizan más en sí mismos</li> <li>• Existen sentimientos de desconfianza, pues no se entienden ni se tienen claros los roles de los compañeros</li> <li>• La opinión y los desacuerdos tienden a dividirlos</li> <li>• La conformidad aparece a menudo, como un sentimiento más importante que el logro de resultados positivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay interdependencia</li> <li>• Las metas personales y de grupo se cumplen con apoyo</li> <li>• No se pierde tiempo buscando ganancias a expensas de otros.</li> <li>• Se experimentan sentimientos de pertenencia por sus trabajos</li> <li>• Se plantean metas a partir de unidades de trabajo</li> <li>• Los miembros sienten que contribuyen al éxito de la organización</li> <li>• Existe un clima de confianza y se les estimula a exponer sus ideas</li> <li>• Existe una comunicación abierta y honesta, y se hace un esfuerzo por entender el punto de vista del otro.</li> <li>• Se vivencia el conflicto como aspecto normal de la interacción humana</li> <li>• Los miembros participan de las decisiones que afectan al equipo, y entienden que el líder puede dar veredicto cuando el equipo no puede decidir o por una emergencia</li> </ul>

Se puede decir, que el equipo de trabajo es el estado hacia el que deben evolucionar los grupos que conforman las organizaciones, teniendo en cuenta que los equipos de trabajo, son finalmente quienes tienen la responsabilidad de cumplir con la misión y entregar el resultado esperado de la empresa. Los equipos de trabajo están determinados por un nivel de madurez y claridad en las funciones, lo cual está en estrecha relación con el líder y su estilo de dirección.

El líder gerencial que quiera lograr los objetivos de su empresa debe llevar a los grupos de personas con los que cuenta su organización, a que se constituyan como equipos de trabajo. Para esto deberá conocer a las personas con las que trabaja, delegar funciones claras que favorezcan que las responsabilidades sean

compartidas, que las actividades que se desarrollen se hagan de forma coordinada y que los programas que se planifiquen en equipo, apunten a un objetivo común.

Construir equipo no es un procesos de reunir al equipo o someterlo a tediosas discusiones sobre lo que somos o deberíamos ser. De esta visión se deriva una escuela de gestión que entiende la construcción de un equipo como el proceso de poner de acuerdo las voluntades de sus miembros. Construir un buen equipo es hacer confluir sobre un grupo humano:

- a. Perfiles profesionales complementarios, capaces de hacer una serie de tareas complejas
- b. Un clima emocional fundamentalmente cooperativo
- c. Una misión y proyecto ilusionantes, con una dirección y liderazgo de equipo adaptado al perfil de la tarea y de las personas.

Este sistema debe tener un equilibrio básico: lo que se le pide al equipo y lo que éste recibe a cambio tienen que ser proporcionales.

El equipo funciona sobre una base objetiva, constituida por las demandas que recibe, lo que genera el servicio que se ofrece, pero también sobre una base subjetiva, que da cuenta de la interdependencia de sus miembros y la confianza que debe existir.

### **5.9.2. Aspectos claves que describen un equipo<sup>39</sup>**

El autor describe tres aspectos claves, que hablan de la vida del equipo y dan cuenta de sus momentos y sus requerimientos:

#### **6.9.2.1. El momento que vive el equipo**

Hace referencia al estado psicológico en el que se encuentra el equipo de acuerdo al tiempo de constitución, a la dinámica grupal existente, a los conflictos prevalentes y su forma de hacerles frente. Da cuenta de etapas vitales del equipo, que determinan su dinámica. De acuerdo a estos momentos se puede decir que los equipos pueden estar en

---

<sup>39</sup> BORRELL CARRIÓ, Francesc. Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros. Editorial Gestión 2000.com. Barcelona, 2004

#### **6.9.2.1.1. Equipo en Expansión**

Es una faceta también característica de los equipos recién constituidos, o puede considerarse así cuando el equipo se ha propuesto una meta nueva. Puede existir mucha energía efectiva y poca energía de mantenimiento.

Borrell<sup>40</sup>, propone que con el fin de que se produzca sinergia en un equipo, que equivale a toda la energía del equipo aportada por cada miembro, se producen dos tipos de sinergia: de mantenimiento, que es la energía dedicada a mantener unas relaciones interpersonales satisfactorias (orientación a las personas); y una sinergia efectiva, que es aquella energía dedicada a la producción (orientación a la tarea)

El principal reto de este momento del equipo, consiste en que no puede permanecer indefinidamente en expansión, sin que se establezca el equilibrio entre esfuerzo y premio. Este debe producir un movimiento que lo lleve a ser un equipo estable o probablemente pasará a ser un equipo en regresión o pugna.

#### **6.9.2.1.2. Equipo en Regresión**

En este momento, el equipo en lugar de avanzar en la productividad y progresiva complejidad de sus tareas, retrocede. La causa de este hecho puede estar ligada a las tareas (sinergia efectiva) o ligada a las emociones grupales (sinergia de mantenimiento).

Cuando se encuentra ligada a las tareas, lo más probable es que el equipo esté recibiendo demandas que exceden el nivel de esfuerzo que están dispuestos a dar. Puede tratarse de un equipo infradotado, es decir la demanda que se le hace supera su capacidad de respuesta; o por el contrario, puede ocurrir que existen pocas demandas para el potencial del equipo.

Si este momento del equipo se debe a las emociones grupales, es probable que sea un equipo que se siente minusvalorado o injustamente tratado. Es decir, que este momento compromete la relación con el líder.

---

<sup>40</sup> Ibid

Este es un equipo desmoralizado, donde la productividad deja de ser el norte de su preocupación y donde pocas veces hay energía para recomponer las relaciones interpersonales.

#### **6.9.2.1.3. Equipo en pugna**

En este equipo pueden surgir conflictos por varios motivos: desequilibrio entre lo que se da y lo que se recibe; retribución salarial menor a la esperada; cuenta con una exigencia de mayor creatividad, pero menor reconocimiento; falta de entendimiento entre directivos y subordinados; se faltan al respeto; y se generan subgrupos de poder que se enfrentan.

Es un equipo que de no resolver sus dificultades, terminará teniendo efectos sobre la salud física y mental de sus miembros y, por supuesto, sobre la producción.

#### **6.9.2.1.4. Equipo Estable**

Suele reconocerse a este equipo, porque “funciona como un relojito”. Las personas conocen sus funciones y su rol dentro del equipo, las personas funcionan solas sin necesidad de una supervisión constante. Cuentan con un sistema de retribución e incentivos previsible. Todos saben su papel y qué se espera de ellos.

Puede contar con un punto débil y es que, a partir de su estructura organizada y productiva, puede generarse mucha resistencia al cambio.

#### **5.9.2.1.5. Equipos de alto rendimiento (EAR)**

Los equipos de alto rendimiento EAR, pocas veces saben que lo son. Son equipos capaces de optimizar los recursos de los que disponen (eficiencia), para producir bienes y servicios por encima de la media (eficacia), producidos por similares (efectividad).

Su constitución comienza desde el mismo proceso de selección, pues este debe “explicar” a los candidatos, el tipo de esfuerzo que se les pide, el tipo de ambiente laboral por el que están apostando y en algunos casos contextualizarlos no solo

frente a la tarea o a la función, sino además frente al compromiso moral que se requiere de ellos.

La selección de nuevos miembros para un EAR debe garantizar que los candidatos elegidos, tengan el nivel y las competencias requeridas, para ingresar a un equipo ya constituido, que cuenta con un ethos establecido. Si se trata de un equipo nuevo en su totalidad, el reto está en combinar una serie de competencias personales y técnicas, que pronostiquen el éxito en el encuentro de las personas que lo conformarán. Se parte del hecho de que buenos profesionales hacen buenos equipos, así como buenos equipos hacen buenos profesionales.

Este equipo necesita un equilibrio entre papeles de tarea y papeles de cohesión, es decir, sinergia efectiva y sinergia de mantenimiento. En esa vía el líder juega un importante papel, pues debe ser conciente de las dinámicas grupales y de los momentos críticos que pueden sucederse y la forma en la que pueden ser afrontados, con el fin de evitar la baja en el rendimiento.

Se enumeran como necesidades primordiales de este equipo: la lealtad entre sus miembros, reconocer que el equipo es un fin en sí mismo, no un peldaño. El responsable del equipo, tratará de lograr las condiciones más favorables para sus compañeros, tanto en relación con las condiciones de trabajo como con los incentivos.

En ocasiones quizá, el equipo deba acatar órdenes desacertadas venidas de más arriba, en ese momento el líder tratará de adaptarlas a la idiosincrasia del equipo y de ser necesario dar espacio para hablar de estas órdenes y mirar alternativas de solución de acuerdo a la dinámica establecida por el equipo.

Consolidar un equipo de alto rendimiento no solo requiere claridad en las funciones y la invitación a trabajar cohesionados, requiere de base contar con personas capacitadas técnicamente, pero ante todo con un nivel de madurez emocional suficiente, que los lleve a encontrar las sinergias efectivas y de mantenimiento. Es un equipo que indiscutiblemente requiere mayor compromiso por parte de sus miembros, desde la vida emocional.

### 6.9.2.2. La dinámica interna del equipo

Hace referencia al proceso de maduración que vive el equipo a través de la vivencia de unas etapas vitales. Se espera que los equipos vayan en un recorrido progresivo hacia la madurez, y esto implica pasar por una serie de momentos. Veamos:

#### 5.9.2.1 Equipos jóvenes

Se trata de equipos recién integrados, los cuales tienen como retos, establecer lazos interpersonales de cooperación, afecto y jerarquía. Deben fijarse metas y objetivos. Tomar decisiones, aceptarlas y ponerlas en práctica, por último, analizar las tareas y poner responsables en cada proceso.

Este equipo poco a poco, deberá entender que sus integrantes son los propietarios de los procesos y esto implica delegar responsabilidades, ser creativos y contar con mayor espacio de decisión. Deberán tener claro que las tareas cambiarán con el tiempo, en una línea de mayor tecnificación y productividad.

Las personas que lo integran, necesitan ser reconocidas y vivenciar el proceso de inclusión al equipo, que les permita sentirse apreciados por el resto de sus integrantes.

El proceso fundamental de esta etapa es lograr la **identificación grupal**, lo que supone una fuerte presión por la uniformidad, pero finalmente se espera que se genere la **personalidad del equipo**.

El líder debe estar atento a las necesidades del equipo, pues en unas ocasiones el equipo se refugiará en él para encontrar apoyo, pero en otro momento este tendrá que poner distancia y favorecer la autonomía.

#### 5.9.2.2. Equipos maduros

Son equipos que ya se han asumido en su proceso de individuación, logrando un mayor nivel de autonomía. En estos se tolera y se acepta que cada quien se exprese como es. Si se forman subgrupos estos se desarrollan por afinidades, más que por rivalidades, aunque pueden entrar en competencia. El equipo tiene definido un código de valores.

Se distinguen por tener una superposición entre las jerarquías y una red de relaciones afectivas.

Por último es un equipo que cuenta con **sintalidad** que hace referencia a la personalidad o cultura del equipo.

### **6.9.2.3. La orientación básica del equipo**

Esta se refiere básicamente a definir si el equipo se orienta hacia el logro de los beneficios personales, o más bien hacia la obtención de productos u objetivos.

En ese sentido los equipos deben definir como compensación psicológica a su esfuerzo:

- La ganancia material
- El orgullo de pertenecer al equipo o a la empresa
- Las oportunidades que se le brindan para progresar en la carrera y crecer a nivel personal.

Los determinantes de esta elección se basarán en los momentos evolutivos en los que se encuentren los equipos y también de su nivel de maduración y a su vez, estará determinada por el macro y microcontexto en el que se desarrolle la organización, las funciones del equipo, el tipo de servicio que presten, entre otros determinantes.

### **5.9.2.4. Tipología de equipos**

De acuerdo a las orientaciones individuales y los estilos de trabajo de los integrantes de los equipos de trabajo, puede hablarse de las siguientes tipologías:

#### **5.9.2.4.1 Equipo cohesionado**

En este tipo de equipo, las personas están de manera más o menos homogénea agrupadas alrededor de unas tareas, un proyecto y una misión indiscutidos.

Existe tanto sinergia efectiva (preocupación por las actividades) así como, sinergia de mantenimiento (preocupación por las personas). Si existen integrantes que se “queden en la periferia”, el grupo intentará integrarlo, si este lo asimila se integrará o de lo contrario se marchará.

Este equipo cuenta con claridad en sus funciones y en sus roles.

#### **5.9.2.4.2. Equipo disgregado**

Este equipo cuenta con un ambiente laissez faire “dejar hacer, dejar pasar”. Es un equipo en el cual no se toman decisiones, o estas son ineficaces. Se hacen tareas mínimas para sobrevivir.

No se cuenta de manera clara con un líder, o este dado su estilo de dirección, no logra integrar las sinergias, perdiendo el rumbo del equipo y por lo tanto su potencial de eficiencia y eficacia.

#### **5.9.2.4.3. Equipo con núcleo duro**

Este equipo se caracteriza por que un grupo o persona dentro del mismo equipo, produce cohesión o que las personas a su alrededor se agrupen. Una parte mayoritaria del equipo se cohesionan alrededor de él, logrando mantener la sinergia requerida para llevar a cabo la tarea.

#### **5.9.2.4.4. Equipo con núcleo blando**

Se reconoce este equipo, porque la parte cohesionada alrededor de la misión y el proyecto es mínima. Obtienen resultados pero por el esfuerzo parcial del grupo. Otros miembros se quedan por fuera expectantes o desarticulados de los esfuerzos del equipo.

#### **5.9.2.4.5. Equipo fracturado**

Este se observa cuando el equipo esta fracturado en dos o más subgrupos, los cuales se nuclear alrededor de filosofías y objetivos diferentes. Básicamente coexisten dos grupos, pero uno de estos dos núcleos acabará prevaleciendo, pues es difícil que se pueda estabilizar una situación como esta.

Los equipos de núcleo duro y blando son típicos de organizaciones de tipo burocrático donde el profesional tiene poder. En estos equipos un “jefe” trata de conseguir apoyos para llevar adelante las directivas que recibe “de arriba”, pero una parte de profesionales contempla sus esfuerzos desde el escepticismo.

Lo que hace que estos núcleos tengan mayor o menor peso, dependen en parte de la legitimidad del líder, lograda esta a través del prestigio por ser buen profesional, buena persona o porque se halla ganado el puesto por méritos.

Por otra parte este núcleo debe perseverar en sus objetivos, para esto deberá estar impulsado fuertemente por el líder, quien debe partir del reconocimiento del tipo de grupo al que se enfrenta y de las estrategias que deberá establecer para lograr llevar el grupo a los fines que se propone.

Dadas estas tipologías es importante nombrar, algunas situaciones que pueden ser síntoma de desintegración del grupo y de liderazgo, las cuales vale la pena escuchar y observar para encontrar alternativas de solución.

#### **5.9.2.5. Síntomas de desintegración de equipos y del liderazgo**

- Exceso de discusiones y conflictos interpersonales entre sus miembros

Tras dificultades con situaciones particulares del grupo o de miembros en particular, estas no se resuelven de manera tranquila ni a través del diálogo, sino que se convierten en un escenario de discusión y de conflictos interpersonales. Salen a relucir situaciones personales no resueltas, ya sean propias o con los miembros del grupo.

Se generan sentimientos de agresividad y recelo por los compañeros. Al no llegar a un acuerdo, se detienen las decisiones y por ende la eficacia del grupo se ve alterada. Si además se cuenta con un líder inexperto que no sabe como asumir

esta situación, este podrá asumir un papel autoritario que en nada favorecerá la situación, por el contrario puede incrementarla. Si no se resuelve el conflicto, la agresión se aumentará e incluso puede revertirse sobre el líder.

En este caso, un tercero que evalúe la situación e intervenga de manera puntual los conflictos y que además canalice la “queja del grupo”, puede ayudar a que ceda el conflicto. O de igual forma, si el líder logra identificar la fuente de los sentimientos que provocan tal situación, podrá intervenir individualmente algunos de los miembros del grupo, incluso favorecer un encuentro grupal donde se puedan exponer las situaciones que llevaron a esa tensión, claro está que esto depende de la madurez del equipo para escuchar las divergencias de los compañeros, controlados a partir de un encuadre de trabajo propuesto por el líder.

- Indiferencia o pasividad para apoyar al grupo a la cabeza

Esta situación se puede reconocer como agresividad pasiva. Puede observarse en el grupo una pasividad ante problemas comunes, pero importantes frente a las funciones del grupo. De cierta forma, implica la pérdida del sentido del esfuerzo en equipo. Esto puede provocar que los líderes asuman en exceso responsabilidades que los lleven a sentirse aislados y sin apoyo.

Este síntoma también puede verse reflejado, en la negación que hace el grupo de la realidad, negarse a aceptarla y continuar en su propia realidad. Los sentimientos más comunes pueden ser la impotencia, tanto de sus miembros como del líder; la falta de compromiso, la dependencia al grupo y la autodesconfianza.

- Conformación de subgrupos que se aíslan

En este caso, se generan ambientes de tensión que hacen que los miembros del equipo se subdividan buscando protección, a través de identificaciones que los llevan a reforzar sus ideas frente a la vida del grupo y la relación con el líder.

La conformación de estos subgrupos se convierten en un reto para el líder, pues es su misión entender qué hizo que el grupo se subdividiera, qué móviles llevaron a los subgrupos a sentir que debían separarse, dado un gran desacuerdo, una queja no escuchada a tiempo, una decisión que se tomó sin contar con la totalidad del grupo.

Los subgrupos en este caso, dan cuenta de divergencias frente a la forma en la que el grupo funciona o en la que está siendo dirigido.

- Existencia de subalianzas, es decir grupos que se confabulan

Tiene una gran relación con el anterior síntoma, pero en este caso, se refiere a grupos que se identifican a través de nuevas ideas, o nuevas lecturas erróneas frente a la vida del grupo. Este síntoma puede surgir, como necesidad de encontrar explicación a situaciones o condiciones grupales que no quedaron claras y de las cuales el grupo estuvo en desacuerdo.

Así mismo, puede deberse a la divergencia del grupo frente a las ideas que maneja el líder, y dado su carácter autoritario, la posición del grupo frente a esta situación no puede ser expuesta, por temor a ser sancionados o a quedar en ridículo.

Generalmente una situación como esta debe ser intervenida por un tercero que haga las veces de “vocero” o de “depositario” de los sentimientos que el grupo experimenta por no poder dar a conocer su punto de vista y producir un cambio.

Todos estos síntomas deben alertar al líder, en cualquier momento en el que se encuentre el grupo o equipo que dirige, pues de la pericia que éste tenga, dependerá la forma en la que le haga frente a la situación y principalmente, encontrar a tiempo el modo en que estas condiciones cambien a favor del clima organizacional y por ende, del logro de los objetivos.

En ocasiones estos síntomas, son reflejo de situaciones más graves a nivel interpersonal de sus miembros o quizá a nivel personal, lo que debe llevar a una evaluación exhaustiva, no sólo de la vida del grupo, sino quizá del desempeño, y de ser necesario, generar movimientos de algunos miembros a otras áreas, otros grupos similares en la organización o de ser necesario, el retiro de ciertos colaboradores, dependiendo de la gravedad del caso.

## **6. DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES**

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 1**

Realizar el diagnóstico de tres grupos: equipo interdisciplinario, enfermeros profesionales y auxiliares de enfermería y gerontología, con respecto a las dinámicas grupales y a los estilos de dirección existentes.

#### **Variables**

1. Etapas grupales
2. Liderazgo compartido
3. Habilidades para el trabajo grupal
4. Cohesión
5. Clima de equipo
6. Contribución individual
7. Estilo de dirección autocrático
8. Estilo de dirección democrático
9. Estilo de dirección laissez faire

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 2**

Establecer la relación entre los estilos de dirección y las dinámicas grupales, encontradas en el diagnóstico de cada uno de los grupos.

#### **Variables**

1. Etapas grupales
2. Liderazgo compartido
3. Habilidades para el trabajo grupal
4. Cohesión
5. Clima de equipo
6. Contribución individual
7. Estilo de dirección autocrático
8. Estilo de dirección democrático
9. Estilo de dirección laissez faire

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 3**

Diseñar la propuesta de estrategias directivas y estilos de liderazgo, que se requieren en la Unidad de Atención a la Tercera Edad, Colonia de Belencito, de acuerdo con los hallazgos realizados en el estudio.

#### **Variables**

- Políticas institucionales de la Universidad de Antioquia, CIS, Secretaría de Bienestar Social del Municipio de Medellín
- Políticas de la dirección de Gestión Humana de la CIS
- Estrategias establecidas actualmente

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

Investigación cualitativa de tipo exploratorio

### 7.1. MUESTRA

#### **Equipo 1: Equipo Interdisciplinario**

**Población:** Equipo coordinado por la Dirección Administrativa y conformado por 7 profesionales: psicóloga, gerontóloga, regente de farmacia, fisioterapeuta, coordinador de enfermería, terapeuta ocupacional, trabajadora social.

**Instrumento 1:** Cuestionario: ¿Qué clase de líder es usted?

**Instrumento 2:** Cuestionario La Dinámica del Equipo

**Número de encuestas aplicadas:**

**Instrumento 1:** 1

**Instrumento 2:** 7

**Tipo de encuesta:** personal, mediante cuestionario

**Fecha del trabajo de campo:** Octubre de 2006

#### **Equipo 2: Enfermeros**

**Población:** Equipo dirigido por el Coordinador de Enfermería y conformado por 7 enfermeros profesionales, coordinadores de hábitats.

**Instrumento 1:** Cuestionario: ¿Qué clase de líder es usted?

**Instrumento 2:** Cuestionario La Dinámica del Equipo

**Número de encuestas aplicadas:**

**Instrumento 1:** 8

**Instrumento 2:** 7

**Tipo de encuesta:** personal, mediante cuestionario

**Fecha del trabajo de campo:** Octubre de 2006

### **Equipo 3: Auxiliares de Enfermería y Gerontología**

**Población:** 45 auxiliares de enfermería y 20 auxiliares de gerontología. Para un total de 65 auxiliares. Coordinado por cada uno de los siete jefes de enfermería.

**Instrumento 2:** Cuestionario La Dinámica del Equipo

**Número de encuestas aplicadas:** 44 encuestas

**Método de muestreo:** incidental

**Tipo de encuesta:** personal, mediante cuestionario

**Fecha del trabajo de campo:** Octubre de 2006

## **7.2. Instrumento**

Se aplicaron dos tipos de encuestas, que se describen a continuación:

## ENCUESTA 1. ESTILOS DE DIRECCIÓN

### ¿Qué clase de líder es usted?

Stephen Robbins<sup>41</sup>

FECHA DE APLICACIÓN \_\_\_\_\_ LUGAR \_\_\_\_\_

CARGO QUE DESEMPEÑA \_\_\_\_\_

¿TIENE PERSONAS A CARGO?:      SI      NO

### INSTRUCCIONES

Los siguientes puntos describen aspectos del comportamiento de liderazgo. Conteste cada uno de acuerdo con la forma probable en que usted actuaría si fuera el líder de un grupo de trabajo. Señale con un círculo si es posible que usted se condujera en la forma descrita:

Siempre	S
Frecuentemente	F
Ocasionalmente	O
Infrecuentemente	I
Nunca	N

#### *Si yo fuera el líder de un grupo de trabajo...*

- |           |  |
|-----------|--|
| S F O I N | 1. Es probable que fuera el vocero del grupo.  |
| S F O I N | 2. Estimularía el trabajo de tiempo extra.   |
| S F O I N | 3. Les daría completa libertad en su trabajo a los miembros del grupo.                             |
| S F O I N | 4. Alentaría el uso de procedimientos uniformes.   |
| S F O I N | 5. Permitiría que los miembros usaran su propio criterio para resolver problemas.                  |
| S F O I N | 6. Me estresaría estar adelante de otros grupos competidores.                                      |
| S F O I N | 7. Hablaría como representante del grupo.  |
| S F O I N | 8. Animaría a los miembros a un mayor esfuerzo.  |
| S F O I N | 9. Probaría mis ideas en el grupo.   |
| S F O I N | 10. Permitiría que los miembros hicieran su trabajo en la forma que ellos creyeran más conveniente |
| S F O I N | 11. Trabajaría muy duro para que me ascendieran.   |
| S F O I N | 12. Sería capaz de tolerar posposiciones e incertidumbre.  |
| S F O I N | 13. Hablaría por el grupo cuando hubiera visitantes.   |

<sup>41</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México, McGraw-Hill Interamericana, 1996.(Tomado de: Emprendizaje, el proceso de aprender a emprender.

- S F O I N 14. Mantendría el trabajo en movimiento rápido.
- S F O I N 15. Daría libertad a los miembros en un trabajo y les permitiría que lo desarrollaran.
- S F O I N 16. Solucionaría los conflictos cuando llegaran a suscitarse dentro del grupo.
- S F O I N 17. Sentiría ahogarme por los detalles.
- S F O I N 18. Representaría al grupo en reuniones externas.
- S F O I N 19. Estaría renuente a permitir a los miembros cualquier libertad de acción.
- S F O I N 20. Yo decidiría qué debería hacerse y cómo hacerse.
- S F O I N 21. Yo lucharía por un incremento en la producción.
- S F O I N 22. Cedería autoridad a algunos miembros, la misma que yo podría conservar.
- S F O I N 23. En general, las cosas saldrían como yo las previera.
- S F O I N 24. Le permitiría al grupo un alto grado de iniciativa.
- S F O I N 25. Asignaría actividades específicas a los miembros del grupo.
- S F O I N 26. Estaría dispuesto a efectuar cambios.
- S F O I N 27. Pediría a los miembros que trabajaran más duro.
- S F O I N 28. Confiaría en que los miembros del grupo juzgaran atinadamente.
- S F O I N 29. Programaría el trabajo a realizarse.
- S F O I N 30. Rehusaría dar una explicación por mis acciones.
- S F O I N 31. Persuadiría a otros de que les convienen mis ideas.
- S F O I N 32. Le permitiría al grupo tomar su propio paso.
- S F O I N 33. Urgiría al grupo a batir su récord anterior.
- S F O I N 34. Actuaría sin consultar al grupo.
- S F O I N 35. Pediría a los miembros del grupo que siguieran las reglas y reglamentos de norma.

## **Instrucciones de interpretación**

Para encontrar el perfil de su estilo de liderazgo:

1. Encierre en un círculo los números de las preguntas 8, 12, 17, 18, 19, 30 y 35.
2. Escriba un 1 frente a las preguntas encerradas a las que usted respondió I (infrecuentemente) o N (nunca).
3. Escriba un 1 frente a las preguntas no encerradas a las que usted respondió S (siempre) o F (frecuentemente).
4. Encierre en un círculo los 1 que escribió frente a las siguientes preguntas: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 y 35.
5. Cuente los 1 encerrados. Ésta es la calificación de su preocupación por la gente. Anote la calificación.
6. Cuente los 1 sin circular. Esta es la calificación de su preocupación por la actividad. Anote este número.
7. Ahora refiérase al diagrama. Encuentre su calificación en la dimensión de preocupación por la actividad en la flecha izquierda. En seguida vaya a la flecha derecha y encuentre su calificación en la dimensión de preocupación por la gente. Dibuje una línea recta que cruce ambas calificaciones. El punto en donde esa línea cruza la flecha de liderazgo compartido, indica su calificación en esa dimensión.

## ENCUESTA 2. ELEMENTOS BÁSICOS QUE CONFIGURAN UN EQUIPO

### LA DINÁMICA DEL EQUIPO (Escala modificada de L. Bendlay, 1996)<sup>42</sup>

Para cada una de las siguientes preguntas, asigne el valor “sí”, “no” o “a veces”:

#### 1. LIDERAZGO COMPARTIDO

	SI	NO	A VECES
- ¿Se comparten las decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ¿Se consideran las opiniones de los miembros del equipo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ¿Hay un buen nivel de información compartida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 2.HABILIDADES PARA EL TRABAJO GRUPAL

- ¿Las personas del equipo saben trabajar respetándose mutuamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ¿Se sabe llegar a un consenso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ¿se produce sinergia entre los diferentes integrantes del equipo, o más bien competitividad y lucha sorda por ganar prestigio a costa de hundir al compañero?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3.COHESIÓN

- ¿Hay sensación de formar parte de un equipo y luchar por su reconocimiento dentro y fuera de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ¿Las personas del equipo, ¿se sienten solidarias entre ellas y procuran por el bienestar de sus compañeros, aunque sea a costa de ganarse algo de incomodidad propia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ¿Las prioridades personales pasan a un segundo plano en relación a las prioridades colectivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4.CLIMA DE EQUIPO

- ¿Se tiene la sensación de mutua interdependencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ¿Hay ambiente de confianza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ¿Hay suficiente respeto como para opinar de manera franca?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 5.CONTRIBUCIÓN INDIVIDUAL

- Cada profesional, ¿se refiere responsable del éxito del equipo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ¿Hay interés por opinar en las reuniones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>42</sup> Tomado de: BORREL CARRIÓ, Francesc. Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros. Editorial Gestión 2000.com. Barcelona, 2004

- ¿Cada persona tiene un lugar y un prestigio respetado por el resto del equipo?

**Interpretación:**

Por cada "sí" = 1 punto

"A veces" = medio punto

10 puntos: equipo de alto rendimiento

7 puntos distribuidos en los cinco epígrafes: equipo normal

De 5 a 7 puntos: se debe contrastar la opinión con otros miembros del equipo.

Menos de 5 puntos: equipo con dificultades

¿Alguno de los epígrafes no obtiene ningún punto?: acaba usted de identificar las áreas en las que resulta prioritario intervenir.

### **7.3. Consulta a expertos**

Se contó con la asesoría académica de la Psicóloga Gloria Matilde Zuluaga Ávalos, Especialista en Asesoría y Consultoría de Organizaciones.

### **7.4. Entrevista grupal con los equipos participantes**

Se realizaron 7 entrevistas grupales semiestructuradas con los equipos de trabajo participantes, donde se acompañó la aplicación del instrumento y posteriormente se desarrollo la entrevista alrededor del tema del trabajo grupal.

Las entrevistas se dividieron así:

1. Equipo interdisciplinario: de la cual participaron las siete disciplinas y la directora administrativa
2. Jefes de enfermería: de la cual participaron seis jefes de enfermería y el coordinador de enfermería
3. Hábitat El Carmen: una (1) entrevista con el jefe de enfermería del hábitat y las auxiliares de enfermería y gerontología asignadas al servicio.
4. Hábitat Marie Poussepin: una (1) entrevista con la jefe de enfermería del hábitat, y los y las auxiliares de enfermería y gerontología asignados al servicio.
5. Hábitat San José, Santa Ana y Santa Teresa: una (1) entrevista con los jefes y la jefe de enfermería de los tres hábitats y los y las auxiliares de enfermería y gerontología asignados al servicio.
6. Hábitat Santo Domingo: una (1) entrevista con el jefe de enfermería del hábitat y los y las auxiliares de enfermería y gerontología asignados al servicio.
7. Hábitat Sagrado Corazón: una (1) entrevista con la jefe de enfermería del hábitat y las auxiliares de enfermería y gerontología asignados al servicio.

En las entrevistas, se realizaron preguntas dirigidas como:

- ¿Qué es trabajo en grupo?
- ¿Qué es trabajo en equipo?
- ¿Qué comportamientos tienen las personas del grupo para favorecer el trabajo en equipo?
- ¿Qué dificulta el trabajo en equipo?
- Qué aportes individuales quieren hacer a la reflexión. Esta pregunta abierta, fue la que más enriqueció la entrevista, pues surgieron de forma espontánea esas opiniones que dan cuenta del perfil del grupo.

## **8. RESULTADOS**

### **8.1. EQUIPO 1: EQUIPO INTERDISCIPLINARIO**

#### **Equipo 1: Equipo Interdisciplinario**

**Población:** Equipo coordinado por la Dirección Administrativa y conformado por 7 profesionales: psicóloga, gerontóloga, regente de farmacia, fisioterapeuta, coordinador de enfermería, terapeuta ocupacional, trabajadora social.

**Instrumento 1:** Cuestionario: ¿Qué clase de líder es usted?

**Instrumento 2:** Cuestionario La Dinámica del Equipo

**Número de encuestas aplicadas:**

**Instrumento 1:** 1

**Instrumento 2:** 7

**Tipo de encuesta:** personal, mediante cuestionario

**Fecha del trabajo de campo:** Octubre de 2006

#### **8.1.1. DIAGNÓSTICO TIPOLOGÍA DE LIDERAZGO**

- **Resultado instrumento 1: ¿qué tipo de líder es usted?**

La tipología de liderazgo de la líder del grupo es autocrática.

- **Análisis**

Se observa en la líder mayor preocupación por las actividades más que por las personas, aunque tiende a preocuparse por ambos aspectos, en una mediana proporción. El perfil revelado por la Directora Administrativa tiene que ver con sus labores de líder de este grupo de trabajo, pero a sí mismo con toda la institución que coordina y sus múltiples ejes de intervención.

La Dirección de esta institución está instaurada en una estructura administrativa compleja y jerárquica, pues se trata de una dirección que recibe directrices desde tres ángulos: Universidad de Antioquia, Corporación Interuniversitaria de Servicios y Municipio de Medellín, ubicándose finalmente la dirección, en un vértice organizacional, que recibe influjo de arriba y de abajo.

Si se piensa en este influjo de poderes que convergen en su cargo, puede decirse que de base el perfil de este cargo, requiere de una posición crítica, de escucha y de retroalimentación constante, no solo con las jerarquías superiores sino con su equipo de trabajo que son finalmente, quienes abordan la misión por la cual la Universidad de Antioquia desarrolla este proyecto.

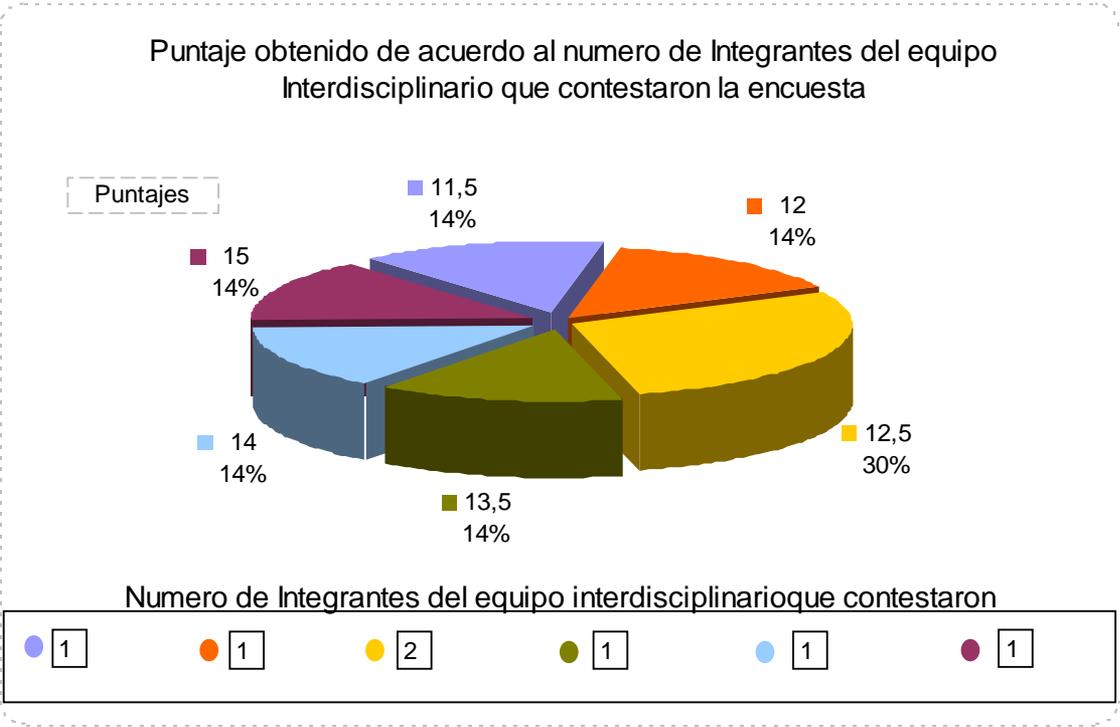
El perfil revelado por la encuesta, da cuenta no solo de unas competencias técnicas requeridas, si no de rasgos de su personalidad que hacen que tienda al interés principal por las actividades, antes que por las personas. Teniendo en cuenta que el equipo de trabajo que coordina es un grupo de profesionales calificados y que cuentan con un nivel de autonomía y criterio, en cierto momento su estilo de liderazgo puede obturar la producción del equipo.

La tipología de liderazgo predominante en ella, puede contener matices que le permitan delegar de forma sistemática y efectiva funciones, que dada la complejidad de su cargo, le sería imposible asumir sola; en esa misma vía vale la pena pensar que el equipo puede asumir una actitud más activa frente a lo que puede afrontar, sin necesidad de mantener una relación tan dependiente con ella como líder.

Probablemente se trate de una persona con tendencia a la hiperresponsabilidad e hipervigilancia, lo que hace que asuma en un grado mayor o inclusive superior a lo que las actividades lo ameritan, a pesar de contar con un equipo de trabajo completo y con funciones bien definidas. La hipervigilancia que denota su perfil puede tratarse de una necesidad creada por las demandas del servicio y de las exigencias de los niveles jerárquicos existentes.

**RESULTADO INSTRUMENTO 2: Cuestionario La Dinámica del Equipo**

		N° de Profesionales que contestaron
<b>Sumatoria de Puntajes por encuesta</b>	11,5	1
	12	1
	12,5	2
	13,5	1
	14	1
	15	1
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>



### 8.1.2. Diagnóstico dinámica grupal

El diagrama anterior, hace referencia a los puntajes generales que obtuvo el equipo interdisciplinario en la encuesta: La Dinámica del Equipo. Se parte del hecho que las encuestas tenían una puntuación mínima de cero (0) y máxima de quince (15). Se puede decir que hay variedad de puntajes, y todos están por encima de diez puntos, lo que arroja como resultado según los criterios de calificación, que se trata de un **EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO**. El puntaje menor del equipo fue de 11.5 y el mayor de 15 puntos.

Se parte de la base teórica de Borrell, que dice que generalmente, los equipos de alto rendimiento no lo saben que lo son y sin embargo su trabajo arroja resultados igual o mejor que los esperados. Se encuentra entonces que la percepción general de la dinámica del equipo es muy favorable, toda vez que da cuenta que cada uno de sus integrantes vivencian unos niveles de cohesión, liderazgo, clima y contribución individual que favorecen la sinergia de mantenimiento y la sinergia efectiva.

#### **Etapa de desarrollo**

La siguiente información, hace parte de los datos recolectados a través de la entrevista semiestructurada realizada al equipo interdisciplinario, así como la consulta a los colaboradores.

El equipo interdisciplinario sufrió cambios importantes de sus miembros en julio de 2006, pues de sus integrantes hasta esa fecha, hoy permanecen la Terapeuta Ocupacional, la Fisioterapeuta y el Coordinador de Enfermería. Debido a cambios administrativos y a la evaluación de desempeño, se reemplazaron las profesionales de psicología, gerontología, trabajo social y regencia de farmacia.

Este cambio significó un reto importante para la dirección administrativa con una repercusión importante en el servicio, pues implicó el proceso de inclusión de cuatro profesionales nuevos, a un equipo desarticulado que contaba con tres personas del equipo anterior. La selección de este personal se hizo de manera rigurosa, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa de conformar un equipo de alto rendimiento.

Dadas estas circunstancias y teniendo en cuenta que los resultados de la encuesta evidenciaron que se trata de un equipo de alto rendimiento, con la dinámica propia

de un **equipo joven**, y en una etapa de **expansión**, definiendo las funciones y roles que cada quien debe desempeñar al interior, hallando puntos de encuentro de las intervenciones de cada disciplina, buscando sus propias normas, su ethos, que de cuenta de un estilo de funcionamiento que favorezca el servicio y permita que se ubiquen con respecto a los enfermeros profesionales y al grupo de auxiliares.

Aunque el equipo está funcionando con una dinámica de alto rendimiento, aun algunas disciplinas, están en la búsqueda de su prestigio y posicionamiento.

## PUNTUACIÓN OBTENIDA POR COMPONENTES DE LA ENCUESTA

### LIDERAZGO COMPARTIDO

EQUIPO	2.0	2.5	3.0	Total
INTERDISCIPLINARIO	1	3	3	7
Total	1	3	3	7

Puntuación mínima = 0

Puntuación máxima = 3

Los resultados dan cuenta que el 85% del equipo reconoce que existe un liderazgo compartido, es decir perciben que las decisiones se toman a nivel grupal, dando espacio a las diferentes opiniones. El nivel de información está articulado, es decir, se comparte la información. Un 15 % de los encuestados puntúa en 2, lo que puede dar cuenta de una posición divergente frente a estos aspectos del grupo, sin que se constituya en una posición radicalmente opuesta. Se observa tendencia al consenso.

## HABILIDADES PARA EL TRABAJO GRUPAL

EQUIPO	2.0	2.5	3.0	Total
INTERDISCIPLINARIO	3	1	3	7
Total	3	1	3	7

En este aspecto, hay opiniones diferentes, sin embargo la puntuación da cuenta de una tendencia en la concepción positiva frente a las habilidades para el trabajo grupal. Es decir que el equipo, está encontrando la forma de trabajar bajo la premisa del respeto mutuo, busca la sinergia entre los integrantes, aunque aun existan situaciones que no la favorezcan, como lo revelan las respuestas divergentes.

## COHESIÓN

EQUIPO	1.5	2.0	2.5	3.0	Total
INTERDISCIPLINARIO	2	2	1	2	7
Total	2	2	1	2	7

El aspecto de la cohesión, quizá es uno de los ítems que mayor variedad de respuestas arrojó, dando cuenta que la percepción de la misma, varia de unos integrantes a otros. Estos resultados dan cuenta de posiciones diferentes en lo que respecta a la sensación de formar parte de un equipo y estar luchando por su reconocimiento. También da cuenta que el aspecto de la solidaridad entre compañeros y las prioridades personales que pasan a un segundo plano, para lograr el trabajo en equipo no es percibida de igual manera, quizá aun no se logra una misma respuesta por parte de todos sus integrantes a este nivel. Esto puede deberse a la constitución de algunos núcleos de trabajo, que se han articulado por mayor afinidad personal o por afinidad en sus funciones.

Vale la pena ampliar con el grupo la percepción de este importante aspecto.

## CLIMA DE EQUIPO

EQUIPO	2.0	2.5	3.0	Total
INTERDISCIPLINARIO	1	2	4	7
Total	1	2	4	7

En este ítem la puntuación está con una tendencia de la media hacia la máxima calificación, revelando que existe sensación de mutua interdependencia, ambiente de confianza y respeto para opinar. Aspecto que se vio reflejado en el ítem de liderazgo. Al ser este un equipo que debe articular diariamente sus discursos, para dar cuenta de las intervenciones y estrategias planteadas con los pacientes, requiere de una alta dosis de respeto por la opinión y una escucha atenta frente a las posiciones de los compañeros.

## CONTRIBUCIÓN INDIVIDUAL

EQUIPO	2.5	3.0	Total
INTERDISCIPLINARIO	1	6	7
Total	1	6	7

Finalmente, este ítem, demostró un claro consenso frente a la forma en la que cada profesional se siente responsable del éxito del equipo. Es quizá el ítem que se puntuó de forma más contundente, dando cuenta además que existe interés por opinar en las reuniones y reconocen que cada persona cuenta con un lugar y un prestigio dentro del equipo.

### 8.1.3. Relación entre los estilos de dirección y las dinámicas grupales en el equipo interdisciplinario

Teniendo en cuenta que se trata de un equipo recién reconstituido y que está coordinado bajo un estilo de liderazgo autocrático, es un equipo que aun tiene como referente la dirección administrativa, principalmente para la toma de decisiones. Esta característica es favorable, en la vía de dar línea a un número de profesionales que deben articularse al modelo institucional y a otros equipos de

trabajo, sin embargo esto puede costarle a la dirección un alto grado de dependencia del equipo, y por ende, dificultar en ocasiones la celeridad de las intervenciones.

Los resultados sin embargo, demuestran que se trata de un equipo que conoce su lugar, reconoce el prestigio de los compañeros y reconoce que las divergencias o los encuentros en las opiniones, son finalmente las que perfilan el tipo de servicio que se entrega a los adultos mayores y ancianos de la unidad.

La dirección administrativa debe trabajar por el reconocimiento de las capacidades y autonomía que puede desarrollar el equipo, toda vez que el equipo cuenta con características que se lo permiten, pues se trata de un equipo cualificado.

Ahora bien, teniendo en cuenta la estructura organizacional de esta institución, y la forma en la que la Universidad de Antioquia debe dar cuenta al Municipio de Medellín de las acciones adelantadas en la unidad, se requiere una tipología autocrática en lo que respecta a pedido de resultados, reuniones extraordinarias, solicitud de informes y entrega oportuna de resultados. Además, la dirección administrativa articula las directrices de tres instancias, las cuales la llevan a “controlar” constantemente los resultados.

Para finalizar, si se observa que el equipo cuenta con unas capacidades y una sinergia efectiva y de mantenimiento que favorecen la productividad, la tendencia autocrática puede matizarse en algunos aspectos y funciones del grupo, en lo que respecta a sus funciones y su razón de ser: la atención integral a los usuarios de la UATE Colonia de Belencito.

El rasgo más autocrático de su perfil, puede invertirlo principalmente en el direccionamiento de los otros aspectos que componen sus funciones: ejecución y control presupuestal, verificación de la ejecución de los términos de referencia, relación con las instancias directivas, entre otros.

Su papel como líder, finalmente debe tender a favorecer el crecimiento y madurez del grupo, hasta el punto en el que de una respuesta tan satisfactoria, que no se requiera de una dirección y control tan inminentes.

## **8.2. EQUIPO 2: ENFERMEROS PROFESIONALES**

**Población:** Equipo dirigido por el Coordinador de Enfermería y conformado por 7 enfermeros coordinadores de pabellón.

**Instrumento 1:** Cuestionario: ¿Qué clase de líder es usted?

**Instrumento 2:** Cuestionario La Dinámica del Equipo

**Número de encuestas aplicadas:**

**Instrumento 1:** 8

**Instrumento 2:** 7

**Tipo de encuesta:** personal, mediante cuestionario

**Fecha del trabajo de campo:** Octubre de 2006

**ENCUESTAS DE LIDERAZGO: “¿QUÉ CLASE DE LÍDER ES USTED?”**

**Fecha del trabajo de campo:** Octubre de 2006

### 8.2.1. Diagnóstico tipología de liderazgo

Los tipos de liderazgo que se observan son los siguientes, están enumerados en orden aleatorio. En ellos está incluida la respuesta del coordinador del equipo de enfermería.

**Encuesta 1: Perfil autocrático.** Se observa mayor preocupación por las actividades más que por las personas, aunque tiende a preocuparse por ambos aspectos, en una mediana proporción.

**Encuesta 2: Perfil autocrático.** Se observa mayor preocupación por las actividades, más que por las personas.

**Encuesta 3: Perfil autocrático.** Se observa una fuerte tendencia a preocuparse principalmente por las actividades más que por las personas.

**Encuesta 4: Perfil Laissez Faire.** Hay una tendencia importante hacia las personas más que a las actividades. Sin embargo con ambas puntuaciones muy bajas.

**Encuesta 5: Perfil autocrático.** Con una fuerte tendencia a la preocupación por las actividades, más que por las personas.

**Encuesta 6: Perfil democrático.** Con una leve tendencia hacia la autocracia, representada en una preocupación mayor por las actividades que por las personas

**Encuesta 7: Perfil democrático.** Con una leve tendencia hacia el laissez faire. Representada en la inclinación mayor hacia las personas que hacia las actividades.

**Encuesta 8: Perfil autocrático.** Presenta una marcada tendencia a dar mayor importancia a las actividades, por encima de las personas.

- **Análisis**

Este es un grupo inminentemente de líderes. Se observa que el 62.5% de los encuestados tienen una tendencia al liderazgo autocrático, con algunos acercamientos medios al liderazgo compartido o democrático. Sin embargo una de las encuestas refleja la fuerte tendencia a dar mayor relevancia a las actividades que a las personas.

El 37.5% está distribuido en tres tendencias: un estilo laissez faire, un estilo democrático con leve tendencia al autocrático, uno democrático con tendencia al laissez faire.

Como se puede observar, los estilos varían uno a uno, aunque existe predominio por el estilo autocrático. Esto quiere decir que la corriente de poder de estos líderes en la institución, apuesta por las actividades y la producción antes que por las personas.

La lectura de estos resultados debe hacerse teniendo en cuenta el contexto donde se están dando: una institución donde este equipo tienen a cargo la **vida de 350 personas**, queriendo decir con esto que sus responsabilidades y las de sus subalternos deben estar atravesadas por un nivel de ética y de moral suficiente, que permita confiar en el equipo al que se le delegan las tareas de cuidado integral y así mismo, ejercer control permanente.

Vale la pena resaltar que el equipo de jefes de enfermería de esta institución está compuesto por tres mujeres y cinco hombres, equipo poco tradicional en una institución de salud, pues el área de enfermería habitualmente es asumida por mujeres. Se resalta este aspecto, pues la fuerte tendencia autocrática se vio reflejada en 4 encuestas reveladas por hombres y una contestada por una mujer.

El modelo de liderazgo autocrático, cuenta con la característica según la cual el líder, asume un grado mayor de responsabilidad, y para el caso esta tendencia refleja una apropiación de la tarea y del éxito o fracaso de esta por parte de los enfermeros. La razón de ser de la enfermería es **el cuidado** y teniendo en cuenta ese sentido de ser, sorprendería un resultado de jefes que delegaran con facilidad su responsabilidad y se asumieran de manera abierta por la tipología laissez faire.

Aquí es importante decir que los jefes de enfermería son líderes de auxiliares de enfermería y gerontología, personas que se han formado bajo el modelo de

tecnología y cuyas competencias son puntuales frente a la técnica, más que al conocimiento profundo de las condiciones de vida de los pacientes, mientras que las competencias de los enfermeros, están articuladas desde las técnicas propias del cuidado, y la adquisición de conocimientos en medicina, psicología, farmacología, psiquiatría y administración.

La delegación de tareas en los auxiliares de enfermería y gerontología para los enfermeros, es cuestión de asignaciones puntuales que favorezcan el cuidado, pero nunca en su quehacer cotidiano con los auxiliares, están delegando su función como enfermeros.

El perfil autocrático en este 62.5%, quizá revela la estrecha relación de este tipo de liderazgo y el tipo de servicio que se presta. Si se retoma la teoría que da cuenta de esta tipología, se encuentra que justamente el líder con tendencia autocrática se requiere en situaciones de emergencia, en los cuales la toma de decisiones no se puede delegar, quizá también sea desde allí, de donde provenga esta fuerte tendencia, ya que el trabajo con ancianos así lo requiere. El trabajo en emergencias implica la coordinación unívoca de acciones y la delegación directa de funciones en un tiempo de reacción inmediato.

Ahora bien, si se piensa en el efecto que sobre el propio grupo de enfermeros pueda tener esta gran corriente autocrática, se podría decir que en ciertos momentos pueden entrar en conflicto y aun más, teniendo dentro de su grupo otros estilos importantes revelados por el estudio, como son los dos profesionales con tipología democrática y uno con tipología laissez faire. Es claro que no existe homogeneidad en la tipología de liderazgo del grupo y se debe recordar, que ese grupo heterogéneo es la directriz de 65 auxiliares, pues todos en todo momento están ejerciendo una fuerte influencia en estas personas.

Las dos tendencias democráticas pueden funcionar como reguladoras, de la fuerte tendencia autocrática, invitando a la cordura frente a la excesiva dirección y coerción, así como la invitación por favorecer las manifestaciones del grupo de auxiliares, de sus iniciativas y motivaciones frente a un grupo de líderes tan variado.

Las tendencias democráticas y laissez faire del grupo, finalmente pueden convertirse en el bálsamo que matice el control y el poder centralizado que demuestra el resto del grupo. Vale la pena resaltar que las encuestas que revelaron los tipos democráticos corresponden a dos mujeres. Sería aventurado decir que su estilo tenga que ver con el género, pero si se puede decir que siguen

una corriente que cree más en las capacidades de su equipo, en las posibilidades de lograr una comunicación y en ser menos severas a la hora de recurrir a los castigos y las recompensas.

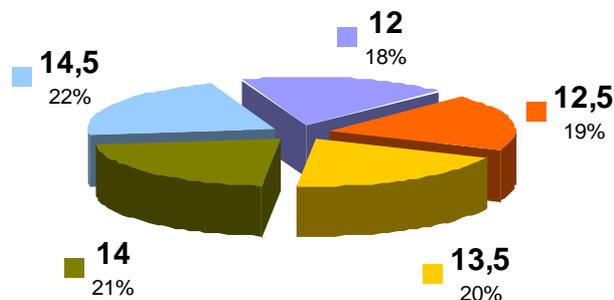
La tendencia laissez faire resultante en el grupo, puede en algún momento generar desestabilización en el “modelo de jefes”, que este grupo entrega a los auxiliares. Debe ser absolutamente distinto el clima organizacional que se viva en un turno – noche con este líder, a la que se pueda vivir con aquel jefe que reflejó una fuerte tendencia a la autocracia. Así las cosas, el equipo de auxiliares deben tener identificados los estilos de sus jefes, independientemente de cómo los nombren y lo que es más delicado, deben saber cómo deben operar con uno u otro jefe. Eso se desarrollará en el análisis de ese equipo.

### 8.2.2. Diagnóstico dinámica grupal

#### RESULTADO INSTRUMENTO 2: Cuestionario La Dinámica del Equipo

		Nº de enfermeros que contestaron
<b>Sumatoria de Puntajes por encuesta</b>	12	1
	12,5	1
	13,5	2
	14	2
	14,5	1
	TOTAL	7

Puntaje obtenido de acuerdo al numero de enfermeros que contestaron la encuesta



Quizá la constante presencia del líder y de cinco de sus miembros en el transcurso del año en este grupo, ha favorecido la construcción de equipo, se puede decir que éste se ha logrado consolidar como **EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO**, con unas funciones claras, determinadas por el manual de funciones, pero así mismo, el equipo ha hallado la manera de articular las competencias que cada uno maneja, para el abordaje de los pacientes.

## ETAPA DE DESARROLLO

Es un equipo estable, cuenta con una línea constante desde su coordinación, lo que ha favorecido el logro de los objetivos. Cuenta con funciones definidas, demandas de trabajo regulares, aunque por el tipo de servicio, se presentan emergencias de salud de los usuarios, pero su formación las permite atender a cabalidad. Es un equipo que a nivel personal ha logrado conocerse y respetar la individualidad de cada integrante.

La dirección administrativa desarrolla con ellos un trabajo constante de retroalimentación y direccionamiento, dado los cambios característicos del convenio firmado con la Secretaría de Bienestar Social y las demandas de ésta como cliente externo.

Es un equipo que sabe que su servicio está en constante cambio, con una alta tolerancia a la frustración pues se encuentra ante un paciente frágil, que si bien muestra resultados progresivos producto de la intervención, también cuenta con una vulnerabilidad alta, que los hace ver abocados al acompañamiento del buen morir, lo que implica trabajar con esta constante permanentemente.

Son los delegados por parte de la dirección administrativa del funcionamiento de la institución en horario nocturno y fines de semana, dado el servicio de 24 horas. Quizá esta característica ha formado a este grupo como **equipo**, pues necesariamente tiene que articularse para conseguir sus objetivos. En el día se hacen dos entregas de turno, a las 6:00 a.m. el enfermero de la noche le entrega a tres enfermeros que se quedan en el día y a las 6:00 p.m. estos hacen entrega de turno al enfermero (a) que asume el turno nocturno.

Esta forma de funcionamiento es tradicional en sus funciones como enfermeros, pero quizá es uno de los factores que más favorecen la cohesión y el logro de los objetivos.

## PUNTUACIÓN OBTENIDA POR COMPONENTES DE LA ENCUESTA

### EQUIPO 2: ENFERMEROS PROFESIONALES

#### LIDERAZGO COMPARTIDO

EQUIPO	2.5	3.0	Total
ENFERMEROS	2	5	7
Total	2	5	7

Dado el tipo de personas y funciones que aplican en este grupo, este ítem está respaldado por la encuesta sobre liderazgo. Es interesante observar, que a pesar de las divergencias en los estilos de liderazgo reflejados en la anterior encuesta, existe una sensación que ese liderazgo se comparte, aspecto muy importante, si se tiene en cuenta que la característica de **liderazgo compartido** es la que debe primar en este grupo, pues en igualdad de condiciones, estos siete profesionales coordinan el trabajo de 65 auxiliares.

Se evidencia unidad de criterios en lo que respecta a la percepción, que en este grupo se comparten las decisiones, se consideran las opiniones de los compañeros, y el nivel de información compartida es bueno.

Este resultado es importante, en cuanto es una de las claves más importantes de articulación del servicio que se presta en la institución.

### HABILIDADES PARA EL TRABAJO GRUPAL

EQUIPO	1.5	2.5	3.0	Total
ENFERMEROS	2	3	2	7
Total	2	3	2	7

En esta respuesta se observan divergencias interesantes, que dan cuenta de la percepción que tiene el grupo, acerca de la existencia en mayor o menor grado trabajo de trabajo en equipo, bajo la premisa del respeto.

Refleja una opinión distribuida en las respuestas, acerca de la sinergia. En ese sentido este grupo, tiene un mayor reto, pues tanto la sinergia efectiva como de mantenimiento, son las que van a garantizar que se entregue un producto como equipo, a la institución, pero principalmente a los auxiliares que coordinan. Si esto no ocurre, es probable que el equipo de auxiliares lo note y empiece a modificar sus conductas alrededor de esta incongruencia.

### COHESIÓN

EQUIPO	2.5	Total
ENFERMEROS	7	7
Total	7	7

El resultado es contundente, los enfermeros profesionales perciben que su grupo está cohesionado, es decir, reconocen que forman parte de un equipo y que luchan por su reconocimiento. Se sienten solidarios y encuentran mutuo apoyo. Así

mismo se puede decir que de alguna forma las prioridades personales pasan a un segundo plano en relación a las prioridades colectivas.

Es un resultado que se refleja en el día a día, lo cual los hace ver como un equipo homogéneo a nivel de cohesión, a pesar de sus diferencias.

### CLIMA DE EQUIPO

EQUIPO	2.5	3.0	Total
ENFERMEROS	1	6	7
Total	1	6	7

El clima de equipo cuenta con una clara tendencia a la percepción, de que este equipo subsiste por una mutua interdependencia, y es que su servicio así se lo exige. Por lo demás perciben ambiente de confianza entre ellos mismos, y suficiente respeto como para opinar de manera franca. Esta variable quizá es una de las más importantes, para confirmar que sí se trata de un **equipo de alto rendimiento** y que a su vez es un equipo maduro. Las condiciones del servicio, la disminución de la rotación de personal en el año 2006 y el direccionamiento decidido del coordinador de enfermería, son elementos que han incidido en este resultado.

### CONTRIBUCIÓN INDIVIDUAL

EQUIPO	2.5	3.0	Total
ENFERMEROS	1	6	7
Total	1	6	7

La contribución individual refleja de nuevo la madurez del equipo, hay consenso en los criterios de los enfermeros, que dan cuenta que cada profesional es responsable del éxito del equipo. Así mismo se observa que existe interés por opinar en las reuniones y se tienen en cuenta esas opiniones. Así mismo, cada persona tiene un lugar y un prestigio dentro del equipo, lo que favorece el sentido de pertenencia y por ende el deseo de poner lo mejor de sí en este equipo.

### **8.2.3. Relación entre los estilos de dirección y las dinámicas grupales en el equipo de enfermeros**

Para iniciar, es importante anotar que el coordinador de enfermería, como líder, se encuentra frente a un grupo de líderes con múltiples estilos. En ese sentido, es un reto para él y así mismo para los enfermeros, llegar a acuerdos importantes frente al manejo de los servicios y del personal a cargo.

Con base en los resultados arrojados por la encuesta de dinámica grupal, se puede decir que el equipo de enfermeros ha logrado un nivel de madurez tal que a pesar de las diferencias existentes en sus perfiles de líderes, hay cohesión y respeto por las opiniones y posiciones de los compañeros.

En la observación y entrevista previa con este grupo, se encontró que, frente al tratamiento y abordaje de los pacientes no se evidencian divergencias profundas, ya que el equipo cuenta con unas competencias técnicas apropiadas y niveladas, que les permite a la hora de la intervención, complementar su trabajo como profesionales.

No se observa una lucha sorda en el equipo, así como tampoco una competencia constante entre los profesionales, por quien tiene mejores competencias técnicas. En ese sentido el equipo ha logrado articular las especialidades de sus saberes para brindar un servicio complementario. Algunos han desarrollado competencias para el abordaje clínico de los pacientes, otros para la intervención en la convivencia de los mismos, otros cuentan con habilidades investigativas y otros con competencias administrativas. Quizá esta heterogeneidad en las especialidades de cada integrante, ha fortalecido el conocimiento del grupo.

Los principales desencuentros, se producen cuando se exponen diferentes formas de asumir o dirigir situaciones con el personal auxiliar, del cual todos son responsables, pero cada uno tiene su equipo asignado. Esto se ve justificado dados los tipos de liderazgo hallados. Una directriz de uno de los enfermeros en un turno, puede desautorizar otra directriz entregada por otro enfermero o enfermera en otro turno. Aquí entra a jugar un papel muy importante el coordinador de enfermería, pues es la persona que debe manejar mayor objetividad a la hora de resolver conflictos como estos.

En ese sentido, el coordinador ha establecido espacios de encuentro, distintos a las entregas de turno, tales como reuniones mensuales o extraordinarias, donde se

expongan este tipo de situaciones y se llegue a acuerdos que favorezcan la unidad de criterios en el direccionamiento de los equipos.

El coordinador de enfermería actual, se desempeña en su cargo desde enero de 2006, anteriormente se desempeñaba como jefe del hábitat Marie Poussepin. Su promoción de un cargo a otro, tuvo como motivación de la dirección administrativa, sus habilidades administrativas observadas, además de su competencia técnica, pero en especial, a nivel de convivencia institucional, se observó que contaba con buenas relaciones con los equipos de trabajo, constituyéndose en un elemento cohesionador.

Al día de hoy, esta promoción ha sido exitosa, y ha generado una directriz constante y congruente en el equipo, independiente de las rotaciones de personal que se han presentado en este año.

No cabe duda, que el coordinador de enfermería como elemento cohesionador, ha favorecido el desarrollo del área y ha representado un reto para el equipo, pues inicialmente se encontraba en el mismo nivel de jerarquía. A pesar de esto, el equipo asimiló de manera positiva el cambio, y los progresos se evidencian hoy por hoy.

Teniendo en cuenta su perfil de líder autocrático, cuenta con un equipo de trabajo de excelentes cualidades, el cual le permite dar un margen de libertad y autonomía a un grupo de enfermeros que conocen su función y que están identificados a la tarea. Queriendo decir con esto, que la coordinación de su equipo puede pasar a ser de tipo más democrático y participativo, pues la madurez del equipo se lo permite y generaría la oportunidad, de escuchar y dejar surgir propuestas nuevas de los enfermeros.

### **8.3. Equipo 3: auxiliares de enfermería y gerontología**

Equipo coordinado por cada uno de los siete enfermeros profesionales y constituido por 45 auxiliares de enfermería y 20 auxiliares de gerontología.

**Población:** 45 auxiliares de enfermería y 20 auxiliares de gerontología. Para un total de 65 auxiliares. Coordinado por cada uno de los siete jefes de enfermería.

**Instrumento 2:** Cuestionario La Dinámica del Equipo

**Número de encuestas aplicadas:** 44 encuestas

**Método de muestreo:** incidental

**Tipo de encuesta:** personal, mediante cuestionario

**Fecha del trabajo de campo:** Octubre de 2006

#### **8.3.1. Diagnóstico tipología de liderazgo**

No se amplía en este espacio, suficientemente el diagnóstico, pues está contenida en los resultados del equipo de enfermeros.

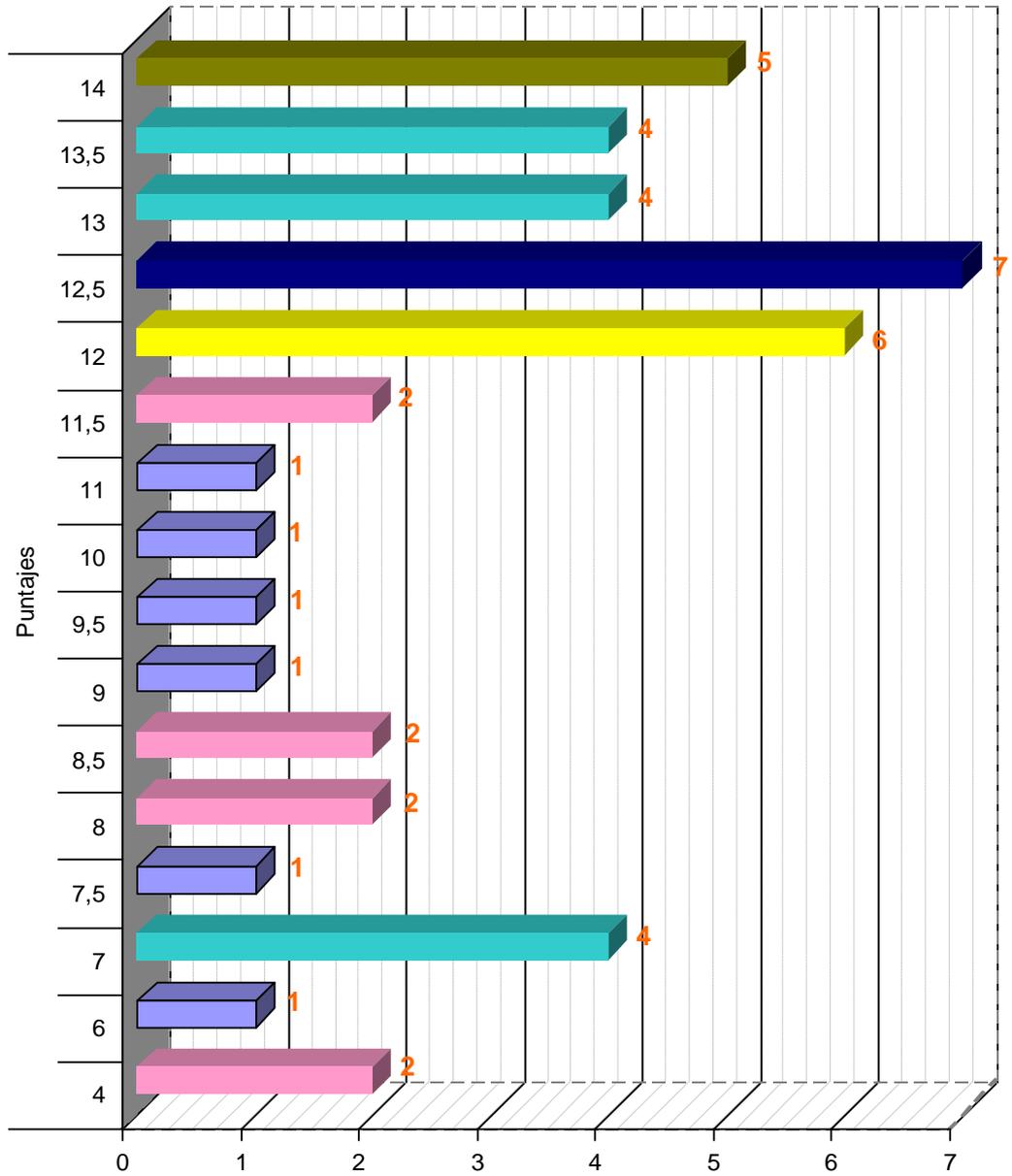
Sin embargo es importante resaltar que, las encuestas a los enfermeros arrojó que, el 62.5% de los encuestados tienen una tendencia al liderazgo autocrático, con algunos acercamientos medios al liderazgo compartido o democrático. Sin embargo una de las encuestas refleja la fuerte tendencia a dar mayor relevancia a las actividades que a las personas.

El 37.5% está distribuido en tres tendencias: un estilo laissez faire, un estilo democrático con leve tendencia al autocrático, uno democrático con tendencia al laissez faire.

### 8.3.2. Diagnóstico dinámica grupal

		N° de Auxiliares que contestaron
<b>Sumatoria de Puntajes por encuesta</b>	4	2
	6	1
	7	4
	7,5	1
	8	2
	8,5	2
	9	1
	9,5	1
	10	1
	11	1
	11,5	2
	12	6
	12,5	7
	13	4
	13,5	4
	14	5
	<b>TOTAL</b>	<b>44</b>

### Puntajes obtenido de acuerdo al numero de Auxiliares que contestaron



- **Análisis**

Este grupo refleja resultados variables, que dan cuenta de las dinámicas grupales que se han establecido.

Para empezar se observa que un 68% de los encuestados tienen puntuación por encima de 10 puntos, lo que refleja la percepción de que funcionan como **equipo de alto rendimiento**. También se encuentra un 30% de los encuestados en un rango de puntuación de 7 a 9, que pueden dar cuenta de que existen **grupos en expansión**, de hecho en el mes de julio de 2006, ingresaron 12 personas nuevas a este equipo, para reemplazar vacantes y cubrir dos más que se crearon. Solo una encuesta arrojó un puntaje de 6, es decir el 2%, que da cuenta que esa persona, probablemente diverge en puntos importantes de las percepciones del grupo.

Por último se encontraron 2 encuestas, equivalentes al 4.5% de las encuestas resueltas, que puntuaron en cuatro, lo cual significa que se debe poner especial interés en estas dos personas, pues están entregando un resultado divergente de la mayoría, lo que puede indicar que estén percibiendo las situaciones grupales de forma negativa, motivadas quizá por aspectos de su personalidad o por situaciones laborales puntuales.

Así las cosas, la encuesta demuestra que al ser este un equipo tan grande y con un nivel de complejidad importante en cuanto a su manejo, era de esperarse resultados tan variados. Sin embargo es importante observar, que el 68% se percibe como equipo de alto rendimiento y el 25% como equipo normal.

Este es un equipo que está subdividido por 7 hábitats, cada uno con un enfermero profesional como jefe de hábitat. Realizan turnos diurnos (corridos) de 6 a.m. a 6 p.m. y turnos nocturnos (noche) de 6 p.m. a 6 a.m., así mismo lo hacen los enfermeros profesionales. Los turnos se rotan y tienen unas especificaciones legales, donde una persona no puede hacer más de tres corridos seguidos, porque al cuarto día debe descansar, así como más de dos noches continuas, dada la intensidad horaria de las jornadas laborales.

Por política de la empresa, a una noche de trabajo le sigue un posturno, que es el espacio que tiene el personal asistencial para dormir, seguido en lo posible, de un día de descanso, que favorezca la disposición vital requerida para retomar turno al siguiente día.

Esta dinámica horaria es importante resaltarla pues, tiene directa incidencia en la vida de los equipos de auxiliares. Primero, porque ocasiona que durante varios días los miembros del equipo del mismo hábitat no se crucen en los turnos, ni vivencien las mismas situaciones de sus servicios. Segundo, por que además de esto, la rotación de enfermeros jefes, hace que el encuentro con su líder de hábitat, no sea constante.

Los enfermeros jefes tienen a cargo el funcionamiento global del hábitat en cuanto a tratamiento de los pacientes y convivencia, así como la coordinación de los cuadros de turno mensuales, resolución de conflictos entre sus auxiliares asignados, entre otras importantes funciones. Pero no implica que, como líderes de sus grupos de auxiliares, tengan un influjo diario y constante de liderazgo. Es el equipo de enfermería en su conjunto el que asume el liderazgo de todos los auxiliares.

Estas condiciones, hacen que la dinámica grupal de los auxiliares varíe significativamente. Su sentido de pertenencia esencial se debe a los usuarios que atienden y a sus puestos de trabajo, pero finalmente, se considera que los auxiliares de enfermería y gerontología son un grupo, dadas las mismas condiciones de rotación y tipo de servicio.

Los auxiliares de enfermería y gerontología se diferencian en algunas funciones, incluso los auxiliares de enfermería tienen un salario mayor al de los de gerontología, dadas estas funciones, que están en estrecha relación con la intervención a las condiciones de salud de los pacientes (suministran medicamentos, realizan procedimientos de inyectología, distribuyen medicamentos, entre otras asignaciones).

Teniendo en cuenta los resultados, este equipo cuenta con características de un **equipo maduro**, el cual este año se ha visto afectado por la rotación de personal, dado por renunciadas o finalización de contrato. A pesar de esto se observa, que el personal nuevo, ha debido integrarse rápidamente a la dinámica de los equipos.

El grupo de auxiliares cuenta con unas asignaciones diarias muy fuertes, que en ocasiones pueden llegar a superar la capacidad de respuesta. Aún más si se presentan situaciones de emergencia con los ancianos como epidemias, brotes de casos de urgencia, o lo que es más complejo, por incapacidades laborales de sus compañeros, que pueden desarticular el número de personas por turno, por hábitat, lo cual no se puede compensar con otros auxiliares, pues los 65 auxiliares son un número muy ajustado a las necesidades de la institución.

Dadas estas características este es un equipo orientado principalmente a las actividades, más que a las personas. Las necesidades del servicio apenas si permiten el encuentro entre compañeros y la posibilidad de departir momentos donde la sinergia de mantenimiento favorezca la vida grupal.

De hecho esta condición en la orientación del trabajo, ha hecho síntoma por fuera de la institución, es decir cada vez se motivan más espacios de encuentro entre ellos mismos, que los lleve a vivir por fuera lo que al interior de la institución no “queda tiempo” de vivir, posteriormente se presentan roces o acercamientos muy fuertes, incluso relaciones interpersonales, dado ese encuentro por fuera del contexto institucional. Finalmente en algunos casos, esto favorece el servicio, pues se trabaja con más agrado en equipo, pero se han presentado casos, que las situaciones personales se desbordan y se ven reflejados en los conflictos al interior de la institución y por ende en la prestación del servicio.

## PUNTUACIÓN OBTENIDA POR COMPONENTES DE LA ENCUESTA

### EQUIPO 3: AUXILIARES DE ENFERMERÍA Y GERONTOLOGÍA

#### LIDERAZGO COMPARTIDO

EQUIPO	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	Total
AUXILIARES	2	2	4	3	7	26	44
Total	2	2	4	3	7	26	44

Los resultados pueden interpretarse, desde aquellas encuestas que puntúan de 0 a 1.5 y los que puntúan de 2 hasta 3. Así encontramos que, el 18.2 % no percibe que se compartan las decisiones, que en ocasiones no se consideran las opiniones de los miembros del equipo o que exista un buen nivel de información compartida. Por otra parte el 81.8% considera que si existen estos elementos que permiten considerar un liderazgo compartido, es decir que ellos como auxiliares pueden participar de las decisiones, las conocen y reciben información a tiempo.

## HABILIDADES PARA EL TRABAJO GRUPAL

EQUIPO		0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0		Total
AUXILIARES		1	7	4	20	8	4		44
Total		1	7	4	20	8	4		44

Frente a esta variable el 27.3%, puntuó de 0.5 a 1.5, lo que refleja que este porcentaje de la población solo en ocasiones considera que las personas de su equipo pueden trabajar respetándose mutuamente, que pueden existir dificultades para llegar a un consenso y que la producción de sinergia no es una constante, por el contrario se presenta una lucha sorda por ganar prestigio. Por otra parte el 72.7 % de las personas puntuaron entre 2 y 3, dando cuenta que las personas en su equipo pueden trabajar respetándose, se sabe llegar a un consenso y se produce sinergia de trabajo.

## COHESIÓN

EQUIPO		0.0	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0		Total
AUXILIARES		1	5	4	4	13	8	9		44
Total		1	5	4	4	13	8	9		44

Esta respuesta como se puede observar, sigue el patrón promedio de respuestas divergentes, donde el 32% puntuó entre 0 y 1.5, lo que quiere decir, que perciben que en su equipo no existe o solo a veces, la sensación de formar parte de un equipo y de luchar por su reconocimiento dentro o fuera de la empresa. Así mismo refleja que solo en ocasiones se presenta solidaridad entre los compañeros y por último en sus percepciones aparece que priman las prioridades personales por encima de las grupales.

El 68% de los encuestados consideran que si existe cohesión grupal, representada en la sensación de formar parte de un grupo, de que se procuran las relaciones solidarias entre compañeros y que las prioridades personales pueden pasar a un segundo plano, para dar prelación a las necesidades del grupo.

El porcentaje de divergencia es alto, lo que sugiere que debe ponerse especial atención a este componente de la dinámica grupal.

## CLIMA DE EQUIPO

EQUIPO		0.0	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5
AUXILIARES		2	2	1	5	12	10
Total		2	2	1	5	12	10

EQUIPO		3.0	Total
AUXILIARES		12	44
Total		12	44

En esta variable se encuentran diferentes tendencias, que dan cuenta de una realidad percibida por el equipo. El 22% de los empleados puntuaron respuestas desde 0 hasta 1.5, lo cual refleja una lectura del equipo de que la sensación de mutua interdependencia puede estar fracturada, en ocasiones si se da, en otras no, así mismo no siempre se percibe ambiente de confianza, lo que puede ser un sentimiento bastante perturbador, toda vez que por el tipo de servicio que atienden la confianza y el apoyo tienen que ser una característica vital de estos equipos. Por otro lado este porcentaje de auxiliares considera que solo a veces no hay suficiente respeto por parte del equipo para opinar de manera franca.

Por su parte el 78% de los auxiliares encuestados puntuaron calificaciones entre 2 y 3, lo que da cuenta que la percepción frente al clima de equipo favorece las relaciones de mutua interdependencia, confianza y suficiente respeto para opinar de manera franca.

Si bien el porcentaje más alto percibe que existe un clima favorable de equipo, el 22% que no lo considera así, está dando signos de que algo está ocurriendo en este equipo, que deja en ellos esta sensación, que finalmente afecta su permanencia en la institución y la calidad de servicio que entregan.

### CONTRIBUCIÓN INDIVIDUAL

EQUIPO		0.0	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5
AUXILIARES		1	1	4	3	6	6

Total		1	1	4	3	6	6
EQUIPO		3.0		Total			
AUXILIARES		23		44			
Total		23		44			

En este componente se observa una tendencia del 20% a percibir que solo en ocasiones cada integrante del grupo se refiere responsable del éxito del equipo; solo en ocasiones o nunca hay interés por opinar en las reuniones, así como también a veces este porcentaje de los encuestados considera que cada persona tiene un lugar y un prestigio en el equipo.

Por otra parte el 80% de los encuestados dieron cuenta de que si consideran que cada integrante del equipo es responsable del éxito de ese equipo, desarrollan un interés por opinar en las reuniones y sienten que cada persona tiene un lugar y un prestigio en el equipo.

### **8.3.3. Relación entre los estilos de dirección y las dinámicas grupales de los auxiliares de enfermería y gerontología**

Este equipo arrojó resultados divergentes, con una tendencia reflejada en las respuestas globales y en las respuestas por ítem, en una relación aproximada por respuestas del 65% puntuadas de 2 a 3 y del 35% con puntajes de 0 a 1.5.

Para desarrollar el análisis siguiente, se debe tener en cuenta el contexto en el que se desarrolla este grupo, el cual cuenta con diferencias importantes con respecto a los otros dos grupos analizados:

- El personal cuenta con una rotación constante de sus puestos de trabajo, de acuerdo a las necesidades del servicio y al cuadro de turnos.
- Los turnos no favorecen el trabajo permanente de los mismos integrantes por equipo de trabajo, en un solo espacio, con un mismo jefe.
- Los encuentros con el (la) enfermero (a) coordinador del hábitat al que pertenecen, son esporádicos
- Constantemente hay un influjo de liderazgos de los enfermeros con tipologías distintas, sobre las personas del equipo
- El personal auxiliar de enfermería y gerontología está en constante interacción con otros actores diferentes a los enfermeros jefes, tales como el

médico de la institución, el psiquiatra, las hermanas de la Presentación y estos ejercen un cierto nivel de influencia.

Si se tiene en cuenta estas características grupales, se comprenderá entonces que este es un grupo en constante cambio. Es por esto que no deben sorprender los resultados, inclusive puede decirse que este grupo, a pesar de tantas y tan variadas condiciones que entrañan su vivencia diaria, han logrado establecer un ritmo de trabajo, una sinergia de mantenimiento, que quizá para ellos, sea el soporte más efectivo que evite su desintegración.

Los resultados reflejan claramente que el clima organizacional que ellos experimentan, puede ser absolutamente variable de un pabellón a otro, de un turno a otro, inclusive se diferencia totalmente del clima organizacional que pueda percibir el equipo interdisciplinario.

El grupo de enfermeros tiene un reto mayor en el direccionamiento de los auxiliares, toda vez que cada uno de los jefes de enfermería tiene a cargo un hábitat, con unos auxiliares asignados, pero las necesidades de la institución, hacen que siempre un turno de un enfermero implique la dirección de varios hábitat, o como ocurre en los turnos nocturnos, se ejecutan a través de la dirección de todos los hábitat. En un turno nocturno solo está un (1) enfermero o enfermera con 11 auxiliares, a cargo de la UATE Colonia de Belencito.

Así mismo, ocurre en los corridos (turnos diurnos). Debido a que la institución no cuenta con un número mayor de jefes de enfermería que garantice la asistencia diaria de un (1) enfermero por hábitat, la estrategia establecida para cubrir todos los hábitat en los corridos, consiste en la asignación de dos o tres hábitat por enfermero (a), teniendo a su cargo no solo los pacientes correspondientes, sino además la coordinación del trabajo de los dos o tres equipos de auxiliares que para ese momento se encuentren en dichos hábitat.

Se halló mediante la entrevista grupal y los resultados de las encuestas, que las divergencias en los estilos de dirección entre los jefes, genera como reacción entre el equipo de auxiliares, roces y preferencias a la hora de tomar un turno con un jefe u otro. En algunos casos se han presentado desencuentros trascendentales entre auxiliares y jefes, dados los variados estilos de liderazgo que maneja el grupo de enfermeros y el influjo de poder desde todos los ángulos que reciben los auxiliares

En este sentido se han evidenciado las preferencias o diferencia que los auxiliares tienen por ciertos jefes, las cuales inclusive, se las han manifestado directamente, haciéndoles saber con quien les gusta o no trabajar y por qué.

Los enfermeros jefes han coincidido en encontrar espacios donde se puedan ampliar situaciones ocurridas y que no pudieron ser aclaradas; de cierta forma se promueve la asertividad, como estrategia para evitar que los roces se incrementen y así se disminuya la probabilidad de rumores que dañan el ambiente laboral. En la historia institucional, el rumor o “chisme”, era uno de los síntomas más graves, que caracterizaba el clima organizacional. De cierta forma este ha disminuido con la intervención directa de los enfermeros y en algunas ocasiones con la intervención de la Directora Administrativa.

La condición de permanente rotación de los jefes por los hábitat hace que los auxiliares tengan un profundo conocimiento de estos, y se adapten o no a sus estilos de liderazgo. Así mismo, que su desempeño varíe ante la presencia de un jefe a otro. Los enfermeros y las enfermeras se constituyen en directriz técnica para los auxiliares y en muchos casos, son el apoyo directo del equipo.

El equipo de enfermeros y auxiliares, tienen establecida una estrategia importante de comunicación para darle continuidad a los procesos independientemente de los actores, es una estrategia propia de la dinámica de su profesión: las **entregas de turno**. Estas son el espacio por excelencia en el cual se reúnen los auxiliares y los enfermeros (as), que salen de turno y quienes reciben turno.

Las entregas de turno, son empalmes diarios del trabajo, en ellas se da cuenta de las principales acciones realizadas en el turno, las novedades con los pacientes, el informe de la morbimortalidad presentada, los aciertos o desaciertos en el manejo del personal, las novedades institucionales y las directrices nuevas establecidas desde la dirección administrativa.

Esta estrategia es el punto de convergencia del servicio de enfermería, y son tan importantes como la vida de los pacientes. Quien no asiste a la entrega de turno entrará a una jornada laboral con dinámicas diferentes, de un día para otro y a la cual tendrá que adaptarse lo más inmediatamente posible.

Para concluir se puede decir que los enfermeros jefes, no son jefes de un solo grupo por hábitat, son los jefes de los 65 auxiliares de enfermería y gerontología, y deben manejar unidad de criterio, con el fin de no fragmentar la autoridad y direccionamiento de los equipos, además de requerir actualización constante en la información de cada turno.

El papel de los enfermeros jefes es de vital importancia para este grupo. De la coherencia en las directrices que tenga este grupo de líderes, dependerá en buena parte el clima organizacional y la eficiencia y eficacia que se genere en los hábitats.

## **9. CONCLUSIONES**

### **ESTRATEGIAS DIRECTIVAS Y DE LIDERAZGO APLICABLES A LOS GRUPOS DE ESTA PROPUESTA**

Después de entender los tipos de liderazgo y las dinámicas grupales en la UATE Colonia de Belencito, a través del diagnóstico y análisis realizado, es vital pasar a la propuesta de estrategias directivas y de liderazgo, que puedan ser aplicables en la institución, puesto que como se evidenció, los grupos están en etapas diferentes y constan de dinámicas distintas que en algunos casos se hace urgente intervenir.

Las estrategias que se formulan, están establecidas por equipos de trabajo, dadas las dinámicas evidenciadas y las necesidades observadas.

### **ESTRATEGIAS PARA EL EQUIPO INTERDISCIPLINARIO**

Entre los hallazgos de este trabajo, se evidenció que el equipo interdisciplinario está constituido como un equipo de trabajo en etapa de expansión, por su reciente ingreso de tres de sus miembros, es un equipo de alto rendimiento que aún no lo sabe y se le debe transmitir ese mensaje, con el fin de potenciar sus capacidades. Además es el equipo de profesionales que mayor soporte representa para la dirección administrativa, en lo que a nivel de decisiones del convenio implica. Se sugiere para este equipo:

- Reevaluar la tipología de liderazgo con respecto al equipo interdisciplinario, conservando la tipología autocrática en espacios y momentos en los que se requiere dado el grado de responsabilidad asumido por la dirección administrativa con el proyecto.
- Realizar devolución de la información aquí contenida
- Plantear unas metas como grupo. Si bien cada disciplina tiene unos proyectos articulados a través de la planeación estratégica, para el 2007, pueden plantearse proyectos que articulen las acciones de todo el equipo y lo obliguen a registrar resultados como equipo, no como contribución individual por disciplina.
- Favorecer el coliderazgo que se evidencia entre la dirección administrativa y el coordinador de enfermería, como forma de incidir en la transformación de

la tipología autocrática marcada con la que se está dirigiendo el grupo, ya que el coordinador de enfermería opera como elemento cohesionador del grupo, produciendo sinergia de mantenimiento.

- Propender por acciones desde la dirección administrativa, que favorezcan la autonomía del equipo y por ende su madurez. Acciones como: rotar la dirección del comité **Grupo Base**, permitir espacios de discusión del equipo donde no se encuentre la dirección o esta asuma un perfil más bajo, con el fin de facilitar la producción del equipo.
- Delegar responsabilidades en el equipo interdisciplinario que den cuenta de la confianza depositada y el nivel de respuesta que se espera de ellos.
- Proponer espacios de encuentro que promueva la sinergia de mantenimiento, de tal forma que favorezca el clima grupal y la cohesión entre sus integrantes.

## **ESTRATEGIAS PARA EL EQUIPO DE ENFERMEROS PROFESIONALES**

El diagnóstico de este equipo, puso en evidencia que se trata de un equipo maduro, de alto rendimiento, conformado por siete líderes además de su líder principal, con unas tipologías de liderazgo variadas, que generan retos importantes frente a la dinámica grupal, pero principalmente frente al estilo de dirección con el equipo de auxiliares de enfermería y gerontología.

Este equipo es el responsable directo del modelo de atención integral a los adultos mayores y ancianos de la unidad, por lo cual se proponen como estrategias:

- Realizar devolución de la información aquí contenida
- Establecer una serie de experiencias de aprendizaje de liderazgo, apoyado por la dirección administrativa de la unidad y la ARP Colmena, para la formación de competencias como líderes a los enfermeros profesionales. Si bien su profesión de enfermeros les dio herramientas, el reto que les representa este trabajo, puede requerir de nuevas estrategias de abordaje de sus subalternos.
- Unificar de manera explícita y de forma escrita los conductos regulares que el equipo establezca para la coordinación del equipo de auxiliares de

enfermería y gerontología. Es decir, sistematizar las estrategias de dirección a implementar por los enfermeros.

- Transformar la tipología autocrática con la que se está liderando el grupo de enfermeros, cediendo mayor espacio a la tipología democrática, en la vía de generar mayores posibilidades de participación de los miembros del equipo en la construcción del modelo grupal y de las directrices que todos deben impartir con los equipos que coordinan.
- Analizar a fondo y en compañía de la dirección administrativa, los cambios de auxiliares de enfermería y gerontología de un hábitat a otro, pues estos cambios comprometen el servicio y deben ser analizados teniendo en cuenta el perfil, la sintonía del grupo que lo ha de recibir, sexo, edad, experiencia previa.
- Realizar un seguimiento constante por parte de los enfermeros, de las dinámicas de los equipos por hábitat, teniendo en cuenta sucesos vitales o que transformen las condiciones laborales, tales como: incapacidades, vacantes, conflictos entre sus miembros, relaciones establecidas con los usuarios, cambios en el ambiente laboral, sin “aparente” motivo. Estos cambios pueden indicar síntomas de desintegración.
- Unificar criterios frente a la coordinación de los hábitats, identificando las conductas propias que favorecen o entorpecen el desarrollo de los servicios.
- Recordar siempre, que como jefes son “la única variable que no cambia” para el grupo de auxiliares, por lo tanto de su cohesión y congruencia en sus actos, dependen las reacciones de los auxiliares en determinados momentos.
- Continuar reforzando la estrategia de entregas de turno con todos los enfermeros y auxiliares responsables del turno, con el fin de transmitir de forma oportuna y eficaz la información generada en el turno anterior.
- Registrar de manera escrita la entrega de turno y hacer firmar este documento.
- Construir los cuadros de turno con los auxiliares, intentando ser lo más democráticos e imparciales posibles en las asignaciones de turnos.
- Si se proponen encuentros por fuera del trabajo que favorezcan la integración grupal entre auxiliares y jefes, recordar el papel que tienen como jefes. En el momento en que el grupo los perciba tan cercanos que pierdan

el respeto, se perderá una posición de poder requerida para lograr direccionar el trabajo en equipo.

## **ESTRATEGIAS PARA EL EQUIPO DE AUXILIARES DE ENFERMERÍA**

- Realizar una reinducción con los auxiliares con el fin de diferenciar las funciones de los auxiliares de enfermería y gerontología y velar por el respeto de los roles y cargos que a cada quien le corresponden.
- Evitar cambios innecesarios de auxiliares de pabellón a pabellón, con el fin de preservar la dinámica de los equipos. Hacer los cambios estrictamente necesarios.
- Tener en cuenta las necesidades de sexo, edad y experiencia en cada uno de los hábitats donde se requiera cubrir vacantes.
- Tener en cuenta que cada hábitat tiene un estilo de trabajo de equipo distinto, diferenciarlo, hacerlo conciente e intervenir de acuerdo a estas dinámicas
- Revisar las cargas laborales en ciertas asignaciones. Procurar asignaciones de funciones justas y equitativas
- Fomentar los espacios de reunión y diálogo, enfermero jefe de hábitat y auxiliares asignados, con el fin de definir unidad de criterios y conductos regulares. Además con el fin de generar sentimientos de pertenencia y unidad a un grupo específico. Evitar que los auxiliares se sientan “ruedas sueltas”
- Prestar la atención que requieren los sucesos vitales del grupo, con el fin de preservar su cohesión. Sucesos como: muerte de usuarios que movilizan mayores sentimientos, cumpleaños o fechas especiales del equipo de trabajo, conflictos que no quedaron resueltos.
- Tener en cuenta al equipo para hacer cambios en el puesto de enfermería, movimientos de objetos personales, stock de medicamentos, entre otros espacios que impliquen identificación del puesto de trabajo.
- Favorecer espacios de integración y esparcimiento con los grupos, con el fin de mejorar la sinergia de mantenimiento, pero teniendo claros los límites personales y laborales.

- Tener en cuenta los resultados negativos de este estudio, pues son pautas importantes frente a los conflictos que están prevaleciendo en el equipo.

## **ESTRATEGIAS GENERALES**

Dado el tipo de servicio que se ofrece y las temporadas de incremento de funciones, como la navidad o el mes del abuelo, se debe tener un plan de trabajo, construido por todo el equipo, que favorezca la delegación de tareas, organigrama, cronograma, entre otros, evitando la resistencia al cambio, el incremento del estrés y la descompensación del equipo y por ende, del servicio.

Para ciertos momentos de los equipos existe una serie de estrategias que puede favorecer el restablecimiento del equipo, si se requiere, o la continuidad en su funcionamiento. Algunas estrategias son:

Cuando el equipo se muestre en regresión:

- Un nuevo proyecto aceptado y reconocido como estimulante
- Reconocer que existe un peligro de perder el puesto
- Un nuevo contrato psicológico con los jefes, basado en el reconocimiento mutuo de capacidades.

Equipos que entran en pugna:

- Esclarecer nuevamente los roles y las funciones
- Intervención de un tercero a la organización, para que levante un diagnóstico y realice una asesoría e intervención oportuna.
- Replantear las condiciones del equipo y de ser necesario hacer cambios en el personal.

Para equipos estables que manifiesta resistencia al cambio:

- En los períodos en que sufran cambios bruscos en la demanda del servicio (crisis estacionales), formular estrategias con anterioridad frente al modo en que el equipo se va a repartir las obligaciones
- Replantear la forma de funcionamiento del equipo
- Articular incentivos por el mayor esfuerzo

## 10. RECOMENDACIONES

Las siguientes son propuestas que se hacen a los niveles directivos de la UATE Colonia de Belencito, incluyendo la Dirección Administrativa, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquia y Corporación Interuniversitaria de servicios.

Se constituyen en hallazgos de la investigación que se cree, pueden introducir cambios que favorezcan el proyecto institucional y el desempeño de los empleados.

- Incrementar el personal de enfermería y de auxiliares de enfermería y gerontología
- Considerar el incremento salarial, en próximas contrataciones con el Municipio de Medellín.
- Reorganizar los equipos de trabajo de auxiliares de enfermería y gerontología, teniendo en cuenta las necesidades del servicio, los perfiles y el sexo.
- Construir el programa sistemático de incentivos.
- Revisar la demanda versus la capacidad de respuesta de los equipos y con base en esto, diseñar los equipos.
- Plantear un sistema de evaluación de desempeño que garantice, el desarrollo de potencialidades y mejora del personal antiguo o que identifique a partir de un seguimiento sistemático, el retiro del personal que no cumple con las expectativas de la organización.
- Desarrollar el diseño de cargos y funciones
- Para el proceso de selección, tener en cuenta las dinámicas de los grupos a los cuales se van a integrar nuevos compañeros de trabajo, así como esclarecer en el candidato, el compromiso que asume y el tipo de institución a la que se va a vincular.
- Diseñar el sistema de de gestión humana específicamente para el proyecto desarrollado en la UATE Colonia de Belencito, ya que actualmente se desarrolla desde la CIS, y dada la complejidad del servicio de este proyecto, amerita definir directrices claras desde esta área para garantizar el desempeño y condiciones de los trabajadores.

## 11. GLOSARIO

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS:** se refiere al estudio de las características, exigencias y perfil que cada cargo requiere para ser ocupado, por la persona idónea.

**CAPACITACIÓN:** son todas aquellas actividades educativas que propendan por el mejoramiento integral y el entrenamiento del recurso humano.

**CAPITAL SOCIAL:** entendido como “el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas en las comunidades y en la sociedad en su conjunto”

**COMPETENCIAS:** Hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo<sup>43</sup>

**COMPETITIVIDAD:** grado en que una organización puede en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios que tengan aceptación en mercados internacionales, mientras garantiza simultáneamente, mantener y aumentar las ganancias de sus empleados<sup>44</sup>.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Conjunto de valores, creencias, guías, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización<sup>45</sup>.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** dedicado a mejorar el desempeño mediante la confianza, la discusión abierta a los problemas, la delegación de las facultades y participación de los empleados, el diseño del trabajo significativo, la cooperación entre grupos y el uso pleno del potencial humano<sup>46</sup>

**EQUITATIVO:** aquello que hace una sociedad para eliminar las barreras que obstaculizan el disfrute de la igualdad de oportunidades económicas, sociales, culturales, políticas y ambientales de los grupos más vulnerables.

La equidad hace relación al trato diferencial, especial o de privilegio que requieren personas que están en situación de desventaja para el disfrute pleno de sus

---

<sup>43</sup> Alles, Martha Alicia. Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. 1ª ed. – Buenos Aires: Granica, 2005.

<sup>44</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Bogotá, McGraw – Hill, 2002

<sup>45</sup> Notas de clase, módulo Talento Humano. Especialización en Gerencia de Servicios Sociales, Facultad de Administración, Fundación Universitaria Luis Amigó

<sup>46</sup> Ibid

derechos; exige tratar a los iguales como iguales y tratar como diferentes a quienes son diferentes para garantizar el desarrollo humano, personal y social.

**EVALUACIÓN DE CARGOS:** es la valoración que se hace del diseño de cargos con el fin de sugerir cambios que favorezcan la optimización del mismo y su papel en la organización.

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** es el conjunto de procesos mediante los cuales se valora el rendimiento y la consecución de objetivos de un empleado frente a la tarea asignada.

**GESTIÓN HUMANA:** consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo<sup>47</sup>.

**GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO CON BASE EN COMPETENCIAS:** Hace referencia a las unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber hacer y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Es un proceso que consiste en administrar el activo intelectual intangible que representan las competencias de los individuos.

**ORGANIZACIÓN:** sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, donde la cooperación entre ellas es esencial para su existencia<sup>48</sup>

Conjunto de personas, procesos, infraestructura y materia prima, coordinadas bajo una estructura organizativa, en la búsqueda de un objetivo común.

**POLÍTICA:** El origen del término política proviene del griego "Polis" que significa ciudad, de igual manera se halla ligado de forma radical a la ética; entonces la ética se define como el arte de elegir lo que conviene a la vida digna de todos. Hacer posibles para todos, los derechos humanos.

**POLÍTICAS SALARIALES:** son todas aquellas estrategias que permiten establecer la retribución económica que debe recibir cada empleado de acuerdo a su nivel de responsabilidad en la ejecución de las actividades asignadas a su cargo.

---

<sup>47</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Bogotá, McGraw – Hill. España, 2002

<sup>48</sup> Ibid

**PÚBLICO:** Lo público es aquello que conviene a todos, para que transiten y se desarrollen sin exclusión ninguna, lo público, viene de pueblo. Desde un comienzo la palabra se relaciona con la inclusión.

**SALUD OCUPACIONAL:** se refiere a un estado de bienestar y de equilibrio físico, psíquico y social, en el lugar de trabajo, que se proyecta en la vida cotidiana.

**SOSTENIBILIDAD:** es la capacidad de los individuos, comunidades, instituciones y organizaciones para mantener en el tiempo acciones de desarrollo, que generen simultáneamente o sinérgicamente crecimiento y bienestar, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en los que se sustenta el desarrollo, no deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades.

**VALOR PÚBLICO:** es aquello que es percibido por la sociedad como importante y necesario, como aquello que es disfrutado de manera colectiva.

## **12. PROPUESTA DE DIFUSIÓN Y SOCIALIZACIÓN**

Los resultados de la propuesta de estrategias directivas y liderazgo para la UATE Colonia de Belencito que se concluye, se entregará en forma de devolución a los diferentes actores que participaron de la misma, y que hicieron valiosos aportes para su desarrollo. Para esto se desplegarán, con los grupos objeto de investigación una serie de conversatorios donde se de cuenta de manera general, nunca de forma específica, qué hallazgos importantes arrojó el estudio y qué alternativas existen para su abordaje.

Por otra parte se espera entregar copia de este trabajo a las directivas de la institución, a la Universidad de Antioquia, así como a la Coporación Interuniversitaria de Servicios, CIS esperando tengan en cuenta las recomendaciones aquí formuladas, partiendo del hecho que estas se hacen sobre una realidad percibida desde sus empleados, la cual reflejó la vida grupal de la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alles, Martha Alicia. Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. 1ª ed. – Buenos Aires: Granica, 2005.

Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. – 1ª. Ed. 2ª. Reimpresión – Buenos Aire: Granica, 2004.

Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Casos. Buenos Aires: Granica, 2004.

BORREL CARRIÓ, Francesc. Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros. Editorial Gestión 2000.com. Barcelona, 2004

BOYETT, Joseph H. BOYETT, Jimmie T. Hablan los Gurús. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1999.

Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos Bogotá, McGraw – Hill. 1993.

Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Bogotá, McGraw – Hill. 2002.

Etkin, Jorge Ricardo. La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada. Editorial McGraw – Hill, Madrid, 1994.

Fournies, Ferdinand F. Porqué los empleados no hacen lo que se supone deben hacer y qué hacer para corregirlo. Segunda edición. McGraw – Hill de management, 2000.

GARCIA GÓMEZ, Jacqueline. La gerencia social y su compromiso con la generación de impacto social. Universidad de Antioquia, Facultad de Economía, Especialización en Gerencia Social, Medellín, 2004.

HARVARD BUSSINES REVIEW, LIDERAZGO. Ediciones Deusto S.A. España, 1999

JARAMILLO ZULUAGA, Angela Gabriela. RESTREPO BRAND, Martha Lucía. Diseño de un instrumento para la medición del clima organizacional en Medellín (Colombia). Universidad de Antioquia, Facultad de Educación, Medellín, 1996.

KATZENBACH, Jon. SMITH, Douglas. La sabiduría de los equipos. Compañía Editorial Continental. Cuarta reimpression, México, 2002

Kliksberg, Bernardo. Hacia una gerencia social eficiente: algunas cuestiones claves. EN: Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, Vol. 44 # 175

Londoño Uribe, John Jairo. Diseño del área funcional de gestión del talento Humano. Medellín, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia, 1998

NAIPER, Rodney W. GERSHENFELD, Matti K. Grupos: Teoría y experiencia. Editorial Trillas. México. Tercera reimpression, agosto 2005

SÁNCHEZ CAICEDO, Yomar Javier, ARBOLEDA ÁLVAREZ, Olga Lucía, ORREGO CORREA, Clara Inés. Fundamentación teórica, metodológica y operativa de la línea de investigación en organizaciones. Textos y Argumentos VII. Fundación Universitaria Luis Amigó. Facultad de Administración de Empresas, Medellín, 2004.

Direcciones en Internet:

- CESIO, Sonia. Liderazgo y empresa. 2002  
<http://www.enigmapsi.com.ar/liderazgo.html>
- QUIJANO PONCE DE LEON, ANDRÉS. Liderazgo  
<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>
- GARCIA VIDAL, Gelmar. Consideraciones teóricas en torno al tema de los grupos. <http://www.monografias.com/trabajos11/grupo/grupo.shtml>
- DEREK, Abell. Liderar empresas y modificarlas en casi un arte.  
<http://www.managementweb.com.ar/Liderazgo1.html>

- El liderazgo en organizaciones y empresas. (Sin mas datos)  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/lidorgempuch.pdf#search=%22liderazgo%20y%20empresa%22>
- ALVAREZ, Juan Javier. La dirección eficaz  
[http://www.mercadeo.com/32\\_direccion.htm](http://www.mercadeo.com/32_direccion.htm)
- <http://www.liderazgoyestrategia.blogspot.com/>