



Dinámicas organizacionales para Alto Desempeño: Claves para la Reconstrucción Hospitalaria

Jorge Sanhueza

Gastón Suárez

Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

13 de Mayo de 2010



rafa_benítez



mista




santiago_cañizares

“galácticos”






Torneo Español 2000-2001

Pos	Equipo	J	G	E	P	GF	GC	DG	Pts
1	Real Madrid 	38	24	8	6	81	40	41	80
2	Deportivo de La Coruña	38	22	7	9	73	44	29	73
3	RCD Mallorca	38	20	11	7	61	43	18	71
4	FC Barcelona	38	17	12	9	80	57	23	63
5	Valencia CF	38	18	9	11	55	34	21	63
6	RC Celta de Vigo	38	16	11	11	51	49	2	59
7	Villarreal CF	38	16	9	13	58	52	6	57
8	Málaga CF	38	16	8	14	60	61	-1	56
9	RCD Espanyol	38	14	8	16	46	44	2	50
10	Deportivo Alavés	38	14	7	17	58	59	-1	49
11	UD Las Palmas	38	13	7	18	42	62	-20	46
12	Athletic Club	38	11	10	17	44	60	-16	43
13	Rayo Vallecano	38	10	13	15	56	68	-12	43
14	Real Sociedad	38	11	10	17	52	68	-16	43
15	CA Osasuna	38	10	12	16	43	54	-11	42
16	Real Valladolid	38	9	15	14	42	50	-8	42
17	Real Zaragoza ^[1]	38	9	15	14	54	57	-3	42
18	Real Oviedo	38	11	8	19	51	67	-16	41
19	Racing de Santander	38	10	9	19	48	62	-14	39
20	CD Numancia	38	10	9	19	40	64	-24	39


Torneo Español 2001-2002

Pos	Equipo	J	G	E	P	GF	GC	DG	Pts
1	Valencia CF	38	21	12	5	51	27	24	75
2	RC Deportivo	38	20	8	10	65	41	24	68
3	Real Madrid ^[2]	38	19	9	10	69	44	25	66
4	FC Barcelona	38	18	10	10	65	37	28	64
5	RC Celta de Vigo	38	16	12	10	64	46	18	60
6	Real Betis	38	15	14	9	42	34	8	59
7	Deportivo Alavés ^[3]	38	17	3	18	41	44	-3	54
8	Sevilla FC	38	14	11	13	51	40	11	53
9	Athletic Club	38	14	11	13	54	66	-12	53
10	Málaga CF	38	13	14	11	44	44	0	53
11	Rayo Vallecano	38	13	10	15	46	52	-6	49
12	Real Valladolid	38	13	9	16	45	58	-13	48
13	Real Sociedad	38	13	8	17	48	54	-6	47
14	RCD Espanyol	38	13	8	17	47	56	-9	47
15	Villarreal CF	38	11	10	17	46	55	-9	43
16	RCD Mallorca	38	11	10	17	40	52	-12	43
17	CA Osasuna	38	10	12	16	36	49	-13	42
18	UD Las Palmas	38	9	13	16	40	50	-10	40
19	CD Tenerife	38	10	8	20	32	58	-26	38
20	Real Zaragoza	38	9	10	19	35	54	-19	37

Torneo Español 2002-2003

Puesto	Equipo	J	G	E	P	GF	GC	DG	PTS.
1	Real Madrid 	38	22	12	4	86	42	44	78
2	Real Sociedad	38	22	10	6	71	45	26	76
3	RC Deportivo	38	22	6	10	67	47	20	72
4	Celta de Vigo	38	17	10	11	45	36	9	61
5	Valencia CF	38	17	9	12	56	35	21	60
6	FC Barcelona	38	15	11	12	63	47	16	56
7	Athletic de Bilbao	38	15	10	13	63	61	2	55
8	Betis	38	14	12	12	56	53	3	54
9	RCD Mallorca	38	14	10	14	49	56	-7	52
10	Sevilla FC	38	13	11	14	38	39	-1	50
11	CA Osasuna	38	12	11	15	40	48	-8	47
12	Atlético de Madrid	38	12	11	15	51	56	-5	47
13	Málaga CF	38	11	13	14	44	49	-5	46
14	Real Valladolid	38	12	10	16	37	40	-3	46
15	Villarreal CF	38	11	12	15	44	53	-9	45
16	Racing de Santander	38	13	5	20	54	64	-10	44
17	RCD Espanyol	38	10	13	15	48	54	-6	43
18	Recreativo de Huelva	38	8	12	18	35	61	-26	36
19	Deportivo Alavés	38	8	11	19	38	68	-30	35
20	Rayo Vallecano	38	7	11	20	31	62	-31	32

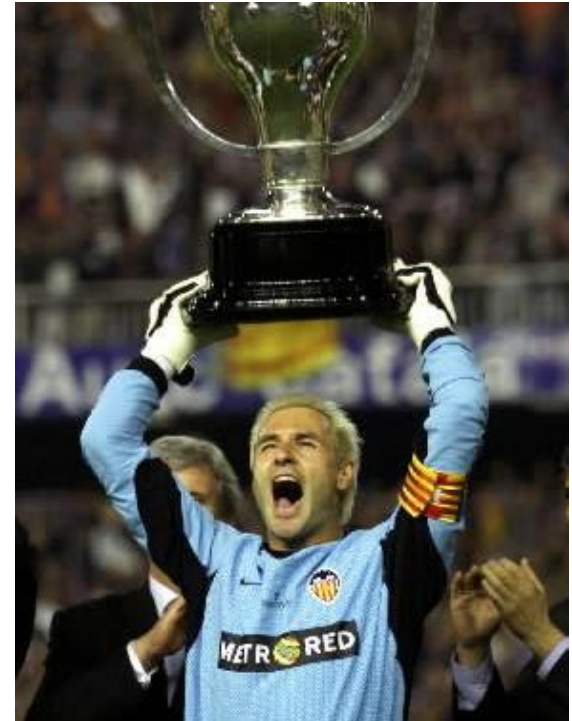
Torneo Español 2003-2004

Pos	Equipo	J	G	E	P	GF	GC	DG	Pts
1	Valencia CF	38	23	8	7	71	27	44	77
2	FC Barcelona	38	21	9	8	63	39	24	72
3	RC Deportivo	38	21	8	9	60	34	26	71
4	Real Madrid 	38	21	7	10	72	54	18	70
5	Athletic Club	38	15	11	12	53	49	4	56
6	Sevilla FC	38	15	10	13	56	45	11	55
7	Atlético de Madrid	38	15	10	13	51	53	-2	55
8	Villarreal CF	38	15	9	14	47	49	-2	54
9	Real Betis	38	13	13	12	46	43	3	52
10	Málaga CF	38	15	6	17	50	55	-5	51
11	RCD Mallorca	38	15	6	17	54	66	-12	51
12	Real Zaragoza	38	13	9	16	46	55	-9	48
13	CA Osasuna	38	11	15	12	38	37	1	48
14	Albacete Balompié	38	13	8	17	40	48	-8	47
15	Real Sociedad	38	11	13	14	49	53	-4	46
16	Racing de Santander	38	11	10	17	48	63	-15	43
17	RCD Espanyol	38	13	4	21	48	64	-16	43
18	Real Valladolid	38	10	11	17	46	56	-10	41
19	Celta de Vigo	38	9	12	17	48	68	-20	39
20	Real Murcia	38	5	11	22	29	57	-28	26



galácticos



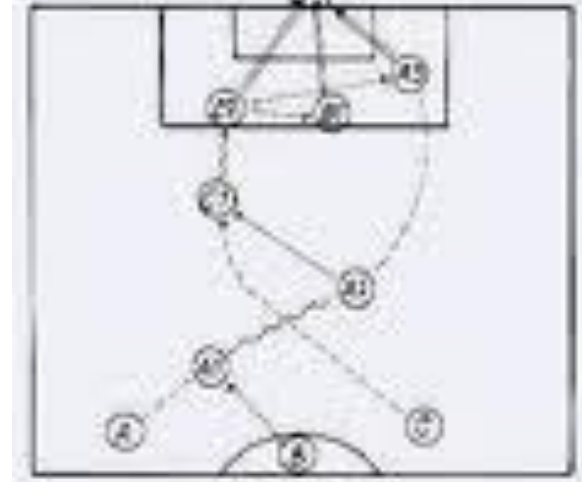


**¿CUÁL ES LA CLAVE DEL ALTO
DESEMPEÑO EN LOS EQUIPOS?**



**NO ES EL TALENTO/ CALIDAD/
EXPERIENCIA DE SUS MIEMBROS...**

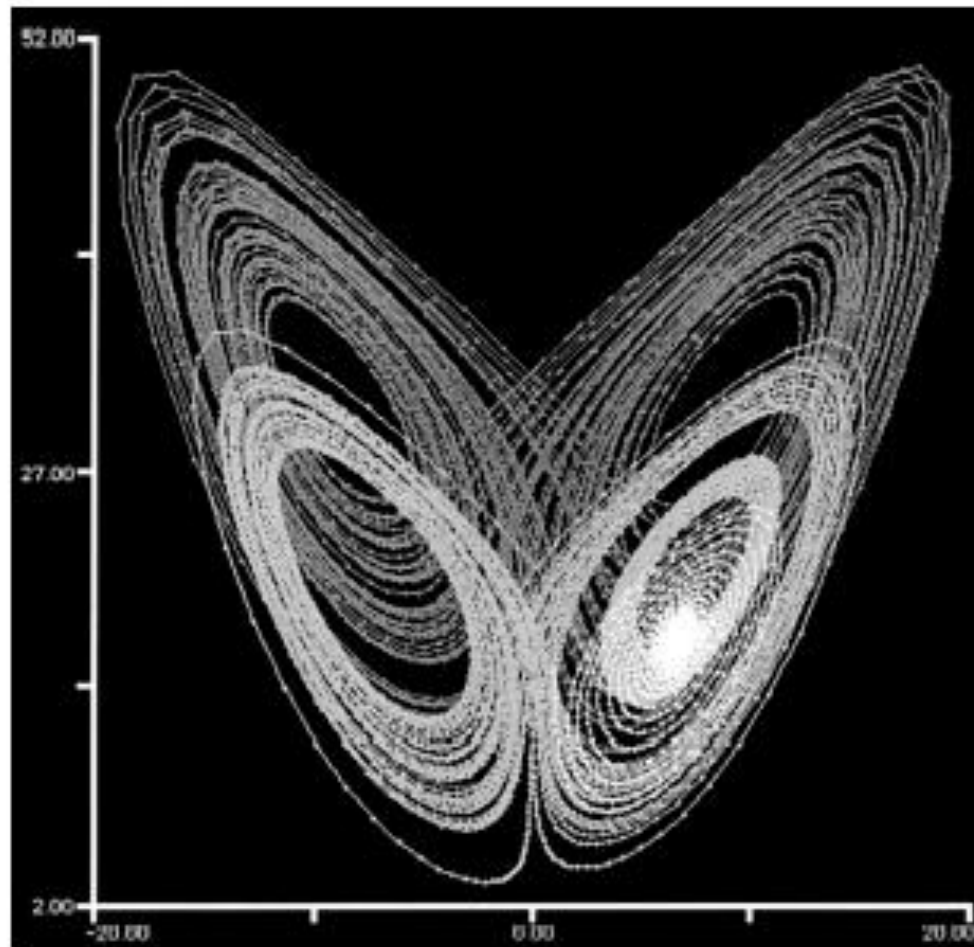
Ejercicio técnico No.4.



**LA CLAVES ES LA CALIDAD DE SUS
RELACIONES...**

El modelo de Marcial Losada

Figure 1
The Complex Dynamics of Three Types of Business Teams



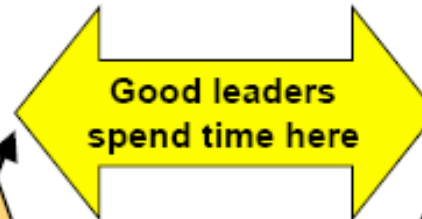
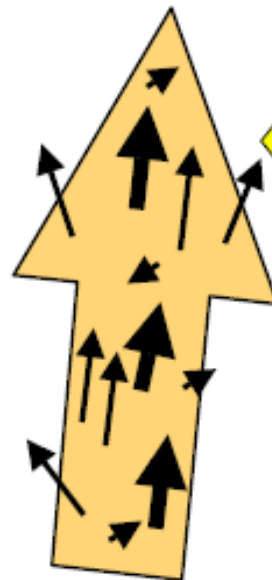
Note. The dynamical structures, as represented by trajectories in phase space, generated by Losada's (1999) model to describe high-performance (dark gray), medium-performance (light gray), and low-performance (white) teams. The vertical axis represents emotional space. The formula connecting P/N to emotional space is $P/N = |E - 1|b^{-1}$, where E is emotional space, 1 is the initial value of positivity/negativity (equal to 16), and b^{-1} is the Lorenz inverse constant (equal to 0.375). $P/N = 1$ when $E = 18.66$ (Losada & Heaphy, 2004). Values above and below 18.66 indicate predominance of positivity and negativity, respectively. The horizontal axis represents degrees of inquiry versus advocacy: The left represents asking questions, and the right represents advocating one's own viewpoint.

Aligning the Work to the Strategies

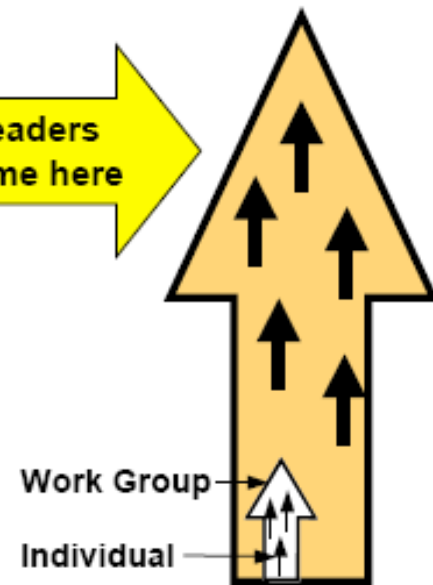
Unaligned Activities
Too many strategies
Too many independent metrics

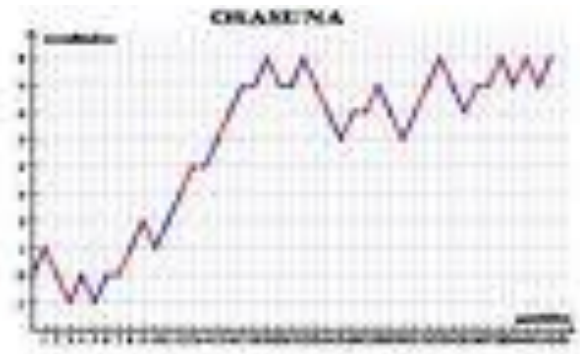
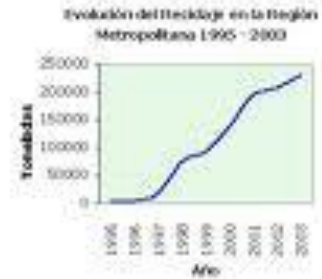
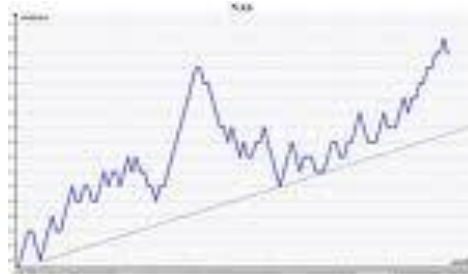


Start Aligning Activities
with Vision and
Strategies



All Activities aligned with
the Vision and Strategies
for every employee





**LAS ORGANIZACIONES HAN
INTENTADO SISTEMÁTICAMENTE
ABORDAR ESTE DESAFÍO**

¿CÓMO SE HACE ESTO?

Estrategias Implementadas

- Planificación estratégica;
- Reestructuración;
- Calidad de Procesos;
- Programas de Cambio Cultural;
- Y



La Planificación Estratégica...

Tradicionalmente la Planificación Estratégica es concebida como una herramienta metodológica que se basa en un conjunto de etapas secuenciales, es un proceso de **diseñar estados futuros deseados y aunar las potencialidades organizacionales** en términos de eficacia y eficiencia, con la intención de convertirla en un fuerte mecanismo de superación institucional.

¿POR QUÉ NO FUNCIONA?

Sólo 10% de las organizaciones ejecutan su estrategia

Barreras para la ejecución de la estrategia

Visión

Sólo el 5% de los empleados comprenden la estrategia

Personas

Sólo el 25% de los directivos tienen incentivos ligados a la estrategia

Dirección

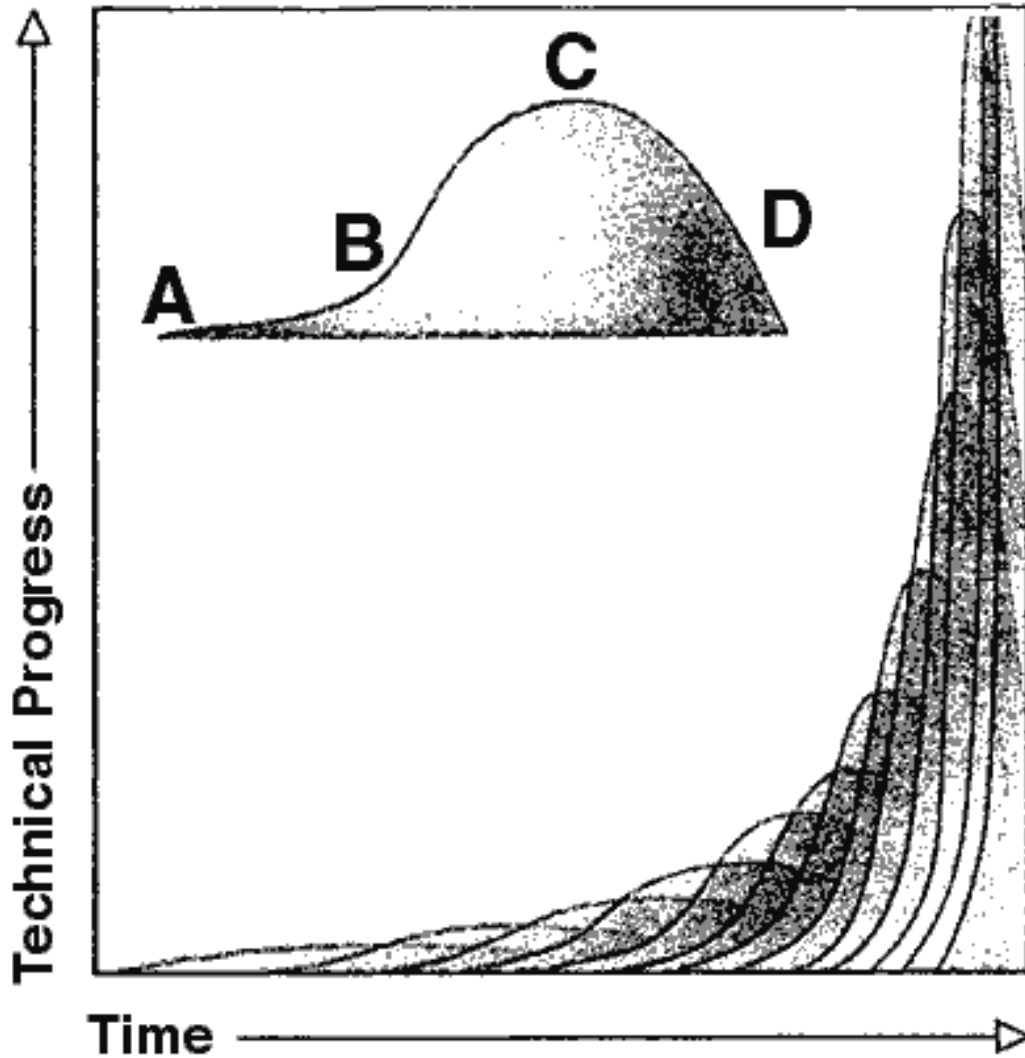
El 85% de los equipos directivos dedican menos de una hora por mes a discutir la estrategia

Recursos

El 60% de las empresas no relacionan presupuestos y estrategias

La estrategia puede ser concebida...

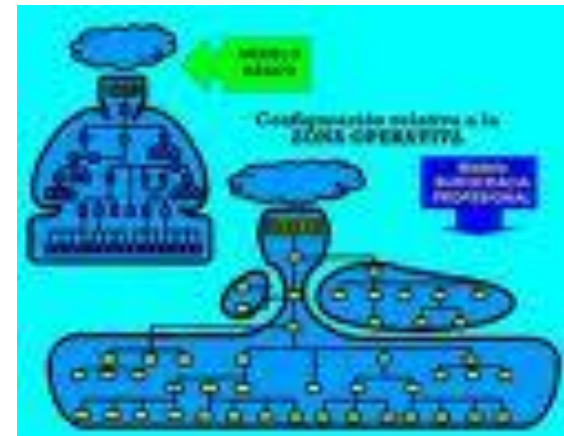
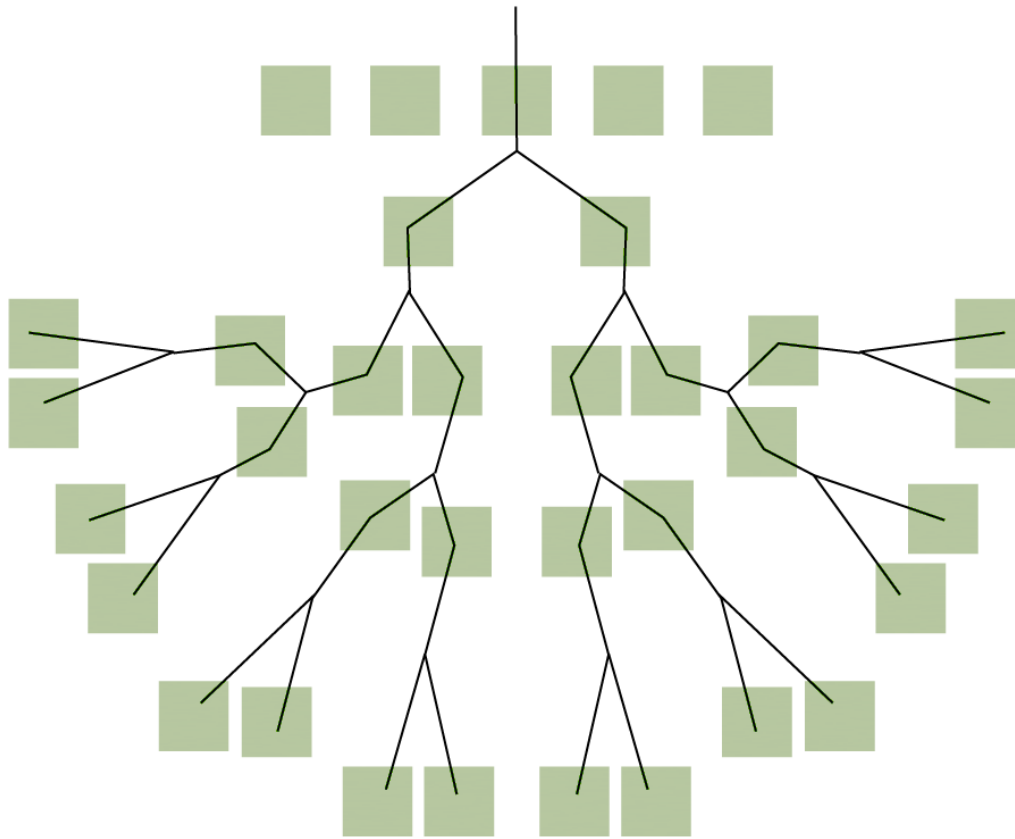
- 1.- Como proceso de **concepción** (Escuela de Diseño)
- 2.- Como un proceso **formal** (Escuela de Planificación)
- 3.- Como un proceso **analítico** (Escuela de Posicionamiento).
- 4.- Como un proceso **visionario** (Escuela Empresarial)
- 5.- Como un proceso **mental** (Escuela Cognoscitiva)
- 6.- Como un proceso **emergente** (Escuela de Aprendizaje).
- 7.- Como un proceso de **negociación** (Escuela de Poder)
- 8.- Como un proceso **colectivo** (Escuela Cultural)
- 9.- Como un proceso **reactivo** (Escuela Ambiental)
- 10.- Como un proceso de **transformación** (Escuela de Configuración).



- A — New capability
- B — Integration
- C — Limits to an individual technology
- D — Decline as new technology/paradigm becomes dominant

Chart is based on Tom McKendree's 1994 Singularity diagram for Hughes Aircraft, explaining anticipated effects of technological acceleration on the art of war. (McKendree's original drawing was reproduced in Stewart Brand's 2000 book *The Clock of the Long Now*.) En <http://www.mindfully.org/Technology/2003/Singularity-Bell1may03.htm>, consultada el 21 de noviembre de 2009

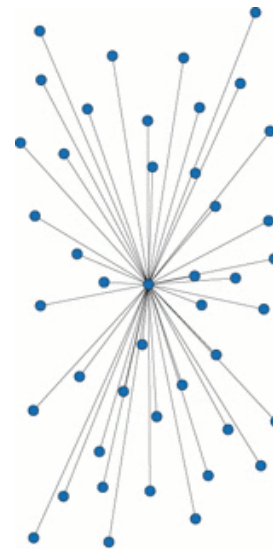
Reestructuraciones...



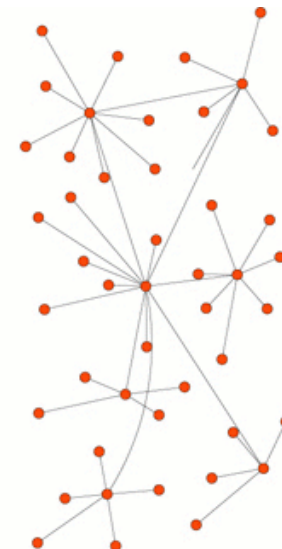
¿Por qué no funcionan?



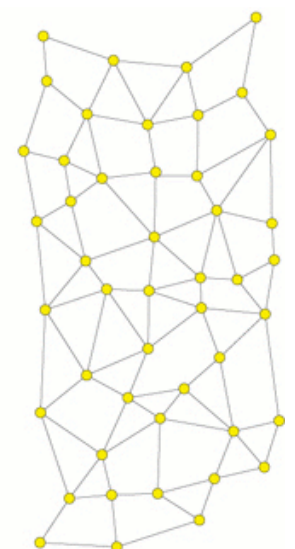
- Poco eficaces...(terminan por arreglar el problema del poder);
- No resuelven el verticalismo;



RED CENTRALIZADA



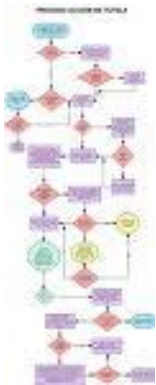
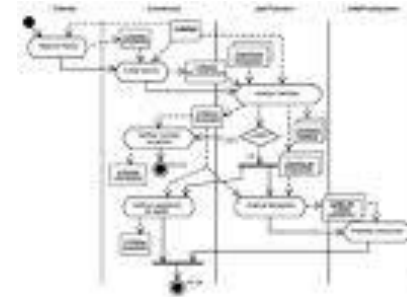
RED DESCENTRALIZADA



RED DISTRIBUIDA

Calidad de procesos...

- Reingeniería;
- Rediseño de procesos;
- Acreditación;

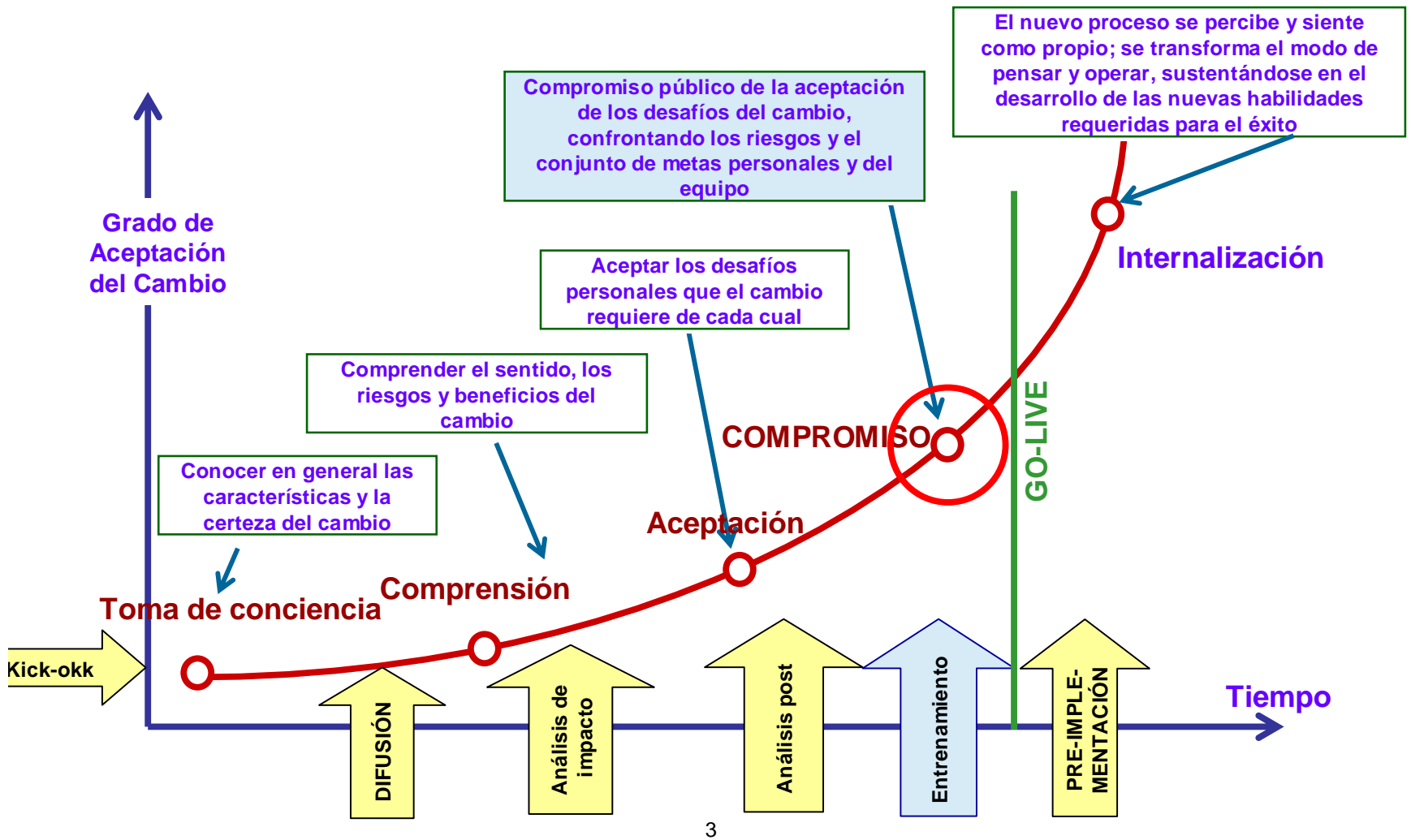


Simbolo	Descripción
	Inicio. Representa el comienzo de un programa.
	Entrada / Salida. Indica una información de entrada desde un dispositivo externo (por ejemplo, el teclado) o una salida de datos hacia algún dispositivo externo (por ejemplo, el pantalla).
	Procesos. Representa cualquier operación que se hace a cada uno de los datos del problema.
	Selección. Forma una estructura de flujo de información. La estructura está formada por una operación llamada "selección", cuyo resultado puede ser "verdadero" o "falso" o "sí" o "no". Dependiendo del valor de los datos de la operación seleccionada, los datos son enviados del flujo de operación, continúa por una u otra rama (pero nunca por las dos a la vez).
	Selección múltiple. Sirve para indicar una selección de flujo en algún punto, no solo en uno. En este caso, los datos pueden ir por cualquiera de las ramas.
	Conector. Para indicar un fragmento del diagrama de flujo que se fragmenta cuando se lo imprime por separado. Se usa cuando el diagrama es muy grande y se puede dividir entre dos o más páginas.
	Conector. Como el anterior, pero para conectar un fragmento del diagrama con otro fragmento cuando se imprime por separado.
	Operación que fluye. Indica el orden de ejecución de los pasos del programa.
	Subrutina. Señala si un subprograma o módulo independiente, por ejemplo, del "Programador Absoluto".

¿Por qué no funcionan?

- Largos;
- Caros;
- Burocráticos y engorrosos;
- Contraculturales;
- Generan Dependencia;
- Efectividad limitada (eficientes no efectivos)

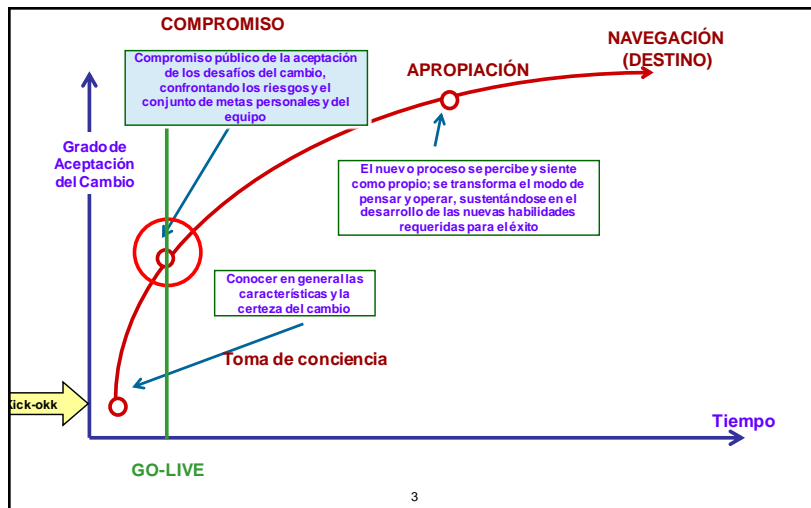




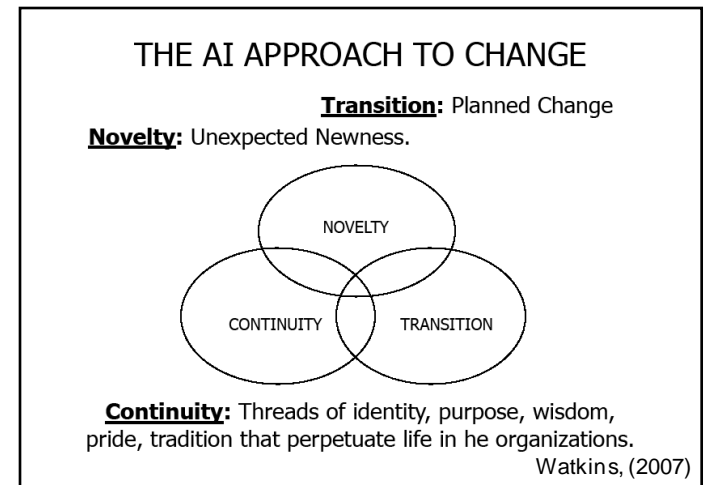
3

Programas de Cambio Cultural

- Con foco en el desarrollo de habilidades;
- Consideran el clima;
- Se “apalancan” en las personas;
- Buscan articular procesos



3



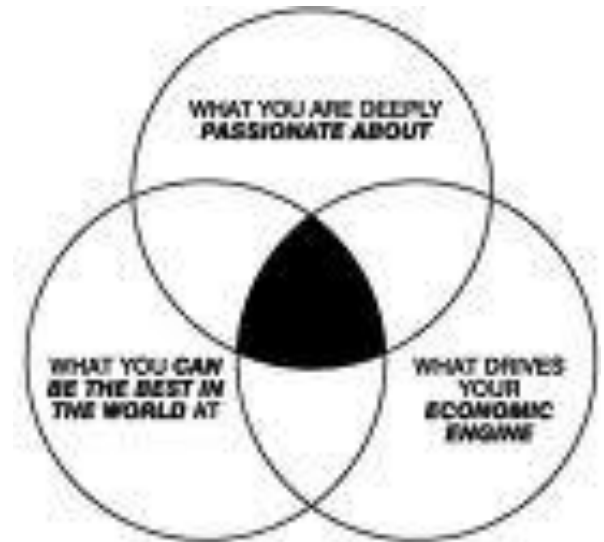
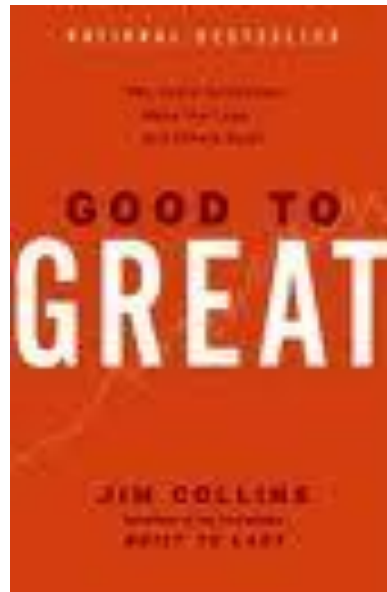
Pero....



- Las habilidades que enfatizan son individuales (con foco en la gestión de talentos)
- Suelen no incluir las conversaciones...
- Están hechos para los otros (mandos medios y cuerpos operativos, no para el ápice estratégico de la organización);
- No conversan con la estructura organizacional.

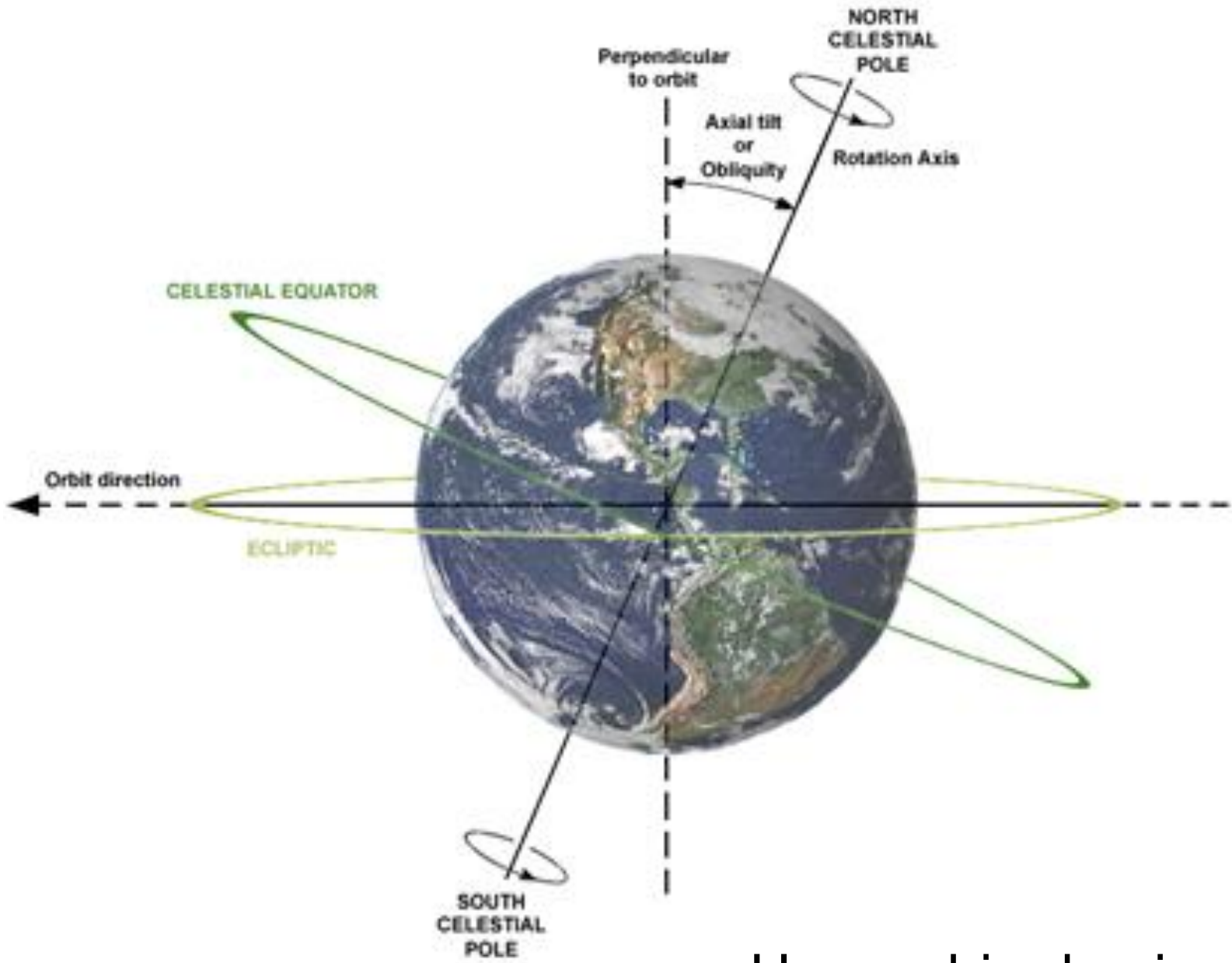
Además...

- Son enfoques Top-Down;
- Sustentan su oficio en el poder experto;
- Enfatizan la dimensión individual de la gestión...



Copyright © 2002 Jim Collins. Originally published from the book Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't.

**PARA EL ALTO DESEMPEÑO
NECESITAMOS ASPIRAR A ALGO
MÁS...**



Un cambio de eje...

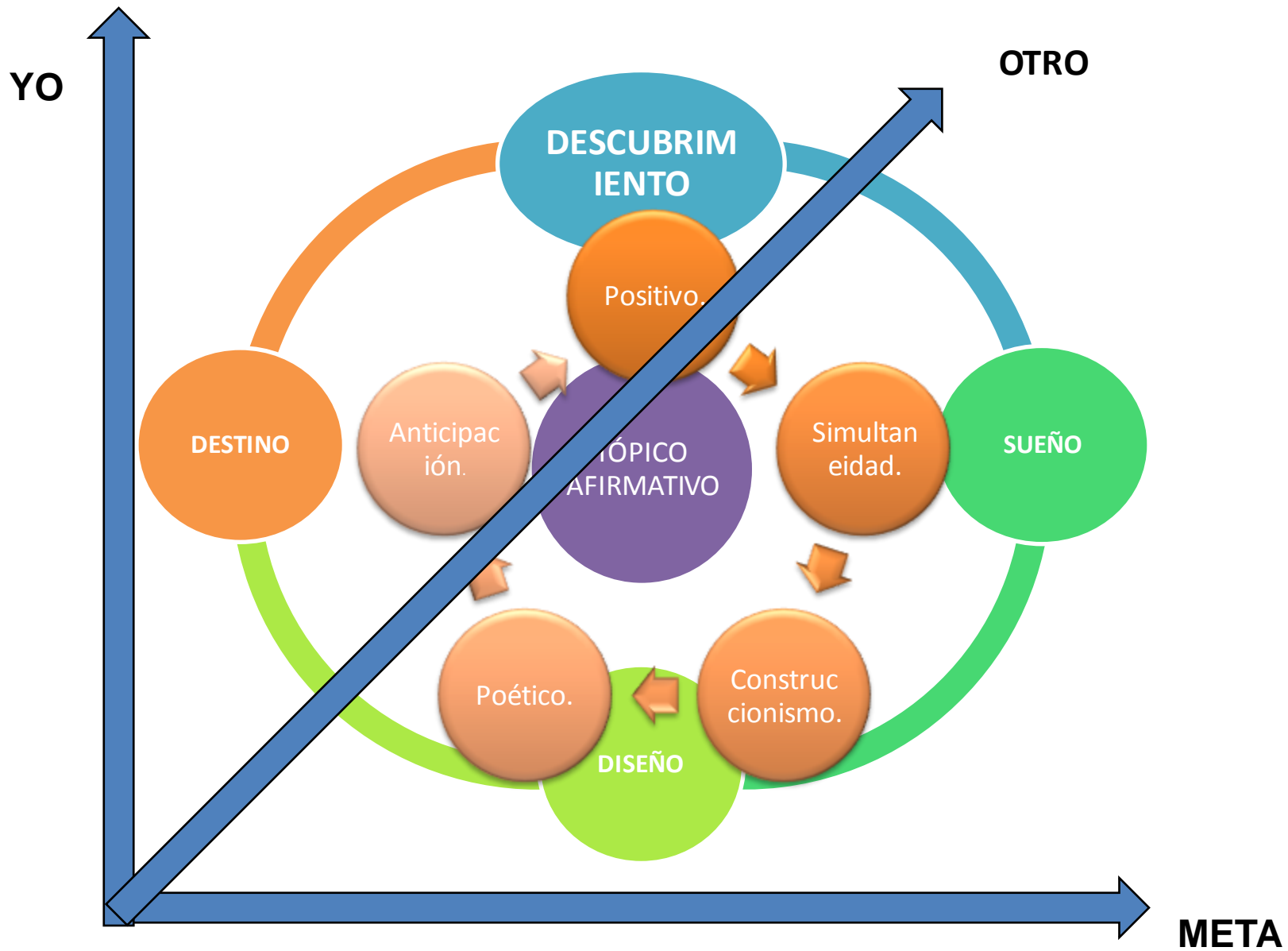
Table 4 Mean values for ratings of importance and proficiency with skills: public and private sectors

Competencies	Sector	Proficiency		Importance	
		N	Mean	N	Mean
2 1 People-related skills	Public sector	114	3.92	114	4.71
	Private sector	86	4.16	86	4.69
	Total	200	4.02	200	4.70
5 5 Health delivery	Public sector	108	3.61	108	4.23
	Private sector	73	3.29	73	3.47
	Total	181	3.48	181	3.92
4 2 Self-management	Public sector	110	3.70	110	4.51
	Private sector	83	4.02	83	4.32
	Total	193	3.88	193	4.43
3 3 Task-related skills	Public sector	109	3.70	109	4.47
	Private sector	81	4.22	81	4.27
	Total	190	3.92	190	4.38
1 4 Strategy	Public sector	113	3.96	113	4.46
	Private sector	83	4.32	83	4.23
	Total	196	4.11	196	4.37

“Todas las actividades organizadas dialógicamente generan en los participantes no sólo una comprensión sobre aquello sobre lo que se dialoga, sino también un llamado al compromiso” (Shotter, 2009)

Teoría de la apertura y el desarrollo (Broaden-and-Build Theory)





Por lo tanto...

- Sabemos que el alto desempeño se genera en conversaciones apreciativas o valorativas (3:1);
- Requerimos una perspectiva binocular del cambio y la gestión organizacional









Específicamente...

Generando conversaciones que permitan generar una reflexión / acción con otros, sobre lo que queremos lograr



CAMBIOS DE ÉNFASIS DEL ALTO DESEMPEÑO

- Lo apreciativo (v/s lo defectivo y la brecha);
- Una perspectiva de red (v/s la posición experta);
- Lo que emerge y crece (v/s el verticalismo):
 - Hacia las organizaciones que aprenden (v/s la administración racional)
 - Hacia una nueva capitalización humana (v/s la mano de obra)