



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**VICE RECTORIA INVESTIGACION Y DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



## **PROGRAMA DE MAESTRÍA GESTIÓN EMPRESARIAL**

### **TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MÁSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Modelo de Gestión del Cambio Organizacional en la implementación de estándares de calidad centrados en la seguridad de pacientes en la Clínica Unidad de Reproducción de Managua a través de la Programación Neurolingüística

**Elaborada por:**

- Lic. Germán José Fernández López

**Tutor:**

Msc. Axel Chavarría Morales

**Managua, Nicaragua. Septiembre 2022**

## **DEDICATORIA**

Aprender conlleva a reconocer un gran esfuerzo, nuestras motivaciones siempre se convierten en el empuje que esperamos para dar el siguiente paso. Esta tesis representa la culminación del deseo de avanzar en el ámbito educativo y profesional, es así, que la misma es dedicada a:

Todas las personas que han incido en mi formación, capacitación y la adquisición de competencias reflejadas en este documento.

Lic. Germán José Fernández López.

## **AGRADECIMIENTOS**

Albert Einstein mencionó que “El arte supremo del maestro consiste en despertar el goce la expresión creativa y del conocimiento”, por ello en esta tesis agradezco profundamente a cada uno de los maestros que a través de su tiempo, dedicación y esfuerzo contribuyeron de manera significativa a la adherencia de los conocimientos que hoy podemos leer en cada una de estas páginas.

A todos los facilitadores de Unidad de Reproducción Managua por su disposición, alta comunicación y efectividad; por el tiempo brindado para recopilar los datos que fundamentaron este trabajo.

Lic. Germán José Fernández López.

## RESUMEN EJECUTIVO

El cambio organizacional ha sido uno de los más grandes paradigmas de las empresas, en especial, cuando implica una serie de actividades que darán salida a nuevos planteamientos de la dirección superior, los socios y la junta directiva. En Unidad de Reproducción Managua, una clínica de fertilidad, se estableció como objetivo estratégico la aplicación de normas de calidad hospitalaria relacionadas con la atención de pacientes por lo que el análisis de esta nueva propuesta es una preocupación y una oportunidad de mejora desde el punto de vista gerencial.

A través de este trabajo se propuso un modelo de gestión de cambio basado en la programación neurolingüística, como una herramienta innovadora ampliamente utilizada principalmente en el ámbito educativo, partiendo del hecho de reconocer que las habilidades individuales y la forma de aprendizaje permitirán adecuarse más rápidamente a el cambio, rechazarlo o postponerlo; y en ese contexto, la gerencia debe documentar estos hechos como parte del aprendizaje sobre los miembros que componen su organización. Los objetivos específicos incluyeron el análisis de la cultura organizacional, las dimensiones de la personalidad y los estilos de aprendizaje de los miembros de Unidad de Reproducción Managua a través de la aplicación de cuestionarios validados por expertos se procedió a codificar los resultados de la encuesta de acuerdo con las rúbricas de evaluación (instructivo) de cada prueba y se logró observar el estilo de la cultura organizacional (colectivismo) con personas comprometidas con la empresa, sin embargo con oportunidades de mejora para la presentación de las metas y los objetivos institucionales; durante la evaluación de la personalidad logramos identificar que los colaboradores tiene un manejo estable de las emociones, con algunas variaciones interpersonales puntuales. En esta investigación se logró reconocer la influencia de la dominancia cerebral y los estilos de aprendizajes como mediadores del cambio organizacional.

Durante el análisis de todas las variables planteadas y como resultado de los hallazgos se planteó una serie de actividades que utilizan la programación neurolingüística para el modelamiento de la conducta y un modelo que se llamó en este trabajo Triangulación multinivel PAVC que explica la influencia del componente genético y del medio ambiente sobre nuestras decisiones. En el modelo se planteó cuatro componentes: (1) planeación del cambio, (2) PNL, (3) Adaptación al cambio y finalmente (4) control.

Al finalizar esta investigación logramos recomendar una serie de estrategias que servirán a la Gerencia de Unidad de Reproducción Managua implementar las políticas de calidad de una manera efectiva, dentro de ellas fortalecer las estrategias de comunicación de las metas y los objetivos de la organización, capacitación aplicando la PNL a través del departamento de recursos humanos, fomentar habilidades blandas en los equipos de trabajo y personalizar las estrategias de comunicación de acuerdo a los diferentes estilos de aprendizaje.

## INDICE DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	7
II. ANTECEDENTES.....	8
III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN.....	10
IV. OBJETIVOS.....	11
4.1. Objetivo general:.....	11
4.2. Objetivos específicos:.....	11
V. JUSTIFICACIÓN.....	12
VI. MARCO TEÓRICO.....	13
6.1. Marco organizativo legal de las instituciones de salud.....	13
6.2. Cultura organizacional en la gestión de las empresas.....	14
6.2.1. Cultura organizacional y teorías tradicionales de la administración. .	14
6.2.2. Cultura organizacional en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. ....	16
6.2.3. Medición de la cultura organizacional. ....	17
6.2.4. Cuestionario de la Cultura Organizacional de Hoelfsted´s.....	18
6.3. Modelos de Gestión de cambios.....	19
6.3.1. Importancia de la cultura organizacional en la gestión de cambio.....	19
6.3.2. Modelos tradicionales de la gestión de cambio. ....	20
6.3.3. Modelos innovadores propuestos para la gestión del cambio.....	22
6.4. Barreras para la Gestión del Cambio.....	24
6.4.1. La resistencia al cambio dentro de una organización.....	24
6.4.2. Causas de la resistencia al cambio en un sistema.....	28
6.4.3. Resistencia al cambio relacionada a la personalidad.....	31
6.4.4. Resistencia al cambio relacionada a los valores.....	33
6.4.5. Resistencia al cambio relacionada con el aprendizaje.....	35
6.4.6. Resistencia relacionada con el carácter y el temperamento.....	38

---

6.5. Programación Neurolingüística .....	40
6.5.1. Programación neurolingüística en las organizaciones .....	40
6.5.2. La programación neurolingüística como herramienta.....	42
6.5.3. Programación neurolingüística y los sistemas de representación .....	44
6.5.4. Metamodelos del lenguaje en la programación neurolingüística .....	46
6.5.5. Implementación de la programación neurolingüística .....	48
VII. DISEÑO METODOLÓGICO .....	49
7.1. Descripción del tipo de trabajo a realizar, tipo de investigación y características del diseño. ....	49
7.2. Descripción del universo de estudio, con los integrantes del sistema.....	49
7.3. Descripción de fuentes de información .....	49
7.4. Tipo de información requeridas de las fuentes.....	50
7.5. Instrumentos para la recopilación de datos para obtener la información .	51
7.6. Procedimiento para la recolección de la información .....	52
7.7. Procesamiento de la información .....	54
7.8. Propuesta del Modelo.....	59
VIII. Resultados .....	60
8.1. Análisis de la Cultura organizacional .....	60
8.2. Dimensiones de la personalidad .....	63
8.3. Dimensiones del estilo de aprendizaje.....	66
IX. Propuesta de Modelo de Gestión del Cambio en UR Managua .....	70
9.1. Modelamiento del cambio conductual.....	70
9.2. Triangulación multinivel PAVC del individuo organizacional.....	71
9.3. Modelo de Gestión de Cambio a partir de la PNL .....	78
X. Conclusiones .....	82
XI. Recomendaciones .....	84
XII. Bibliografía .....	85
XIII. Apéndice .....	96

## I. INTRODUCCIÓN

Unidad de Reproducción Managua es una clínica especializada en Reproducción Asistida y forma parte del Grupo Internacional UR, con sede en España, cuenta con 16 clínicas a nivel global; todas las clínicas mantienen protocolos y procedimientos estandarizados. La ubicación geográfica privilegiada la hace funcionar como una sede para Centroamérica, Norte y Suramérica por lo que es imperativo posicionarse rápidamente como un referente de la reproducción asistida en la región.

Para mejorar la cadena de valor en los servicios de la clínica, los accionistas de Unidad de Reproducción Managua han identificado una oportunidad incalculable al establecer protocolos de calidad y obtener la certificación de la JCI<sup>1</sup>. Este reconocimiento tendrá utilidades y beneficios futuros, así como una mayor presencia en el mercado internacional. La Gerencia cuenta con un total de 18 colaboradores entre médicos, personal de enfermería y no sanitario y ha establecido que su ventaja competitiva debe ser a través de una estrategia de diferenciación.

A partir del 2020 se inició la aplicación de los estándares de la JCI, sin embargo, la aplicación de los estándares e indicadores ha sido deficiente. Este trabajo analiza esta problemática de su implementación estableciendo primeramente un diagnóstico de la cultura organizacional, así como las barreras para la gestión de cambio organizacional tomando en cuenta los perfiles de la personalidad de los colaboradores y realiza una propuesta clara de modelamiento de los individuos a través de la programación neurolingüística que conjugue la ciencia del comportamiento, la neurociencia y los sistemas de aprendizajes individuales y colectivos dentro de la organización.

---

<sup>1</sup> Joint Comission Internacional: Organización independiente, sin fines de lucro, tiene como objetivo acreditar y certificar a las organizaciones del sector en estándares de calidad y seguridad

## II. ANTECEDENTES

El Grupo Internacional de Reproducción UR es el encargado de la dirección estratégica de todas las sedes tanto nacionales e internacionales pertenecientes al grupo. En 2019, la Gerencia de “Unidad de Reproducción Managua” estableció una reestructuración de la misión y visión de la empresa para hacerlo coherente con la realidad nacional, solicitando además la autonomía en la toma de decisiones en vista que la clínica se encuentra en Latinoamérica y que los factores culturales, sociales, políticos, ambientales y económicos son diferentes a las otras sedes ubicadas en España. Así mismo solicitó independencia en las contrataciones de los colaboradores, los que se han mantenido estables en el tiempo.

Unidad de Reproducción Managua reformuló su misión y visión estratégica a través de un matriz axiomática cuyo núcleo central son excelencia, acompañamiento, seguridad, confianza y calidad en los procedimientos. La Gerencia General, ahora llamada Dirección y Planificación estratégica, realiza un diagnóstico organizacional de análisis interno de la organización y del análisis del entorno a través de una matriz FODA.

La Dirección y Planificación Estratégica utiliza dos herramientas adicionales para diseñar su matriz de estrategias competitivas y corporativas: cinco fuerzas de Porter<sup>2</sup> y ambiente VICA<sup>3</sup>. Finalmente se formula el mapa estratégico (BSC) que incluyen las perspectivas, líneas estratégicas y objetivos estratégicos en las cuatro

---

<sup>2</sup> Michael E. Porter ( cuyo nombre real es Bishop William Lawrence), es profesor universitario en Harvard University

<sup>3</sup> VICA es un término acuñado por Carlisle Barracks del ejército de EEUU y es acrónimo de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad

grandes perspectivas de mayor impacto: financieras, cliente, procesos e innovación y aprendizaje.

La aplicación de los lineamientos estratégicos permite posicionar a la Unidad de Reproducción Managua como la segunda clínica de reproducción en Nicaragua y la cuarta en Centroamérica en tan solo tres años de funcionamiento, así mismo, aumenta la presencia de marca, la visibilidad comercial y mantiene una estrategia de costo muy competitiva e inicia la recuperación de su inversión inicial.

La ampliación al mercado internacional es orientada por la Junta Directiva en 2020 y tiene como objetivo captar a clientes de Centroamérica y América del Norte, sin embargo, para ello es importante reforzar procesos, políticas y procedimientos de salud, en especial a las relacionadas con la seguridad de pacientes establecidos por organizaciones de estándares de calidad. Para aplicar exitosamente estos estándares se espera que los diferentes patrones de conducta, niveles de personalidad, el aprendizaje individual y el clima organizacional jueguen un papel importante en el alineamiento de las personas y los objetivos estratégicos lo que producirá una generación de valor que aumenten la rentabilidad y las utilidades de la Unidad de Reproducción Managua.

### III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN

A finales del 2020 en Unidad de Reproducción Managua se inició un programa de implementación de políticas de calidad centradas en la seguridad de los pacientes, a pesar del esfuerzo de la gerencia para capacitar en dichas políticas, procedimientos, programas, manuales e indicadores; dicha aplicación ha sido deficiente y ha sido puesta en evidencia durante la evaluación del primer semestre del 2021 donde se observó un índice de cumplimiento global de los indicadores del 25%.

En Junta Directiva se orientó hacer un diagnóstico preliminar de la falta de cumplimiento, se determinó que las deficiencias encontradas se deben a una resistencia al cambio organizacional. En este momento la rutina, el desinterés, las costumbres y permanecer en una zona de confort ha hecho que los indicadores no sean cumplidos ya que supone mayor dedicación a los procesos por el llenado de los formatos y requerimientos necesarios para cumplir el programa de calidad que eran anteriormente inexistentes.

Telarto A (2019) y Audia P, Brion S (2007) han demostrado que el componente humano, psicológico y social tanto a nivel individual y colectivo, así como también los antivalores y la falta de motivación juegan un rol importante en el cambio organizacional. La manera deficiente de cómo se transmite la información, el tono, el contenido y el ruido durante la comunicación tanto a nivel gerencial como operativo son variaciones que podrían ser explicados por la programación neurolingüística en el ámbito de los cambios organizacionales.

## **IV. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo general:**

- Diseñar un modelo de gestión de cambio en la implementación de estándares de calidad centrados en la seguridad de pacientes en la Clínica Unidad de Reproducción Managua a través de la programación neurolingüística.

### **4.2. Objetivos específicos:**

- ANALIZAR el contexto actual de la cultura organizacional desde el punto de vista de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que puedan influir en una gestión de cambio para la implementación de políticas de la calidad en Unidad de Reproducción Managua.
- IDENTIFICAR la resistencia al cambio tomando en cuenta las dimensiones de la personalidad y que puedan relacionarse de manera directa con la adopción de procesos centrados en la seguridad de los pacientes.
- DESCRIBIR la influencia de las dimensiones del estilo de aprendizaje del individuo para facilitar la adopción de cambios en una organización y que puede comportarse como una barrera durante la fase de implementación del cambio.
- PROPONER un modelo que utilice la programación neurolingüística que influya en el modelamiento de las conductas de los individuos para favorecer la implementación de políticas de la calidad.

## V. JUSTIFICACIÓN

Las empresas son organizaciones sociales complejas compuestas por una serie de lineamientos y objetivos estratégicos que tiene como fin último la obtención de utilidades (Fernández, 2008). Como parte de la competitividad en las empresas de los servicios de salud, la calidad es un motivo importante de cara a invertir en garantizar la seguridad de los usuarios (Upadhyia, 2019). El cumplimiento de los indicadores de calidad será influenciado, para Penrose (1962), por el capital humano, las competencias individuales, la capacidad de aprendizaje y las actitudes, que pueden contraponerse a la adopción de nuevas conductas.

Las teorías y fundamentos de la gestión del cambio a través de métodos no tradicionales están en auge, por lo que este trabajo de diseñar un modelo a través de la programación neurolingüística podría constituir una experiencia que marque un antecedente que relacione la neurociencia, la psicología y la administración de empresas en la gestión de cambios aplicados en los servicios sanitarios como una alternativa innovadora a los modelos tradicionales.

La oportunidad de realizar un análisis de los métodos de aprendizaje y de las dimensiones de la personalidad de todos los integrantes del capital humano en Unidad de Reproducción Managua y de cómo reaccionan para adherirse a nuevos modelos de gestión de cambio tiene un valor práctico inherente.

La realización de un modelo aprovechando los descubrimientos de la programación neurolingüística basado en las necesidades y perspectivas individuales, así como los patrones de conducta, podrá hacer equipos de trabajo más efectivos y de alto rendimiento que se apropien de los estándares de calidad que ha trabajado la Gerencia y por la cual se ha hecho una apuesta hacia el mejoramiento en la cadena de valor, la estrategia corporativa actual y los objetivos estratégicos (Alberto, 1992), que se traduce en última instancia en la gestión de los servicios de manera segura y eficiente hacia los usuarios de las técnicas de reproducción asistida.

## **VI. MARCO TEÓRICO**

### **6.1. Marco organizativo legal de las instituciones de salud.**

El Ministerio de Salud, a través de la Ley General de Salud<sup>4</sup> establece los derechos y obligaciones de los proveedores públicos y privados de los servicios de salud, de los pacientes y del estado. Los criterios de la habilitación y la acreditación de clínicas, hospitales, centros diagnósticos, etc.; son orientados a través de la Dirección General de Regulación Sanitaria y ésta establece que todas las instituciones deben cumplir con la normativa del Manual de Habilitación de Establecimientos de Salud<sup>5</sup>

En Unidad de Reproducción Managua se realizan técnicas de Reproducción Asistida que incluyen inseminación artificial, fertilización in vitro, donación de gametos, congelación de embriones y gametos; estos procedimientos son regulados también por el Ministerio de Salud a través de la Norma de técnicas de Reproducción Asistida<sup>6</sup> por lo que son de estricto cumplimiento.

Unidad de Reproducción Managua cuenta con tres áreas de procesos que incluyen los procesos estratégicos, procesos operativos, procesos de apoyo; para ello la clínica cuenta con 11 colaboradores internos (entre médicos, enfermeras, servicios generales y servicios administrativos); además de 7 colaboradores externos (entre ellos un psicólogo, un nutricionista, un contador, dos colaboradores en el área de marketing, un especialista en higiene y seguridad laboral, un agente del departamento internacional); cada colaborador cuenta con un manual de descriptor de puesto, los colaboradores son evaluados cada 6 meses de acuerdo a las políticas

---

<sup>4</sup> Ley General de Salud, Ley No. 423, aprobada el 14 de marzo del 2002, publicada en la Gaceta, Diario Oficial, No. 91 del 17 de mayo del 2002

<sup>5</sup> Resolución Ministerial 140-2001, Manual de Habilitación de Establecimientos de Salud – Estándares de habilitación de establecimientos de salud.

<sup>6</sup> Normativa 053, aprobada a través del Acuerdo Ministerial 285 - 2010

internas de la clínica y se realizan reuniones mensuales colaborativas para compartir los lineamientos e indicadores mensuales.

La *calidad* es definida por la Joint Commission International (2014) como “el grado en que los servicios de salud aumentan las posibilidades de brindar servicios óptimos y disminuir el riesgo de complicaciones” a través de políticas, procedimientos y estándares centrados en los pacientes. La introducción y aplicación de nuevas políticas y procedimientos (especialmente las propuestas por la Joint Commission International) en Unidad de Reproducción Managua, ha encontrado desafíos principalmente relacionados con la resistencia al cambio y esos cambios siempre son complejos, dinámicos y desafiantes porque se relacionan con un componente tecnológico, organizacional o humano, los que finalmente establecen pocas probabilidades de éxito en su implementación.

Muchos estudios han analizado y concluido que las dificultades en la aplicación de nuevas políticas en los servicios de salud se centran en tres aspectos fundamentales: las características disfuncionales de la institución sanitaria, las dimensiones disfuncionales de los profesionales sanitarios y las dimensiones relacionadas con el manejo de la organización.

## **6.2. Cultura organizacional en la gestión de las empresas.**

### **6.2.1. Cultura organizacional y teorías tradicionales de la administración.**

Las organizaciones, igual que los seres humanos, tienen una red estructural que les permite adecuarse a la funcionabilidad, reproductibilidad y a la comunicación con el entorno donde se desarrollan. Telarto (2019) consideraba que las complejidades de todos los sistemas sociales, económicos, políticos, ambientales y culturales, así como los desafíos en un entorno cambiante obliga a las empresas de todos los sectores a replantearse sus sistemas organizativos.

Gleick, J. (1987) explicó que “los sistemas organizacionales no son estables, ni lineales, mucho menos predecibles”, y Chiavenato (2009) referenció “la importancia de conocer los diferentes modelos de diseño organizacional existentes y que son aplicados a todas las empresas”, de ahí la importancia de incluir a las empresas prestadores de salud como modelos empresariales.

La cultura organizacional hace referencia a que las empresas dentro de sus microambientes realizan diferentes procesos de socialización, normas y estructuras de valores y comportamientos (Allaire, 1984) que por ser fenómenos inconscientes se traducen en una vivencia que refuerza el sentido de pertenencia hacia una organización la que contribuye en gran medida a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, para Wilson (2001) de esta manera se crea una propia identidad para la organización. Según Rodríguez (2009) “el origen de las pautas culturales individuales estará representado por las referencias y las creencias individuales que son influenciada por los sistemas administrativos (políticas, normas, estrategias, etc.)”. Dentro de este sistema de culturas se ha establecido diferentes niveles que comprenden presunciones básicas (creencias arraigadas y supuestos básicos), los valores (verificables por consenso social) y los artefactos y creaciones (donde se ajustan los sistemas de creencias e ideologías para formar conductas y prácticas), así los autores hacen referencia que hay comportamientos en los cuales el individuo, el colectivo o la organización tendrá mayor o menor grado de conciencia (Shein, 1988) y el análisis de éstos juega un papel importante en los campos gerenciales.

La administración, al tomar en cuenta la pluralidad de los comportamientos establece diferentes teorías, modelos y enfoques administrativos que influencia de una manera u otra sobre el comportamiento de los individuos en una organización.

Cuando los actores tienen la oportunidad de participar de manera activa en la toma de decisiones del desarrollo de recursos y asegurar que el proyecto sea consistente con sus valores y formas de vida, su experiencia de estos desarrollos tiende a ser más positivos y sus actitudes hacia los proyectos son de mayor apoyo (Franks, 2012), por lo que identificar los retos en establecer una cultura de cambio establecidos por Deresky (2000) es prioridad cuando se establece la decisión de aplicar nuevas formas de trabajar pasando de una estructura tradicional a una estructura por procesos, donde el cliente se convierte en el objeto de la misión y la visión de la empresa.

### **6.2.2. Cultura organizacional en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.**

La conducta diaria de los trabajadores se ve reflejado en todos los procesos de una empresa y puede influenciar en la toma de decisiones, así como también en la capacidad de adaptación de los procesos estructurales, la apropiación de la tecnología disponible y el aprovechamiento de las competencias individuales orientada a las tareas, la selección adecuada de los patrones permite administrar todos los recursos de la empresa de manera óptima.

Se han propuesto diferentes niveles de la cultura organizacional, para Schein (1984) el primer nivel forma parte de la vida cotidiana de los colaboradores, por ejemplo, el código de vestimenta, el desempeño, el uso de las tecnologías, este nivel es percibido y tangible. En el segundo nivel se encuentra las creencias y valores que establecen el comportamiento de los individuos de la organización, estos son más difíciles de identificar por lo que se requieren instrumentos diseñados de observación y entrevistas para poder descubrirlos. Finalmente, en el tercer nivel se encuentra el comportamiento colectivo, es decir, la manera de pensar, sentir y percibir el entorno.

Comprender de una manera clara el alineamiento de la estructura, los objetivos y el comportamiento de la organización como un todo, no solamente desde el punto de vista financiero, de mercado y de oportunidades se basa en la dinámica propia de las actividades que ocurren en su interior, López (2011) describió que “estas actividades están relacionada con los recursos tangibles e intangibles y que a corto plazo la comprensión holística de la empresa permite realizar un plan de acción que mejore la operatividad de la organización y su rentabilidad”.

### **6.2.3. Medición de la cultura organizacional.**

Estudiar la cultura organizacional permite a la Gerencia reconocer la complejidad y la relevancia del capital humano y cómo se comporta para la consecución de objetivos, tanto de manera individual como grupal.

No existe un modelo de medición para todas las organizaciones, tampoco los expertos han decidido si uno es mejor que otro (Hernández, 2014), en administración hay muchos instrumentos entre los cuales se describen los citados por Cameron (1999), Shortell (2000), Cooke (1987) y Denison (2006) que incluyen el Instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI), Quality Improvement Implementation Survey (2000), Inventario de la Cultura Organizacional (OCI) y la Denison Organizational Culture Survey (DOCS), entre otras.

La revista Health Service Research en su edición número 38 (Scott, 2003), publicó recientemente un artículo donde se valoraban los instrumentos que tiene un potencial uso en las instituciones de salud en base a su aplicabilidad y los requerimientos organizacionales de clínicas y hospitales, los que se puntualizaron fueron:

1. **Organizational Culture Survey** (Glaser, 1987)<sup>7</sup>: En ella se analizan seis factores empíricos que incluyen trabajo en equipo y conflictos, clima laboral y moral, flujo de información, supervisión, reuniones e involucramiento con la empresa.
2. **Corporate Culture Questionnaire** (Walker, 1996): Se estudian 21 dimensiones de la cultura en cuatro principales dominios (desempeño, toma de decisiones, recursos humanos y relaciones interpersonales)
3. **Cuestionario de la Cultura Organizacional de Hoelfstead** (CCO)

#### 6.2.4. Cuestionario de la Cultura Organizacional de Hoelfsted's

Para fines de este trabajo, la medición del clima organizacional se realizará en base al *Cuestionario de la Cultura Organizacional de Hoelfsted* ya que es ampliamente validado, tiene un valor práctico y desde el punto de vista de aplicabilidad en las organizaciones de salud es extremadamente significativo, según la opinión de expertos investigadores del sector salud citados por Scott (2013).

El Organizational Culture Questionnaire – (Hofstede<sup>8</sup>, 1990) está basado en 3 valores basados en la necesidad de la seguridad, importancia del trabajo y la necesidad de la autoridad; desarrolla seis dimensiones culturales que incluyen (1) distancia jerárquica, (2) individualismo, (3) masculinidad, (4) aversión a la incertidumbre, (5) orientación a largo plazo e (6) indulgencia vs contención

---

<sup>7</sup> Presentada por Sonia Zamanou y Susan Glaser con el título “Intervención en la comunicación en las organizaciones: Midiendo los resultados a través de la triangulación” presentada en la Reunión Anual de Asociación Americana de la Comunicación, en San Francisco en 1989.

<sup>8</sup> Modelo de Hofstede, tiene importancia relevante porque fue realizado a través del análisis consecutivo de los resultados de encuestas para empleados de la IBM desde 1967 a 1973, es el primero en experimentar y postular teorías de la comunicación entre personas y como las diferencias culturales y los principios nacionalistas influenciaban en las organizaciones. Su estudio abarcó a más de 10.000 participantes en 50 países

1. **Distancia jerárquica:** se refiere al grado de inequidad que existe dentro de la organización, es decir, la brecha que existen entre los que tienen el poder y los que no lo tienen.
2. **Individualismo:** se refiere al grado en que las personas forman lazos de manera estructurada con sus pares y su comunidad
3. **Masculinidad:** Se refiere a como se distribuyen los roles dentro de la organización, se espera que las sociedades masculinas sean más acertivas, se comporten demostrando el éxito, de manera rápida y contundente.
4. **Aversión a la incertidumbre:** Esta dimensión describe como las personas se manejan, responden a la ansiedad, a la incertidumbre y los ambientes adversos.
5. **Orientación a largo plazo:** Hace referencia a la consistencia de los individuos dentro de la organización, el principio de la verdad y la justicia.
6. **Indulgencia vs. contención:** Es la medición del grado de obtener gratificación por los logros dentro de la organización y como los individuos se sienten libres de tenerlos y expresarlos.

### 6.3. Modelos de Gestión de cambios.

#### 6.3.1. Importancia de la cultura organizacional en la gestión de cambio

El *cambio* definido por Davis & Newstrom (1997) es “toda alteración en el ambiente laboral y que afecta la operación esperada de los empleados”, aplicación de nuevas políticas, procedimientos y procesos, por ende, implica una nueva lista de responsabilidades, acciones y actitudes que se verán reflejadas en las operaciones de cualquier organización.

La gestión de cambio es un proceso de renovación continua de la dirección, la estructura y las capacidades de una organización para satisfacer las necesidades, dichas necesidades según Moran (2001) son “siempre cambiantes tanto para los clientes externos e internos”. Estos cambios generalmente son motivados por

amenazas externas que sacuden los cimientos de las organizaciones y en respuesta, debe ajustarse los procesos y procedimientos de la empresa para la supervivencia, para Yamada (2010): “la rapidez de adaptación a esta nueva realidad no depende únicamente del líder, los gerentes o directivos, sino en gran medida de la participación activa de las personas “ que ejecutan los procesos necesarios hasta alcanzar la homeostasia del sistema, es decir, el equilibrio.

Una cultura organizacional fuerte deberá tener una serie de componentes que incluyen apoyo, estructura, tolerancia al riesgo, identidad, reconocimiento y autonomía individual, pero es de esperarse que no todos los individuos presenten el mismo grado de afinidad hacia la organización y a la tolerancia al conflicto; para Allen (2006) “la manera de gestionar estas situaciones evitará transformaciones que tengan como consecuencia traumatismos y desequilibrios en la organización”

### **6.3.2. Modelos tradicionales de la gestión de cambio.**

Para solventar la resistencia al cambio organizacional se han establecido una serie de modelos como el clásico de Lewin (1951) y las ocho etapas de Kotter (1996) que tendrán como objetivo:

- a. Respetar a las personas como seres responsables, conscientes y cuidadosos
- b. Garantizar la confianza y el apoyo dentro de la organización
- c. Establecer igualdad del poder y confrontación de los problemas de manera abierta
- d. Participación de las personas para lograr el compromiso de implementar dichas decisiones.

Beckhard (1987) cita en su trabajo la fórmula de Gleicher la cual propone establecer un modelo sencillo en base a la fórmula matemática  $I \times V \times P \geq R$ , donde se expresa que si la combinación de la insatisfacción (I), la visión (V) y los primeros pasos (P) son mayores que la resistencia (R), es posible lograr un cambio exitoso.

Otros enfoques utilizan el reconocimiento del cambio desde procesos y los relacionados con los cambios de la persona y para ello existen tres posibilidades, según Beer (1990):

1. De las personas a los procesos
2. De los procesos a las personas
3. Trabajo simultáneo en ambas direcciones.

**Conforme la primera posibilidad**, la transformación puede iniciarse con una evaluación de las competencias, habilidades y actitudes y comportamientos de las personas de las organizaciones, Grouard (1996) establece que “la esencia de los cambios es la consistencia y que sean incrementales”.

**En el segundo enfoque** se determina que las actitudes y comportamientos están fuertemente influidos por las funciones, responsabilidades y tareas asignadas a las personas, es decir, las políticas, procedimientos y protocolos de la institución, con el supuesto de que tareas específicas producirán cotidianidad de las nuevas costumbres y actitudes.

**En el tercer modelo** se estima una aproximación a la excelencia enfocada en conseguir resultados si se trabaja en paralelo con la gente y las tareas.

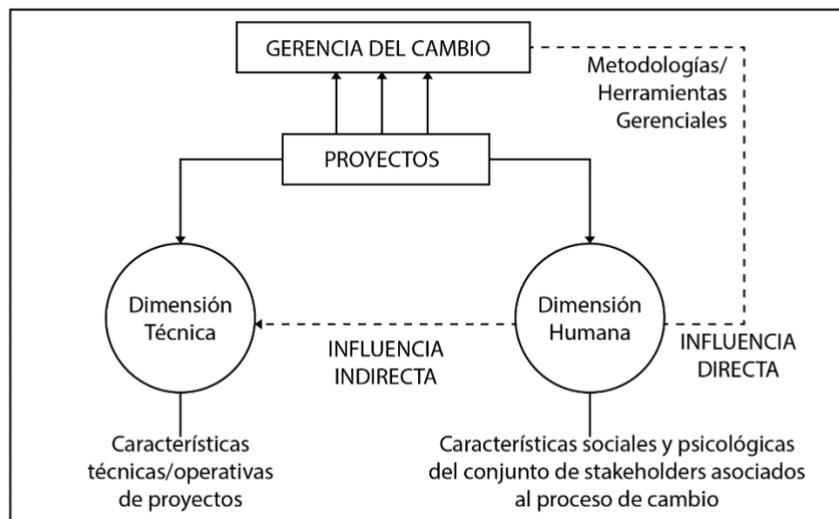
Kotter (1997) estableció una serie de pasos que figuran como una respuesta para general una aproximación al cambio de una manera más organizada dentro de las empresas, tomando en cuenta los comportamientos y pensamientos del talento humano:

1. crear sentido de urgencia
2. formar una coalición,
3. crear una visión de cambio,
4. comunicar efectivamente la hoja de ruta,
5. eliminar obstáculos,
6. asegurar triunfos a corto plazo,
7. construir sobre el cambio y
8. anclar el cambio a la empresa.

Este modelo será utilizado en el presente trabajo por su fácil aplicación, rentabilidad, reproducibilidad, además de haber sido aplicado en numerosas empresas y validada por numerosos artículos científicos.

### **6.3.3. Modelos innovadores propuestos para la gestión del cambio.**

Resulta muy interesante una propuesta establecida por una reconocida casa de estudios gerenciales de la Universidad ICESI citada por García (2005) que realiza una representación gráfica de las implicaciones de la gerencia del cambio y su relación con la gerencia de proyectos donde se centra en una dimensión humana como una influencia indirecta en la dimensión técnica, lo que podría explicar la conjunción de los aspectos psicoeducativos, la neuropsicología y la gestión del cambio analizado desde el punto de vista del comportamiento humano.



Recientemente se ha desarrollado un modelo de gestión de cambio, tal como lo establece Hiatt (2006) que surge como una herramienta que tiene elementos diferenciadores con las anteriores en cuanto a que se centra tanto en el desarrollo individual como el organizacional y se ha conocido como modelo ADKAR<sup>9</sup>, el cual surge del acrónimo awareness (conciencia), desire (deseo), knowledge (conocimiento), ability (habilidad) y reinforcement (refuerzo).

Según la perspectiva de este modelo se puede empoderar a las personas para que sean ellas mismas las generadoras de su propio cambio, realizándolo de forma simple y a través de resultados. Interesantemente se han estimado posibles problemas relacionados a la ausencia de alguno de los componentes del modelo (Barreto, 2016):

<sup>9</sup> Modelo de cambio individual desarrollado por la firma Prosci que describe los cinco pasos secuenciales que todos los seres humanos debemos seguir para un cambio exitoso. Prosci® se define como la organización líder en el mundo en investigación, desarrollo y publicación de Change Management, con un equipo global de expertos en Gestión del Cambio (CM), que combinan principios científicos con un enfoque en el lado humano del Cambio, brindando soluciones enfocadas en resultados. Tomado de prosci.es

1. **Awareness:** Más resistencia por parte de los empleados
2. **Desire:** Adopción más lenta del cambio, mayor rotación y retrasos en la ejecución
3. **Knowledge:** Uso incorrecto de los nuevos procesos y herramientas
4. **Ability:** Impacto negativo sobre los clientes y reducción de la productividad
5. **Reinforcement:** Pérdida del interés, individuos vuelven a los viejos comportamientos

El modelo de la curva J descrita por Albrecht (2002) plantea que durante cualquier proceso de cambio es normal que surja un descenso en la ejecución de los procesos para después empezar a adoptar cambios paulatinos hasta convertirse en un proceso inicial de mejora en el desempeño.

Muchas organizaciones están conscientes de la necesidad del cambio dentro de sus estructuras, sin embargo, es importante tomar en cuenta que los puntos de vista y percepciones de las personas que puedan verse afectadas ya que establecen las facilidades con las que se harán los cambios organizacionales y llevarse a cabo, las variables a tomar en cuenta en la decisión del cambio incluyen: intensidad y tipo de resistencia prevista, la posición de los iniciadores frente a los opositores, la procesión de datos para proyectar el cambio y de la fuerza necesaria para aplicarlo y los riesgos implícitos.

## **6.4. Barreras para la Gestión del Cambio**

### **6.4.1. La resistencia al cambio dentro de una organización**

La *resistencia al cambio* se define como “el grado de permeabilidad o apertura del sistema, organismo o grupo social con respecto al cambio” (García, 2005), para Davis y Newstrom (1997) se refiere a “los comportamientos de los empleados para

desacreditar, retrasar o impedir la ejecución de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque amenaza su necesidad de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima” (p.360)

Un colaborador de la empresa puede tener una actitud de resistencia sin que signifique que no esté de acuerdo con el cambio; la resistencia al cambio puede deberse a una multiplicidad de factores (individuales y de la organización)

La cultura organizacional se relaciona estrechamente con la disposición del cambio organizacional que tiene las personas para llevarla a cabo (Vega, 2020). La imagen corporativa va más allá que la pretende establecer los accionistas, directores o gerentes de las instituciones frente al consumidor final, los nuevos modelos de negocio exigen tener una mirada desde dentro hacia fuera, tomando en cuenta que son las personas las que forman las instituciones y son ellas las que componen el modelo de capital social, y tal como explicó la firma Deloitte<sup>10</sup> (2018): “el compromiso de los trabajadores en relación con la cultura de ésta genera un impacto positivo siempre y cuando se realice una gestión adecuada mediante la comprensión e intervención de los aspectos del capital humano”.

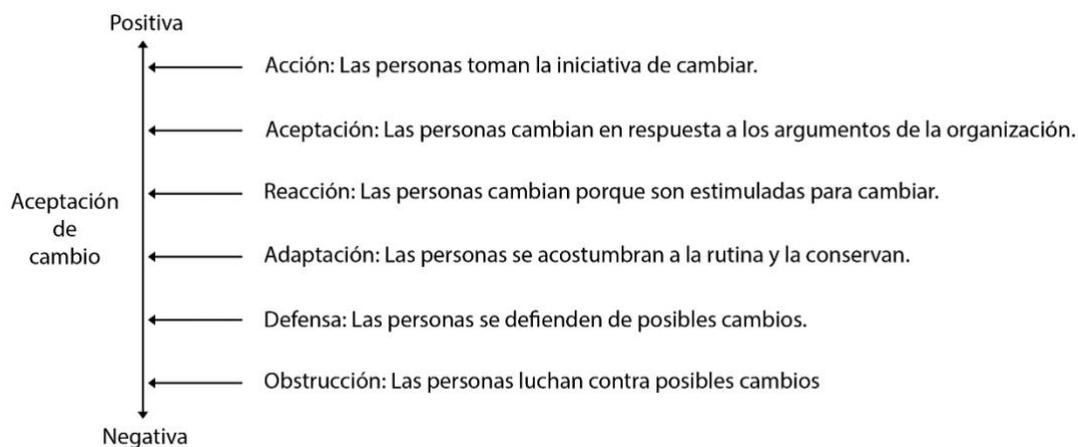
Es importante reconocer que el cambio organizativo va en función de alinear los objetivos y lineamientos de la institución en base al planteamiento de conformar estrategias competitivas como parte de la buena gestión de las empresas explicando de esa manera las teorías de Milles & Snow (1978), Porter (1980), Miller (1986), Kotler (2008) y Mintzberg (1978), que pretenden establecer los diferentes diferenciadores con lo que la empresa competirá en el mercado, garantizará su rendimiento y su sostenibilidad a través del tiempo.

---

<sup>10</sup> Deloitte es una firma independiente de auditoría, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgo, impuesto y servicios relacionados con los clientes. Su nombre completo es Deloitte Touche Tohmatsu Limited, fundada en 1945 por William Welch Deloitte en Londres, Inglaterra. Es considerada una de las cuatro auditoras de importancia mundial junto con PricewaterhouseCoopers, Ernest & Young y KPMG.

Levy (1992) en su publicación establece que los cambios de una organización que se plantean deberán alinearse a los objetivos estratégicos y desean tener los siguientes resultados:

- a. Cambiar el objetivo de la organización, es decir, modificar la misión y la visión de la empresa con el objetivo de acompañarse de los nuevos requerimientos
- b. Cambiar productos o servicios a través del desarrollo de nuevos o mejorando los existentes
- c. Aplicar cambios tecnológicos a través de la introducción de nuevos equipos, herramientas y modificar el trabajo de las personas
- d. Cambiar la estrategia organizacional con el objetivo de modificar la estructura, la cultura y los objetivos organizacionales
- e. Cambiar la cultura organizacional al introducir nuevos comportamientos ya sea en relación con la organización o con los demás actores claves
- f. Modificar tareas o procesos internos para establecer nuevo contenido de trabajo y diferentes maneras de ejecutarlo
- g. Cambiar a las personas en cuanto a modificar sus actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y comportamientos.



Los seres humanos enfrentan el cambio de diferentes maneras su reacción puede verse positiva, con una postura de simple aceptación gestionada por los argumentos de la organización o tomar una actitud proactiva, es decir, no solamente aceptan el cambio, sino que toman la iniciativa para que ocurra, por otra parte las personas pueden experimentar negatividad ante los cambios en la organización: pueden cambiar simplemente por obligación o adaptarse mediante un comportamiento rutinario o mostrar una actitud defensiva que trata de mantenerse o incluso de obstruir de manera abierta cualquier intento de cambio Davis K (1981).

El modelo de la transición de Bridges (2003) explica que la *transición* es “un proceso de las personas a asimilar el cambio, en una organización, manejar la transición significa ayudar a las personas a que el proceso sea menos doloroso y disruptivo”, es un modelo ampliamente utilizado y plantea tres etapas:

- a. Finalización/pérdida/soltar: durante esta etapa sentimos miedo, negación, desorientación, frustración, amenaza, incertidumbre y sensación de pérdida
- b. Zona neutral: en ésta predomina el resentimiento hacia el cambio que se empieza a asumir como una baja de la moral y pérdida de la productividad
- c. Nuevo comienzo: aceptación, retorna la esperanza, la inspiración y el orgullo

Las personas pueden desarrollar conductas de adaptabilidad centradas inicialmente en respuestas automáticas, la asimilación, acomodación y la construcción del entorno (Busquets, 2009), modelos más reducidos incluyen únicamente dos etapas la asimilación y la acomodación (Piaget, 1968) que explican la evolución de las estructuras del pensamiento y la adaptación del sujeto a la nueva realidad. Vásquez (2007) también explica que existen una serie de barreras psicológicas que pueden impedir la realización de cambios, explicados desde las dimensiones biológicas-evolutivas, pero que incluyen su gestión en las dimensiones culturales, políticas, económicas y sociales de las personas.

#### 6.4.2. Causas de la resistencia al cambio en un sistema

Kubler- Ross<sup>11</sup> citada por Scott (2004), hace referencia a que la resistencia al cambio tiene su origen en aceptar nuevas creencias sobre las antiguas, y en cierto modo las actitudes y prácticas pasadas “mueren” en un sentido metafórico, aplicando los conocimientos este autor hace un énfasis en que se puede tras polar este proceso a las empresas y que todas ellas (incluido las personas que la componen) realizarán las siguientes etapas: (1) negación, (2) enojo, (3) negociación, (4) depresión y (5) aceptación. De este modelo surge la curva de cambio para las empresas donde se establece que la primera reacción ante un cambio inesperado es la pérdida del status-quo que ya controlamos, de allí surge los componentes de este modelo: (a) negación, (b) resistencia, (c) exploración y (d) aceptación.

Recientemente se han modificado este modelo original para explicar que el cambio es un proceso no deseado porque implica una nueva imposición del sistema que va por encima de nuestras necesidades actuales y ha modificado sus etapas en 5, siendo estas la negación, la ira, la negociación, la depresión y finalmente la aceptación o el rechazo. Si bien es cierto son aproximaciones muy válidas actualmente a las explicaciones de porque los individuos huyen de los cambios también es importante recordar que los mecanismos desencadenantes y como se ofrece el proceso será diferente desde el punto de vista de percepción de los diferentes individuos (Cuadrado, 2010).

Existen tres componentes responsables de la resistencia al cambio, un componente cognoscitivo (ideas/creencias), un componente emotivo (emociones/sentimientos),

---

<sup>11</sup> Elisabeth Kübler – Ross psiquiatra y escritora suizo-estadounidense, una de las mayores expertas en la muerte, las personas moribundas y los cuidados paliativos, a través de su libro “Sobre la muerte y los moribundos” de 1969 expone por primera vez el conocido modelo que ahora lleva su nombre.

y un componente conductual (predisposición a actuar). Estos componentes generan una actitud o predisposición que puede ser positiva o negativa que conlleva a una conducta ya sea negativa o positiva. Es decir, primero sobreviene la predisposición, luego la actitud y posteriormente la conducta. Y es precisamente que en esta conducta se puede obtener los siguientes resultados:

- Cuestionar, mostrar apatía, expresar dudas
- Resaltar consecuencias negativas, no cooperar

Los empleados se resisten al cambio por tres razones principales:

1. **En primer lugar**, se sienten incómodos con la naturaleza del cambio mismo pues si violenta su sistema de creencias morales consideran que la decisión es técnicamente incorrecta,
2. **La segunda razón** es el método con que se introdujo, las personas se pueden resentir por estar mal informadas, porque llega cuando menos lo esperaban o rechazan una estrategia en la cual no se sienten partícipes y
3. **Finalmente**, la resistencia se centra en factores personales como temor a lo desconocido, miedo al fracaso, un alto grado de interés propio (Davis & Newstrom, 1997)

Para este estudio se procederá a utilizar la escala de indicadores propuesta por Oreg (2003), conocida como *Resistance to Change Scale (RTC)*<sup>12</sup>, esta escala toma en cuenta dos factores importantes en una compañía, la eficacia y la efectividad, en este contexto se estudia las reacciones de los colaboradores de una organización y su capacidad para adoptar actitudes disfuncionales y conductas que puedan obstruir el cambio (García et al., 2011).

---

<sup>12</sup> Escala de Resistencia al cambio

Oreg mismo identifica seis áreas definidas y relacionadas con la personalidad:

1. Posibilidad de perder el control
2. Rigidez cognitiva
3. Falta de resiliencia
4. Intolerancia al cambio
5. Preferencia a niveles bajos de estimulación
6. Apego a los viejos hábitos.

Esta escala utiliza el sistema de evaluación de Likert para valorar el grado de acuerdo o desacuerdo sobre las afirmaciones brindadas. Esta escala permite, además, predecir la reacción de los miembros de la organización en diferentes situaciones, sean estas organizadas o no.

En el XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas presentado por Villegas L, Garcia T y Díaz A (2011) confirman que:

1. **La pérdida de control** es la principal causa de la resistencia. Los individuos pueden resistirse a los cambios porque sienten que están perdiendo el control sobre su vida, en lugar de que ellos mismos tomen la iniciativa de dichos cambios. Estudios organizacionales, han encontrado que promover el involucramiento de los trabajadores y hacerlos partícipes en la toma de decisiones reduce esta fuente de resistencia.

2. **Rigidez Cognitiva.** Entre los investigadores que han examinado los procesos cognitivos subyacentes a las respuestas de las personas al cambio organizacional, algunos sugieren que el rasgo del dogmatismo esto significa que es inflexible, tiene mucho que ver y predecir de acuerdo al enfoque del individuo para poder cambiar.

3. **La falta de capacidad de recuperación psicológica,** hace mención a que el cambio es un factor estresante, y por lo tanto, la capacidad de recuperación debe

considerarse. Los individuos con más capacidad para adaptarse son los más dispuestos a participar en una organización cambiante. En esta parte es de vital importancia el factor de reacción emocional en donde se ve reflejada la cantidad de estrés y el malestar que existe y que el individuo experimenta al enfrentarse a los cambios.

**4. Las formas de intolerancia** para el período de ajuste implicado en los cambios. Es un aspecto distinto de la capacidad de recuperación psicológica de los individuos ya que se refiere a su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones de cambio. Encontrando que las personas resisten al cambio porque a menudo implica más trabajo a corto plazo, en donde nuevas tareas requieren de aprendizaje y adaptación y pueda ser que influya en que algunas personas son más dispuestas y capaces de soportar este período de adaptación.

**5. La preferencia por los bajos niveles de estimulación y novedad**, establece la distinción entre individuos adaptables, que son los mejores de llevar a cabo cambios dentro de un marco bien definido y familiar; y los individuos innovadores que son los mejores para encontrar nuevas soluciones fuera del marco determinado. Las personas innovadoras generalmente presentan una mayor necesidad de estímulos en su vida.

**6. Renuentes a dejar los antiguos hábitos**, es una característica de quienes son reacios a los cambios ya que la forma familiar de trabajar les proporciona confort, entonces cuando un individuo responde a nuevas situaciones, responsabilidad familiar, les provoca estrés, lo cual llega asociarse con la nueva estimulación.

#### **6.4.3. Resistencia al cambio relacionada a la personalidad**

Es importante reconocer que aunque el cambio haya sido organizado, planificado, estructurado y comunicado a los miembros de la organización, múltiples estudios han documentado que el comportamiento de los individuos y las organizaciones se resisten al cambio porque es observado como algo amenazador a nuestra zona de confort (Audia & Brion, 2007) y puede estar ligado a fuentes individuales (hábito,

sentido de seguridad, factores económicos, miedo a lo desconocido y procesamiento selectivo de la información) o tener un origen organizacional (inercia de grupo, inercia estructural, subsistemas que afectan a otros procesos, amenaza a la experiencia de los grupos especializados, amenazas a redistribuir la autoridad y a redistribución de los recursos).

La *personalidad* citada por Allport (1937) es “la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno”, de allí que reconocer los diferentes rasgos de personalidad tendrán un impacto teórico en la forma de cómo los individuos se desempeñan en una organización y su capacidad de cambio.

Otra definición de *personalidad* dada por Eysenck<sup>13</sup> citado por Palacios (2017) la adjudica a “la suma total de los patrones de conducta existentes y potenciales de una persona que son determinados por la herencia y el medio ambiente”, para Robbins (2004) es “la organización dinámica en el interior del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes peculiares al entorno”.

Considerando la amplia influencia de la personalidad y su impacto en las empresas la propuesta teórica actual en las organizaciones está en la de desarrollar diferentes test o herramientas para clasificar los tipos de personalidad siendo las más conocidas el indicador de tipos de Myers- Briggs (ITMB)<sup>14</sup> citado por Kennedy (2004) y el modelo de los cinco grandes<sup>15</sup> citado por Digman (1990).

---

<sup>13</sup> Hans Eysenck desarrolló su modelo de personalidad en tres dimensiones independientes que incluyen el Neuroticismo (N), Extroversión (E) y Psicoticismo (P), lo que recibe el nombre de modelo PEN

<sup>14</sup> Creado por Katharina Cook Briggs y su hija Isabel Briggs Myers durante la II Guerra mundial, la prueba utiliza 4 escalas, llamadas dicotomías, cada categoría es simbolizada por una letra. A pesar de no haber sido demostrada de forma adecuada su fiabilidad como test de personalidad, es empleado en criterios de selección de personal, dinámica de grupos, capacitación de personal, asesoramiento matrimonial y desarrollo personal.

<sup>15</sup> También conocido como modelo OCEAN (openness, conscientiousness, extraversión, agreeable, neuroticism), es una clasificación de rasgos de personalidad, originalmente descrita por Thurstone y publicada en Chicago en 1933

Para este trabajo investigativo se utilizará el test de Catell (16 – FP), también conocido como los 16 factores de personalidad de Catell, creado por Raymond Catell<sup>16</sup>, citado por Morales (2004), este test tiene la ventaja de ser simple de aplicar, tiene gran reproducibilidad, ha sido validado y más importante aún, es un cuestionario para evaluar la personalidad típica, por lo que no pretende realizar diagnósticos de psicopatología. En este modelo se define la *personalidad* como aquello que nos dice lo que hará una persona en una situación determinada, el elemento estructural básico de la personalidad es el rasgo que implica tendencias reactivas generales y hacen referencia a características relativamente permanente.

Este cuestionario para el análisis de la personalidad cuenta con 16 factores principales y 5 factores secundarios, cada rasgo de la personalidad tiene valores extremos, es decir bipolares y se analizan a través de una escala de Likert, a través de esta escala se analiza la (1) afectividad, (2) razonamiento, (3) estabilidad, (4) dominancia, (5) impulsividad, (6) conformidad grupal, (7) atrevimiento, (8) sensibilidad, (9) suspicacia, (10) imaginación, (11) astucia, (12) culpabilidad, (13) rebeldía, (14) autosuficiencia, (15) autocontrol y (16) tensión.

#### **6.4.4. Resistencia al cambio relacionada a los valores**

Evaluar los valores también juega un papel importante en el estudio de las organizaciones debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas (Meglino, 1998), esencialmente importante para la realización de cambios organizacionales.

---

<sup>16</sup> Raymond Bernard Catell, nacido en 1905, fue un psicólogo británico que teorizó sobre la inteligencia y la personalidad, proponiendo la existencia de una inteligencia fluida y una inteligencia cristalizada, creador de más de 300 pruebas realizadas hoy en día por psicólogos de todo el mundo.

Los valores son abstractos y son creencias de contextos independientes de las motivaciones que tiene las personas para alcanzar sus proyectos a lo largo de la vida (Schwartz, 1992), Schwartz propone diez valores básicos en el ser humanos y que tienen diferentes bases motivacionales (1) benevolencia, (2) universalidad, (3) conformidad, (4) seguridad, (5) tradición, (6) poder, (7) logro, (8) hedonismo, (9) estimulación y (10) autocontrol.

Hay escalas que se han creado para explicar y analizar los valores individuales, una de las escalas más importantes que se creó fue la encuesta de valores de Rokeach (1973) donde se definieron valores terminales y valores instrumentales. Con la evolución de las organizaciones que cada vez más se centran en los individuos es claro que no sólo basta conocer la personalidad y las motivaciones de las personas que conforman los equipos de trabajo (Robbins, 2009), si no también determinar el grado de satisfacción (Holland, 1997) o el ajuste persona – trabajo como parte fundamental del desarrollo de una carrera laboral eficiente asociado a una satisfacción mayor de los individuos y de esa manera mejorar la flexibilidad que tengan para acomodarse a situaciones y compromisos cambiantes dentro de la organización.

Allport<sup>17</sup> un teórico de la personalidad en 1931 desarrollo una teoría sobre la influencia de la personalidad en los valores de un individuo (Allport, 2001), aplicando un test que lleva su mismo nombre, las organizaciones pueden comprender y evaluar el peso relativo que tiene los valores en las esferas políticas, económicas, teórica, estética, social y religiosa. El test consta de dos partes, la primera sección está conformadas por preguntas cerradas con dos opciones únicamente y la segunda sección en la que se deben ordenar en función del grado de preferencias relativo.

---

<sup>17</sup> Gordon Willard Allport, psicólogo y pedagogo estadounidense, uno de los primeros dedicados al estudio de la personalidad, su gran aporte consiste en hacer énfasis en el carácter único de cada individuo y la importancia del contexto presente en contraposición de su historia pasada.

El número de ítems es de 240, puede aplicarse de manera individual y colectiva; en este test se encontrarán seis valores reflejados: (1) teórico, 2 (económico), 3 (estético), (4) social, (5) político y (6) religioso.

En este trabajo nos centraremos en la aplicación del test de valores de Allport porque estudia la naturaleza humana y se basa en la comprensión y entendimiento de los valores morales que lo rodean, así como el peso individual de cada valor. Es importante además porque reconoce los conocimientos, aptitudes y todas las metas trazadas por el individuo en cuestión que lo encaminan hacia el desarrollo personal y profesional. Al considerar que las metas son partes esenciales de nuestra aceptación/rechazo al cambio evidenciado por muchos autores se hace ideal para los objetivos de este estudio.

#### **6.4.5. Resistencia al cambio relacionada con el aprendizaje**

Desde hace muchos años, múltiples investigadores en las áreas de la educación y la psicología, y más recientemente desde la neurociencia han postulado diferentes formas y modelos de aprendizaje, se ha establecido que la manera de como el cerebro adquiere nuevos conocimientos juega un papel importante no solamente en nuestras competencias conceptuales, sino también en las *competencias* actitudinales y procedimentales (Morales, 2013), entendiéndolas como una “serie de características subyacentes relacionadas con el desempeño efectivo en un trabajo o en una situación” (De Miguel, 2006)

Existen diferentes teorías, corrientes, enfoques y modelos que se centran en tratar de explicar las formas en que el aprendizaje de nuevos conceptos (como las políticas de calidad en una organización) son interiorizados, unas relacionadas con las teorías del aprendizaje y teorías psicológicas aplicadas a la educación, Pantoja (2013) propone estudiarlos a través de modelos pedagógicos o a través de teorías constructivistas.

Estos últimos son propuestas orientadas a comprender y explicar los procesos educativos aceptando teorías del aprendizaje y otros procesos psicológicos (Coll, 2002), éstos a su vez incluyen una serie de teorías tales como:

- a. Teoría genética del desarrollo intelectual (Piaget, 1970)
- b. Teoría del procesamiento de la información (Brewer & Nakamura, 1984)
- c. Teoría de la asimilación (Ausubel, 2002)
- d. Teoría sociocultural del desarrollo y del aprendizaje (Vygotsky, 1978)

El aprendizaje inductivo es muy interesante, pues nace en cualquier punto de la organización como resultado del impulso de algunas personas que asumen el liderazgo, y crece por contagio o adhesión a las propuestas de transformación. Una ventaja importante es que no depende exclusivamente de la alta dirección, aunque tiene como desventaja que su capacidad de impactar y permear a toda la organización.

El cambio en las organizaciones es un asunto complejo y multifacético cuyos elementos deben ser claramente delineados si van a ser entendidos en un contexto y manejados efectivamente (Mintzber & Westley, 1992). Independientemente de los diferentes enfoques y fundamentos que pueden considerarse para explicar la adquisición de competencias, la neurociencia busca comprender las bases cerebrales para desarrollar los modelos cognitivos (Gruart, 2014) que están adaptados a las ya existentes teorías del aprendizaje para contribuir a la interpretación de datos del comportamiento (Grushka, 2014).

En su teoría de las inteligencias múltiples (Beuport, 2008), establece que “el cerebro humano aprende mejor al conjugar sus habilidades sociales, emocionales y cognitivas con los aspectos conscientes e inconscientes, sin olvidar la construcción de la memoria”.

MacLean<sup>18</sup> (1990) establece la conceptualización del cerebro triuno que establece la presencia de tres cerebros con funciones claramente diferenciadas:

- A. El sistema neocortical (la lógica, el análisis y la síntesis, ideas, pensamientos, intuiciones)
- B. El sistema límbico (los sentimientos y el deseo)
- C. El sistema reptiliano (la conducta, pertenencia, territorialidad, creencias y valores)

Sperry *et al* (1970) propuso el modelo de los hemisferios derecho e izquierdo, que posteriormente fueron modificados por Ned Hermann para crear el modelo de la Dominancia Cerebral de Hermann (1996), hace énfasis en el procesamiento de la información, incorporando además los componentes tanto a nivel límbico como cerebrales, algo innovador en la época ya otros modelos no resaltaban las interrelaciones de todos los componentes de las estructuras cerebrales como un todo (corteza cerebral, hipotálamo, hipófisis, tallo cerebral, etc.), por lo que este modelo es muy importante como base a este trabajo de investigación.

Hermann<sup>19</sup> dividen al cerebro en cuatro regiones:

- a. Dominancia A: Cortical izquierdo (**lógico**, experticia, lógica y analítica, cuantitativo y realista)
- b. Dominancia B: Límbico izquierdo (**organizador**, secuencial, planificador y detallado)
- c. Dominancia C: Límbico derecho (**comunicador**, interpersonal, afectivo)
- d. Dominancia D: Cortical derecho (**visionario**, estratega, intuitivo, sintetizador e integrador)

---

<sup>18</sup> Autora de la teoría del cerebro triuno

<sup>19</sup> Físico y músico estadounidense, nacido en 1999, fue investigador en psicología de las organizaciones. Considerado como el padre de las técnicas de preferencias cerebrales, contratado por GE para aumentar la productividad, motivación y creatividad.

De esta manera, la neurociencia ayuda a explicar las diferentes formas en que los procesos y las competencias son integradas de acuerdo a la dominancia cerebral (Mendieta, 2017) y reconoce que las personas predominantemente corticales (izquierdo-derecho) se consideran cognitivos, los límbicos (izquierdo-derecho) son personas viscerales; en los que predominan el hemisferio izquierdo son realistas y en los que predomina el derecho son personas idealistas.

**El instrumento para medir la dominancia cerebral se conoce como Herrmann Brain Cominance Instrument (HBDI)** y cuenta con 122 ítems, fraseados de manera diferente e indagan información biográfica, descriptores claves, pasatiempos, valores y evaluaciones generales de dominancia.

La interrelación de todas sus partes (por eso es conocido como cerebro total), no solamente desde el punto de vista anatómico, sino también funcional permite explicar el comportamiento humano desde una perspectiva más integrada, donde los pensamientos y sentimientos comprometen el desempeño del individuo, tanto en lo social, personal, profesional y laboral.

#### **6.4.6. Resistencia al cambio relacionada con el carácter y el temperamento**

El temperamento se adquiere de acuerdo a las bases biológicas o constitucionales de la personalidad (Allport, 1961) y son heredados de forma independiente. Se estima que el temperamento es heredable (Cloninger & Martin, 1994) y su sustrato biológico se sitúa en el sistema límbico y en el cuerpo estriado del cerebro (Cornella, 2010), por lo que el otro componente del temperamento es adquirido. Se manifiesta desde la infancia temprana y una vez adquirido suele ser estable a lo largo de la vida (Constantino et al, 2002), el temperamento, por tanto, explica las respuestas automáticas a los estímulos emocionales, desde el punto de vista de las organizaciones, el temperamento influencia la forma en cómo se determinan los hábitos, las emociones y las reacciones a la experiencia.

Características del temperamento según Strelau (1987):

- Se desarrolla a través de lo biológico, la genética
- Empieza a formarse desde la niñez
- No está limitado a las personas, también los animales tienen temperamento
- No tiene una función central reguladora

Para los investigadores (Brandslrm, 1998) y Kijima (2000) tienen 4 dimensiones básicas que son

1. búsqueda de la novedad,
2. evitación del daño,
3. dependencia de la recompensa y
4. persistencia.

Las puntuaciones obtenidas en estos test explican áreas importantes como la tolerancia a la frustración, decisiones impulsivas, aburrimiento, comportamientos desinhibidos o descuidado, mantenimiento de conductas, fatigabilidad rápida, conductas de evitación pasiva, independencia, sentimentalismos, entre otras.

Buss & Plomin (1984) afirman que el “temperamento inclina hacia la elección de ciertas actividades y entornos”, lo que influye claramente en la capacidad de los individuos a formar grupos y el trabajo en equipo. Goleman (1995) hace énfasis que “el temperamento marca la disposición básica de cada individuo” y clasifica a los individuos de acuerdo a tres tipos de temperamento: (1) timidez, (2) audacia y (3) optimismo

En cambio, el carácter se define como la peculiaridad del individuo “que se enfrenta al mundo haciendo uso de sus distintas facultades, en sus juicios y orientaciones espirituales” (Lersch, 1966), algunos autores como Hogan (1973) estiman que existen cinco dimensiones del carácter (1) reglas sociales, (2) socialización, (3) empatía, (4) autonomía y (5) juicio moral.

Le Senne (1953) estableció 8 tipos de carácter y para establecer cada uno de ellos, éstos se componen de tres factores (1) emotividad, (2) actividad y (3) resonancia o repercusión. La emotividad es la conmoción que se produce por los acontecimientos de la vida diaria, la actividad se refiere a la manera de como las personas reaccionan ante un obstáculo y la resonancia son las repercusiones sobre el estado de ánimo de las personas.

Para muchos el temperamento es algo con lo que nacemos biológicamente mientras que el carácter resulta del trabajo de moldear el temperamento, el carácter se modela a través de las relaciones, la educación, la interacción social y las experiencias.

## **6.5. Programación Neurolingüística**

### **6.5.1. Programación neurolingüística en las organizaciones**

Es posible definir el problema central de cualquier sistema social reduciendo la variabilidad y la inestabilidad de las acciones humanas a patrones uniformes y fiables (Karz, 1978). Ya Lewin, citado por Bohorquez (2013) había teorizado que los grupos dentro de las organizaciones se encuentran en un estado de equilibrio, sin embargo, las organizaciones son sistemas no lineales alejados del equilibrio, no solamente por la presencia de factores disruptivos, sino también por la necesidad que tienen las empresas para transformar sus sistemas internos.

Es importante reconocer que los líderes de las organizaciones deben analizar los contextos para reflexionar sobre el estilo de comunicación para desarrollar actitudes positivas de manera fluida y efectiva que propicie un adecuado ecosistema dentro de la empresa en sintonía (Torres, 2012). Estudios experimentales han explicado la utilización de la Programación neurolingüística como “herramienta de comunicación orientada al estudio de las interacciones de las emociones y el lenguaje de las organizaciones” como sistema de mejora del desempeño laboral (Batista, 2007).

En los sistemas de salud y las organizaciones sanitarias es imprescindible la valoración del desempeño laboral en función no solamente de la competencia conceptual o del conocimiento profesional, sino también en la capacidad de adaptarse a los cambios en la adopción de nuevas políticas centradas en la calidad (Salas-Perea, 2003), estos cambios no son solamente desde el punto de tecnologías sino también en los procesos de en sí, la dificultad según Keen (1981) es la manera como se presenta la información, para otros autores, se basa en internalizar las reglas en la construcción de modelos mentales (Fraser, 2001).

La adopción de cambios en el personal sanitario es tan importante porque el descubrimiento de nuevas enfermedades, avances tecnológicos, reformas en las políticas de salud o aplicación de nuevos sistemas de calidad son activamente disruptivos (Kuhlmann, 2006) y la capacidad que tiene la institución para adoptar ese cambio será su éxito en mantener sistemas de calidad y seguridad para los pacientes.

Es interesante como los autores ahora se refieren ahora que existe la “personalidad de las empresas”, basada en los rasgos de la personalidad, y como afectan su desempeño (Tovar, 2016) de acuerdo a la manera como sienten, piensan y actúan el talento humano dentro de las organizaciones (Pervin, 2000). Si la personalidad de las empresas se puede medir en función de la naturaleza de cómo se representan: verbales, visuales, culturales, objetuales y ambientales (Regouby, 1989), es lógico pensar que la manera de cómo se transmite un mensaje neurolingüístico afectará ya sea positivamente o negativamente en una acción, adaptación o rechazo.

Actualmente, la programación neurolingüística tiene detractores y facilitadores, pero independientemente de la aplicabilidad en los sistemas de comunicación, no se puede negar que por muchos años el modelo cognitivo-conductual establece que la manera de cómo se obtiene y procesa la información relevante puede aplicarse en las organizaciones.

### **6.5.2. La programación neurolingüística como herramienta**

Grinder y Blander (2004), autores de la programación neurolingüística propusieron que para desarrollar una comunicación efectiva se requiere conceptualizar los siguientes puntos:

- a. Nuestra percepción del mundo es subjetiva y corresponde parcialmente a un territorio, y resulta de filtros de nuestras creencias, percibidas por nuestros sentidos.
- b. La conexión con las personas depende de encontrar la percepción de su mundo
- c. Todo comportamiento es generado por una intervención positiva destinada a satisfacer nuestras satisfacciones básicas expresadas por la escala de necesidades de Maslow
- d. Es imposible no comunicarse, el no hacerlo también es una forma de comunicación
- e. Todo éxito y cada fracaso nos da información (experiencia) que se utiliza para progresar
- f. Los sentimientos e intenciones de la comunicación son valiosas
- g. Tiene como fin último dar soluciones para encontrar sus propias soluciones.

Las bases de la programación neurolingüística se basa en las investigaciones de tres psicoterapeutas, analizando las sesiones y el comportamiento de las personas y como codificaron la información; de Virginia Satir la aptitud de entender el contacto con otras personas, de Fritz Perls la noción de la atención, la percepción, las emociones y el concepto de reestructurar las ideas a través de la forma y el contenido, y finalmente de Milton Erickson la teoría de la hipnosis conversacional a través de la disociación visual y cinestésica (Cudicio, 2004).

Para sus autores, la programación neurolingüística hace referencia a:

- **Programación:** diseño dinámico de percepción y representación sensorial, de la organización del pensamiento y de los compartimentos.
- **Neurolingüística:** se refiere al manejo por parte del sistema nervioso de las percepciones, representaciones y sus manifestaciones en el lenguaje y la conducta.

El resultado de la calidad de la comunicación en la programación neurolingüística depende de tres factores:

- a. La velocidad con la que se da la comunicación
- b. La calidad de la escucha del feedback de retorno
- c. La forma como se da nuestro feedback de retorno al otro.

Desde su versión original hasta nuestra fecha se ha establecido una serie de ventajas para lograr una comunicación efectiva, según O'Connor (1999), más allá de la comunicación verbal y no verbal:

- a. Ayuda a las personas a aprender a cambiar a través de la mejora del aprendizaje
- b. Establece paradigmas para entender y comprender a las personas
- c. Se apoya de elementos claves para ayudar a conocer el comportamiento humano y su desempeño en la vida diaria.

Otros recursos, además del lenguaje, que utiliza la programación neurolingüística es la de mantener una sintonía (o empatía) para establecer una atmosfera de credibilidad, confianza y participación, cuando dos personas están en sintonía, la comunicación parece fluir.

Adicionalmente, para que la programación neurolingüística sea efectiva se requiere que exista una sincronización con el interlocutor, es decir, adaptar el lenguaje verbal y no verbal de acuerdo con la importancia de lo que se dice y como se dice.

**Para la sincronización no verbal** se requiere poner atención a los movimientos corporales, las expresiones faciales, el tono y ritmo de la voz, la velocidad de la respiración los cuales son sumamente importantes para garantizar una recepción, consciente e inconscientemente, en el interlocutor.

**Para la sincronización verbal** se requiere que se registre la estructura de las frases que son utilizadas y su reformulación por parte de quien utiliza la programación neurolingüística. El impacto de la comunicación según la programación neurolingüística se basa en un 55% en la expresión visual, los gestos y la postura, el 38% por el tono de la voz y el 7% por las expresiones verbales, que fue fundamento por el modelo de las 3 V del Albert Mehrabian: Visual, vocal y verbal (Mehrabian, 1972).

### **6.5.3. Programación neurolingüística y los sistemas de representación**

Rita y Keneth Dunn (1978), citado por Ready (2004) iniciaron con el sistema de como nuestro cerebro selecciona la información, nuestros órganos sensoriales (la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato) son los responsables de captar la información de nuestro entorno y transmitirá a nuestro cerebro mediante impulsos nerviosos y es allí donde surgen una serie de procesos que son los encargados de generar una respuesta.

**La Programación neurolingüística no es un sistema de control mental, simplemente es un modelo de cambiar como se percibe la información.**

De esta manera, **hablamos fundamentalmente de la existencia de tres tipos de sistemas representacionales, considerados los canales de entrada más importantes:**

1. Visual,
2. Auditivo y
3. Kinestésico.

Los otros sistemas sensoriales en este modelo no son tan importantes (olfato, gusto).

Para los autores, el poder las palabras es tan importante como conocer el tipo de aprendizaje preferente - o canal - que utiliza esa persona para la comunicación, por lo que utilizar las palabras adecuadas logrará una mejor comunicación: “elegir conscientemente los predicados para que calcen en aquellos de la persona con quien nos queremos comunicar, lograremos comunicaciones directas y claras”

#### **Personas visuales:**

- Este tipo de personas maximizan su experiencia al centrar detalles relacionadas con el movimiento, la nitidez, luz, el brillo, el contraste y la perspectiva de las cosas.
- Estas personas aprenden mejor enseñándoles cosas visuales (videos, películas, folletos, infografías).
- Estas personas utilizan un sistema de representación que les permite aprender de manera secuencial y ordenada, estas personas aprenden mejor cuando reciben instrucciones de manera verbal, cuando pueden expresar, hablar y comentar con un receptor; estas personas tienen a ser buenas escuchas, y conversan con mucha facilidad, tiene el don de la palabra.
- Se malhumoran con ciertos ruidos y sonidos.

**Personas Auditivas:**

- Absorben información con mucha facilidad y rapidez, el aspecto de las personas es lo más importante, son muy organizados, controlan las cosas hasta asegurarse de que estén bien ubicados, tienen alta capacidad para la planificación, aprenden mejor cuando leen o cuando ven la información de alguna manera.
- Estas personas se enfocan en el tono, timbre y volumen de como los sonidos, de la información que reciben, hacen referencia al mundo de los sonidos hablados y escuchados.
- Estas personas aprenden más repitiendo las cosas en voz alta, escuchando música, etc.

**Personas Kinestésicas:**

- Estas personas tienen como foco de atención las sensaciones físicas, texturas, cambios de temperatura, olores, sabores, etc.
- Estas personas aprenden más haciendo, tocando, armando, estando en movimiento.
- Generalmente estas personas aprenden cuando se escribe, cuando se juegan con piezas, se elaboran modelos y prototipos.
- Estas personas generalmente son emocionales y sensitivas.

**6.5.4. Metamodelos del lenguaje en la programación neurolingüística**

En PNL llamamos metamodelo del lenguaje a un conjunto de preguntas que, a partir de lo que dice una persona («estructura de superficie»), nos permiten reunir información precisa sobre la experiencia de esa persona (significado de la situación, «modelo de mundo», o «estructura profunda»). Con el fin de conseguir comprender de forma precisa cómo es el «modelo del mundo» que ha construido esa persona sobre la situación.

Las preguntas del metamodelo, nos ayudan a recuperar esa información que falta, o que la otra persona transmite de forma distorsionada. Este modelo de comunicación es útil al menos en tres niveles diferentes:

1. Conocer el «mapa» de la otra persona
2. Ayudar a «ampliar su mapa» a la otra persona
3. Ayudar a la otra persona a «ablandar» y cambiar creencias limitantes.

Estas preguntas indagan sobre lo que dice la persona, para tener información precisa de su experiencia y comprender mejor su modelo del mundo, para esa situación.

El metamodelo consiste en comprender que nuestras respuestas están condicionados a diferentes estímulos sensoriales con la consecuente creación de un mapa mental y las personas utilizan tres procesos de modelado:

- a. Distorsión (representación diferente a la realidad con respecto a lo percibido a través de los sentidos)
- b. Generalización (los elementos aprendidos son englobados en una categoría general)
- c. Omisión (eliminamos la información que no creemos que es relevante)

Dentro de la Psicología cognitivo conductual, las distorsiones cognitivas son esquemas equivocados de interpretar los hechos que generan consecuencias negativas: alteraciones emocionales como consecuencia de la perjudicial creencia en los pensamientos negativos, conflictos en las relaciones con los demás donde es posible que las interpretaciones erróneas generen conflictos, o en la manera de ver la vida dando lugar a una visión simplista y negativa.

### 6.5.5. Implementación de la programación neurolingüística

Como se comentó anteriormente, los diferentes sistemas de percepción sensorial juegan un papel importante no solamente en el aprendizaje, sino como transforma las ideas y percibe el mundo. De allí que la comunicación de una persona requiere un vocabulario específico:

1. **Personas visuales:** Ver, mirar, visualizar, esclarecer, etc.
2. **Personas auditivas:** Entender, hablar, decir, escuchas, cuestionar, dialogar, etc.
3. **Kinestésica:** sentir, tocar, conectar, relajar, concretar, etc.

## VII. DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1. Descripción del tipo de trabajo a realizar, tipo de investigación y características del diseño.

Se presenta un trabajo de **tipo investigativo**, que tiene como propósito la **investigación aplicada y de campo** ya que la información será obtenida directamente a través de la aplicación de pruebas e instrumentos que tiene como objetivo primeramente hacer un diagnóstico del clima organizacional a través de una investigación de campo, los diferentes perfiles de la personalidad, el aprendizaje y las barreras de cambio. Esta investigación es de tipo **descriptiva** y tiene un **diseño cuali-cuantitativo**.

La aplicación de este estudio permitirá diseñar un modelo de gestión de cambio organizacional a través de los diferentes modelos del neuroaprendizaje para adoptar estándares de calidad centrados en la seguridad de los pacientes de Unidad de Reproducción Managua.

### 7.2. Descripción del universo de estudio, con los integrantes del sistema

El Universo es la Clínica Unidad de Reproducción Managua, sus integrantes son los colaboradores internos de Unidad de Reproducción Managua que se encuentran distribuidos en las áreas de procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

- Población: 10 colaboradores internos de la clínica

### 7.3. Descripción de fuentes de información

- Primaria:
  - Enfermeras (2)
  - Médicos (2)
  - Embrióloga (2)

- Admisión de pacientes (1)
- Asistente administrativo (1)
- Asistente de dirección (1)
- Servicios Generales (1)
- Secundaria:
  - Informe mensual de políticas, procesos y procedimientos de Unidad de Reproducción Managua

#### **7.4. Tipo de información requeridas de las fuentes**

- Fuente primaria:
  - Cultura organizacional en Unidad de Reproducción Managua.
  - Barreras individuales para la resistencia al cambio.
  - Dimensiones de la personalidad.
- Fuente secundaria:
  - Comportamiento de los indicadores de cumplimiento de las políticas de seguridad de pacientes durante los últimos tres meses.

---

## 7.5. Instrumentos para la recopilación de datos para obtener la información

- Fuente primaria
  - Para el análisis de la cultura organizacional:
    - Organizational Culture Questionnaire – Hofstede (apéndice 1)
    - Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (apéndice 2).
  - Para evaluar las dimensiones de la personalidad
    - Resistencia al cambio relacionada a la personalidad  
Dimensiones de la personalidad: Test de personalidad de Catell - 16 FP (apéndice no. 3)
    - Resistencia al cambio relacionada a los valores: Test de valores de Allport (apéndice no.4)
  - Para evaluar el aprendizaje individual de los miembros de la organización:
    - Test de dominancia cerebral – Hermann (apéndice no.5)
    - Test de estilos de aprendizaje (apéndice no. 6)
- Fuente secundaria
  - Informe trimestral de cumplimiento de indicadores de seguridad del paciente

## 7.6. Procedimiento para la recolección de la información

La Política para el control de calidad interno de Unidad de Reproducción Managua (UR.GSC.PR.4) establece la verificación de metas de cumplimiento las que se encuentran en 4 dominios de la calidad hospitalaria:

1. Accesibilidad/oportunidad
2. Calidad Técnica
3. Seguridad del paciente
4. Experiencia de la atención

El dominio relacionado con la seguridad de los pacientes tiene los siguientes indicadores:

1. Identificación correcta de pacientes al ingreso
2. Identificación correcta de pacientes antes de cirugía
3. Tasa de caídas
4. Infecciones asociadas a la atención de salud
5. Satisfacción de pacientes
6. Tasa de reclamaciones y quejas analizadas
7. Errores en la utilización de medicamentos
8. Errores en la identificación de muestras
9. Procedimientos quirúrgicos en paciente equivocado, lugar equivocado o procedimiento erróneo.

Cada uno de los indicadores anteriores son analizados de manera trimestral mediante un informe que se presenta a junta directiva, dicho indicador tiene una fórmula de cálculo específica que se encuentra descrita en la política. Se procedió entonces, a revisar el comportamiento de los indicadores del último informe trimestral (Julio 2022) y se realizó un análisis documental como punto de partida que ayude a comprender la magnitud del problema, si bien es cierto, **no se procederá a implementar el modelo**, se pretende que el análisis del contexto pueda generar datos importantes en el proceso de desarrollo del mismo.

Una vez obtenido los resultados, se procedió a aplicar los instrumentos a cada uno de los miembros del equipo de Unidad de Reproducción Managua por muestreo intencional, dichos instrumentos (cuestionarios) ya están diseñados y validados por expertos (validez de constructo) que incluyen en el análisis de la cultura organizacional, las dimensiones de la personalidad y estilos de aprendizaje. Antes de la aplicación de las pruebas, se procedió a aplicar las estrategias del Instituto Maritz propuesta por Hendel – Giller (2011) que consiste en:

- a. Eliminar las multitareas para facilitar la efectividad y la eficiencia en la codificación de la información
- b. Minimizar las distracciones y proveer información limitada y concentrada en lo realmente importante
- c. Utilizar medios para garantizar conexiones con la información

De esta manera se procedió a evaluar a los participantes de forma escalonada e individual, dando un tiempo de 1 hora por prueba y aplicando cada prueba de manera aleatoria, para disminuir el sesgo de interconsulta de cada participante. Se procedió a realizar la aplicación de las mismas de acuerdo a la siguiente forma:

	OCQ	Deni	16FP	TVA	TDC	TEA
S1	1	2	4	5	6	7
S2	7	1	3	4	5	6
S3	6	7	2	3	4	5
S4	5	6	1	2	3	4
S5	4	5	7	1	2	3
S6	3	4	6	7	1	2
S7	2	3	5	6	7	1
S8	1	2	4	5	6	7
S9	7	1	3	4	5	6
S10	6	7	2	3	4	5

Nota:

- OCQ= Organizational culture questionnaire
- Deni= Encuesta de cultura organizacional de Denison
- 16FP= test de la personalidad de Catell
- 16 FP, TVA= Test de los valores de Allport
- TDC= test de dominancia cerebral,
- TEA= test de estilos de aprendizaje

Para obtener los resultados de manera coherente con los sentimientos, las pruebas se realizaron de forma anónima, los participantes seleccionaron un número al azar, el cual fue consistente con todas las pruebas psicológicas aplicadas durante la fase de recolección de datos.

Los cuestionarios fueron subidos de manera electrónica mediante el programa e-encuesta<sup>20</sup>, se generó un link y se envió de manera electrónica a cada participante según la calendarización de la prueba. Cada participante se le generó un código aleatorio que utilizó siempre que llene una encuesta diferente, de esa manera pudimos rastrear el comportamiento individual y las diferentes variables que estamos estudiando dentro del mismo individuo.

### **7.7. Procesamiento de la información**

Una vez obtenido los datos se procedió a codificar los resultados de la encuesta de acuerdo con las rúbricas de evaluación (instructivo) de cada prueba. Estos datos fueron procesados a través de un gráfico radial individualizado, tablas u otros elementos gráficos que facilitaron la interpretación de los resultados y analizar la cultura organizacional, dimensiones relacionadas con la personalidad y los estilos de aprendizaje que fueron parte de los objetivos de este trabajo.

---

<sup>20</sup> <https://encuesta.com/>

## Variable 1: Cultura organizacional

Subvariable 1.1: **Organizational Culture Questionnaire – Hofstede<sup>21</sup>**: Este instrumento permite valorar la cultura organizacional desde el punto de cultura basada en la “ecología” de la empresa, que un análisis a través del nivel social. Este cuestionario (VSM - 2013) cuenta con 30 preguntas centradas en evaluar los componentes de la cultura organizacional en base a Distancia jerárquica, individualismo *vrs* colectivismo, masculinidad *vrs* feminidad, control de la incertidumbre<sup>22</sup> (fuerte/leve), orientación a corto *vrs* largo plazo, indulgencia *vrs* contención<sup>23</sup>. En este trabajo, como todos los sujetos de estudio son de este país, se proceden a eliminar las preguntas de 28 – 30 las que son relacionadas con la nacionalidad. Para corregir las pruebas se realizaron de forma manual y se aplicaron las siguientes fórmulas <sup>24 25</sup>:

- Índice de distancia jerárquica:
  - $35 (m07 - m02) + 25 (m20 - m23) + C(pd)$
- Índice de individualismo:
  - $35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C(pd)$
- Índice de masculinidad:
  - $35 (m05 - m03) + 35 (m08 - m10) + C(pd)$
- Índice de incertidumbre:
  - $40 (m18 - m15) + 25 (m21 - m24) + C(pd)$
- Índice de orientación a largo término:
  - $40 (m13 - m14) + 25 (m19 - m22) + C(pd)$
- Índice de indulgencia
  - $35 (m12 - m11) + 40 (m17 - m16) + C(pd)$

<sup>21</sup> Cuestionario de Cultura Organizacional, origen de la Teoría de las 6 dimensiones culturales de Hofstede

<sup>22</sup> Traducido del inglés – Frase original: Uncertainty avoidance index, que puede tener una traducción alternativa de índice para evitar la incertidumbre

<sup>23</sup> Traducido del inglés- Palabra original: Restraint, que pudiera traducirse como restricción.

<sup>24</sup> Donde m significa la puntuación media de la pregunta correspondiente, C(pd) constante

<sup>25</sup> Project Management Institute: Gestión intercultural: la relevancia de las diferencias culturales en los proyectos. P. 60

La interpretación de los resultados se realizó en base a dimensiones y perfiles culturales del modelo presentado de Hofstede<sup>26</sup>, se realizaron tablas y gráficos radiales de los principales sistemas culturales dentro de la organización.

Subvariable 1.2: **Encuesta de Cultura Organizacional de Denison**: Para aplicar este instrumento se procedió a realizar un instrumento en línea, se procedió a calcular los percentiles de cada una de las variables principales del modelo que incluyen la misión de la organización, la consistencia, el compromiso y la adaptabilidad dentro de la organización. Posteriormente se realizó un análisis de la cultura organizacional de manera descriptiva donde se hizo referencia a las cinco características con mejores puntajes y las cinco características con los puntajes más bajos.

## **Variable 2: Dimensiones de la personalidad**

Subvariable 2.1: **Test de personalidad de Catell - 16 FP**: Este instrumento de medida permitió clasificar a los miembros de la organización en los dieciséis rasgos de primer orden (o escalas de la personalidad) y cinco dimensiones globales de personalidad. Cada individuo se clasificó de acuerdo a los rasgos que se evalúan: (A) Afabilidad, (B) Razonamiento, (C) Estabilidad, (E) Dominancia, (F) Animación, (G) Atención a las normas, (H) Atrevimiento, (I) Sensibilidad, (L) Vigilancia, (M) Abstracción, (N) Privacidad, (O) Aprensión, (Q1) Apertura al cambio, (Q2) Autosuficiencia, (Q3) Perfeccionismo y (Q4) Tensión. Así mismo las cinco dimensiones globales de la personalidad: Ext (Extroversión), Ans (Ansiedad), Dur (Dureza), Ind (Independencia) y Auc (Auto-control). La corrección de la prueba se realizó en línea mediante una plataforma electrónica <sup>27</sup>, estas respuestas fueron asignadas de acuerdo con el código anónimo de cada miembro de la organización, se realizó cuadros de frecuencia y porcentaje para obtener los resultados.

---

<sup>26</sup> [https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111303/Hofstede\\_sCulturalDimensions...forfriendsofAFS2012-ESP.pdf](https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111303/Hofstede_sCulturalDimensions...forfriendsofAFS2012-ESP.pdf)

<sup>27</sup> <https://www.psicologia-online.com/test-de-personalidad-16-factores-16-pf-3314.html>

Subvariable 2.2: **Test de valores de Allport**: La aplicación de este instrumento se realizó en base papel, se procedió a exponer los 240 ítems a los encuestados; para la primera parte se adjudican 90 puntos y para la segunda se adjudican 150 puntos. Según los resultados se pudo ubicar al miembro de la organización de acuerdo con sus principios ideológicos y morales según la puntuación más alta y clasificarlos en (1) Teórico, (2) Económico, (3) Estético, (4) Social, (5) Político y (6) Religioso. Los resultados se expusieron de forma individual utilizando analítica descriptiva. Para obtener la puntuación de la prueba se procedió a realizarlo de manera automatizada a través de una plataforma digital<sup>28</sup>. Se diferenciaron los resultados en valores de intereses muy alto, alto, medio o bajo según la siguiente tabla:

	Sexo	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo
Teórico	H	≥ 55	54 – 49	39 – 34	≤ 33
	M	≥ 46	45 - 41	31 – 26	≤ 25
Económico	H	≥ 54	53 – 45	37 – 32	≤ 31
	M	≥ 48	48 – 43	33 – 28	≤ 27
Estético	H	≥ 48	47 – 41	29 – 24	≤ 23
	M	≥ 55	54 – 48	37 – 31	≤ 30
Social	H	≥ 48	47 – 42	32 – 28	≤ 27
	M	≥ 52	51 – 47	37 – 33	≤ 32
Político	H	≥ 53	52 – 47	38 – 34	≤ 33
	M	≥ 47	46 - 42	34 – 29	≤ 28
Religioso	H	≥ 52	51 – 44	32 – 26	≤ 25
	M	≥57	56 - 50	37 – 31	≤ 30

<sup>28</sup> <https://www.psicotecnicostest.com/testdepersonalidad/test-valores-de-allport.asp>

---

### **Variable 3: Dimensiones del estilo de aprendizaje**

SubVariable 3.4: **Dominancia cerebral:** Para estudiar la dominancia cerebral se utilizaron los principios de Hermann, los resultados fueron valorados de forma individual y cada perfil incluye lo siguiente:

- Azul (cortical izquierdo): son personas con alta capacidad de análisis, que le dedican mucho tiempo al razonamiento y al pensamiento; son rigurosos, lógicos y técnicos; en el área laboral necesitan que les den explicaciones de porque, como será el funcionamiento y los protocolos del trabajo.
- Verde (límbico izquierdo): se trata de personas muy planeadoras y organizadoras; les gusta la planificación y una estructura en tiempo y forma, son detallados, secuenciales, persistentes, estructurados, detallados y conservadores. Prefieren los ambientes laborales que sigan una rutina y no soportan la mala organización ni los errores.
- Rojo (límbico derecho): se trata de personas que tienden a ser muy sentimentales y sus respuestas son reactivas más que analíticas, primero realizan una acción en base a la emoción para luego razonar. Trabajan mejor si su jefe es de su agrado, necesitan comprobar lo que oyen preguntando a superior como a un compañero.
- Amarillo (cortical derecho): son personas creativas, que encuentran soluciones rápidas a los problemas, buscan alternativas por diversos caminos. Son visuales, rompen las reglas y toman riesgos; en el área laboral aprecian los proyectos que busquen idear soluciones.

Cada individuo, una vez analizada sus respuestas fue ubicado en el perfil correspondiente, según la necesidad se procedió a realizar un análisis grupal y analizar el perfil de todos los individuos como parte de la organización, a través de una tabla de frecuencias y porcentajes.

SubVariable 3.2: **Estilos de aprendizaje:** Los estilos de aprendizaje fueron aplicados de acuerdo con las bases de la programación neurolingüística que determina cuales son nuestros ejes funcionales del aprendizaje y se clasificará de forma individual y grupal a los individuos en: Auditivos, Visuales, Cinestésicos. Para ello se procedió a puntuar según la tabla de resultados; cada pregunta cuenta con tres posibles respuestas A, B y C, se utilizó las hojas de respuesta del instrumento y se procedió a señalar el sistema de representación con mayor porcentaje; y se clasificó al individuo en base a su estilo de aprendizaje.

## 7.8. Propuesta del Modelo

Una vez realizada la fase de diagnóstico de la cultura organizacional y sus brechas; así como el análisis de la información aplicando los instrumentos validados para obtener los resultados de la resistencia al cambio y las dimensiones de la personalidad que pudieran estar involucradas en dicha resistencia; se procederá a establecer:

- A. Un mapa conceptual de la resistencia al cambio asociado a las dimensiones de la personalidad y como este influye en la toma de decisiones que pueden ir o no en beneficio de la organización (adopción del cambio)
- B. Un modelo de gestión de cambio a partir del mapa conceptual que incluya estrategias individuales, colectivas y organizacionales apoyada en los sistemas de aprendizaje, utilizando programación neurolingüística como una aproximación al cambio de manera organizada a la hora de implementar indicadores de seguridad para pacientes en la clínica Unidad de Reproducción Managua

## VIII. Resultados

### 8.1. Análisis de la Cultura organizacional

Una vez aplicado los instrumentos para analizar las variables en estudio se presentan los resultados obtenidos en la Clínica Unidad de Reproducción Managua, inicialmente se realiza un diagnóstico de la cultura organizacional y se establece la brecha entre los datos encontrados en la empresa y Centroamérica.

Los resultados de la cultura como país no están disponibles en el proyecto GLOBE<sup>29</sup>, por lo que para establecer las brechas se tomará como referencia los datos reportados para Centroamérica.

Las seis dimensiones culturales de Hofstede (tabla 1) nos ayudan a entender la organización desde la perspectiva del individuo y su participación en ésta.

Tabla 1: Dimensiones culturales de Hofstede en Unidad de Reproducción Managua y su comparación con países centroamericanos

	UR Managua <sup>¥</sup>	Centroamérica <sup>28</sup>
Índice de distancia jerárquica (PDI)	44.7	72.7
Individualismo (IDV)	4.2	12.75
Masculinidad (MAS)	39.2	16.25
Incertidumbre (UAI)	13.75	91.5
Orientación a largo plazo (LTO)	48.5	12.5
Índice de indulgencia (IVR)	38.85	84.5

Fuente: <sup>¥</sup>Elaboración propia a partir del Instrumento: *Organizational Culture Questionnaire -Hofstede*

<sup>29</sup> GLOBE (Global leadership and organizational behavior effectiveness), una iniciativa del centro Hofstede para investigar el comportamiento organizacional de cada país, los datos pueden encontrarse en [exhibition.geertofstede.com/hofstedes-globe](http://exhibition.geertofstede.com/hofstedes-globe)

A nivel de Unidad de Reproducción Managua, se logró encontrar que la distancia del poder es moderada, con una jerarquía por conveniencia, los directivos son accesibles, los cambios suceden de una evolución natural, esto da a los miembros de la organización la perspectiva de tener derechos iguales en la mayor parte de las ocasiones.

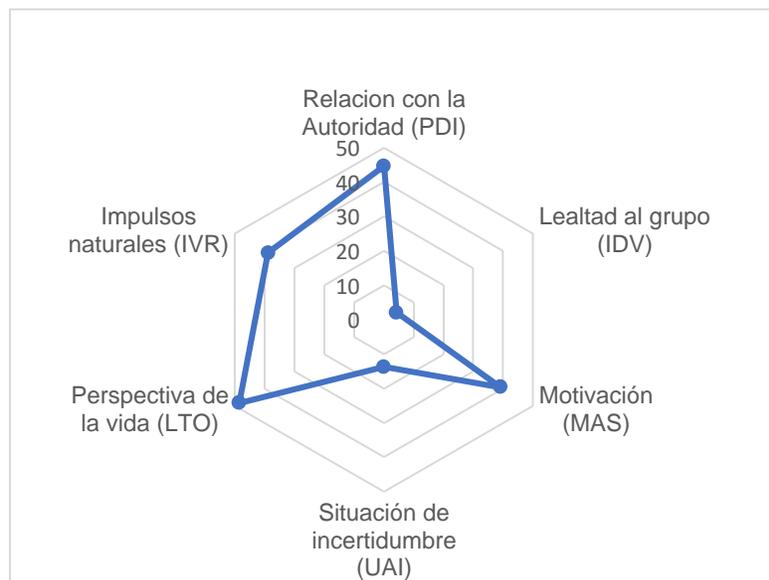
**La cultura en UR Managua es una cultura de colectivismo**, por lo que prefieren realizar actividades como miembros o grupos de la organización, esto favorece el trabajo en equipo a la hora de plantear actividades y proyectos, las relaciones son más importantes que las tareas, evitar la confrontación directa.

Según el puntaje encontrado en este estudio, los miembros del equipo de trabajo tienen tendencia a la feminidad, lo que hace referencia a la cooperación, el apoyo hacia las personas menos afortunadas, la modestia, preocuparse por los demás y gira principalmente a darle más importancia a la calidad de vida más que al dinero; según los resultados los conflictos se resuelven a través del compromiso y la negociación.

La dimensión de la incertidumbre es débil, por lo que los miembros del equipo no tienen miedo a tomar riesgos, les gusta el cambio y promueven una cultura de intercambio; con respecto a la orientación a corto plazo se preocupan en la planificación de corto plazo, en lograr sus objetivos de manera congruente con sus deseos y la organización, los esfuerzos generalmente traen resultados inmediatos, las ganancias inmediatas son más importantes que las relaciones.

El Índice de indulgencia es contenido, por lo que hace suponer que la cultura organizacional está enfocada en el trabajo arduo y continuo.

Figura 1: Perfil cultural de los colaboradores de Unidad de Reproducción Managua



Fuente: <sup>¥</sup> Elaboración propia a partir del Instrumento: *Organizational Culture Questionnaire -Hofstede*

Cuando se analizan los tipos culturales y las técnicas de gestión, UR Managua tiende a tener un modelo de familia (IDV bajo, MAS promedio, UAI bajo) <sup>30</sup> característicos de los países como China, India, Malasia e Indonesia, en este modelo de organización familiar, existe respeto a la jerarquía, lealtad a la organización, centralización, flexibilidad, y comunicación indirecta.

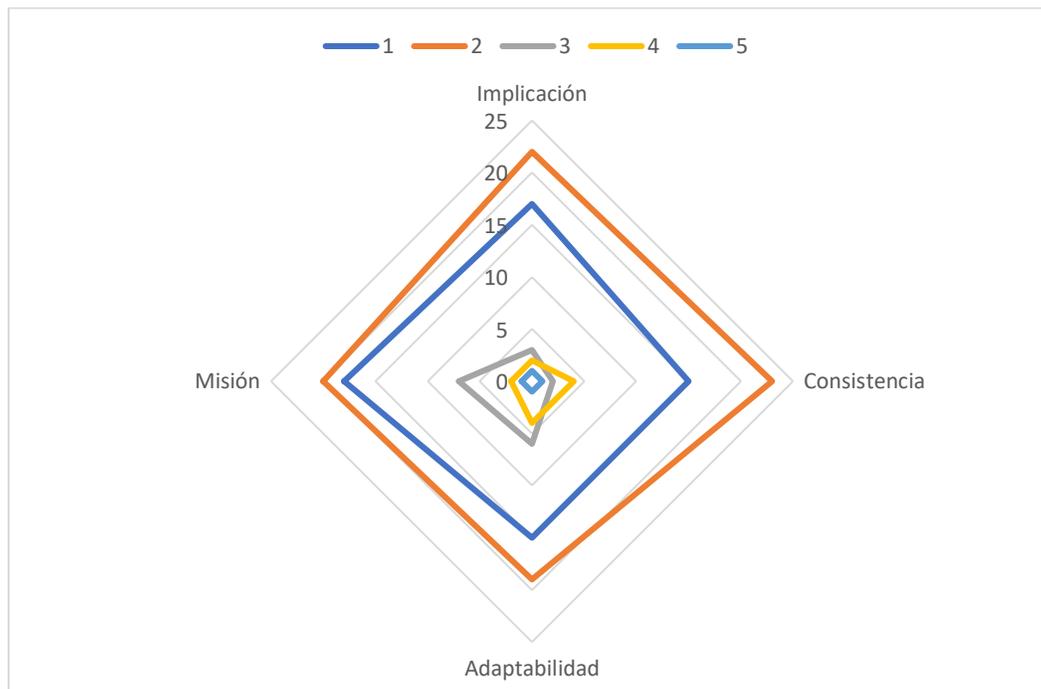
En la valoración de las dimensiones culturales establecidas por Denison (2006) se puede observar en la figura 2 que la mayor parte de la organización muestra adecuada implicación con la organización (empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades).

En la dimensión de consistencia la mayor parte del equipo estuvo de acuerdo con las subdimensiones de valores, acuerdos, coordinación e integración en los equipos de trabajo; así mismo en la dimensión de la adaptabilidad (orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo); si bien es cierto, la mayor parte

<sup>30</sup> Project Management Institute: Gestión intercultural: la relevancia de las diferencias culturales en los proyectos. P. 71

del equipo también estaban orientados hacia la misión de la organización en este subdimensión hubieron desacuerdos en la metas y objetivos fijados por la organización, así como la visión lo que es un hallazgo significativo cuando se valora la organización a largo plazo.

Figura 2: Dimensiones de la cultura organizacional en Unidad de Reproducción Managua



Fuente: <sup>¥</sup>Elaboración propia a partir del Instrumento: *Encuesta de Cultura organizacional de Denison*

## 8.2. Dimensiones de la personalidad

En cuanto a la personalidad del equipo de trabajo de Unidad de Reproducción Managua se logró observar que el 100% de los individuos tienen una puntuación global media en el Test de personalidad de Catell - 16 FP (tabla 3), lo que sugiere que todo el equipo tiene buen control de las emociones y una correcta gestión de las situaciones.

Tabla 3: Puntuación de la personalidad en los miembros encuestados en Unidad de Reproducción Managua

	Id2	Id4	Id6	Id7	Id8	Id9	Id10	Id12	Id14
Puntuación Global	4.76	4.02	4.9	5.35	5.78	4.8	4.79	5.1	5.38
Empatía	3.4	2.7	3.5	6	7	4	2.5	5.2	6.2
Sensibilidad	4.5	5	5	6	7.25	5	7	5.8	5.7
Estabilidad emocional	5	3.5	5.2	7.2	7.75	3.5	1.25	4.5	7
Afectividad	6.7	4	3	5.5	7.25	4	8.5	6.2	6
Imaginación	5.5	5	3.2	4.5	2.5	3.2	4	3	3.25
Reserva cognitiva	4.6	4	4.2	7	4.5	6	3.5	2.8	5.5
Obediencia	4.3	3.5	5	5.2	9	5.4	7.75	6	7
Introversión	5	3.5	6	3	8	5.25	5.25	6.2	4.7
Control emocional	4	4.2	5.5	3.5	2	3	3	3.5	3
Ansiedad social	4	5	7.2	4	5.25	4.5	7.75	7	3.5
Complejidad intelect	7	4	5	7	7	7	5.75	7.5	5.25
Amigabilidad	6	4.2	4.7	6.35	5.5	6	0.25	6.25	6.5
Gregarismo	4.25	5.7	3.5	4.5	1.75	4	1	6	5.7
Orden y limpieza	5	2.7	5.4	5	7	7	6	5.25	6
Curiosidad intelectual	4	3	5	5.9	6.92	6	5.58	7	6.35
Desconfianza	3	4.2	7	5	5	3.45	7.75	3.5	4

Fuente: <sup>¥</sup> Elaboración propia a partir del Instrumento: *Test de personalidad de Catell – 16FP*

Sin embargo, se han observado ciertas variaciones inter-individuales cuando se analizan los subcomponentes de la prueba y se describirán a continuación:

- Id8: Tendencia a la sobriedad, prudencia, tiene a ser una persona tranquila pero que la sitúa en el conformismo, piensa que es autosuficiente, tiene alto moralismo y actúa según las reglas, se preocupa por la realidad inmediata y tiende a controlar los impulsos.

- Id10: Tiene tendencia a la humildad y docilidad, se frustra rápidamente, tiene a mostrar afecto y ser cariñoso, expresivo, tiene expectativas personales muy altas con tendencias al comportamiento paranoide.

Estas características de la personalidad son importantes señalarlas en las subvariables estudiadas ya que a simple vista todos los individuos de la organización puntuaron tener un buen control de las emociones, sin embargo, a nivel micro, se encuentran algunos rasgos de la personalidad que pueden ejercer un efecto ya sea positivo/negativo en nuestro modelo de gestión de cambio.

Tabla 4: Puntuación de los valores morales en los miembros encuestados de Unidad de Reproducción Managua

	Id2	Id4	Id6	Id7	Id8	Id9	Id10	Id12	Id14
Teorético	32	36	18	25	38	25	36	12	20
Económico	15	28	19	18	20	19	19	28	15
Estético	25	15	22	26	25	27	22	35	7
Social	27	7	20	30	18	22	26	15	38
Político	20	18	27	15	22	24	11	19	16
Religioso	10	25	23	15	6	12	15	20	33

Fuente: <sup>¶</sup> Elaboración propia a partir del Instrumento: *Test de valores de Allport*

Cuando se aplicó el test de valores de Allport (tabla 4) se observó diferencias significativas en los valores de cada individuo, los que constituyen probablemente rasgos de personalidad diferente.

Se procedió a separar, para efectos de la prueba a los individuos en los géneros masculino (azul) y femenino (rojo) y posteriormente se propuso a través del instructivo de la prueba en determinar el valor más alto (verde) que representarían las cualidades individuales para posteriormente presentar un porcentaje grupal:

Personas con valores teóricos: Llevan a cabo la búsqueda de la verdad mediante la investigación, utilizando un proceso lógico, ordenado y claro (Id 2, 4, 8, 10), los que representan el 44% del total de los individuos de la organización.

Personas con valores estéticos: Buscan la satisfacción personal en la belleza y la contemplación (Id 9 y 12), los que representan el 22%

Personas con valores sociales: Buscan la compañía de los demás, sienten placer en ofrecer y dar servicio a las demás personas (Id 7 y 14), y representan el 22%

### **8.3. Dimensiones del estilo de aprendizaje**

Se inició el análisis de los resultados a partir de la encuesta de la dominancia cerebral.

En la tabla 5 se puede observar que los individuos pertenecientes a la organización tienen componentes relativamente distribuidos en cada una de las clasificaciones de Hermann (corticales, límbicos, derecha, izquierda).

Es decir, que ninguno de los individuos es 100% “puro” en uno de los componentes, sin embargo, los rasgos que mayormente se observaron fueron límbico para los individuos (2, 4, 7, 8, 9 y 12); es decir, que el mayor componente de esta organización son personas con dominancia BC (procesamiento límbico) que se caracteriza por ser personas organizadas, planeadoras, conservadores y excelentes administrativos; dentro de sus limitantes están ser personas con falta de asertividad ya que se fían demasiado del instinto.

Tabla 5: Mayores puntajes obtenidos en los perfiles de dominancia cerebral por cuadrantes en los miembros encuestados en Unidad de Reproducción Managua

	Azul	Verde	Rojo	Amarillo
Id2			36	
Id4			36	
Id6		36	36	
Id7		36		
Id8		43		
Id9		36		
Id10		36	36	
Id12		57		
Id14	36			

Fuente: <sup>¥</sup> Elaboración propia a partir del Instrumento: *Test de Dominancia cerebral - Hermann*

Cuando se analizan los perfiles de dominancia cerebral (tabla 6) se logra observar que el 56% de los trabajadores encuestados tiene un perfil límbico izquierdo, por lo que estos colaboradores tienen eficacia en la planificación, formalización y estructura, son ritualistas y metódicos; por estas cualidades el perfil recomendado en este grupo sería la presentación de propuestas con instrucciones estrictas, proponer objetivos a corto plazo bien definidos y no solicitar actividades bruscamente.

Cuando se analizan el porcentaje de colaboradores que posee dominancia múltiple sólo 2/7 presentaron estas características; si bien es cierto, es el escenario ideal donde se encuentren individuos con características de aprendizaje que le sean capaces de luego desempeñarse en cualquier ámbito laboral, éstos tienen dificultades para la toma de decisiones por lo que requieren una estructura para poder obtener resultados dentro de la organización.

Tabla 6: Perfiles de dominancia cerebrales, tipo de dominancia y tipo de procesamiento en los colaboradores de Unidad de Reproducción Managua

Perfil de dominancia por cuadrantes cerebrales	Frecuencia absoluta (n = 9)	Frecuencia relativa
Cortical izquierdo	1	11.1%
Límbico izquierdo	5	55.5 %
Límbico derecho	3	33.3%
Cortical Derecho	n/a	n/a
Total	9	100%
Dominancias múltiples	2	22.2%
Dominancia simple	7	77.7%
Sin dominancia	n/a	n/a
Total	9	100%
Procesamiento límbico	5	55.5%
Dominancia AB	3	33.3%
Dominancia BD	1	11.1%
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del Instrumento: *Test de Dominancia Cerebral - Hermann*

La última variable estudiada fueron los estilos de aprendizaje a partir de la programación neurolingüística. En esta investigación se aplicó la encuesta y se observó la puntuación obtenida de manera individual entre los colaboradores de Unidad de Reproducción Managua (tabla 7); encontrando que la mayor parte de los individuos tienen un estilo de aprendizaje auditivo (4/9), seguidos de un aprendizaje visual (2/9) y finalmente aprendizaje cinestésico (1/9). Dos individuos por lo cercano del puntaje fueron clasificados como estilo de aprendizaje múltiple; una persona se clasificó como viso-cinestésico, y otra viso-auditiva, por lo que podríamos inferir, tal como ocurrió en el instrumento para detectar la dominancia cerebral, que no todos los individuos tienen una única forma de aprender y adaptarse a su medio.

Tabla 7: Mayores puntajes obtenidos en test de estilos de aprendizaje según programación neurolingüística en Unidad de Reproducción Managua

	Auditivo	Visual	Kinestésico
Id2	50		
Id4	46		
Id6			46
Id7		33	37
Id8	55		
Id9		45	
Id10		41	
Id12	50		
Id14	37	33	

Fuente: <sup>¥</sup> Elaboración propia a partir del Instrumento: *Test de Estilos de Aprendizaje*

## **IX. Propuesta de Modelo de Gestión del Cambio en UR Managua**

Es evidente que en este trabajo se ha dejado en claro la heterogeneidad en los grupos de trabajo, no solamente desde el punto de vista de consecución de objetivos, sino también en la integración de las actividades de una organización.

La personalidad, el estado de ánimo, la metodología del aprendizaje individual y grupal, así como la cultura organizacional no son tomadas en consideración en los modelos existentes de cambio organizacional en Unidad de Reproducción Managua.

### **9.1. Modelamiento del cambio conductual**

El proceso de cambio conductual es un proceso complejo que implica no sólo aprender sino también desaprender con el objetivo de realizar nuevas tareas, el comportamiento de un trabajador no es el resultado directo de los factores organizativos existentes, sino que depende de la interacción con el medio ambiente, entendiéndose éste como personas, cultura, sociedad.

Para García (2002) los *cambios organizacionales basada en los individuos* se definen como “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”. Para realizar este nuevo proceso de aprendizaje se debe realizar un modelado, que según Bandura (1987) estos modelos acortan el proceso de adquisición de nuevas conductas (p. 17).

Este mismo autor establece que hay ciertas etapas del proceso de modelado que son necesarias y ellas son la atención, la retención, la reproducción y la motivación como características fundamentales del individuo y luego para que se produzca el aprendizaje (vicario o por observación) se deberá cumplir con tres condiciones: (1) decodificación, (2) evaluación y (3) ejecución.

Para Fuentes (2009) en su investigación sobre modelos de cambio conductual, establece que hay una serie de estrategias que deben ser tomadas en cuentas cuando se realiza un modelo de cambio centrado en la conducta en los individuos, que finalmente realizarán acciones que deberán ir alineadas a los objetivos estratégicos:

- Estrategias a nivel individual
  - Estrategias orientadas al nivel cognitivo
  - Estrategias orientadas al componente afectivo
  - Estrategias orientadas al componente conductual
- Estrategias a nivel colectivo
- Estrategias a nivel organizacional
  - Estrategias orientadas a medidas organizacionales y factores sociales
  - Estrategias orientadas al ambiente físico y tecnología

Para observar el cambio de los patrones de la conducta se ha desarrollado este modelo de creación propia que servirá de base para poder entender un proceso de una manera triangulada entre personalidad – aprendizaje – valores – toma de decisiones (ver figura: triangulación multinivel PAVC del individuo organizacional <sup>31</sup>

## **9.2. Triangulación multinivel PAVC del individuo organizacional (personalidad – aprendizaje – valores – cambio)**

Para propósitos de este trabajo se definió como *individuo organizacional* <sup>32</sup> como “un ente psicosociocultural que a través de su epigenética y adquisición de

---

<sup>31</sup> Todos los derechos reservados

<sup>32</sup> Referenciar a Germán Fernández L. en relación al término individuo organizacional

habilidades por medio del aprendizaje desarrolla una serie de actitudes, comportamientos y pensamientos que le permiten integrarse en una organización”.

La realización de esta propuesta de acercamiento al conocimiento tiene como objetivo desarrollar un pensamiento crítico sobre las teorías actuales del pensamiento y a su vez explicar la interrelación entre sujeto – ambiente – genética – organización, por lo que se ha creado la propuesta de Triangulación multinivel PAVC<sup>33</sup> del individuo organizacional.

El ser biológico inicia con la transformación de dos gametos (uno masculino y otro femenino) en un embrión, durante esa mezcla de pronúcleos hay intercambio de información genética tanto a nivel nuclear como mitocondrial que activará toda la maquinaria intracelular para codificar aminoácidos, proteínas, hormonas y genes que conducirán todos los procesos del desarrollo humano.

Estas interacciones entre el nuevo ser humano, con el ambiente que le rodea (líquido amniótico) y las descargas de hormonas por las vivencias de la madre (stress, hambre, tristeza, alegría, etc.) van creando la personalidad desde el vientre materno y cimentarán los rasgos para toda la vida. Por ende, en el *nivel 1* encontramos los estímulos que haciendo referencia al medio ambiente, la epigenética y las situaciones que crearán la personalidad, para Piaget (1973): la psicología genética, la experiencia con el mundo físico y la interacción con el medio social.

La personalidad aparece en este nivel y tiene un elemento estructural básico que es el *rasgo* “que implica tendencias reactivas generales y características relativamente permanentes”, estos rasgos son altamente heredables (temperamentales), asociados a las habilidades del sujeto (aptitudinales) y

---

<sup>33</sup> Referenciar a Germán Fernández L. Triangulación multinivel hace referencia a los diferentes niveles dominados por el cerebro que inciden en la (P) personalidad, el (A) aprendizaje, los (V) valores y la disposición al (C) cambio

dinámicos (motivaciones de la conducta y son más fluctuantes) relacionados a los estímulos tanto genéticos como ambientales (Cattell, 1971).

En el nivel 2 se encuentran los aprendidos y el individuo se encontraría en una etapa de competencia consciente e inconsciente <sup>34</sup>(Maslow, 1991), donde se desarrolla además del aprendizaje, el sistema de valores y carácter – temperamento. En este nivel se sientan las bases más importantes del aprendizaje inicial que se verá influenciado por la plasticidad cerebral, ya Piaget (1973) y Mantilla (2017) hacen referencia en sus estudios y concuerdan que el aprendizaje es algo moldeable, y se encuentra en constante remodelamiento y está influenciado por la adaptación (asimilación del entorno y la acomodación) ante esa nueva situación o estímulo hasta el momento de encontrar nuevamente el equilibrio (equilibración); también muchos autores han especificado que hay etapas donde se aprenderán mejores ciertas habilidades en dependencia de la edad biológica, pero es hasta que se alcanza cierto grado madurez del sistema nervioso central (Gruart, 2008) es que se inician los procesos de aprendizaje. El aprendizaje que continuará al nacimiento atravesaría por tres estadios evolutivos (1) estadio sensoriomotor (0 – 18/24 meses), (2) estadio de inteligencia representacional (18/24 meses – 10/11 años) y (3) estadio de inteligencia representacional (10/11 – 15/16 años), tal como lo propone Piaget (1979); en este modelo se propone que el aprendizaje podría ser perceptivo, asociativo o relacional (de acuerdo a los estímulos del nivel 1) tal como lo propone Gruart (2018), pero condicionado al factor epigenético donde algunos niños/adultos pueden aprender de manera diferente a los esquemas originales de Piaget (Benavides, 2015). El temperamento tiene una amplia influencia de los factores perinatales tales como la ansiedad, la depresión y el vínculo afectivo madre-hijo. A diferencia del carácter, el temperamento es genético (heredable) desde el vientre materno mientras que el carácter se moldeará de acuerdo a las circunstancias de autocuidado y autovigilancia que influyen en la actividad de tipo voluntaria y predispondrá a las actitudes que se encuentran en el siguiente nivel.

---

<sup>34</sup> Abraham Maslow, psicólogo humanista, establece 4 etapas del aprendizaje que son (1) incompetencia inconsciente, (2) incompetencia consciente, (3) competencia consciente, (4) competencia inconsciente

Los valores son relativamente estables y duraderos ya que se forman en los primeros años, son duraderos y contienen un elemento de juicio porque incorporan ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable. También son considerados como referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano y son guías para la orientación de la conducta y la vida de cada individuo. Los valores se interrelacionan a lo largo de la vida y si un factor cambia (la personalidad) crean cambios en el otro (los valores) de una manera directa (Fetvadjev & He, 2019), los valores y la personalidad van de la mano porque los primeros actúan como componentes motivacionales para impulsar la conducta, aquello en lo que creemos y defendemos orienta el comportamiento.

En el nivel 3 se encuentran la motivación, la percepción, las ideas, los pensamientos y las actitudes. La *motivación* se define como la fuerza por alcanzar las metas y sus correspondientes esfuerzos impulsados por la personalidad (McClelland *et al* 1953), la motivación es un elemento fundamental en la satisfacción laboral y el entorno empresarial y también en la generación de cambios, aquí tal como lo afirma Chiavenato (2000) “se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externo en los que los deseos y las necesidades generan la energía que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán sus objetivos”, si bien es cierto Maslow (1964) jerarquizó la motivación humana en necesidades primarias y secundarias, parece ser una respuesta simplista al modelo de Triangulación multinivel PAVC y para estos efectos se citará a los autores Krech D & Crutchfield R (1948) que postulan que las necesidades se mudan en conformidad con la estructura de la personalidad, por lo que la motivación puede cambiar en los individuos hasta crear motivaciones falsas o sustitutivas, así mismo la motivación se verá influenciada por el aprendizaje asociativo<sup>35</sup> ya que las bases de la experiencia son interconexiones con las redes de conocimiento previo y por consiguiente generar una motivación (Ausubel, 1983)

---

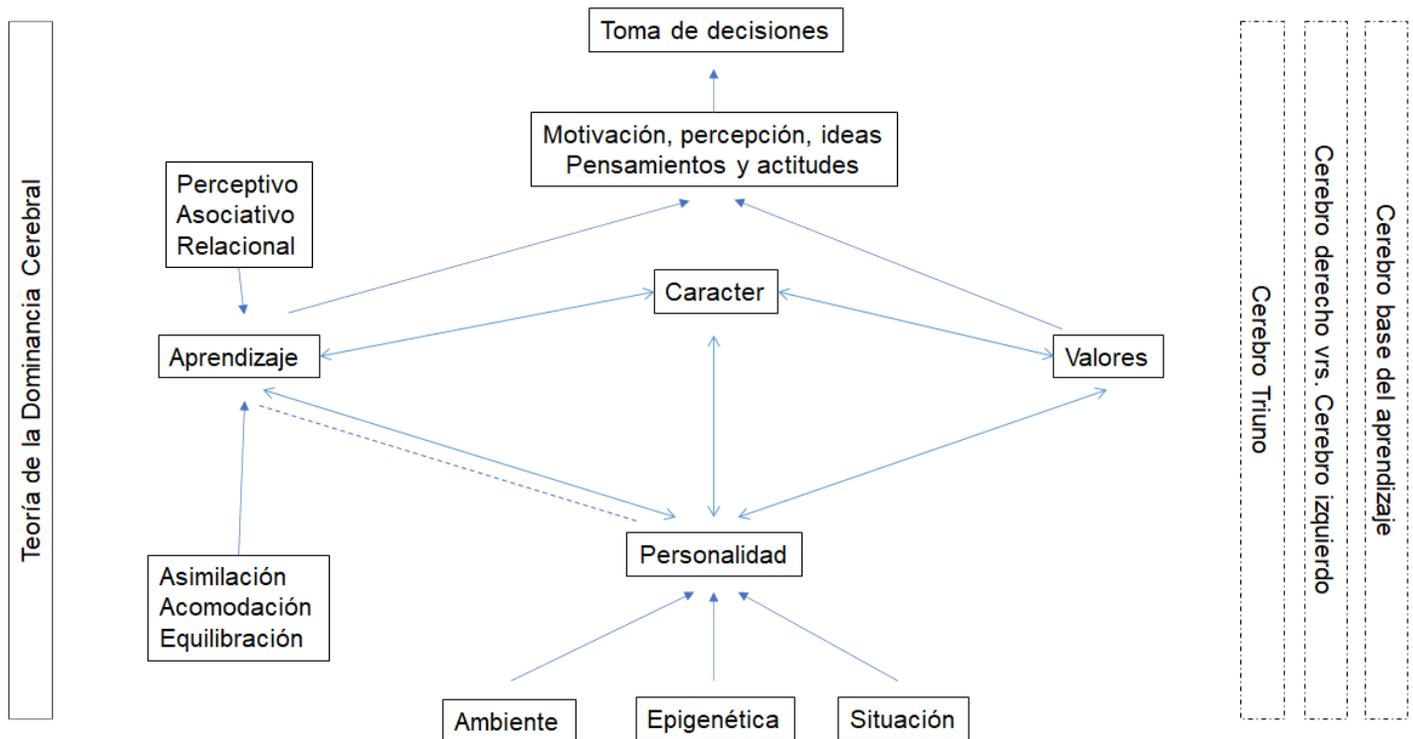
<sup>35</sup> Ausubel se basa en el constructivismo para desarrollar la teoría de aprendizaje significativo, con la cual los individuos adquieren nuevos conocimientos en base a un proceso de asimilación cognoscitiva, en la que se relaciona o se asocia el nuevo conocimiento con patrones previos

basada en un sistema de recompensas que se encuentra en el nivel 2 de este modelo, una vez que se encuentra satisfecha la necesidad el individuo regresa a tu estado de equilibrio. La resistencia al cambio se evidencia con la programación evolutiva del cerebro, el cual como ya lo teorizó Gilbert (2005): “cuando nos enfrentamos a una situación de aprendizaje, necesito este aprendizaje para sobrevivir?”. Puede decirse que la motivación es una parte de la personalidad y de su actividad. Como la percepción es subjetiva, las reacciones a los estímulos varían de persona a persona, así mismo es temporal porque se modifica en base al aprendizaje, las experiencias las necesidades, por lo que los componentes del nivel 2 del modelo juegan un papel importante; el input de la percepción está condicionado por el órgano sensorial que lo capta y el output según el modelo será la toma de decisiones. Las ideas se formularán en el individuo de acuerdo a su propia representación de la realidad y podrán modificarse en base al aprendizaje, a los valores individuales y al carácter – temperamento, tal como lo teoriza Shunck, 1991: “El aprendizaje implica adquisición y modificación de conocimientos, estrategias, habilidades, creencias y actitudes”. En el caso del pensamiento que es el penúltimo componente del nivel 3, Mayer (1967) citado por Victoria Jara (2012) aclaraba que el pensamiento se encuentra en dos planos, el primero la realidad que se encuentra en el mundo sensorial y el segundo en el reino de los símbolos donde se concretizan lo visualizado de ahí que la manera de cómo se procesa la información a través de los sentidos se vuelve crucial. Finalmente, las actitudes que un individuo muestra son el reflejo de sus antecedentes y vivencias e influyen de manera directa en como cada individuo juzga su trabajo, sus compañeros y la organización.

En el nivel 4 se encuentra la toma de decisiones, la manera como los individuos afrontan las decisiones se basa en su experiencia y su propia historia de aprendizaje, la incertidumbre jugará un papel importante, pero esta estará influenciada por todos los fenómenos que van desde el nivel 1 al nivel 3, incluido el nivel 5 ya que las decisiones no son más que acciones que son racionalizadas o no como respuesta a una situación.

En el nivel 5 se encuentra la Dominancia cerebral que abarca no solamente el aprendizaje, sino como una matriz que al igual que las interminables conexiones cerebrales, los axones y las dendritas en nuestro cerebro, influencia no solamente en el aprendizaje sino también en el carácter y los valores, así mismo en la manera como percibimos el ambiente, las ideas y nuestras actitudes que se traducen a nivel fisiológico en una operatividad del cerebro y sus implicancias en cuanto a la toma de decisiones. En este nivel donde también actúa en gran medida la capacidad de sentir, desear, lo racional, la capacidad de pensar y las necesidades primitivas mencionadas por MacLean (1990) a través de estructuras cerebrales como el hipotálamo, la amígdala, el tallo cerebral y la corteza cerebral, las decisiones ya sean tomadas de manera consciente o inconsciente complementan el modelo multinivel PAVC que explicaría las realidades individuales a la hora de la toma de decisiones y el grado de compromiso con las organizaciones, y finalmente con la adopción del cambio.

Este modelo de triangulación se basa, entonces, en explicar las variaciones e influencias que tienen la personalidad (nivel 1), con el aprendizaje, el carácter – temperamento y los valores (que se encuentran en el nivel 2) desde un punto de vista psico-biológico, donde la interacción constante entre los factores hereditarios y constitucionales en integración e interdependencia entre ellos mismos que se evidencian en manifestaciones de conductas diferentes. Este sistema es un sistema bidireccional donde además las variables del nivel 2 influenciarán en mayor y menor grado en los rasgos de la personalidad de los individuos, donde lo estático no existe y las experiencias nuevas, la creación de nuevos valores o su aprendizaje pueden modificar la personalidad desde los cimientos más profundos. Así mismo, los componentes del nivel 3 (motivación, percepción, ideas, pensamientos y actitudes) tienen una influencia directa del nivel 2, donde la influencia también es bidireccional. La toma de decisiones finales estará basada en las experiencias aprendidas, por lo que el nivel 5 no deja de actuar sobre cada nivel del individuo organizacional.



Kotter (1997) estableció una serie de pasos que figuran como una respuesta para general una aproximación al cambio de una manera más organizada dentro de las empresas, tomando en cuenta los comportamientos y pensamientos del talento humano: (1) crear sentido de urgencia (2) formar una coalición, (3) crear una visión de cambio, (4) comunicar efectivamente la hoja de ruta, (5) eliminar obstáculos, (6) asegurar triunfos a corto plazo, (7) construir sobre el cambio y (8) anclar el cambio a la empresa. Este modelo será utilizado como base en el presente trabajo por su fácil aplicación, rentabilidad, reproducibilidad, además de haber sido aplicado en numerosas empresas y validada por numerosos artículos científicos, pero incorporando la programación neurolingüística como un aspecto innovador para la gestión del cambio organizacional.

### 9.3. Modelo de Gestión de Cambio a partir de la Programación Neurolingüística

La programación neurolingüística ha sido aplicada en múltiples procesos en el ámbito educativo, si partimos de la máxima que debemos desaprender procesos para aprender nuevos, el incluirla juega un papel importante en la adopción de nuevas estrategias que *per se* podría ofrecer una resistencia, tal como se ha abordado en el trabajo.

Partiendo del modelo de triangulación expuesto anteriormente y basados que las decisiones se toman en base a un complejo múltiple de interacciones internas, se propone aplicar el siguiente modelo de gestión de cambio.



En la planeación se propone realizar los siguientes requerimientos:

1. Establecer las medidas organizativas que se requieren para llevar a cabo el cambio, éstas deben incluir los objetivos del cambio, la metodología para

- aplicarla, el tiempo de aplicación y las metas propuestas, así como también los indicadores para obtener el mayor rendimiento posible
2. A través del departamento financiero establecer y destinar los recursos necesarios para poder ejecutar el plan de trabajo
  3. A través del departamento de recursos humanos establecer una línea de capacitaciones necesarias para implementar el cambio en la organización
  4. Establecer una reunión con los participantes necesarios para implementar el cambio, incluido los jefes de área y procesos; así como los colaboradores que trabajarán bajo los nuevos lineamientos
  5. Determinar el estilo de aprendizaje individual de acuerdo a las características siguientes: visual, cinestésico y auditivo.

La fase de programación neurolingüística se dividirá en dos momentos: uno de preparación y el otro de ejecución. En el momento de preparación se realizarán diferentes escenarios de prácticas que incluirán actividades no relacionadas con la intervención (aplicar los estándares de calidad para la atención de pacientes) que servirán de guía para los pasos subsiguientes, dentro de las actividades que los participantes realizarán a) la negociación de un contrato de ventas b) la presentación de su curriculum personal c) un juego de roles de la conversación de una adolescente con un adulto sobre algún tema de índole moral, al final de los tres ejercicios se realizarán las memorias de la actividad con el objetivo de fundamentar la conclusión final: los diferentes estilos en venta, la forma de “vender la marca personal” y la capacidad de influenciar en otros puede mejorarse utilizando el aporte colectivo. Esta frase se repetirá durante toda la fase de capacitación. En la fase de ejecución se propone re-orientar las metodologías de las capacitaciones de acuerdo a los requerimientos individuales, de ahí que se deberá dividir a los individuos de acuerdo a los estilos de aprendizaje:

1. Para las personas auditivas se utilizarán frases con un lenguaje positivo que le resulten familiares y que les ayuden a pensar en alcanzar los objetivos a corto plazo, se sugiere realizar actividades con un tono de voz suave, armonioso, con música de fondo, una reunión donde predominen un

vocabulario sencillo y fácil de entender, la pronunciación adecuada de las palabras logrará captar mejor la atención de las personas auditivas.

2. Para las personas cinestésicas se propondrá realizar prototipos y actividades que conlleven la participación activa tales como lluvias de ideas, design thinking o metodologías ágiles para fomentar la participación activa de los involucrados, en este tipo de personas se les pedirá realizar proyectos con prototipos prediseñados para alcanzar la mayor aceptación de los nuevos conceptos.
3. Para las personas visuales se les diseñará presentaciones con fondo blanco, con imágenes claras, con una sala con buena iluminación, se pueden utilizar imágenes abstractas y empezar el diálogo haciendo preguntas con palabras claves como: que observan, que pueden diferenciar, que es lo diferente que queremos hacer con respecto a las actividades que hemos realizado previamente. También se pueden crear videos explicativos sobre los objetivos que pretendemos alcanzar, estos videos deben de ser muy dinámicos, con poco texto y con imágenes que permitan el razonamiento lógico del porque se están realizando los cambios organizacionales. El presentador debe cuidar las expresiones faciales, los gestos y las posturas durante las capacitaciones.

En la fase de adaptación del cambio, en este modelo se propone la sincronización y el mimetismo del comportamiento grupal, en esta propuesta de trabajo, se establece que el capacitador se reunirá en pequeños grupos y hará dinámicas que permitan que el interlocutor y los participantes realicen pequeñas actividades de imitación entre unos y otros, es decir, se propone en este caso que todos los participantes realicen las mismas actividades de los indicadores de calidad una a una, por ejemplo, hacer una historia clínica y todos los participantes deberán hacerla de la misma manera, realizar una llamada telefónica a un cliente y que se repitan exactamente las mismas frases utilizadas por la primera persona a través de un speech de ventas, para lograr el mimetismo se propone que las actividades se realicen de la misma manera durante la práctica, no solamente en tiempo, sino en forma y contexto (el mismo tono de voz, la misma postura al hablar, el mismo ritmo

en la conversación, etc.) para fomentar el aprendizaje por imitación. La duración de esta fase dependerá del avance que tenga el grupo para lograr el mimetismo colectivo, se espera que, en cuatro semanas, luego de múltiples prácticas se logre obtener la aplicación de los estándares de calidad.

En la fase de control se procederá a realizar las mediciones trimestrales del dominio relacionado con la seguridad de los pacientes tiene los indicadores establecidos en el presente trabajo y se realizará una tabla comparativa de cumplimientos pre y post-intervención para fines de este modelo determinaremos un éxito en la intervención si se logra superar el 20% en el mejoramiento de los indicadores presentados a la junta directiva.

## **X. Conclusiones**

En esta investigación se estableció un modelo de gestión del cambio utilizando programación neurolingüística basados en los componentes de la cultura organizacional, las dimensiones de la personalidad y los estilos de aprendizaje analizados desde la perspectiva individual en una Clínica de Reproducción Humana y que facilitaría la aplicación de indicadores hospitalarios de calidad, de los resultados logrados a lo largo de la investigación se concluye:

- En Unidad de Reproducción Managua, luego de análisis del contexto actual de la cultura organizacional se logró observar que predomina el colectivismo, donde la distancia del poder es moderada, la jerarquía es por conveniencia y aunque hay apoyo dentro del grupo, el enfoque es hacia el trabajo arduo y continuo. Utilizando el instrumento propuesto por Denison (2006) los miembros del equipo son personas comprometidas con la organización, por lo que la gestión de la gerencia aporta a un clima organizacional estable; sin embargo, las metas y objetivos en algunas ocasiones no son claras y pueden generar conflictos dentro de la misma.
- Anteriormente se ha identificado al cambio como un elemento traumático. En estos procesos se han identificado que los factores individuales juegan un papel importante en la resistencia o la rapidez con la que se acepta el cambio, en este trabajo se identificaron que el componente humano de Unidad de Reproducción Managua tiene una puntuación media en el test de personalidad de Catell lo que implica que el manejo de las emociones es estable y pueden realizar una correcta gestión de las situaciones disruptivas, sin embargo hay que tener en cuenta que algunos individuos presentaron subcomponentes que deben gestionarse de manera individualizada entre ellas el índice de conformismo, la autosuficiencia y el índice de frustración. Los rasgos de valores también muestran diferencias significativas, mientras el mayor porcentaje de los miembros de la organización siguen procesos lógicos y se orientan a trabajos ordenados y claros, hay un número no menospreciable de miembros del equipo

que se sienten identificados con valores estéticos y sociales, que si bien es cierto no representan una influencia negativa sobre la adopción al cambio, deben de tomarse en consideración a la hora de plantear estrategias para facilitar el cambio de los paradigmas orientados por la gerencia. Este trabajo demuestra la existencia de variaciones inter-individuales a partir de las experiencias, la educación, los valores morales y la personalidad.

- En Unidad de Reproducción Managua se logró describir las variaciones en la filogenia de los diferentes comportamientos hacia el aprendizaje basados en la dominancia cerebral propuesta por Hermann, a través de este instrumento se logró determinar que la mayor parte de los colaboradores tiene un perfil límbico izquierdo por lo que existe alta planificación, formalización y estructura; en general, esto representa un reto para Unidad de Reproducción Managua donde una planificación estratégica estructurada, planificada y organizada juega un papel importante para la consecución de objetivos de la institución, ya que los cambios no planificados juegan un papel de detrimento sobre los miembros, generando altas probabilidades de frustración y abandono hacia los lineamientos de la empresa o servir de barreras para la adopción de cambios dentro de la misma organización a la hora de implementar indicadores de calidad. Los estilos de aprendizaje obtenidos de los miembros de la organización son muy heterogéneos por lo que las estrategias de comunicación deben ser diferenciadas en cada subgrupo
- Luego de una extensa revisión bibliográfica, de analizar los hallazgos de este estudio se logró proponer un modelo que, empleando la programación neurolingüística pudiese influir sobre el comportamiento del equipo humano de Unidad de Reproducción Managua para la adopción de cambios dirigidos a la mejora de indicadores de calidad hospitalarios, específicamente los relacionados con la atención de pacientes, este modelo que aún debe ejecutarse y comprobar su efectividad, está basado en los conocimientos adquiridos durante la ejecución de este trabajo de investigación integrando no solamente los aspectos organizativos y administrativos de la clínica, sino también basados en un componente humano heterogéneo encontrado.

## **XI. Recomendaciones**

1. Unidad de Reproducción Managua debe fortalecer sus herramientas de gestión, en especial enfocado a dos actividades principales: la creación de lineamientos específicos que faciliten la adopción al cambio organizacional basados en la necesidad de implementar políticas de calidad hospitalaria y mejorar la cultura organizacional especialmente en la subdimensión de metas y objetivos fijados por la organización, lugar donde se han encontrado debilidades al realizar este trabajo de investigación.
2. La organización requiere fortalecer el área de gestión de recursos humanos y crear un programa de capacitación estructurado para la consecución de objetivos, en especial, a los relacionados con la aplicación de nuevas políticas orientadas por la Junta Directiva.
3. Fortalecer de manera permanente las habilidades blandas de los equipos de trabajo, que faciliten la adherencia a nuevos planes de trabajo tomando en cuenta las dimensiones de la personalidad de los miembros, sobre todo en los puntos de dolor: “autosuficiencia, frustración y conformismo”
4. Aplicar el modelo propuesto basados en los diferentes estilos de aprendizaje y en la programación neurolingüística para ver su eficacia y efectividad; y en caso de encontrar resultados prometedores implementarlos durante las capacitaciones tal como se propone en el modelo.

---

## **XII. Bibliografía**

Alberto R. Levy (1992), *Competitividad de Organizacional: Decisões Empresariais para uma Nova Ordem Econômica Mundial*, Makron Books, São Paulo, 1992, pp. 85-89, 102-103 y 227- 234.

Albrecht, K. (2002). *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*. American Management Association: AMACOM

Allaire, Y. and Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5 (3), 193-226.

Allen, D. (2006). *Cambiando las reglas del juego*. Empresa, 5-15.

Allport, G. (2001). *Estudio de valores. Una escala para la medición de los intereses dominantes de la personalidad*. México: Editorial El Manual Moderno.

Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality* New York: Holt, Rinehart & Winston.

Allport G.W. (1937). *Personality: A Psychological interpretation*. NY:Holt, Rinehart & Winston. P 48

Aragón, M. & Jiménez, J. (2009). Diagnóstico de los estilos de aprendizaje en los estudiantes: Estrategias docente para elevar la calidad educativa. *Revista de Investigación Educativa*, 9(2), 1-21.

Audia PG y Brion S (2007), "Reluctant to Change: Self-Enhancing Responses to Diverging Performance Measures", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102:255-269

Ausubel, D., Novak., J, D., y Hanesian, H. (1983). *Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.

Ausubel, D.P. (2002). *Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva*. España: Paidós.

---

Bandura, A. (1987). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Madrid: Alianza

Barreto, Paul. (2016) *La gestión del cambio para lograr una ventaja competitiva en las empresas*.

Batista J, Vásquez L (2007). Evaluación de los recursos de la programación neurolingüística en el proceso comunicacional líder-seguidor. *Rev CICAG* (4):2

Beckhard, R. y Harris, R.T. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change* (2nd ed.). Addison-Wesley Series on Organization Development

Beer, M et al (1990). Why change programs don't produce change. In B. Grouard y F. Meston (Eds.), *Reingeniería del cambio*. México, D.F.: Alfaomega

Benavides, J. (2015). Nuevas perspectivas en psicología del desarrollo: una aproximación crítica al pensamiento piagetiano. *Infancias Imágenes*, 14(2), 145-154.

Beuport E (2008). *Las tres caras de la mente: El desarrollo de las inteligencias metnales, emocionales y del comportamiento*. Alfa Grupo Editorial. 1ed

Bohorquez L (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios gerenciales*, 29 (127):258 - 265

Brandstrom, S et al (1998). Swedish normative data on personality using the Temperament and Character Inventory. *Comprehensive Psychiatry*, 39(3), 122-8.

Brewe W, Nakamura (1984). The nature and functions of schemas. *Handbook of social cognition*, Vol I, Hillsdale, New Jersey: LEA

Bridges W (2003). *Managing transitions: making the most of change*. Da Capo Press. 2nd Edition

Busquets, J. Rodon, J. y Wareham, J. (2009). Adaptability in smart business networks: An exploratory case in the insurance industry. *Decision Support Systems*, (47), 287–296.

---

Buss, A.H. & Plomin, R. (1984). *Temperament: Early Developing Personality Traits*. Hillsdale, N. J.: Erlbaum.

Cameron, K. S., & Quinn R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework*. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Castro E (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Cienc Econo* 28-1:2010, 247 - 246

Cattell R.B (1971). *Abilities: Their structure, growth and actions*. Boston: Houghton - Mifflin

Chiavenato I (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da Edición. McGrawHill Editores, Mexico DF

Chiavenato, I. (2000a,b,c). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. Quinta edición.

Cloninger, C. R., Przybeck, T. R., Svrakic, D. M., y Wetzel, R.D. (1994). *The Temperament and the Character inventory (TCI): A guide to its development and Use*. St Louis, MO: Center for Psychobiology of Personality, Washington University.

Coll, César, Palacios Jesús y Marchessi, Álvaro (2002) "Desarrollo Psicológico y Educación. Tomo II. Madrid, Alianza Editorial

Connor J, Seymour J (1993). *Introducción a la PNL*. Edit Urano, 8va edición

Constantino, J. N., Cloninger, C. R., Clarke, A. R., Hashemi, B., y Przybeck, T. (2002). Applications of the seven factor model of personality to early childhood. *Psychiatry Research* 109, 229-243.

Cooke R, Lafferty J. *Organizational Culture Inventory (OCI)* Plymouth, MI: Human Synergistics; 1987

Cornella J. Que es el temperamento?. *Revista Anales de Pediatría continuada*. Vol 8 (5): 231 - 236

Cuadrado D (2010). Las cinco etapas del cambio. *Capital humano* 241:54

- Cudicio C. Le grand livre de la PNL. Edition d'Organisation, 2004
- Davis K (1981). Human behavior at work: organizational behavior, McGraw-Hill, Nueva York, p. 207
- Davis, K. y Newstrom, J. (1997). Administración del cambio. En Davis, K. & Newstrom, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. (pp. 427-456). México: McGraw Hill.
- De Miguel, Mario. (2006). Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. El cambio metodológico en el espacio europeo de educación superior. Ediciones Universidad de Oviedo, Oviedo
- Deloitte (2018) El auge de la empresa social: estudio “tendencias globales del capital humano 2018” Deloitte insights. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/co/es.html?icid=site\\_selector\\_co](https://www2.deloitte.com/co/es.html?icid=site_selector_co)
- Denison D (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method.
- Deresky H. International Management: Managing across orders and cultures, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2000, p.12
- Digman JM (1990). Personality structure: emergence of the five-factor model. Annual Rev of Psyc, vol 40:417-440.
- Dunn, R. & Dunn, K. (1978). Teaching students through their individual learning styles: A practical approach. Reston, VA: Prentice Hall.
- Fernández, F., Llorente, A., Pérez, E. (2008). Economía 1. Madrid: Editex.
- Fetvadjev, V. H., & He, J. (2019). The longitudinal links of personality traits, values, and well-being and self-esteem: A five-wave study of a nationally representative sample. Journal of Personality and Social Psychology, 117(2), 448-464.
- Franks D (2012). Evaluación del impacto social de los proyectos de recurso. IMDC. Recopilado de [www.im4cd.org](http://www.im4cd.org)

---

Fraser SW, Greenhalgh T (2001). Coping with complexity: educating for capability. *BMJ*. 6; 323(7316):799-803.

Fuentes J (2009). Modelo de cambio conductual orientado a la promoción de estilos de vida saludable en la organización. Monografía para optar al título de psicólogo. Septiembre 2009

Gadolin C (2017). The logics of healthcare – in quality improvement work. Gothenburg: University of Gothenburg

García G (2005). Herramientas para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*. Universidad ICESI, no.96

García, V. (2002). El cambio organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativas*

García-Cabrera, A.M., Álamo-Vera, F.R., & García-Barba, F. (2011). Antecedents of resistance to change: Personality and context factors. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 231-246.

Glaser S, Zamanou S, Hacker K. "Measuring and Interpreting Organizational Culture." *Management Communication Quarterly*. 1987;1(2):173–98.

Gleick, J. (1987) *Caos. La creación de una ciencia*. Barcelona, España: 221B

Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Editorial Bantam Books. Argentina

Gray M. (2009). *Evidence-based healthcare and public health*. Edinburgh: Churchill Livingstone.

Grinder J, Bandler R (2004). *La estructura de la magia: cambio y congruencia*. Editorial Cuatro Vientos, 7ma edición.

Grouard, B. y Meston, F. (1996). *Reingeniería del cambio*. México, D.F: Alfaomega

Gruart, A. (2008). ¿Por qué es el cerebro humano tan bueno para aprender y pensar? En: *El ser humano*. Córdoba: Ben Rosch, chapter 15, 195- 203.

---

Gruart, A. (2014). The role of Neurosciences in Education... and viceversa. *International Journal of Educational Psychology*, 3 (1), 21-48.

Grushka, K., Donnelly, D. y Clement, N. (2014). Digital Culture and neuroscience: A conversation with learning and curriculum. *Digital Culture & Education*, 6 (4), 358-373.

Hermann N (1996). *The whole brain business*. New York: McGraw – Hill; 1996.

Hernández, R.; Méndez, S. y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257

Hiatt J (2006). *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Prosci research, USA

Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly, Hills CA: Sage; 1980.

Hogan, it. (1973). Moral conduct and moral character: A psychological perspective. *Psychological Bulletin*, 79, 217-232

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.

Jara, V (2012). “Desarrollo del pensamiento y teorías cognitivas para enseñar a pensar y producir conocimientos”. En: *Revista Sophia: Colección de Filosofía de la Educación*. Nº 12. Quito: Editorial Universitaria Abya-Yala, pp. 53-66.

Joint Commission International (2014). *Estándares de acreditación para hospitales de Joint Comission International. Manual de Acreditación*

Karz D, Kahn R (1978). *The social psychology of organizatios*. Wiley. 2d edition.

Keen, P. (1981). *Information Systems and Organizational Change*. *Communications of the ACM*, 24(1).

Kennedy RB (2004). Using of Myers-Briggs type indicator in career counseling. *J Employment Counseling*, pp38 -44

Kijima, N., Tanaka, E., Suzuki, N., Higuchi, H., y Kitamura, T. (2000). Reliability and validity of the Japanese version of the Temperament and Character Inventory. *Psychological Reports*, 86(3), 1050-1058

Kotler & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (8va. Ed). México: Pearson educación

Kotter, JP (1996), *Leading Change* (Harvard Business School Press)

Kotter, JP (1997). *El líder del Cambio*. Mc. Graw Hill. México

Krech D & Crutchfield R: *Theory and Problems of Social Psychology*, New York . Toronto London: McGraw.Hill Book Co., 1948

Kuhlmann E. (2006). *Modernising healthcare*. Bristol: Policy Press

Lersch, Ph. (1966). *Aufbau der Person*. Munich: Johann Ambrosius Barth.

Lewin K (1951), *Field Theory in Social Science* (Nueva York: Harper & Row).

López, T (2011) *Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas*. *Rev Univ Católica del Norte* (33):1-23

MacLean, Paul D. (1990), *The Triune Brain in Evolution: Role in Paleocerebral Functions*. New York: Plenum Press.

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, NO SO: 370-96.

Maslow, A. (1964). *Religions, Values and Peak-experiences*. Columbus, OH: Ohio State University Press.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A

McClelland, D. C.; Atkinson, Y. W.; Clark, R. A. & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.

Meglino B, Ravlin E (1998). Individual Values in organizations: concepts, controversies and research. *Journal of management* 24(3)351-389

- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal Communication*. Chicago: AldineAtherton.
- Mendieta M, Briones C (2017). Dominancia cerebral y educación universitaria. *Rev Humanismo y cambio social* 10 (4)102-113.
- Miles R.E, Snow C (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York
- Miller D (1986). *Strategic. Management Journal* (7): 233 – 249
- Mintzber H (1978). Patterns in strategy formation, *management science*, vol 24 (9), pp 934 – 948
- Mintzberg, H. y Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13, 39–59.
- Morales C (2004). Personalidad e inteligencia. *Fundamentos de humanidades* (5)10:69-86
- Morales M (2013). Desarrollo de competencias a través de objetos de aprendizaje. RED. *Revista de Educación a Distancia*, no 36. Monográfico Especial SIIE 2012. 28 de febrero de 2013.
- Moran, J., & Brightman, B. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 111-119
- O'Connor S (1999) et al. ABC del manual de la programación neurolingüística. Recopilado de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/06/DOC2-pnl.pdf>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693.
- Palacios JR, Martínez R. Descrição das características de personalidade e sócio-culturais dimensões em jovem mexicano. *Rev de Psicologia [Internet]*. 2017
- Pantoja M, Duque L, Correa JS (2013). Modelos de estilos de aprendizaje: una actualización para su revisión y análisis. *Rev Col de Educación* no.64
- Penrose, E. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid, España: Aguilar

---

Pervin, L. y John, O. (2000). Personalidad: Teoría e investigación. México: Manual Moderno

Piaget J. (1973), "Estudios de Psicología Genética", Buenos Aires, Emecé Editores.

Piaget, J. (1968 a) Psicología de la Inteligencia. Buenos Aires: Proteo

Piaget, J. (1970). Piaget's theory. En P. H. Mussen (Comp.)

Porter M.E (1980) Competitive Strategy, Free Press. New York.

Ready R, Burton K (2004). La PNL: programmation neuro-linguistique pour les nuls. Wiley Publishing. 1era edicion

Regouby, C. (1989). La comunicación global. Barcelona: Gestión.

Robbins S, Judge T (2009). Comportamiento organizacional. Pearson, decimotercera edición

Rodriguez, R (2009). La cultura organizacional: un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. INVENIO 12 (22): 67 - 92

Rokeach, M. (1973). The nature of human values. Free Press

Rubio N, Castro M (2012). La personalidad: variable individual y grupal en la gerencia de organizaciones. CICAG (10):1, 67 - 74

Salas-Perea RS (2003). La identificación de necesidades de aprendizaje en salud. Educ Med Super. 17(1):25-38.

Schein, E (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, Plaza & Janés.

Schein, E. H. (1984). coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, 3-16.

Schunk, D.H. (1991). Learning theories. An educational perspective. New York: McMillan.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 25, 1–65. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60281-6

Scott C, Jaffe D (2004). *Empowerment*. Viva Books.

Scott T, Mannion R, Davis H, Marchall M (2003). The Quantitative measurement of organizational culture in Health Care: A review of the available instruments. *Health Serv. Res*; 38 (3): 923 – 945

Shortell SM et al (2000). Assessing the impact of total quality management and organizational culture on multiple outcomes of care. *Med Care*; 38(2):207-17

Sperry R. y Colaboradores. 1970. Síndrome of Hemispheric Disconnection. Segundo Congreso Panamericano de Neurología, Puerto Rico

Strelau, J. (1987). The concept of temperament in personality research. *European Journal of Personality*, 1, 107-117

Telarto, A (2019). *Estrategia y decisiones en ambientes VICA: Implicancias de este entorno para las empresas*. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina, Buenos Aires.

Torres L, Díaz J et al. (2012). Programación neurolingüística: herramienta comunicacional de un liderazgo proactivo. *Rev Elect Psicol Iztacala* (15):3, 969 – 986.

Tovar J, Pérez A, Rodríguez A (2016). El concepto de personalidad de la empresa. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología* (6):1, 17 – 28.

Université Chouaib Doukkali. *La programmation neuro linguistique*. 2010

Upadhyia Raghav, Jain AK, Panto V (2019). A review of healthcare service quality dimensions and their measurement. *Journal of Health Management*

Vasques A. (2007). Conceptualizaciones del cambio como concepto y categoría. *Rev Psico Educ.* (5)

---

Vega JV, Garcia R, Forero C et al. Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica* 27 (1)(2020), 52 – 61, recopilado de <http://www.scielo.org.co/pdf/sumps/v27n1/0121-4381-sumps-27-01-52.pdf>

Villegas L, Garcia T y Díaz A (2011). Diagnóstico de la Probable disposición a la resistencia al cambio en una empresa tabacalera. Proceso de cambio y desarrollo organizacional Póster: XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas.

Vygotsky, L. S. 1978. “Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes”. Eds. M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner, and E. Souberman. Cambridge, MA: Harvard University Press

Walker H, Symon G, Davies B. “Assessing Organizational Culture: A Comparison of Methods.” *International Journal of Selection and Assessment*. 1996;4(7):96–105

Wilson, A. M. (2001). Understanding organizational culture and the implications for corporate Marketing. *European Journal of Marketing*, 35 (3), 353-367

Yamada, K. & V. Kimala (2010). Acquiring Knowledge from Decision Tables for Evidential Reasoning. *Advances in Soft Computing*, 68, 407-416.

### **XIII. Apéndice**