

Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Enfermería y Obstetricia
Licenciatura en Enfermería

Unidad de Aprendizaje
Habilidades Directivas en Enfermería

Unidad I
Habilidades Directivas

Elaboró: Alejandra del Carmen Maciel Vilchis

2018



Guión explicativo:

Las presentes diapositivas tienen como finalidad dar a conocer las habilidades directivas con las que pueden contar los integrantes de la alta dirección, en la instrumentación del proceso administrativo; se consideran las características de los líderes como directivos y los componentes de la gestión específicamente en el sistema de salud.

Se basan en el **objetivo** contemplado en esta unidad, que es analizar los conceptos relacionados a las habilidades directivas para identificar las características del directivo y los componentes de la gestión aplicados en las instituciones educativas, de salud y empresas, tanto públicas como privadas.



Contenido:

1.1 Habilidades directivas.

1.2 Habilidades técnicas.

1.3 Administración del tiempo.

1.4 Toma de decisiones.

1.5 Características del directivo.

1.6 Componentes de la gestión.



Persona

La palabra persona tiene un significado fundamentalmente filosófico, y se refiere a la singularidad que posee cada individuo de la especie humana.

Proviene del etrusco **phersu** que significa “máscara del actor”, “personaje”, otros piensan que proviene del griego **prosopon**.

Fuente: <http://designificados.com/persona/>




El éxito o fracaso de las organizaciones tiene que ver con las personas.

La **DIRECCIÓN**, como etapa del proceso administrativo, favorece la vinculación del personal que conforma una organización.

Los integrantes de la alta dirección, idealmente deben ser personas proactivas que demuestren en todo momento sus atributos como líderes.

La dirección permite que un grupo trabaje unido de manera eficaz.



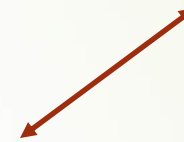
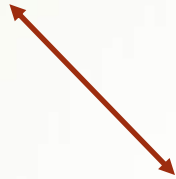
El líder de la alta dirección, debe considerar aspectos como la moral, normatividad, manejo de conflictos, motivación, conducta y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre las personas.

Objetivo: infundir en los integrantes de la organización, el deseo de actuar, de acuerdo a lo planeado para el cumplimiento de la misión y visión; respetando la normatividad, políticas y valores.

El líder debe considerar que el equipo está conformado por personas (que como humanos se rigen por emociones).

Autoridad

Motivación




LIDERAZGO



Supervisión

Comunicación





La autoridad de la administración puede ser denominada como: **gerente, director o encargado.**


Los niveles sustanciales en la dirección son:

El nivel de ejecución empleados, obreros, personal técnico; entre otros.

El nivel administrativo jefes con funciones de dirigir supervisar y controlar a nivel de ejecución.



Funciones de la dirección:

1. Ejercer la autoridad.
 2. Delegar la autoridad.
 3. Establecer canales de comunicación.
 4. Supervisar las indicaciones.
- 



Principios:

1. *Coordinación de los intereses*, tanto individuales como los colectivos.
2. *Impersonalidad del mando*.
3. *Vía jerárquica*
4. *Resolución de conflictos*
5. *Aprovechamiento del conflicto* (dominación, compromiso o conciliación e integración o coordinador).



AUTORIDAD:

Facultad de una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subalternos, para el logro de los objetivos.

El mando que se ejerce con la autoridad se apoya en las políticas de la organización, a través de indicaciones, órdenes. Instrucciones y/o asignaciones.



Tipos de autoridad:

1. **Formal:** la otorga un nombramiento oficial.
2. **Operativa:** es una facultad para decidir sobre determinadas acciones.
3. **Técnica:** se fundamenta en el prestigio y la capacidad de una persona en función de sus conocimientos, ya sea teóricos o prácticos en un área. Es reconocida por las personas.
4. **Personal:** es la que posee un individuo por sus cualidades morales, sociales o psicológicas; sin necesidad de un nombramiento oficial.



MANDO.

Incluye funciones como:

1. Determinar lo que debe hacerse (función directiva).
2. Establecer cómo debe hacerse (administración).
3. Supervisar que se cumplan las diversas actividades.



Ordenes:

Son mensajes que se transmiten de un superior a un subalterno, para modificar una situación; pueden ser verbales o escritas.

Asignaciones:

Imposición de tareas de rutina y asuntos diarios que esperan un resultado esperado.

Requieren normas, estándares, límites que los subalternos trabajen para cumplir con los objetivos de la organización.



Reingeniería.

Es un cambio base cero, que consiste en volver a diseñar en forma total las operaciones de una institución.

El objetivo es repensar y redistribuir la forma en que se efectúa un trabajo (procesos laborales), para mejorar los costos, calidad, el servicio y el tiempo.

Por lo que se requiere de habilidades directivas para cumplir con la misión, visión, objetivos con un estricto respeto a los valores y políticas organizacionales.



Proceso Administrativo

Planificación



Fase mecánica


Organización

Dirección



Fase dinámica

Control





https://www.google.com.mx/search?q=imagen+de+la+administraci%C3%B3n+del+tiempo&tz=1C5CHFA_enMX794MX794&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=N5QpeKioUJpN1M%253A%252C1nhkpbF1BwkFuM%252C_&usq=AFrqEzeOYgfCTULxH2U9D-rWkvZ_UoErw&sa=X&ved=2ahUKewjzPzHgP3cAhUMUa0KHS0nA_YQ9QewChOeCAyQFA#imgrc=N5QpeKioUJpN1M

Administración del tiempo.

Administración del tiempo

El **tiempo** es un recurso no renovable con el que cuenta el ser humano. Es un recurso *sui generis*, con características tales como:

- ✓ **Equitativo**, todos los seres humanos cuentan con 24 horas por día.
- ✓ **Ineslástico**, no acumula, ni ahorra o se presta.
- ✓ **Indispensable**, nada se puede realizar sin tiempo.
- ✓ **Insustituible**, no se parece a ningún recurso.
- ✓ **Inexorable**, el tiempo fluye en solo sentido.



Leyes básicas del tiempo

Principio de Pareto, los elementos críticos de cualquier conjunto, lo constituyen la minoría 80/20.

Ley de Parkinson, el reto es asignar a cada tarea un tiempo suficiente, pero no excesivo.

Leyes de Murphy, todo lleva más tiempo del que se pensaba al inicio.

Leyes de Acosta, *la primera* dice que el tiempo que requiere una tarea crece cuando se interrumpe y se reanuda.

La segunda afirma que para una tarea corta, siempre hay un minuto; para una tarea larga, nunca hay tiempo.

La tercera, retoma que lo perfecto rara vez es rentable.

Eficiencia y eficacia

Eficacia: se hace lo que se debe hacer, conoce los objetivos.

Eficiencia: consiste en hacer bien lo que se hace, al menor costo posible.

La *sacralización* de esfuerzo (el pan se gana con el sudor).

Las actividades que no son orientadas en objetivos, provocan *perdida de tiempo*.



Herramientas para el uso del tiempo

Se basan en objetivos bien definidos:

- ✓ *Propios*
- ✓ *Concretos y específicos*
- ✓ *Pocos y muy importantes*
- ✓ *Compatibles entre sí*
- ✓ *Alcanzables*
- ✓ *Mesurables y cuantificables*
- ✓ *Definidos en términos de tiempo*
- ✓ *Asentados por escrito*



Planeación

Es la función que consiste en establecer previsiones, con la intención de alcanzar los objetivos deseados.

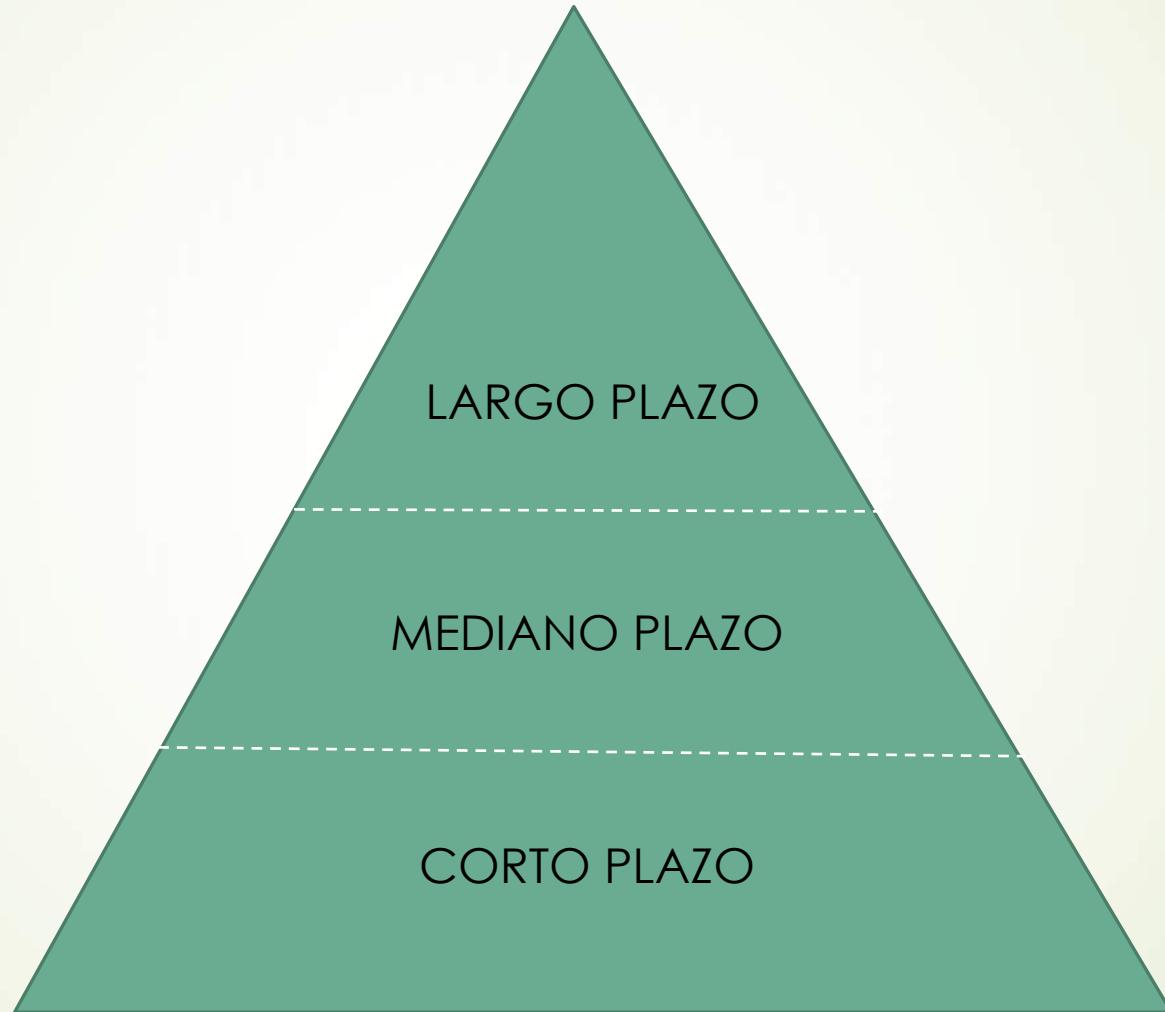
Es un estilo de dirección tendiente a evitar problemas anticipándose a ellos.

Programación

Es decidir cuándo se han de realizar las actividades, asignando recursos (tiempo), programar actividades con flexibilidad para imprevistos.

Ante actividades importantes, reservar tiempo extendido y necesario.

Pirámide de objetivos





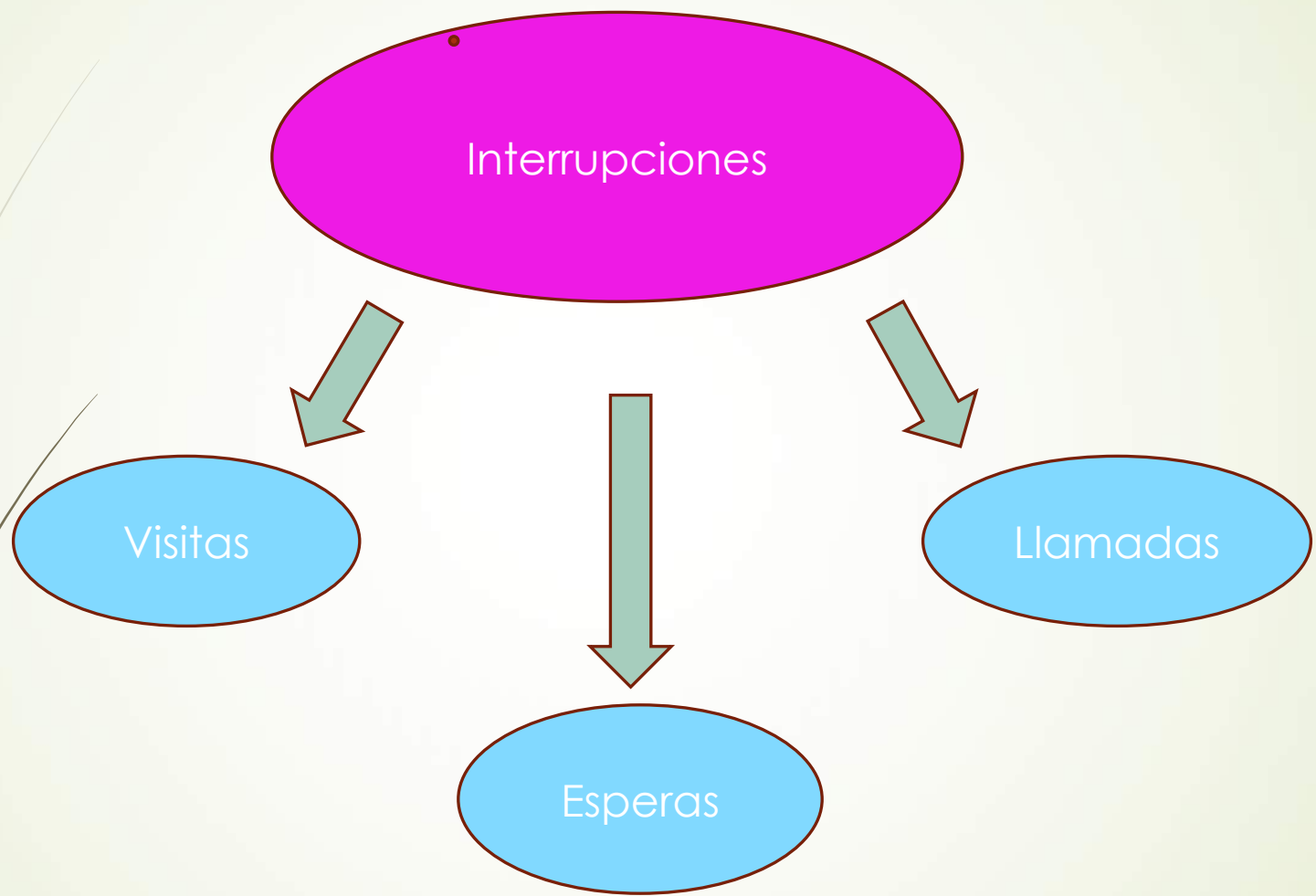


Normas para programar el tiempo

Debe ser una actividad cotidiana, considerando:

- ✓ Tener siempre un programa al iniciar la jornada.
- ✓ Programar en función de los objetivos.
- ✓ Programar con temas esenciales.
- ✓ Ajustar las actividades a los ciclos corporales.
- ✓ Programar por escrito el horario.
- ✓ Agrupar acciones y asuntos relacionados entre sí.

- 
- 
- ✓ Cumplir con las actividades diarias.
 - ✓ Dedicar tiempo suficiente a actividades importantes (sin exceso).
 - ✓ Contar con flexibilidad para asuntos imprevistos.
 - ✓ Incluir tiempo para pensar todos los días.
 - ✓ Considerar tiempo para lecturas profesionales (oportunidades)





Funciones del secretario o asistente.

Es un colaborador próximo, personal y confidencial, cuya capacidad y nivel no tiene más límites en la práctica; que las indicadas por el jefe.

Ejemplo: filtrar llamadas, visitas, localizar personas, seguimiento de agenda; entre otras.



Delegación

- ✓ El integrante de la alta dirección alcanza los objetivos por los recursos a su alcance, principalmente por su **equipo de trabajo** y su capacidad de trabajo (liderazgo).
- ✓ **Delegar** es el hecho de encomendar a un subalterno (capacitado), funciones propias del jefe.
- ✓ Se **centra en resultados** y no en métodos.
- ✓ Retoma las áreas de: **resultados deseados, directrices, recursos, rendición de cuentas y consecuencias.**

Matriz de la administración del tiempo

	Urgente	No urgente
Importante	I Actividades: <ul style="list-style-type: none">- Crisis- Problemas apremiantes- Proyectos a vencer.	II Actividades: <ul style="list-style-type: none">- Prevención- Construir relaciones.- Reconocer nuevas oportunidades- Planeación, recreación
No importante	III Actividades: <ul style="list-style-type: none">- Interrupciones- Cuestiones inmediatas (populares)	IV Actividades: <ul style="list-style-type: none">- Trivialidades - (pérdida de tiempo, actividades agradables)



La optimización de la administración del tiempo, se centra en la organización y ejecución de prioridades.

Las personas efectivas están fuera de los cuadrantes III y IV, no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades.

Convertirse en un administrador del cuadrante II, implica:

- ✓ Identificar los roles y el tiempo que se dedica (esposo, gerente, comunidad religiosa, etc.).
- ✓ Selección de metas
- ✓ Programación temporal.
- ✓ Adaptación diaria (mundo globalizado)




Manejo efectivo de reuniones y juntas

Son una herramienta para elaborar planes, diseñar estrategias, evaluar el desempeño y fomentar la participación de los empleados.

Son una actividad cotidiana que favorecen la integración, desarrollo de ideas y planes; así como la identificación de fallas, las cuales pueden ser:

- ✓ El personal no toma las reuniones con seriedad (llega tarde, se sale, no presta atención).
- ✓ Las reuniones tienen una larga duración (más de 90 minutos).
- ✓ Se divaga más de lo que se discute.

- 
- ✓ No pasa nada después que la reunión termina, las decisiones no son acciones.
 - ✓ Las personas no dicen la verdad.
 - ✓ Siempre hace falta información, lo cual aplaza o retarda la toma de decisiones.
 - ✓ Las reuniones no favorecen la mejora, se siguen cometiendo los mismos errores.

Las reuniones deben tener:

- ✓ *Un propósito*
- ✓ *Se debe contar con una minuta*
- ✓ *La duración debe ser de 30 a 45 minutos.*
- ✓ *Se debe iniciar puntualmente.*
- ✓ *Terminar a la hora prevista.*
- ✓ *Resumir y redactar el acta correspondiente*



<https://www.pinterest.es/pin/301952350001118084/>

Toma de decisiones

Toma de decisiones

Decisión: es un juicio o una elección entre dos o más opciones, es una actividad común en la alta dirección; idealmente debe surgir del análisis y no de la intuición.

Tipos:


- ✓ De avanzar o detenerse
- ✓ Cíclicas
- ✓ De contratación
- ✓ De emergencia
- ✓ Rutinarias
- ✓ Estratégicas
- ✓ Funcionales
- ✓ Operativas
- ✓ Irreversibles
- ✓ Reversibles
- ✓ Experimentales

Actitudes para facilitar la toma de decisiones

Escuchar a los demás	<ul style="list-style-type: none">- Escuchar con paciencia- Exponer el punto de vista de manera racional y comprensible- Estar abierto a la consulta de los demás- Permitir que se expresen
Minimizar riesgos	<ul style="list-style-type: none">- Tomar en cuenta todas las posibilidades- Analizar y evaluar todas las posibilidades- Mantener margen de flexibilidad.
Cubrir todos los temas	<ul style="list-style-type: none">- Considerar todos los temas objetivamente- Enfocarse a los temas de manera racional evitar lo emocional- Identificar temas que se repitan



Proceso de toma de decisiones:

1. Identificación del problema
 2. Identificación de los criterios de decisión
 3. Ponderación de criterios
 4. Desarrollo de alternativas
 5. Análisis de alternativas
 6. Selección de la mejor alternativa
 7. Implementación de la alternativa
 8. Evaluación de la efectividad de la decisión
- 

Método PROACT

PR problemas es el detonador inicial para una decisión, es aconsejable escribir el problema dividirlo (planteamiento del problema); considerandolo oportunidad.

O objetivos son criterios de decisión, pueden ser personales pero no egoístas. Utilizar **el método japonés de los cinco porqués**, reduciendo las respuestas hasta su expresión básica.

A alternativas representan una gama de elecciones potenciales para cumplir los objetivos.

C consecuencias es necesario evaluar las ventajas y desventajas, probar antes de implementar, usar escalas comunes, asesorarse por expertos.

T transacciones comparar alternativas eliminando las menos atractivas, emplear **el método de permutación compensatoria**.

Certidumbre Riesgo Incertidumbre Turbulencia



Alto

Control gerencial

Bajo

Decisiones
Programadas
(recurrentes)

Decisiones no
programadas
(no recurrentes)

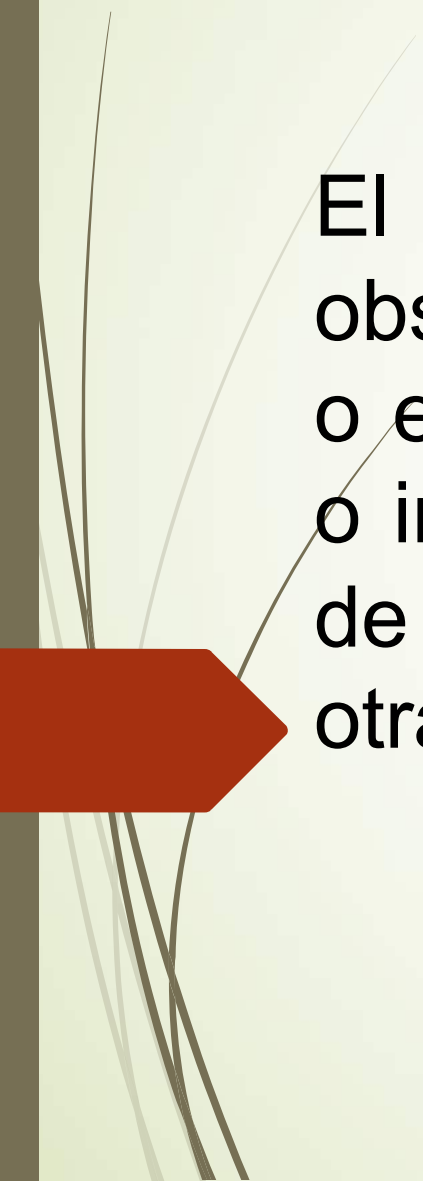
Bien estructuradas

Mal estructuradas

Condiciones de una decisión




Fuente: Pearson, 2014




El liderazgo es una conducta observable a través de acciones o ejemplos que, en forma directa o indirecta, ocasionan un cambio de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.

Características importantes en el liderazgo:

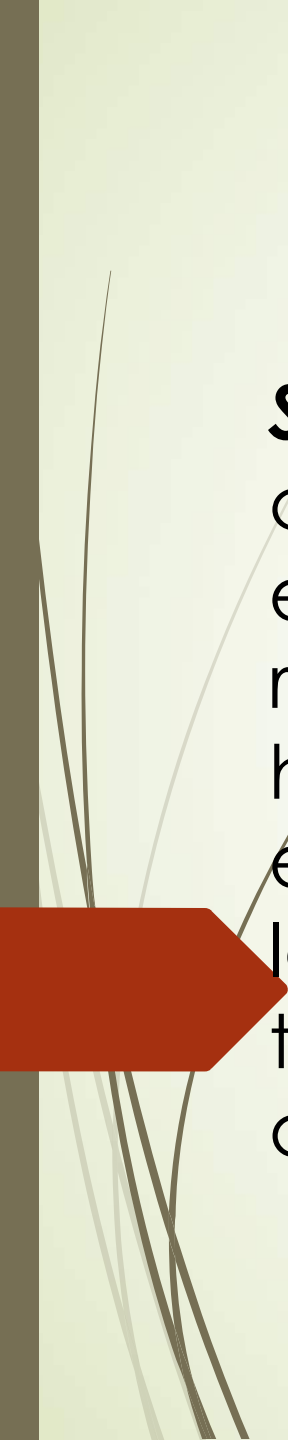
1. Poder para recompensar.
2. Poder coercitivo.
3. Poder legítimo.
4. Poder del experto.
5. Poder de referencia.




Los líderes se ocupan del cambio, determinan la orientación a seguir; planean, informan la evolución, arbitran, controlan, recompensan, estimulan, penalizan etc.



La autoridad que tiene un líder en una institución, es un poder legítimo aceptado por la normatividad de la misma y de la sociedad.



Siliceo en 1992, define al liderazgo como un agente de cambio, el líder es un administrador de energías y recursos que dirige procesos humanos superiores como son la entrega, pasión por lo que se hace, lealtad, colaboración, trascendencia, sentido del trabajo y de la vida;



Desarrollo personal y comunitario; a través del manejo de recursos materiales, tecnológicos y administrativos; con el fin de lograr resultados que generan riqueza material, social, cultural y espiritual; y que se ponen al servicio del hombre bienes y servicios que elevan su calidad humana integral.

Componentes del liderazgo

1. La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
2. La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diversas motivaciones según el tiempo y momento.



3. La capacidad para inspirar a los demás.

4. La capacidad para desarrollar una atmósfera adecuada ante las motivaciones y posibles satisfactores.

Estilos de liderazgo

Estilo autoritario.

El líder fija las directrices sin la participación del grupo, imponen las líneas, técnicas, métodos a seguir para cumplir con los objetivos; sin que el grupo pueda opinar.

Estilo democrático

Las directrices son dadas a conocer al grupo, pueden ser debatidas para establecer acuerdos de los pasos a seguir, de cuáles serán las técnicas y/o estrategias a emplear para lograr los objetivos.

Estilo liberal o Laissez-faire

La participación del líder en la toma de decisiones es nula, realiza la división de tareas, el líder solo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los integrantes del equipo.

Inteligencia emocional en el líder

La inteligencia emocional en la administración permite que el líder integre:

- ✓ **Aptitudes personales:** autoconocimiento, autoregulación y motivación.
- ✓ **Aptitudes sociales:** empatía y habilidades sociales.

El líder:

Agiliza sus procesos de pensamiento para dirigir al grupo de forma asertiva.

El Líder con inteligencia emocional:

Es congruente, positivo y abierto, se siente motivado, integrado, comprometido, satisfecho en actividades y con la institución.

El líder:

Debe conducir a su grupo de trabajo a buscar una cultura de calidad con una visión de mejora continua, innovación, competitividad, transparencia, rendición de cuentas en el cumplimiento de objetivos organizacionales.





https://www.google.com.mx/search?q=secretaria+de+salud+en+México+imagenes&rlz=1C5C1FA_enMX794MX794&tbm=isch&source=li&ictx=1&lr=5D799onpa5K5OM%253A%252C_tbyf7z37Nxm%252C_&use=AfRrFvYpARyAlG3XtEQbkePm4mekaw&sa=X&ved=2ahUKEwh2Mbd47cAhUJ60KHVAFcdnQ2QEwAqECAAQCA-1image=5D799onpa5K5OM

Componentes de la gestión



Gestión de los servicios de salud.

Está basada en en la visión del proceso del sistema sanitario que tiene como objetivo satisfacer las necesidades del usuario para mantener o recobrar la salud.

La gestión de procesos permite:

- ✓ Aumentar el conocimiento profundo de la organización con una visión global y detallada.
- ✓ Ordenar y permite optimizar lo que se hace.
- ✓ Favorecer la continuidad de cuidados al regular las relaciones, sin dejar espacios intermedios.
- ✓ Enfocar la organización hacia las necesidades del usuario.
- ✓ Realizar el seguimiento mediante indicadores.
- ✓ Crear la necesidad y puntos de encuentro para investigar e innovar.
- ✓ Facilitar la responsabilidad de las personas.




Los integrantes de la **alta dirección** en las organizaciones sanitarias buscan la **calidad**.

La gestión asistencial está basada en la mejora continua de la calidad, monitorización de indicadores, con el esfuerzo integrado de toda la organización, con el compromiso de los líderes y con el enfoque al cliente externo e interno.

Se pueden aplicar o complementar con:

- ✓ El modelo de Excelencia Europeo EFQM.
- ✓ Norma ISO 9001:2008
- ✓ Joint Commission Internacional

Que favorecen la **acreditación** de las instituciones de salud.



Fuentes de información

- Huerta José, Gerardo Rodríguez,(2014),Desarrollo de Habilidades Directivas,2ª.ed.,Pearson,México.
 - Ayuso Diego, Gimeno Begoña ,(2015),Gestión de la calidad de cuidados en enfermería,Ediciones Díaz de Santos, España.
 - Koontz Harold, Heinz Weihrich,(1988),Administración,11ª ed.,Mc Graw Hill, México.
 - Robbins Stephen,(1999),Comportamiento organizacional,8ª ed.Pearson,México.
 - Rovere Mario,(2006),Planeación Estratégica de Recursos en Salud,2ªed.,OPS,Washington DC.
 - Gutiérrez Humberto,(2010),Calidad total y productividad,3ª ed.,Mc Graw Hill,México
- 