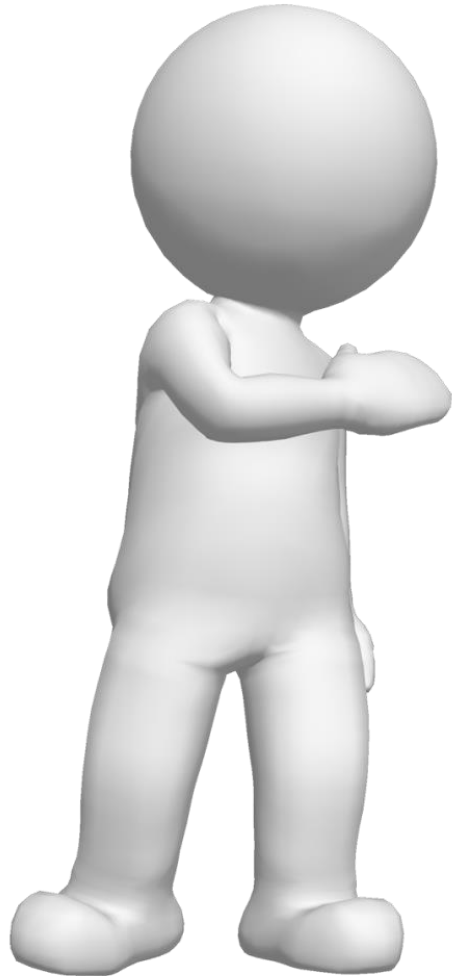




# DIRECCIÓN Y LIDERAZGO



## Criterios de evaluación

<b>Actividades en plataforma:</b>	<b>30%</b>
<b>Actividades áulicas:</b>	<b>10%</b>
<b>Examen:</b>	<b>60%</b>
<b>Total :</b>	<b>100%</b>
<b>Escala de calificaciones:</b>	<b>7 - 10</b>
<b>Mínima aprobatoria:</b>	<b>7</b>



## Evaluación diagnóstica

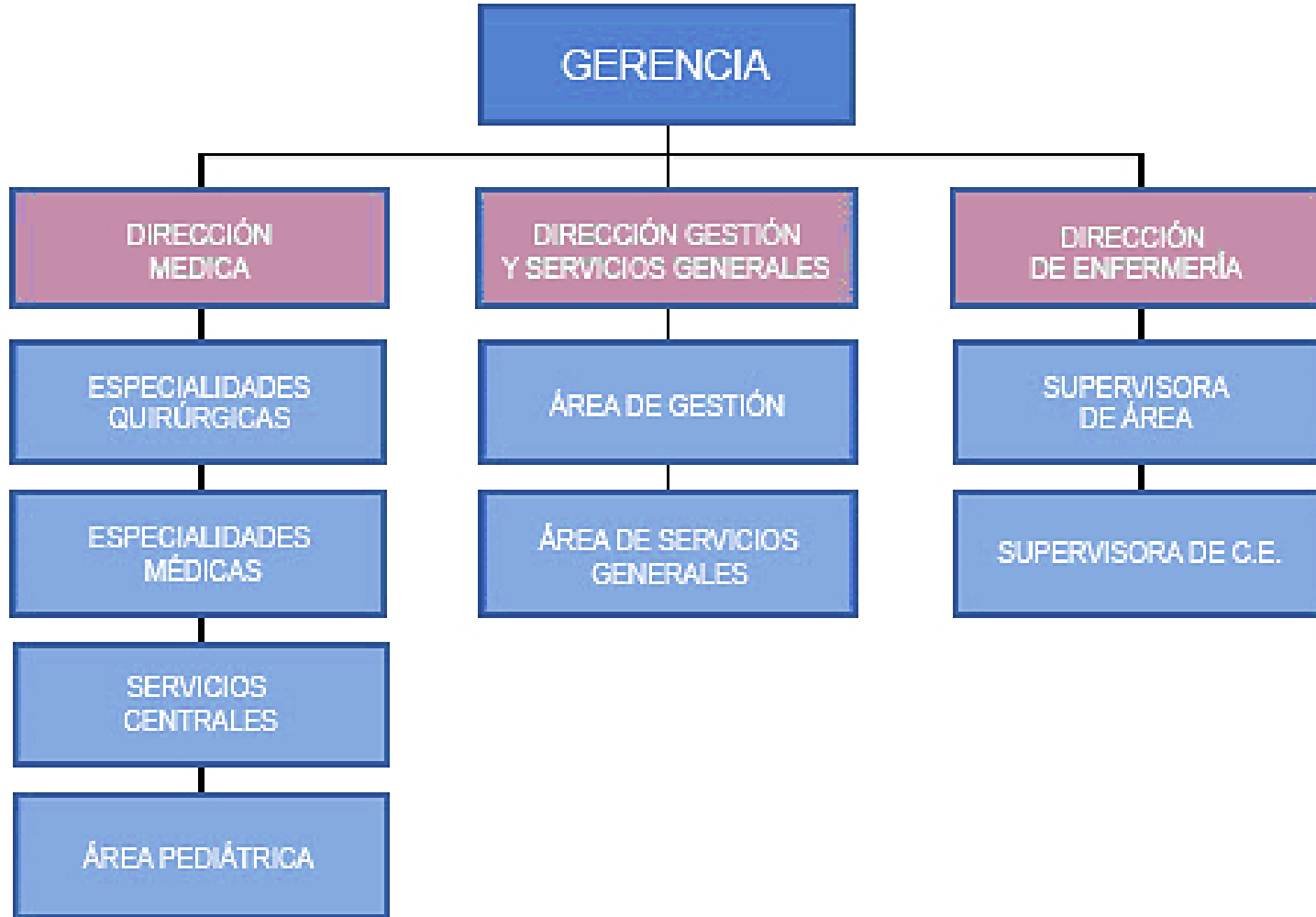
1. **¿Que entiendes por liderazgo?**
2. **¿Un líder nace o se hace?**
3. **¿Que características consideras que debe tener un líder?**
4. **¿Qué tipos de liderazgo conoces?**
5. **¿Cómo crees que te ayudará el liderazgo en tu ámbito profesional?**
6. **Como jefe de enfermería ¿Cómo serías como líder del área?**



## CASO REFLEXIVO.

### LEE LA SIGUIENTE SITUACION Y ARGUMENTA TU RESPUESTA

Supongamos que se te asigno como coordinador de una institución de salud, dentro tus funciones se encuentran cumplir con el programa de salud, crear los horarios para el personal de salud y asignar al personal a sus áreas de competencia de acuerdo a sus conocimientos, capacidades y experiencia. En la planeación de los horarios y asignaciones, tu jefe inmediato te pide incluir a un enfermero que no cumplía el perfil ni el grado académico para dicha área, tú sabes que el enfermero va a dar un mal servicio y por ello a los pacientes no se les dará la calidad hospitalaria que busca la institución. ¿Cómo coordinador de la institución que harías? ¿Cuál sería tu reacción? ¿Cómo manejarías la situación?



¿Un hospital posee una estructura organizacional?

# Unidad 1. Proceso administrativo como punto de partida de la dirección.



# 1.1 Generalidades de la dirección

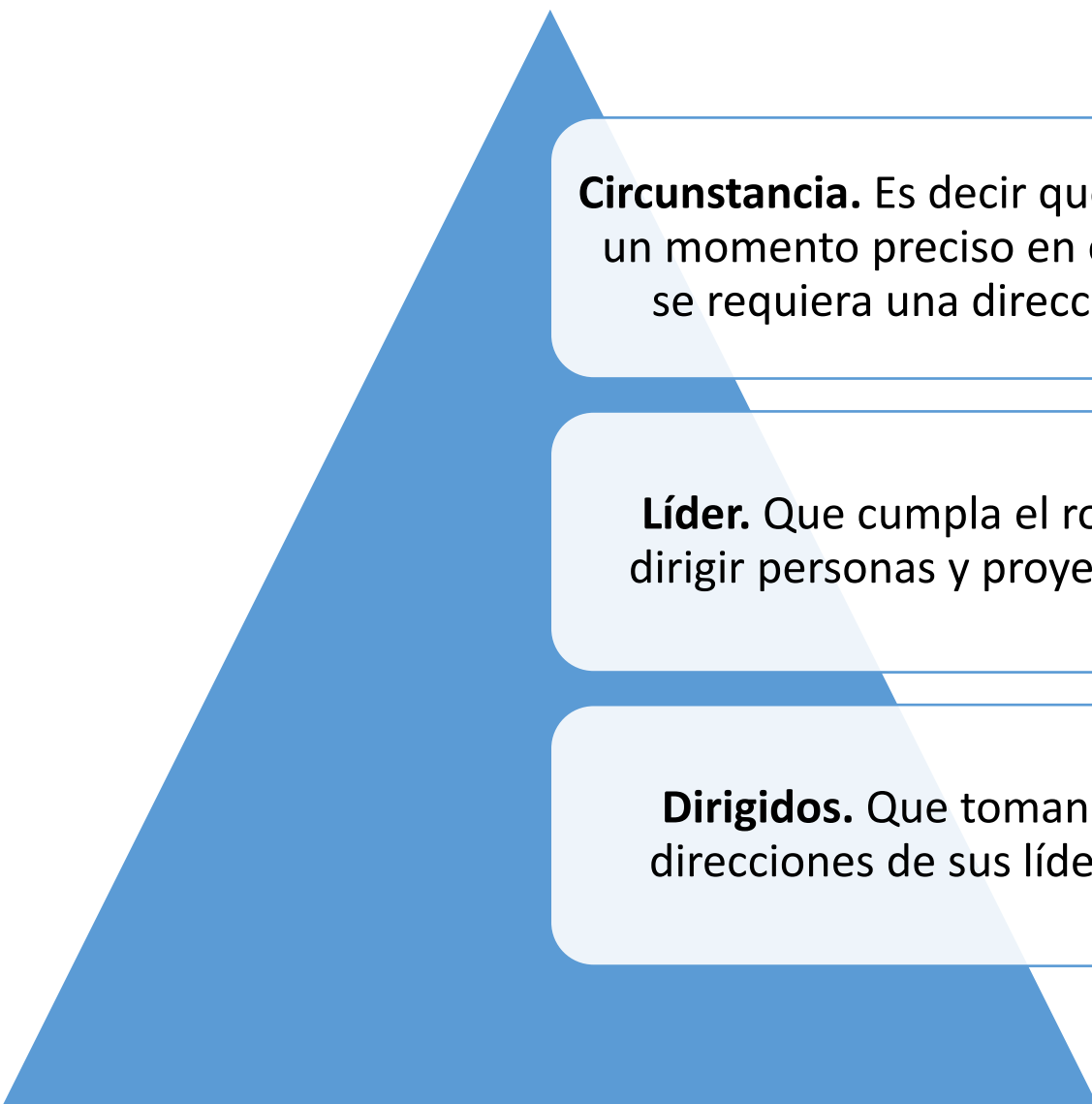
## CONCEPTO DE DIRECCIÓN

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.



**El Director predica a través de sus acciones, muestra dedicación al trabajo y disgusto por la pereza, los dimes y diretes y por el trabajo mal hecho.** Es el ejemplo a seguir, consciente de su posición, es claro en sus órdenes, justo en su trato y confiable en todo sentido. A su vez, es exigente con su equipo, rígido con las fechas límite e implacable cuando se habla de calidad o servicio al cliente.

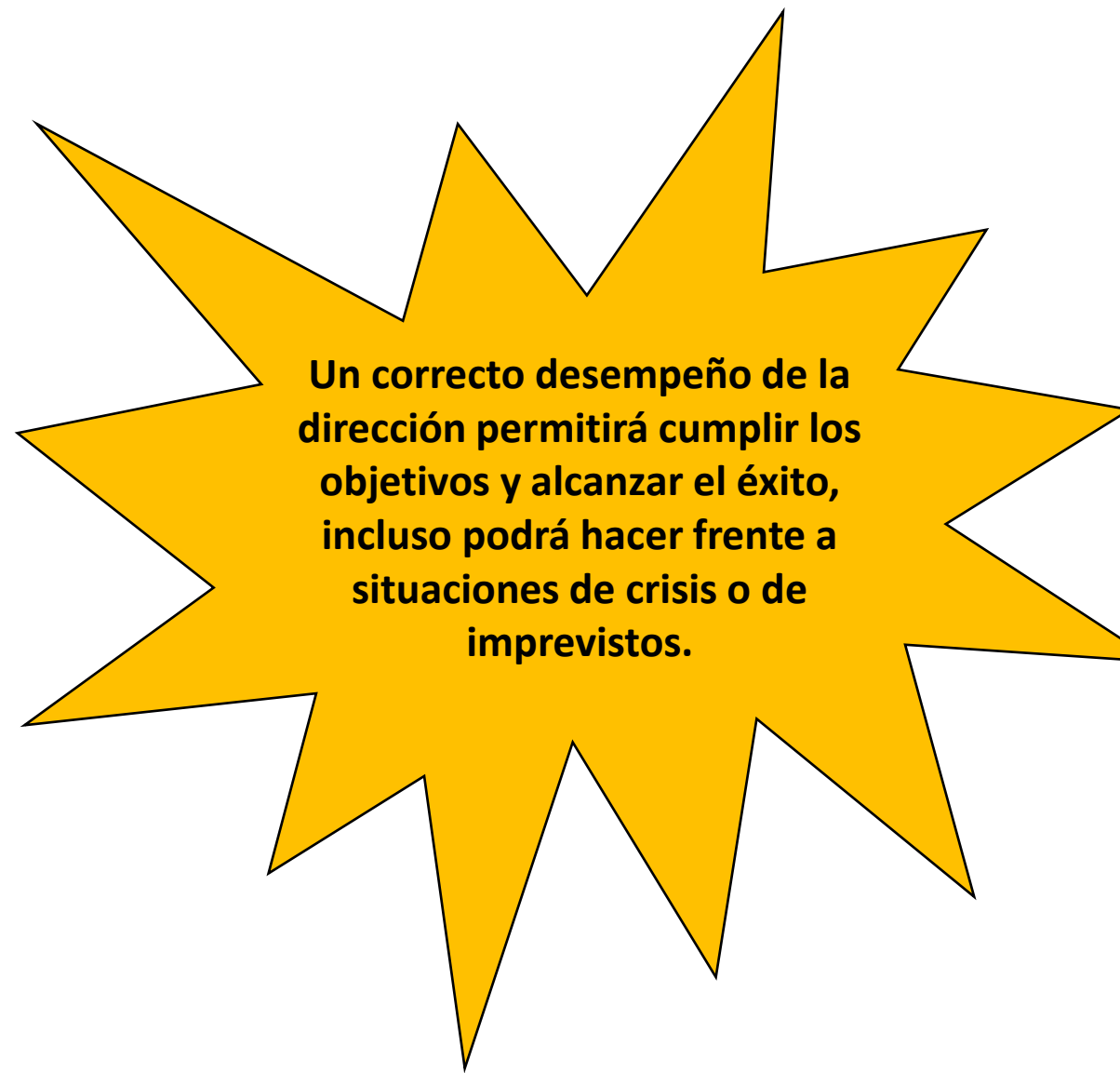
## Son necesarios tres componentes para que haya dirección:

A large blue triangle is positioned on the left side of the slide, with three white rounded rectangular boxes stacked vertically inside it. The boxes contain text describing the three components of direction.

**Circunstancia.** Es decir que exista un momento preciso en el cual se requiera una dirección.

**Líder.** Que cumpla el rol de dirigir personas y proyectos.

**Dirigidos.** Que toman las direcciones de sus líderes.

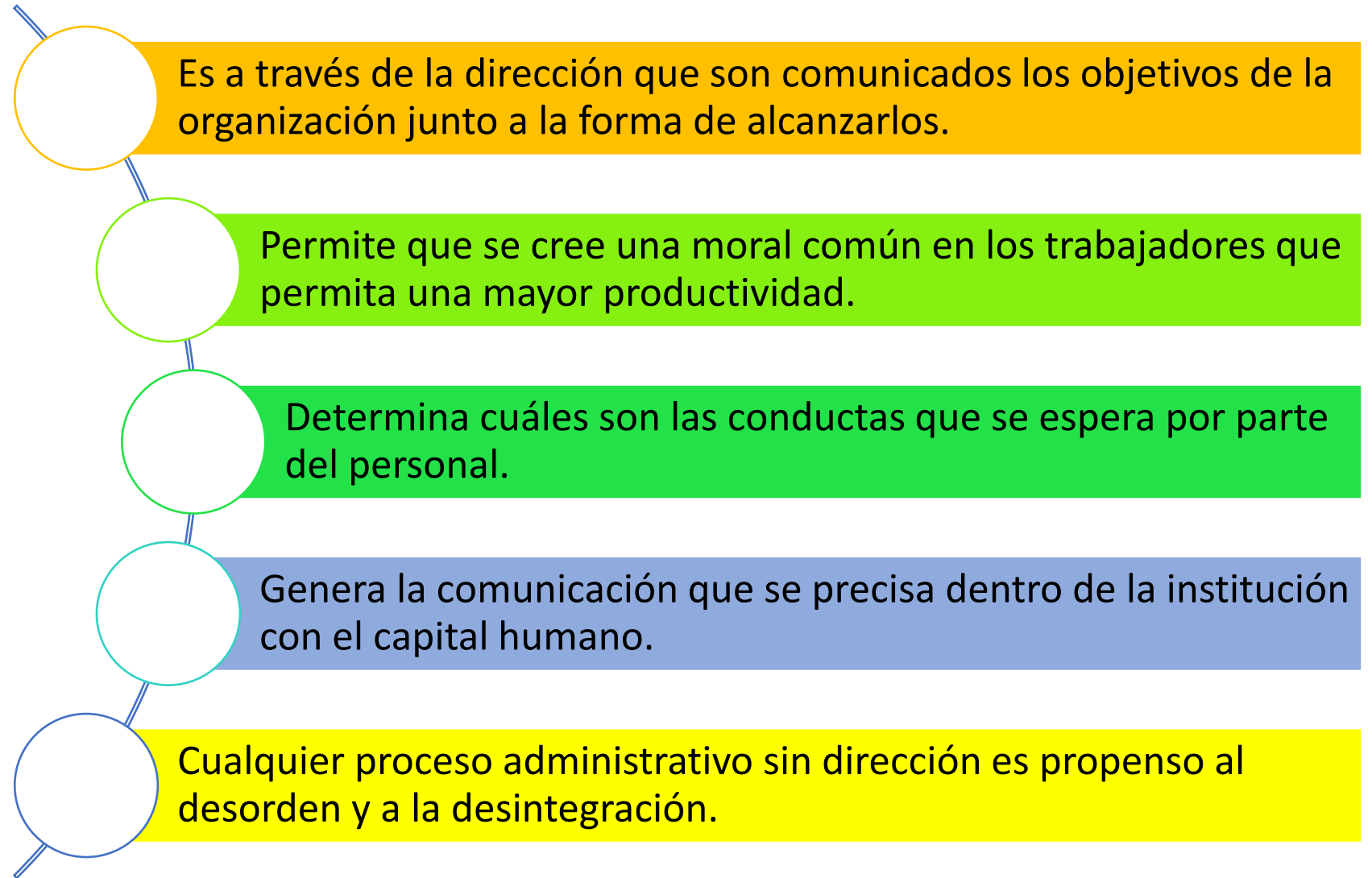
A large, multi-pointed yellow starburst graphic is located on the right side of the slide. It contains text that summarizes the outcome of effective direction.

**Un correcto desempeño de la dirección permitirá cumplir los objetivos y alcanzar el éxito, incluso podrá hacer frente a situaciones de crisis o de imprevistos.**



# Importancia de la Dirección

**Existen diversos motivos por el cual resulta de gran importancia la Dirección dentro de una empresa.**



# Principios de Dirección

Los principios de la dirección empresarial son las normas y los valores que orientan a una organización (tanto a su estructura como a sus empleados), mediante diferentes actividades y tareas que lidera el área directiva. Los principios de la dirección son:

## 1. Coordinación de intereses

Aunque el éxito de los objetivos planteados por una empresa se logra con trabajo en conjunto, la eficiencia de la dirección administrativa determinará, en gran medida, su realización. La dirección administrativa deberá lograr la unificación de los objetivos individuales o sectoriales para un proyecto en donde confluyan todos los implicados en el bien común de la empresa.



## 2. Impersonalidad de mando

En toda organización existen jerarquías y estructuras específicas que deben desempeñarse de forma impersonal y con la mayor objetividad posible. Esto exige que la dirección administrativa se conduzca de forma imparcial. Además, debe garantizar que sus actos y decisiones se rijan por la integridad y estén libres de cualquier preferencia o prejuicio. Esto, sin duda, beneficiará la organización interna de la empresa.



## 3. Supervisión directa e indirecta

La dirección administrativa no podría llevarse a cabo sin la vinculación y el trabajo de todos los subordinados. Por esto, es imprescindible una estrecha y clara comunicación con todo el equipo. Este principio tiene la finalidad de transmitir las directrices e información de la empresa de manera precisa y, con ello, llegar a una oportuna toma de decisiones. Además, se deberá tomar en cuenta que toda decisión importante derivará de la aprobación plena de su gerencia.

## 4. De la vía jerárquica

Este principio es fundamental para evitar, en lo posible, los conflictos. Respetar los niveles jerárquicos en la transmisión de órdenes mantiene a la organización en armonía.

## 5. Resolución de conflictos

Si algo está garantizado en el camino del emprendimiento es que cualquier negocio u organización se enfrentará a múltiples conflictos e imprevistos. Ante esta constante, la dirección administrativa deberá estar preparada para poder enfrentar los retos, dar solución y convertir los problemas en áreas de oportunidad. Deberá gestionar de forma estratégica sus recursos y, desde luego, desarrollar la habilidad para resolver conflictos de forma atinada.

## 6. Aprovechamiento del conflicto

El conflicto abre la posibilidad de analizar alternativas y estrategias que nos permiten mejorar situaciones ya existentes.



## Existen tres niveles de dirección:

**Alta dirección:** Se refiere a los cargos más importantes de la organización, como el gerente general y el gerente financiero. Son los que toman las decisiones más importantes, definiendo el rumbo que tomará la institución.

**Dirección intermedia:** Son los responsables de dirigir las diferentes áreas de la entidad, como la gerencia de recursos humanos, la gerencia de compras, el área legal, entre otros. Funcionan como un nexo entre la alta dirección y la dirección operativa.

**Dirección operativa:** Son los empleados que tienen una responsabilidad extra dentro de la organización. Se encargan de dirigir a un grupo y tomar decisiones para resolver problemas cotidianos que deben ser abordados de forma inmediata.

# NIVELES DE DIRECCIÓN



Planes estratégicos  
Responsables del cumplimiento de los objetivos.  
Supervisan funcionamiento global de la empresa

- Ejecución y control de la planificación general
- Responsables de una unidad organizativa

- Ejecución directa de los planes.
- Asignan tareas a los trabajadores

## Funciones de la dirección

**Planificación:** Se refiere a determinar los objetivos de la entidad y, en base a ello, establecer los planes a corto, mediano y largo plazo. Aquí también figura la definición de la cultura organizacional, de manera que todos los miembros de la sociedad sigan los mismos principios.

**Organización:** Se trata de estructurar a la institución, distribuyendo las tareas en diferentes departamentos y delegando responsabilidades. Esto, siguiendo lo marcado de forma gráfica en un organigrama.

**Coordinación:** Significa trabajar para que todos los miembros de la compañía apunten a los mismos objetivos. Para ello se requiere, por ejemplo, una estrategia de comunicación eficiente que deje claras las metas de la empresa a todos los empleados.

**Control:** Consiste en verificar si se están cumpliendo los objetivos planteados en la planificación. Esto se logra contrastando las metas propuestas con los resultados observados en los estados financieros, auditorías o datos estadísticos.

Fase  
mecánica  
o  
estructural

Planeación

- Misión
- Visión
- Propósitos
- Objetivos
- Estrategias

- Políticas
- Programas
- Presupuestos
- Procedimientos

Organización

- División del trabajo
- Coordinación

- Jerarquización
- Departamentalización
- Descripción de funciones

Fase  
dinámica  
u  
operativa

Dirección o  
ejecución

- Toma de decisiones
- Integración

- Motivación
- Comunicación
- Supervisión

Control

- Identificación de estándares
- Medición
- Comparación

- Detección de desviaciones
- Corrección
- Retroalimentación

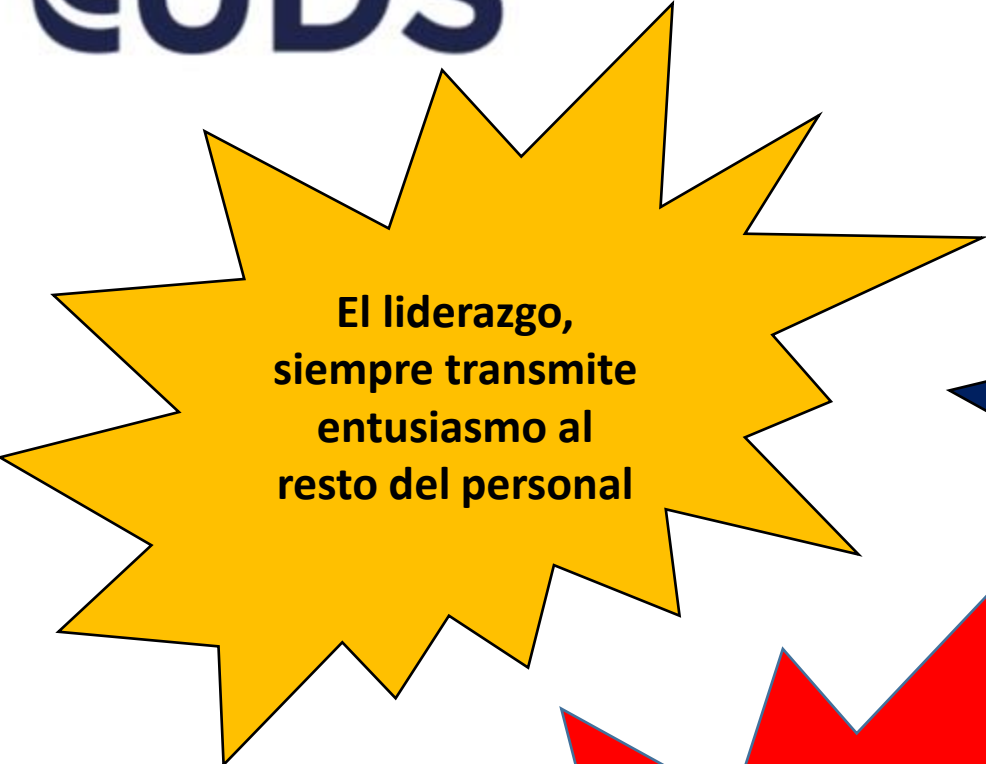
P

O

D

C





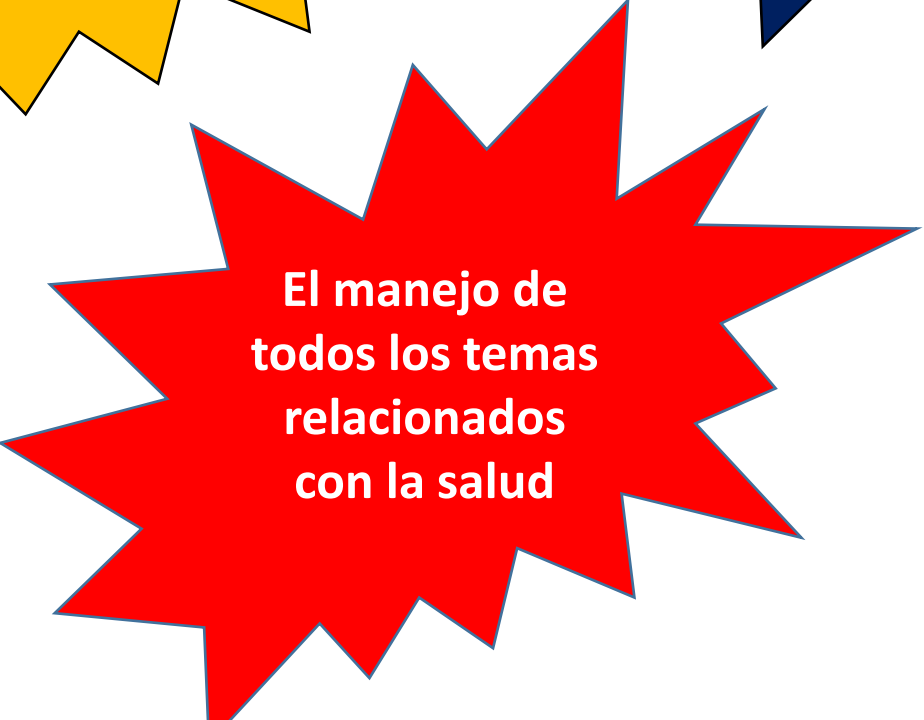
**El liderazgo,  
siempre transmite  
entusiasmo al  
resto del personal**



**La buena  
comunicación**



**La sensibilidad y  
responsabilidad  
social**



**El manejo de  
todos los temas  
relacionados  
con la salud**

No es fácil ser un buen Director, sin duda es una tarea complicada, **pero comprendiendo lo importante de dirigir vidas, seguramente esta función se ejecutará con la suficiente exigencia, armonizada con empatía y justicia.**

¿Qué diferencias  
existe entre un  
jefe y un líder?

**JEFE**

**VS.**

**LÍDER**



**1**

**IMPONE**  
nunca escucha

**2**

**ORDENA**  
para ganar

**3**

**UTILIZA**  
a las personas

**4**

**MANDA**  
por ser superior

**5**

**BENEFICIOS**  
por encima de todo

**JEFE**

**VS.**

**LÍDER**



**ESCUCHA**  
nunca impone

**1**

**INSPIRA**  
para mejorar

**2**

**INCLUYE**  
a las personas

**3**

**ENSEÑA**  
y aprende

**4**

**PERSONAS**  
lo primero

**5**

# JEFE vs LÍDER

Dirige al departamento

Tiene autoridad

Inspira respeto

Busca responsables de los problemas

Da órdenes

Muestra el camino

Guía al equipo

Necesita confianza

Genera entusiasmo

Busca soluciones a los problemas

Pide ayuda

Recorre el camino



# Etapas de la dirección

A grandes rasgos, podemos esquematizar las etapas de la dirección de la siguiente manera:



# Etapas de la dirección

- **TOMA DE DECISIONES.** Ante algún tipo de imprevisto, situación retadora o evaluación de la organización, se impone la necesidad de una toma eficiente de decisiones, lo cual pasa a su vez por determinadas subetapas:
  - **Definir el problema.** Es decir, comprender la situación, los retos surgidos y/o los objetivos que se persiguen y que nos brindarán la orientación inicial respecto a cómo abordar el problema.
  - **Evaluar las alternativas.** Todo problema puede abordarse desde distintos puntos de vista y puede resolverse o enfrentarse de modos distintos, más agresivos, más pacientes, más sagaces, etc. Antes de decidirse por alguno se deben revisar todas las opciones.
  - **Tomar una decisión.** Finalmente deberemos decantarnos por alguna opción y aplicarla de manera específica, teniendo en cuenta un panorama de consecuencias posible y algún tipo de previsiones anticipadas.



# Etapas de la dirección

- **INTEGRACIÓN.** Esta etapa implica la disposición de los elementos y recursos necesarios para ejecutar la decisión previamente tomada, a través también de diversas estrategias, como son:
- **Reclutamiento.** Agrandamiento o reemplazo del capital humano con el personal necesario para llevar a cabo las labores que acarrea la decisión.
- **Capacitación.** Brindar al personal ya existente las herramientas teóricas, conceptuales o prácticas para poder llevar a cabo las labores que acarrea la decisión.
- **Renovación.** Adquisición de nuevos materiales, nuevos equipos, nuevas herramientas, etc., para poder llevar a cabo la decisión.



# Etapas de la dirección

- **MOTIVACIÓN.** El espíritu empresarial y la moral de equipo son también fundamentales para conseguir los objetivos y materializar el plan decidido, así que la dirección deberá llevar a cabo una revisión de las dinámicas motivacionales de la organización y emplear nuevas, reforzar las existentes o eliminar las contraproducentes.



- **COMUNICACIÓN.** Muy emparentada con la motivación, la comunicación tanto a lo interno como a lo externo debe ir siempre en concordancia con las decisiones iniciales que se tomaron, de modo que cada segmento de la organización tenga claro lo que se espera de ella y que cada cliente sepa qué cambios esperar de la organización.



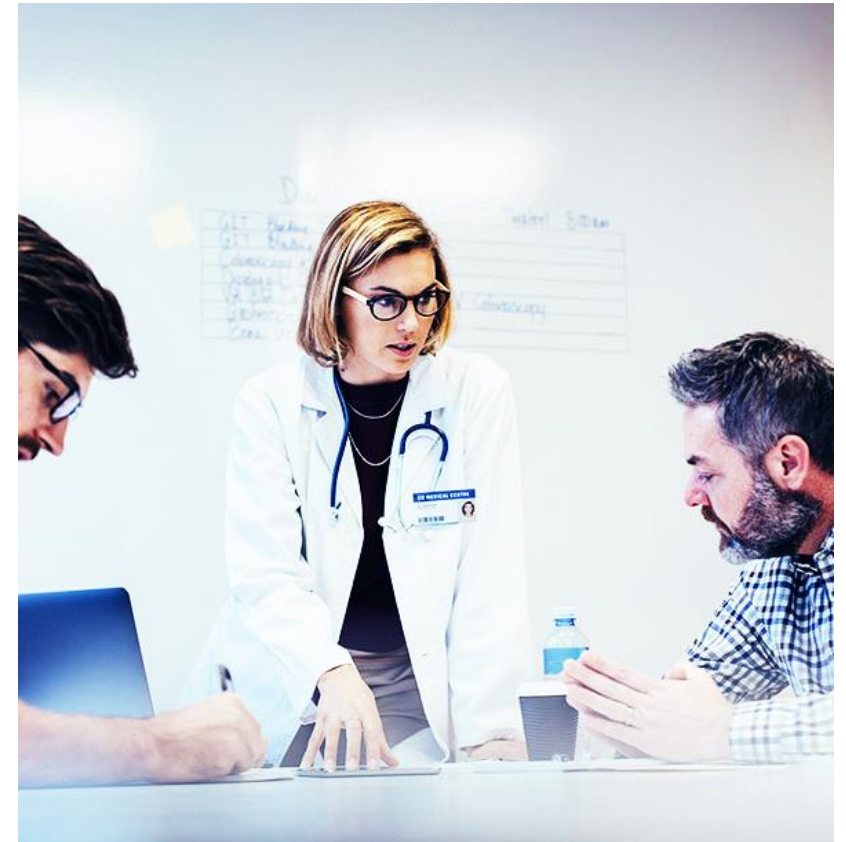
# Etapas de la dirección

- **LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN.** No sólo se debe tomar decisiones y velar por que se implementen correctamente, sino que se debe mantener abierto un canal de retroalimentación y control que permita percibir la eficacia de los cambios introducidos, que identifique complicaciones, que perciba amenazas y oportunidades derivadas del cambio, en fin, que suministre a la dirección la información necesaria para poder volver a tomar decisiones y mantener así el circuito andando.



# Tipos de dirección

El estilo de dirección adecuado puede marcar una gran diferencia en el funcionamiento empresarial. La manera en que se gestiona la organización y las relaciones que los directivos establecen con sus equipos permean el ambiente de trabajo, influyen en la motivación laboral y determinan la eficiencia y la productividad.



## **Dirección autocrática.**

El directivo autocrático ejerce un gran poder sobre sus trabajadores o equipo. Suele implantar un estilo de dirección rígido e inflexible imponiendo las órdenes desde arriba y dejando poco margen para las sugerencias. Generalmente establece un férreo sistema de castigos, por lo que la motivación laboral se resiente y aumenta la rotación del personal.



## **Dirección participativa o democrática.**

Este estilo directivo se basa en la confianza. El directivo no solo tiene en cuenta las opiniones de su equipo, sino que los anima a participar en el proceso de toma de decisiones, de manera que los empleados se sienten más motivados y comprometidos con la organización, lo cual mejora la retención del talento. Sin embargo, puede retrasar el trabajo y las decisiones.



## **Dirección carismática.**

El directivo carismático es un auténtico líder que inspira a su equipo dando el ejemplo. Suele involucrarse en las diferentes tareas y guía a sus trabajadores a golpe de entusiasmo. Se trata de un estilo de dirección empresarial que empodera a los empleados, pero si el directivo abandona la organización el proyecto puede fracasar ya que su funcionamiento y éxito dependen de su figura.



## Dirección orientada a la tarea.

Este estilo directivo, aunque es un poco autocrático, suele ser muy eficaz. Este directivo se centra en definir el trabajo y las funciones necesarias, planificar las diferentes tareas y supervisar su cumplimiento. Sin embargo, su énfasis en la productividad puede llevarle a descuidar el bienestar de su equipo, por lo que suele tener dificultades para motivar y retener a sus trabajadores.



## **Dirección orientada a las personas.**

Este directivo comprende que los empleados son el alma de la organización, por lo que apoya a su equipo, le brinda autonomía y contribuye a su desarrollo profesional. Es un estilo de dirección participativo que fomenta la colaboración y crea un ambiente laboral positivo, pero puede ser contraproducente en situaciones de crisis o cuando es necesario tomar medidas correctivas.



## Referencias bibliográficas

<https://blog.conducetuenpresa.com/2018/08/proceso-de-direccion-administrativa.html>

<http://marisela-medel-lizarraga.over-blog.com/article-etapas-de-la-direccion-proceso-administrativo-53159086.html>

<https://concepto.de/direccion-administrativa/>



## Los 14 principios de la administración

Los catorce principios que dan orientación administrativa sobre cómo implementar las cinco funciones de la dirección son los siguientes:

- **La división del trabajo.** Dividir la organización del trabajo según la especialización y la eficiencia de cada empleado y de cada área, para alcanzar una mejor eficacia y productividad.
- **La autoridad y la responsabilidad.** Establecer un equilibrio entre el poder que ejerce la autoridad y las funciones que debe realizar, para evitar hacer abuso de la autoridad.
- **La disciplina.** Respetar y hacer respetar a los demás, cumplir las normas y reglamentos de la organización. Este principio puede fomentarse desde la autodisciplina o a través de sanciones o multas para quien no las respete.
- **La unidad de mando.** Establecer que cada empleado responda a un solo superior directo, de quien recibirá órdenes y apoyo. De lo contrario se podría afectar el desempeño y la productividad de la organización.
- **La unidad de dirección.** Asegurar que todas las actividades que tengan el mismo objetivo sean dirigidas por un mismo director, a través de un plan y de procedimientos establecidos.
- **La subordinación del interés individual al interés general.** Reconocer y fomentar, en primer lugar, el interés general de la organización y, en segundo lugar, el de los empleados (como ascender, capacitarse o aprender nuevas tareas). Este principio establece que no deben anteponerse los intereses de cualquier individuo, en ninguna instancia, a los de la organización: para lo cual hay que actuar con integridad y asegurarse de que las necesidades del total de los demás miembros antecedan las propias; en definitiva, priorizar el interés general.

- **La remuneración.** Mantener una política de remuneración (valor monetario que se le da al empleado a cambio de los servicios recibidos) que debe incluir incentivos financieros y no financieros.
- **La centralización.** Definir el grado de concentración de poder de la autoridad, que varía según la condición del negocio y el tipo de personal. La centralización refiere el control de las operaciones desde un solo lugar. Aunque casi ninguna empresa mediana o grande está totalmente centralizada en la actualidad, aún en esos casos es importante que ciertas actividades y decisiones se gestionen por departamento.
- **La cadena escalonada.** Establecer con claridad una línea de autoridad o de mando, que puede ser horizontal o vertical. Debe existir una línea clara de autoridad y sistema de jerarquías en cualquier empresa, lo que, de otro modo, se conoce como cadena de mando. En ella, los jefes dan instrucciones a los subordinados para encargarse de tareas específicas.
- **El orden.** Mantener un lugar para cada objeto y mantener el orden social (a través de la selección adecuada de cada empleado en el cargo más idóneo).
- **La equidad.** Dar un trato igualitario a todos los empleados, asegurando bondad y justicia (ese tipo de vínculo genera lealtad y compromiso).
- **La estabilidad personal.** Fomentar y acompañar el rendimiento del empleado que es contratado de manera permanente y que sabe que tiene oportunidades de progresar dentro de la organización.
- **La iniciativa.** Estimular a los empleados para que opinen, aporten sugerencias constructivas y armen planes de trabajo, para que se sientan partícipes de la organización.
- **El espíritu de cuerpo.** Crear unidad, cooperación y espíritu de equipo entre los empleados, para evitar confrontaciones. Es importante recompensar a cada uno según sus méritos sin generar celos o situaciones de disconformidad.

## Director de un hospital

Un director de hospital es la máxima autoridad en los centros de salud y hospitales. Su responsabilidad es encargarse de todas y cada una de las actividades y personas que lo integran, por lo que se desenvuelve en diversas funciones administrativas y prácticas.



### ¿En qué consiste el puesto de director de hospital?

El director de hospital es aquella persona clave para el ejercicio de las actividades, reglamentación y normalización de la estructura de gestión en los centros sanitarios. En otras palabras, los directores de hospital son quienes tienen el propósito de planificar, dirigir, coordinar, supervisar, además de evaluar la gestión del centro asistencial. De igual manera, como encargado de todo el centro asistencial en conjunto, el director de hospital está comprometido con cada uno de los profesionales que se desenvuelven laboralmente en él. Por lo tanto, es quien debe garantizar la calidad, seguridad, armonía y eficiencia, de la asistencia que se brinde en la institución.

Como comentamos antes, el director de hospital es el máximo representante de la institución sanitaria, así como la figura superior con más alta responsabilidad dentro del centro. De acuerdo a su cargo, los **directores de hospitales tienen algunas funciones básicas** como las siguientes:

- Lograr una mayor **influencia del equipo de gestión** en la calidad de la asistencia.
- **Implementar las nuevas tecnologías** para la mejora de la administración del hospital.
- **Impulsar el uso eficiente de los recursos** de acuerdo a los objetivos asistenciales y la eficacia y efectividad diagnóstica o terapéutica de diversas técnicas.
- **Toma de decisiones** respecto a problemáticas que puedan surgir en el centro hospitalario, así como otros asuntos que afecten a su gestión.
- **Elaborar informes** de manera periódica respecto a la actividad del propio hospital y los sanitarios que laboran en él.
- **Planeación de los recursos humanos, económicos y materiales del hospital.**
- Conocer el paciente promedio del hospital para optimizar los recursos financieros, materiales y humanos.
- Dota de **comunicación y transparencia la gestión y administración** hospitalaria para con los sanitarios.

- **Supervisión de los protocolos de atención hospitalaria** orientados a la calidad y excelencia sanitaria.
- Fomentar **procesos de mejora continua** en el hospital.
- **Promover políticas de recursos humanos** que favorezcan la calidad sanitaria.
- Fomentar la **relación con los proveedores** con el objetivo de evitar desabastecimientos y gastos imprevistos.
- En definitiva, ser **concedor del rendimiento del centro hospitalario** a fin de que su gestión y administración sea eficiente.

Como ves, el director de hospital debe contar con un perfil y formación multidisciplinar para poder realizar sus funciones de una forma óptima. Para ello, la formación especializada y la experiencia son dos pilares básicos.

## Competencias de un director de hospital

- **El liderazgo**, siempre transmite entusiasmo al resto del personal y conduce sus esfuerzos para lograr la mejora de una institución.
- **Capacidad de organización:** organizar el trabajo y las tareas para laborar de manera eficiente.
- **La buena comunicación**, permitiéndose poner la atención y esfuerzo necesario para entender a los médicos profesionales que laboran con él y hacerse entender sin llegar a discusiones.
- **Orientación a la innovación:** debe ser capaz de diseñar procesos de mejora, innovación y transformación en las unidades y servicios del centro hospitalario.
- **Dominio de la tecnología:** tendrá que identificar las nuevas tecnologías útiles y necesarias para la mejora de la gestión hospitalaria.
- **El manejo de todos los temas relacionados con la salud**, aunque un director de hospital no presta sus servicios atendiendo pacientes directamente, necesita tener los conocimientos necesarios para tender cualquier padecimiento sin importar con qué área está relacionada.

## Requisitos necesarios para ser el director de un hospital

Teniendo en cuenta qué funciones tiene un director de hospital, los profesionales que desean ocupar este puesto deben presentar el siguiente perfil:

- Ser doctor con experiencia de cinco años o más comprobada.
- Ser especialista en el área de medicina familiar, infectología, medicina interna, o alguna otra relacionada.
- Haber egresado de una maestría en salud pública o en gerencia de la salud.
- Ser proactivo y tener excelentes relaciones interpersonales.
- Tener experiencia en el manejo y gestión de programas de salud.
- Maneja a un buen nivel el idioma inglés.