

# Facultad de Ciencias Médicas Sagua la Grande

## Gestión de los servicios de salud



**Dr. C. Nubia Blanco Barbeito**  
**Profesor e Investigador Titular**

# PREGUNTA DE CONTROL

No se realizan preguntas de control teniendo en cuenta que la clase anterior fue una clase práctica sobre los procesos de Organización e Integración y fue evaluativa. En caso de existir estudiantes con ausencia la seminario o desaprobados se realiza pregunta escrita a estos estudiantes.



## Unidad # II: El proceso administrativo

### Sumario: Tema II

2.3. Liderazgo. Definición. Tipos de liderazgo. Conducta del líder. Estilo directivo de los líderes.

2.4. Comunicación, su importancia en la Administración. Principios y habilidades en la comunicación interpersonal. La comunicación profesional y organizacional.

2.5. Motivación. Definición. Reglas de la motivación. Insatisfacción laboral. Liderazgo y motivación. Trabajo en equipo. Definición de grupo. Principios. Características del equipo de Enfermería.



## OBJETIVOS DE LA CLASE

- ✓ Caracterizar Liderazgo precisando su definición, tipos de liderazgo, conducta del líder, estilo directivo de los líderes.
- ✓ Explicar el proceso de comunicación precisando su importancia en la Administración, principios y habilidades en la comunicación interpersonal, la comunicación profesional y organizacional
- ✓ Explicar la motivación precisando definición, reglas de la motivación, insatisfacción laboral, liderazgo y motivación, el trabajo en equipo, definición de grupo, principios y características del equipo de Enfermería.

*¿Qué es un líder?  
¿A qué se le denomina liderazgo?*

*LIDERAZGO EN ENFERMERIA.*



*Un Luis María Rivero Olivero*

# LIDERAZGO

Según Hall es una forma especial de poder, involucra la habilidad con base en las cualidades personales del líder para obtener la subordinación voluntaria de sus seguidores.

Davis y Newstrom considera el liderazgo como un proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos y en particular hacia los objetivos de la organización.

Es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupos para orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de metas u objetivos en una situación determinada.

Líder, es la persona que trabaja con un grupo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar

Líder es un visionario, y es quien:  
Se preocupa por lo correcto  
Se concentra en el qué y el porqué  
Establece la visión y la dirección  
Vive de las esperanzas y los sueños  
Inspira innovación: Piensa en desarrollo y futuro



# CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

- Posee conocimientos sólidos
- Ejemplo de integridad
- Confianza en sí mismo
- Enérgico y decidido
- Pensamiento con términos estratégicos
- Saber convertir los problemas en oportunidades
- Saber motivar
- Saber facilitar, persuadir, negociar y resolver conflictos
- Alentar, garantizar y promover la comunicación

# Las teorías y estilos de liderazgo.



## ¿QUÉ ES UN LÍDER?

Persona que dirige u orienta, teniendo la capacidad de influir a un grupo de personas y estos reconocen su autoridad.

## ¿QUÉ ES LIDERAZGO?

Es la capacidad de dirigir acciones de otros para cambiar una situación llevando a un propósito o meta, combinando las habilidades de un grupo.



## Teorías de Liderazgo

### TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL O CONTINGENCIA



Específica la forma en que las variables situacionales que interactúan con la personalidad y la conducta del líder, se utiliza para determinar si el líder se orienta por las relaciones, tareas o situaciones.

### TEORÍA DE RASGOS

"El liderazgo es algo innato: se nace líder", esta teoría supone que las personas heredan ciertas cualidades y rasgos que las hacen más adecuados para el liderazgo.



### TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO



Esta teoría sostiene que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento.

# ESTILOS DE LIDERAZGO

*"Haz lo que te digo"*



**Coercitivo:** Exige cumplimiento inmediato de las tareas

*"Ven conmigo"*



**Orientativo:** Moviliza a las personas hacia un objetivo claro

*"Las personas son lo primero"*



**Afiliativo:** Crea armonía y construye lazos emocionales entre las personas

*"¿Qué piensas tú?"*



**Democrático:** Crea acuerdos mediante la participación

*"Haz como yo, ahora"*



**Ejemplar:** Espera excelencia y autonomía en el desempeño

*"Intenta esto"*



**Formativo:** Desarrolla a las personas para el futuro

Fuente: *"Leadership That Gets Results"*, Daniel Goleman, Harvard Business Review



# ESTILOS DE LIDERAZGO



1



## LIDERAZGO COACHING

Reconoce las fortalezas, debilidades y motivaciones de su equipo. Les alentarán a que establezcan metas tipo SMART y proporcionen retroalimentación periódica sobre su desempeño.

2



## LIDERAZGO DE SERVICIO

Un líder servidor pone a las personas en primer lugar. Suele suscitar un alto nivel de respeto por parte de las personas que lidera debido a su enfoque en la satisfacción y la colaboración de los empleados.

3



## LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Bajo este estilo de liderazgo, se anima a cada miembro del equipo a dar su opinión. Luego, el líder toma la decisión final basándose en dicha información.

4



## LIDERAZGO AUTOCRÁTICO

El líder dice lo que hará el equipo y siempre espera que los empleados se adhieran a sus decisiones. Se trata de un enfoque de liderazgo muy tradicional y no involucra ni motiva a al equipo.

5



## LIDERAZGO BUROCRÁTICO

Un líder burocrático escuchará las opiniones de los empleados, pero, en última instancia, rechazará todo lo que no siga la política y el procedimiento de la empresa.

6



## LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE

Casi toda la autoridad se otorga a los empleados. Esta confianza puede empoderar a los trabajadores, pero puede llevar a las personas a no salir de sus zonas de confort.

7



## LIDERAZGO PIONERO

Este tipo de líder se enfoca en el desempeño, establece altos estándares y responsabiliza a los miembros del equipo de alcanzar sus propias metas.

8



## LIDERAZGO CARISMÁTICO

Un líder carismático se caracteriza por presentar altos niveles de energía, está dispuesto a asumir riesgos y a utilizar estrategias poco habituales para lograr sus objetivos.

9



## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Un líder transformacional siempre busca traspasar los límites de la norma. Motivan a los empleados a superar sus zonas de confort para lograr cosas de las que no creían que eran capaces.

10



## LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Este tipo de líder recompensa por un trabajo bien hecho. Todos saben qué hacer y qué se espera de ellos, pero hay pocos incentivos para ir más allá.

11



## LIDERAZGO PATERNALISTA

Los líderes paternalistas asumen un papel de estilo parental con su equipo, mostrando total preocupación por su bienestar a cambio de total confianza y lealtad.

# Estilos de liderazgo

## Coach

- Acompaña
- Al servicio del equipo
- Colabora
- Se implica/participa
- Confía
- Forma parte del equipo
- Propone
- Decide si decide él o el equipo
- Que el equipo se desarrolle y el Coach sostiene
- Prepara la mente para que el equipo funcione de manera autónoma



## Consultivo

- Asume responsabilidades
- Toma decisiones
- Pregunta
- Dialoga
- Propone y deja que propongan
- Escucha
- Comunicación bilateral



## Delegativo puro

- No se desentiende pero se lava las manos
- No se implica
- El equipo hace todo, a él solo se le informa
- Estilo de no intervención



## Directivo

- Manda/ordena
- Obliga
- Impone
- No admite sugerencias
- Comunicación unidireccional
- Asume
- Decide



# ESTILOS DE LIDERAZGO

en un equipo de trabajo

Síguenos en nuestras redes:



alza360

alza\_360

El sistema DISC es un modelo que nos ayuda a predecir los perfiles conductuales y de comunicación de las personas



Sistema DISC es presentado en la obra "Alza el vuelo" de M. Rossemberg y D. Silvert

# 4 estilos de liderazgo basados en El Método de los Colores



El líder **ROJO** tiene un estilo personal para generar resultados en el corto plazo.



El líder **AMARILLO** lidera a través de la inspiración.



El líder **VERDE** es más democrático, incitando a la tolerancia y la participación del equipo.



El líder **AZUL** es conservador, se siente seguro con una planeación óptima de las acciones.



# LOS CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO

atributos de cada perfil de personalidad.

Lider	Atributos	Como se desenvuelven mejor
<b>Rojo</b> 	Sentido de urgencia y presión a sus equipos de trabajo.	Funcionan muy bien en organizaciones que se encuentran en procesos de cambio o rediseño, inmersas en mercados competitivos y/o que tengan una cultura de trabajo por objetivos.
<b>Amarillo</b> 	Inspiradores, buenos comunicadores, relacionistas y creativos.	Tendrán su máximo desempeño en empresas que no sean tan rigurosas en cuanto a procedimientos, donde haya una cultura de cercanía y donde su trabajo sea reconocido y valorado
<b>Verde</b> 	Establecer lazos de confianza y lealtad.	Tendrán un mejor desempeño en empresas más conservadoras, estables y sólidas.
<b>Azul</b> 	Capacidades técnicas, su capacidad estratégica y el grado de exigencia por un trabajo de calidad.	Podrán tener mejores resultados en una empresa rigurosa, conservadora, con procesos claramente definidos y con altos estándares de calidad.

# Citas divertidas sobre el liderazgo para cada estilos DISC



Si no puedes hacerles ver la luz, tienes que hacerles sentir el calor

- Ronald Reagan

Liderazgo involucra encontrar un desfile y ponerte delante

- John Naisbitt



El problema con ser líder es que nunca sabes si te siguen o si te persiguen

- Claire A. Murray

Han definido el liderazgo como la habilidad de esconder tu pánico delante de otros

- Lao Tzu



# ESTILOS DE LIDERAZGO

- ❑ Autocrático: Esta representado por conducta directiva en la que las decisiones se trasmiten cuando ya están tomadas. Las técnicas y los procedimientos de la actividad de dirección están determinada por líder que orienta las tareas empleando su poder personal de forma autoritaria. Puede anular la creatividad y la innovación. Este estilo es de gran eficiencia en situaciones de crisis.
- ❑ Participativo: El jefe presenta al grupo el análisis de la situación con valoración de alternativas sobre las que pide opiniones. La influencia y libertad del grupo es mas amplia pero la decisión sigue siendo en exclusiva del que dirige.
- ❑ Democrático: Representa un avance en el reparto de influencia del grupo, estableciendo una relación de orientación de las personas hacia la toma de decisiones en el grupo con quien se comparten las responsabilidades. El consenso es una de las claves esenciales que lo caracteriza. El reto del grupo es el de compartir perfiles profesionales diefrentes para enriquecer al grupo, en donde el equilibrio y la cohesión van a ser estrategias necesarias para la solución de los problemas que afectan al equipo.
- ❑ Liberal: Promueve la libertad completa del grupo. El líder participa en minoría siendo el grupo quien formula las decisiones. El líder ha de ser permisivo. Para alentar la libertad del grupo, pero si el grupo no es maduro puede caer en la ineficacia. Este estilo grandes ventajas con prestadores de servicio independientes, que trabajan en conjunto para un mismo fin.

Pensamiento

C

D

**Fortalezas:**

Exacto, preciso  
Centrado en hechos y detalles

**Area de Desarrollo:**

Ignora los sentimientos  
No se centra en lo abstracto  
Se estanca en los detalles no esenciales

**Fortalezas:**

Centrado en lo esencial, como esto le beneficia. Lógico  
Panorama general / Nuevas ideas

**Areas de Desarrollo:**

Reta / interrumpe  
Pierda los detalles importantes  
Impaciente

Introvertido

Extrovertido

**Fortalezas:**

Paciente, atento  
Siempre presente  
Normalmente no interrumpe

**Areas de Desarrollo:**

Centrado en lo negative  
No emite opinion  
No proporciona feedback

**Fortalezas:**

Le gusta interactuar  
Abierto, Entusiasta  
Relacional

**Area de Desarrollo:**

Pierde la concentracion  
No atiende a los detalles  
Prefiere hablar a escuchar



S

Sentimiento

**Cuadro 14-1** Evaluación de liderazgo.

Aspecto	Núm.	5	6	7	8	9	10
Afectuoso			✓				
Entusiasta					✓		
Motivador				✓			
Apoya		✓					
Enseña	✓						
Da confianza		✓					
Inspira			✓				

Problema	Posible solución
1. Usted es jefe de enfermeras, su equipo está interesado en la discusión sobre el sistema de trabajo; sin embargo, se rehúsan a hablar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Espera a que estén listos</li> <li>b) Sugiere una votación</li> <li>c) Decide qué hacer</li> </ul>
2. Su equipo funciona bien. Usted quiere que siga así.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reduce el control</li> <li>b) Deja libre al equipo</li> <li>c) Mantiene el control</li> </ul>
3. Como jefe de enfermeras, usted quiere que todos los miembros de su equipo participen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pregunta al equipo qué necesita</li> <li>b) Propone cambios</li> <li>c) No hace nada</li> </ul>
4. Usted se preocupa por pensar que no está dirigiendo adecuadamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pregunta su opinión al equipo</li> <li>b) Deja solo al equipo</li> <li>c) Discretamente dirige más al grupo</li> </ul>
5. Su equipo está perdiendo interés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Deja que los miembros del equipo opinen</li> <li>b) Pone a votación</li> <li>c) Presenta un plan novedoso</li> </ul>
6. Nadie quiere tomar la iniciativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sugiere cambios</li> <li>b) Escoge y designa</li> <li>c) Deja al equipo tomar decisiones</li> </ul>

### Respuestas.

1. El estilo que se requiere es directivo, la respuesta debe ser c).
2. El estilo requerido es libre, la respuesta debe ser a).
3. El estilo requerido es liderazgo de equipo, la respuesta adecuada es b).
4. El estilo es liderazgo libre, respuesta b).
5. El estilo es directivo, la respuesta c).
6. El estilo de equipo es el adecuado, respuesta a).

*¿Qué es la comunicación?*

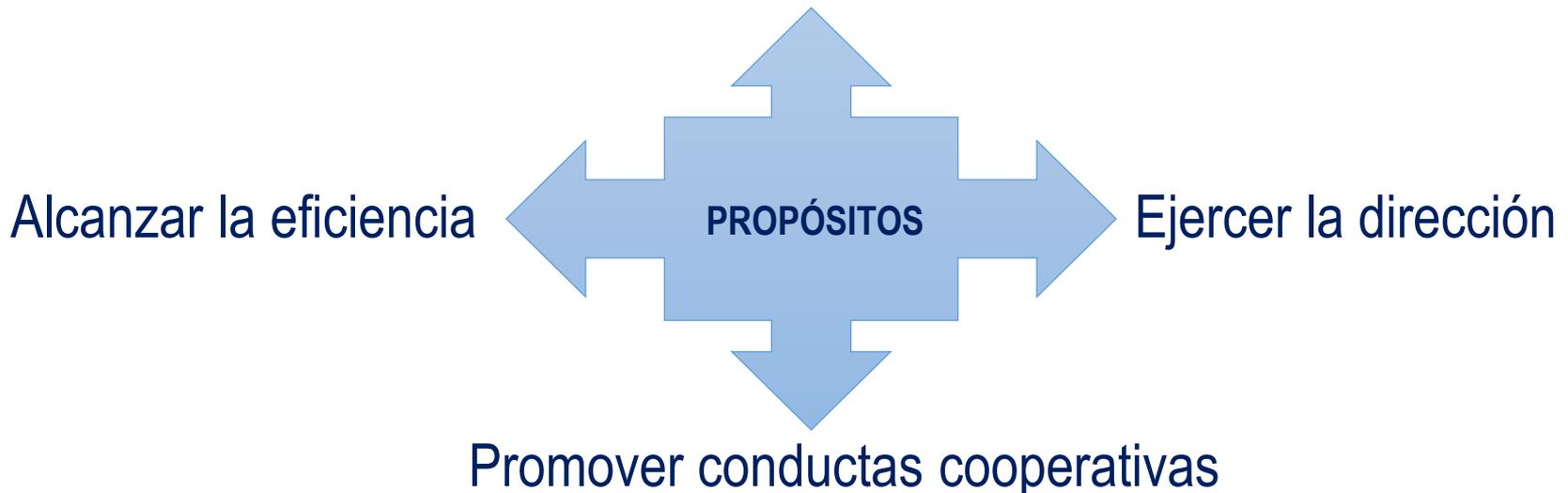


# COMUNICACIÓN

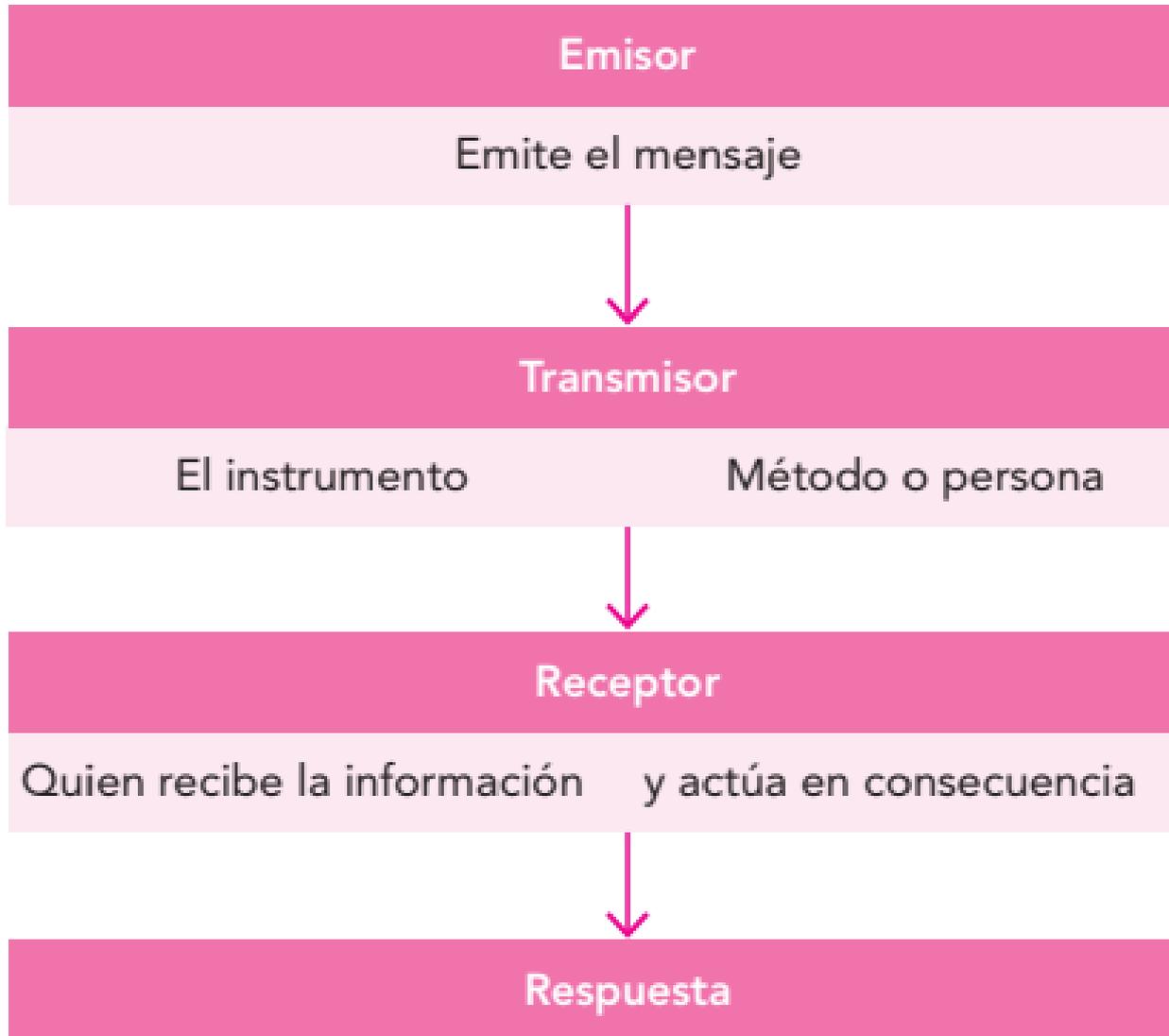
“la serie de pasos dinámicos, fluidos y constantes en la transmisión de un mensaje que produce una respuesta”. También se le concibe como “el intercambio de información entre dos o más personas”.

La comunicación es un proceso al interior de la persona e interpersonal. Es al interior de las personas cuando el emisor se percibe, capta el ambiente, valora, señala un receptor y transmite el mensaje. Es interpersonal cuando emite el mensaje y pone en movimiento el intercambio

Retroalimentar el sistema administrativo

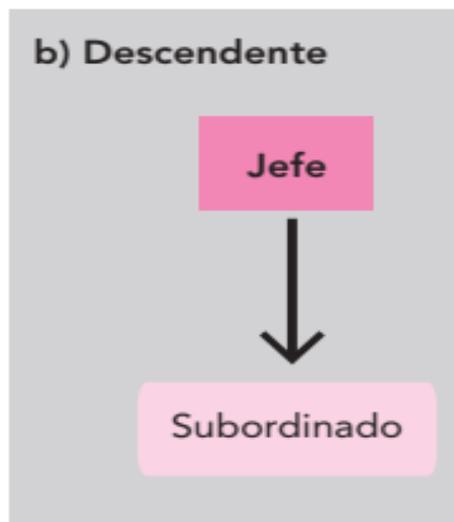
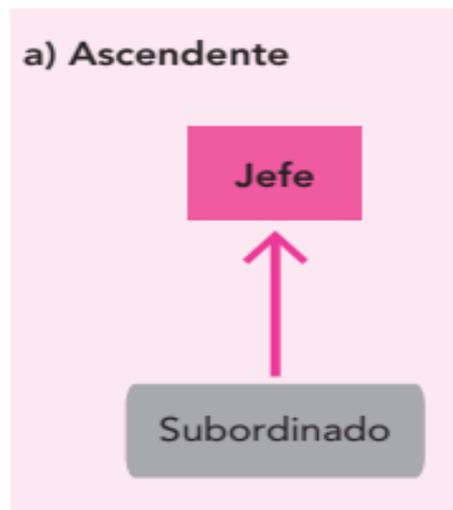


# ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN



# TIPOS DE COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA

- ❑ **Comunicación ascendente:** Fluye de subordinados a jefes. Se aplica para informar, sugerir, aclarar, coordinar o quejarse.
- ❑ **Comunicación descendente:** Fluye de jefes a subordinados. Se usa para ordenar, informar, dirigir, orientar, asesorar, aclarar y coordinar.
- ❑ **Comunicación horizontal:** Se produce entre personas del mismo nivel jerárquico. Se aplica para unificar, coordinar, informar, solicitar y evaluar.
- ❑ **Comunicación general:** Fluye de toda la organización al exterior o para todos los integrantes.



# Principios de la comunicación

- 1. Principio del dinamismo.** El flujo dinámico y constante de la comunicación asegura la recepción y la respuesta. El flujo dinámico y constante se refiere a la comunicación repetida y que, además, aclara las situaciones equivocadas.
- 2. Principio de la congruencia.** La congruencia entre el contenido y la intención en el mensaje determina la respuesta congruente. Si al comunicarse la persona desea obtener una respuesta adecuada, el mensaje y su contenido deben estar acordes.
- 3. Principio de la forma.** Elegir el método y tipo de comunicación adecuada permite el logro de objetivos.

*¿A qué se le denomina motivación?*



# Proceso de la motivación



# MOTIVACIÓN

Es un término de deseos o impulsos que una persona siente para realizar una actividad o cumplir un objetivo, es una combinación de procesos que nos llevan a actuar de una manera determinada.

Energía: es una medida de la intensidad del impulso, en otras palabras abarca el esfuerzo y esmero

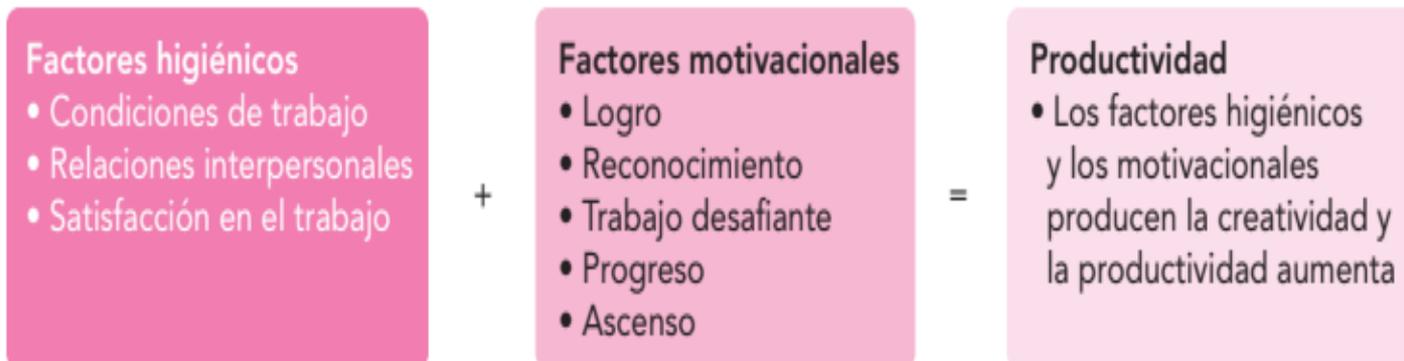
Persistencia: se quiere que los empleados persistan en su esfuerzo para el logro de esas metas.

Orientación: es esfuerzo que se orienta y es consistente con las metas organizacionales es el tipo de esfuerzo que se desea de los empleados

## Teoría de necesidades de Maslow



## Teoría de dos factores de Herzberg



## Teoría de la expectativa De Broom

donde:

Fuerza es la intensidad de motivación.

La valencia (V) es la intensidad de preferencia.

La expectativa (E) es la probabilidad de lograr el resultado previsto.

$$\text{Fuerza} = V (E)$$

**Teoría de las  
necesidades  
motivadoras  
de McClelland**

Tres tipos de necesidades básicas motivadoras:  
1) poder, 2) afiliación y 3) realización.

**Motivadores  
administrativos  
de Patton**

Desafío  
Categoría  
Liderazgo  
Competencia.  
Temor  
Dinero

**Teoría de  
sistemas  
directivos  
Likert**

Sistema autoritario explotador  
Sistema autoritario benévolo  
Sistema consultivo  
Sistema democrata participativo

*¿Qué se entiende por trabajo en equipo?*



# TRABAJO EN EQUIPO

Uno de los sistemas con mayores posibilidades de éxito es el sistema de equipo, el cual consiste en formar equipos de enfermeras profesionales y no profesionales, que se encargan de un número determinado de pacientes desde su ingreso hasta su egreso. El liderazgo del grupo es asumido por la profesional, quien es responsable directa ante la encargada de servicio de la atención proporcionada al paciente por su equipo.



# VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Se proporciona atención integral.
- Permite fomentar las relaciones interpersonales enfermera-enfermera y enfermera paciente.
- Se puede valorar la calidad de la atención.
- Es posible determinar responsabilidades.
- Pueden aplicarse métodos de control.
- El cuidado es continuado.
- El paciente conoce al personal que está responsabilizado de su cuidado.



## PREGUNTAS DE COMPROBACIÓN

Recientemente la seño JPH es elegida para desempeñarse como supervisora de enfermería en el GBT 1 del policlínico docente “Idalberto Revuelta” por sus cualidades como líder.

- a) Mencione cuales son esas cualidades.
- b) Teniendo en cuenta su personalidad cual ud. considera será el tipo de liderazgo que ejerza.
- c) Qué tipo de comunicación administrativa ejercerá cuando necesite transmitir información.
- d) Cuales son los principios de una buena comunicación

# **Estudio independiente de los contenidos**

Barreras para la comunicación que aparecen en la pag 122-123 del libro de Balderas Pedrero María de la L. Administración de los Servicios de Enfermería.

## **Motivación de la próxima actividad**

Se orienta realizar un análisis detallado de la Resolución 396 regulación de la práctica de Enfermería, regulaciones laborales, importancia y legalidad de los roles de Enfermería en las organizaciones de salud, para lo cual el profesor se la llevará al aula. Se orienta estudiar las pag 94-105 del libro de texto básico.

**CLASE PRÁCTICA 3**

## **BIBLIOGRAFÍA BÁSICA**

Marcel Hechavarría N. Cairo Soler C. Administración y Gestión de los Servicios de Enfermería. La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2006: 53-55, 165-180

Balderas Pedrero María de la L. Administración de los Servicios de Enfermería. 7ma Edición. México: Mcgraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. 2015: 112-120-295

