

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS

CONOCIMIENTOS GERENCIALES DEL PERSONAL MEDICO QUE
OCUPA CARGOS ADMINISTRATIVOS EN LAS DIFERENTES
DEPENDENCIAS ESTATALES DE SALUD DEL AREA DE
GUATEMALA NORTE

Estudio realizado con 28 médicos que ocupan cargos
administrativos en las Dependencias Estatales del Area de
Guatemala Norte y Hospital General San Juan de Dios
junio 1994 a mayo 1995. Guatemala.

TESIS

*Presentada a la Honorable Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Médicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala.*

POR

NILS ENRIQUE MURALLES HERNANDEZ

En el acto de investidura de:

MEDICO Y CIRUJANO

Guatemala, julio de 1995

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central



Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
Región 1 Metropolitana
Jefatura Area de Salud Guatemala, Norte
7a. Av. 1-31, Zona 2 Tel. 23971
Guatemala, C. A.

NUM.
REF.

Al contestar sírvase mencionar el
Número de referencia de esta nota

GUATEMALA 30 DE MARZO DE 1993

Dr.
EDGAR DE LEON BARILLAS
DIRECTOR DOCENTE ADMINISTRATIVO DE TESIS
FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS, USAC.

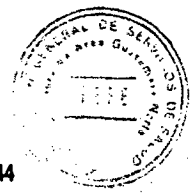
Dr. DE LEON BARILLAS

Por este medio, hago de su conocimiento que el bachiller
NILS ENRIQUE MURALLES HERNANDEZ, realizó su trabajo de tesis
titulado: "CONOCIMIENTOS GERENCIALES DEL PERSONAL MEDICO, QUE
OCUPAN CARGOS ADMINISTRATIVOS EN LAS DEPENDENCIAS ESTATALES
DE SALUD, DEL AREA GUATEMALA NORTE"; Comprendido durante el
periodo de Junio 94 a Marzo del 93.

Sin otro particular, me es grato saludarlo.

Atentamente,

Dr. JOSE BERNARDO GRANADA
Médico y Cirujano
JEFATURA DEL AREA GUATEMALA NORTE.



AÑO DEL CINCUENTENARIO DE LA REVOLUCION DEL 20 DE OCTUBRE DE 1944

Salud Para Todos los Guatemaltecos

DL
05
T (2963)

HOSPITAL GENERAL "SAN JUAN DE DIOS"
SUBDIRECCION MEDICA
DEPARTAMENTO DE DOCENCIA E INVESTIGACION

Oficio No. V-4-95.

Guatemala, 27 de Junio - _____ de 1995.

BACHILLER:
NILS ENRIQUE MURALLES HE. NANDEZ
CARNET No. 8613401
P R E S E N T E.

Estimado Bachiller Muralles:

El Comité de Investigación le informa que su Informe Final ha sido autorizado para la divulgación de su trabajo de Tesis titulado:

CONOCIMIENTO GERENCIALES DEL PERSONAL MEDICO QUE OCUPA CARGOS -
ADMINISTRATIVOS EN LAS DEPENDENCIAS ESTATALES DE SALUD DEL AREA -
GUATEMALA NORTE. -----

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

DR. BERNARDO CORONADO.
COORDINADOR COMITE DE INVESTIGACION.



Vs.Bo.

Dr. César Augusto Reyes Martínez.
JEFE DPTO. DOCENCIA E INVESTIGACION.





FORMA C

FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

Guatemala, 15 de Junio de 1995

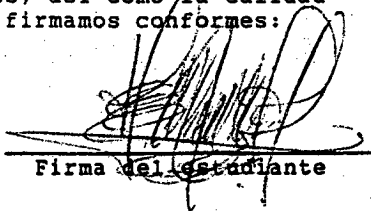
Director Unidad de Tesis
Centro de Investigaciones de las
Ciencias de la Salud - Unidad de Tesis


Se informa que el: BACHILLER EN CIENCIAS Y LETRAS, NILS ENRIQUE
Título o diploma de diversificado, Nombres y ape-

MURALLES HERNANDEZ Carnet No. 8613401
lidos completos


Ha presentado el Informe Final del trabajo de tesis titulado:
CONOCIMIENTOS GERENCIALES EN EL PERSONAL MEDICO QUE OCUPAN CARGOS ADMINISTRATIVOS
EN LAS DEPENDENCIAS ESTATALES DE SALUD DEL AREA DE GUATEMALA NORTE

y cuyo autor, asesor(es) y revisor nos responsabilizamos de los conceptos metodología, confiabilidad y validez de los resultados, pertinencia de las conclusiones y recomendaciones, así como la calidad técnica y científica del mismo, por lo que firmamos conformes:


Firma del estudiante


Asesor
Firma y sello personal

Dr. Juan Felipe Garcia
Médico y Cirujano
Especializado 1975


Revisor
Firma y sello **ROLANDO ALBARRAN**
MEDICINA INTERNA
REUMATOLOGIA

Registro Personal 9543

EL DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS
DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FORMA D

HACE CONSTAR QUE:

El (La) Bachiller: NILS ENRIQUE MURALLES HERNANDEZ

Carnet Universitario No. 86-13401

Ha presentado para su Examen General Publico, previo a optar al
Titulo de Médico y Cirujano, el trabajo de Tesis titulado:

CONOCIMIENTOS GERENCIALES EN EL PERSONAL MEDICO QUE OCUPAN CARGOS

ADMINISTRATIVOS EN LAS DEPENDENCIAS ESTATALES DE SALUD DEL AREA DE
GOATEMALA NORTE

Trabajo asesorado por: DR. JUAN FELIPE GARCIA

y revisado por: DR. ROLANDO BEBER DIAZ

quienes lo avalan y han firmado conformes, por lo que se emite,
firma y sella la presente

ORDEN DE IMPRESION:

Guatemala, 28 de junio de 1995

DR. EDGAR DE LEON BARILLAS
Por Unidad de Tesis

DR. RANIL CASTILLO RODAS
DIRECTOR
CENTRO DE INVESTIGACIONES
DE LAS CIENCIAS DE LA SALUD

IMPRESA:

Dr. Edgar Axel Oliva Gonzalez
DECANO

INDICE

	Pag.
I. INTRODUCCION.	1
II. DEFINICION DEL PROBLEMA	2
III. JUSTIFICACION	3
IV. OBJETIVOS	4
V. REVISION BIBLIOGRAFICA.	5
VI. METODOLOGIA	57
VII. PRESENTACION DE RESULTADOS.	61
VIII. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.	68
IX. CONCLUSIONES.	71
X. RECOMENDACIONES	72
XI. RESUMEN	73
XII. BIBLIOGRAFIA.	74
XIII. ANEXOS.	76

I. INTRODUCCION

Se dice que la evaluación gerencial es talón de Aquiles de la integración gerencial, pero probablemente sea la clave central de la propia administración. Es la base para determinar quien tiene posibilidades de promoción a un puesto mas alto. También es importante para el desarrollo administrativo, porque si no se conocen las cualidades y debilidades de un Gerente, es difícil determinar si los esfuerzos de desarrollo están encaminados en la dirección correcta.

La evaluación es, o debe ser, una parte integral de un sistema de administración. CONOCER QUE TAMBIEN PLANEA, ORGANIZA, INTEGRA, DIRIGE Y CONTROLA EL GERENTE, es en realidad la única forma de asegurarse de que quienes ocupan puestos gerenciales administran con eficacia.

El médico que ocupa cargos administrativos debe ser evaluado por sus superiores en forma rutinaria y periódica. los estándares más apropiados son los que evalúan la técnicas y los principios básicos de la administración. La evaluación debe medir el desempeño en el logro de las metas y los planes, además de el desempeño como Gerente, es decir, en que medida un médico ejecutivo lleva a cabo las actividades gerenciales fundamentales.

Los métodos tradicionales de evaluación que intentan medir los rasgos de la personalidad tienen serias limitaciones. Un método eficaz consiste en evaluar a los Médicos Gerentes contra objetivos verificables. Este enfoque es operacional, relacionado con el trabajo del Gerente y relativamente objetivo. A pesar de ello una persona puede desempeñar bien o (mal) debido a la suerte o a los factores que no están bajo su control. Por consiguiente, el enfoque de la administración por objetivos se debe complementar con la evaluación de los Gerentes como tales, es decir, evaluar en qué medida realizan correctamente sus actividades gerenciales fundamentales.

Como ya se anotó la evaluación es esencial para una administración eficaz. En el campo de la administración médica, es aún más importante porque permite descubrir las deficiencias en el conocimiento administrativo del Médico; y así poder capacitar a todo aquel Médico que desempeña cargos gerenciales.

Este trabajo lleva la finalidad primordial de servir como un instrumento inicial en el campo de la evaluación del desempeño para los médicos que se dedican al trabajo gerencial. Esperando que en un futuro se desarrolle todo un programa de evaluación que permita ejercer la función gerencial del Médico en una forma científica para el buen funcionamiento de todas las instituciones prestadoras de servicios de salud.

II. DEFINICION DE PROBLEMA

El constante cuestionamiento de la eficiencia institucional y la vieja concepción de la gerencia Pública, conduce a la necesidad de profundizar en una nueva concepción que contenga, como principio fundamental la necesidad de inducir el cambio, en un contexto de crisis económica, social y política. La tendencia ha sido plantear el problema de la gerencia pública alrededor de las funciones del gerente, según Klisberg " concibe usualmente al gerente como un administrador de recursos cuya tarea se centra en la aplicación de tecnología administrativa clásica la labor de la organización, y el uso de recursos", y agrega en esta visión que el gerente aplica en una gerencia de tipo Micro-organizacional centrada en metas específicas. El gerente es visto como un funcionario, Aséptico de tipo Tecnocrático absolutamente al margen de compromisos valorativos.

El análisis con lleva a la necesidad de replantear también las tareas y responsabilidades de un gerente, capaz de realizar una proyección Macro-organizacional con habilidades y actitudes especiales, para la crisis y contribuir a su superación. El gerente público, debe de estar comprometido con el proyecto nacional del que forma parte y debe de generar ideas, promover innovaciones, elaborar juicios críticos y estar en posibilidad de tomar decisiones creativas. El sustento fundamental se encuentra en el hecho de que las tareas del aparato público requieren de un perfil diferente aún donde el gerente "no está administrando recursos solamente, sino esencialmente gestionando políticas públicas, lo que implica una problemática gerencial mucho más amplia y compleja". Y esta política pública está en dar respuesta a los diferentes sectores de la población que demanda solución a los problemas que los afectan.

La ciencia de la administración no se interesa tanto en las propiedades y propósitos de los sistemas administrativos, sino más bien en los aspectos procesales que se traducen en instrucciones factivas. los sistemas administrativos son programas para prescribir tareas, pero cuyo propósito fundamental está en la solución de problemas. (1)

III. JUSTIFICACION

Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.

El propósito del presente trabajo es fomentar la excelencia entre todos los médicos que se dedican a la gerencia en salud. Y qué mejor que se fomente a través de una evaluación del desempeño gerencial.

La evaluación del conocimiento gerencial es una parte esencial en todo sistema administrativo, pero constituye una de las tareas más difíciles de llevar a cabo. Con mayor dificultad en el campo gerencial de los servicios de salud; en donde los esfuerzos actuales se orientan a implementar una administración científica.

Actualmente en Guatemala no se tiene una forma uniforme de evaluar el desempeño gerencial en el campo de la administración médica. Tradicionalmente se ha evaluado en base a los rasgos de la personalidad; con todo el componente subjetivo que esto implica. Este trabajo es un esfuerzo en lograr que dicha evaluación sea objetiva, como parte de una administración en el campo de la salud, altamente eficaz.

IV OBJETIVOS

GENERAL:

- Determinar el nivel de conocimientos de Gerencia Administrativa que poseen los Médicos que ocupan cargos administrativos, en el área de Guatemala Norte.

V. REVISION BIBLIOGRAFICA

ADMINISTRACION:

Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupo, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. (17)

SU NATURALEZA Y PROPOSITO:

- Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los administradores es la misma: crear un Superávit.
- La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia. (17)

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION

Muchos académicos y administradores han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Al estudiar esta disciplina, resulta útil dividirlo en cinco funciones: Planeación, organización, integración de personal, Dirección y Control, alrededor de los cuales se puede organizar el conocimiento en que se fundamenta. Aunque se insiste en que las tareas de los administradores se relacionan con el diseño de un ambiente interno para el desempeño dentro de la organización, no se debe pasar por alto que los administradores tienen que operar también en el ambiente externo. Evidentemente, no puede realizar sus tareas bien a menos que comprendan y sean sensibles a los muchos elementos del ambiente externo: Factores económicos, Tecnológicos, sociales, políticos y éticos, que afectan sus áreas de operación.

LA ADMINISTRACION COMO PARTE ESENCIAL DE CUALQUIER ORGANIZACION:

Los administradores tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo. Por lo

tanto, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a los servicios. El término "empresa" se refiere a los negocios, a las agencias gubernamentales, a los hospitales, a las Universidades y a otras organizaciones.

La administración eficaz es la preocupación del presidente de la corporación, del director del hospital, del supervisor de primera línea en el gobierno, del líder de los boy scouts, del obispo en la iglesia, del entrenador de un equipo de baseball y del rector de la Universidad.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN DIFERENTES NIVELES ORGANIZACIONALES:

El alcance de la autoridad puede variar y los tipos de problemas que se afrontan pueden ser considerablemente diferentes, las personas que desempeñan un papel administrativo quizá dirija a personas en los departamentos de ventas, Ingeniería o finanzas, sin embargo, subsiste el hecho de que, como administradores, todos obtienen resultados al establecer un ambiente para lograr un esfuerzo eficaz de grupo. Todos los gerentes desempeñan funciones administrativas, pero el tiempo que dedican a cada una de ellas puede ser diferentes, dentro de la jerarquía organizacional, los gerentes de ALTO NIVEL le asignan más tiempo a Organización y planeación; los gerentes de NIVEL MEDIO a dirección y organización; y gran parte de las labores de los supervisores de primera línea son de dirección. El tiempo que se consume en el control varía sólo ligeramente para los administradores en diversos niveles. (17)

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y LA JERARQUIA ORGANIZACIONAL:

- 1.- **Habilidades Técnicas:** es el conocimiento y la pericia para realizar actividades, que incluyen métodos, procesos y procedimientos. Por lo que representa trabajar con determinadas técnicas y herramientas.
- 2.- **Habilidad Humana:** Es la capacidad para trabajar con personas; es el esfuerzo cooperativo; es trabajo en equipo; es la creación de un ambiente en que las personas se sientan seguras y libres para expresar sus opiniones.
- 3.- **Habilidad conceptual:** Es la capacidad de ver la "imagen de conjunto", de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.
- 4.- **Habilidad de Diseño:** Es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficientes en particular en los niveles organizacionales más altos, los gerentes deben de estar en la posibilidad de hacer algo más que ver el problema; los gerentes también necesitan ser capaces de diseñar una solución factible para el problema de acuerdo con la

realidad a que se enfrentan. (17)

La importancia relativa de estas habilidades pueden diferir en los diversos niveles de jerarquía organizacional. A nivel administrativo inferior las habilidades técnicas y Humanas son más relevantes que las Conceptuales y de Diseño; a nivel administrativo MEDIO disminuye la necesidad de las Técnicas y las Humanas siguen siendo esenciales las conceptuales y de diseño se vuelven más relevantes; en cambio a nivel ALTA GERENCIA son especialmente valiosas las conceptuales, de diseño y las Humanas, aunque existe una necesidad relativamente pequeña de las Técnicas.

LAS METAS DE LOS ADMINISTRADORES Y LAS ORGANIZACIONES:

En todo tipo de organizaciones tanto lucrativas o no, el objetivo lógico y públicamente deseable de los administradores debe de ser obtener un Superávit; tienen que establecer un ambiente en el que las personas puedan alcanzar metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr al máximo posible una meta deseada con los recursos disponibles.

En una organización no lucrativa, como puede ser el departamento de hospital, los administradores también tienen metas y deben esforzarse por lograrlas con el mínimo de recursos o alcanzarlas hasta donde sea posible con los recursos disponibles.

El administrador eficaz es el gerente situacional que evalúa cada enfoque de acuerdo con las circunstancias y selecciona aquel que logre las metas individuales y organizacionales del modo más eficaz y eficiente. Otra forma de considerar la meta de todos los administradores consiste en que deben de ser productivos. Aunque no existe un consenso total sobre el verdadero significado de la PRODUCTIVIDAD se define: La relación resultados (productos) insumos dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad; la productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. EFICACIA es el logro de objetivos. La EFICIENCIA es la obtención de los fines con la misma cantidad de recursos. (17)

ADMINISTRACION UNA CIENCIA Y ARTE:

La administración, al igual que otras actividades o disciplinas ya se trate de la Medicina, composición musical, etc. es un arte. Se trata de conocimientos prácticos, consiste en hacer las cosas de acuerdo con el contexto de una situación; sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor utilizando el conocimiento organizado sobre la administración.

Por lo tanto la administración como práctica es un arte, el conocimiento organizado en que sustenta la práctica se

puede denominar Ciencia. A pesar de ello este tipo de conocimiento administrativo puede mejorar la práctica administrativa; los Médicos sin la ayuda de la ciencia, serían poco más que curanderos.

Los gerentes que intentan administrar sin la ciencia de la administración tienen que confiar en la buena suerte, la intuición o en lo que hicieron en el pasado. En la administración, al igual que en cualquier otro campo, a menos de que quienes la practiquen aprendan por ensayo y error, no habrá lugar en que puedan recurrir en busca de una orientación significativa de que no sea el conocimiento acumulado en que se fundamenta su práctica. El papel de la teoría de la administración consiste en proporcionar un medio para clasificar los conocimientos administrativos significativos y pertinentes. Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para determinar resultados, son importantes en todos los campos de la actividad, normalmente las técnicas reflejan la teoría y constituyen un medio para ayudar a los administradores a comprender actividades con la mayor eficacia. La organización constituye un sistema abierto que opera dentro del ambiente e interactúa con el mismo. El enfoque de sistemas para la administración incluye insumos (recursos) provenientes del ambiente externo y de diversos demandantes, el proceso de transformación, el sistema de comunicación, los factores externos, los resultados (productos) y una forma de revitalizar el sistema. (17)

HISTORIA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Muchos autores y administradores han contribuido al desarrollo del pensamiento administrativo. La preocupación de Frederick Taylor era el mejoramiento de la productividad mediante la aplicación del método científico. Henry Gantt desarrolló la gráfica que lleva su nombre. Centró su atención en la selección de los trabajadores y en la cooperación entre éstos y la administración. A Frank Gilberth se le conoce por sus estudios sobre tiempos y movimientos, mientras que a Lilian Gilberth se ocupó de los aspectos humanos del trabajo.

Henry Fayol, "El Padre de la teoría moderna de la Administración", formuló catorce principios administrativos. Hugo Munsterberg aplicó la psicología a la industria y a la administración, mientras que Walter Dill Scott a la publicidad, a la mercadotecnia y a la administración de personal.

Max Weber se le conoce su teoría sobre la burocracia. A Wilfredo Pareto se le considera "El padre del enfoque de los sistemas sociales". Elton Mayo y F Roethlisberger se hicieron famosos por sus estudios sobre la repercusión de las actitudes sociales y las relaciones de los grupos de trabajo sobre el desempeño. Chester Barnard sugirió un enfoque de

sistemas sociales de amplios de la administración.

Existen muchas teorías sobre la administración y cada una contribuye en algo al conocimiento de lo que hacen los administradores. La administración científica fue desarrollada para resolver dos grandes problemas: Aumentar el rendimiento del trabajo promedio y mejorar la eficiencia gerencial. La administración Científica Taylorismo y racionalización del trabajo son los nombres con los cuales se conoce esta aproximación a la organización centrada en la maximización de la productividad del trabajo humano, mediante la búsqueda de una óptima eficiencia del hombre en la forma de aplicar su energía sobre materias primas, herramientas, máquinas y productos. (3,11)

Si se pidiese señalar el año específico en que surgió la teoría moderna de la administración, un fuerte candidato sería 1911. Este fue el año en que se publicaron los "Principles of Scientific Management" de Frederick Winslow Taylor, es así como surge dentro de la "Administración Científica", un Ingeniero Mecánico estadounidense, basándose en la racionalización del trabajo del obrero con miras a aumentar su productividad. Considerado como el Padre de la Administración Científica. Para él era necesario una completa "revolución mental" para que la administración científica cobrara vida, ésta revolución mental debía ocurrir tanto en la mente del trabajador como en la de la gerencia. La primera parte consiste en que ambas partes cesan de discutir acerca de como, debiera dividirse el superávit; de manera que la necesidad de discusión en ésta área sea menos aguda. La segunda fase de la revolución mental estriba en que el método científico debe de ser la única base de obtención de información para determinar el procedimiento adecuado a usarse en la ejecución de cada tarea, y para establecer el nivel adecuado de productividad por hombre-hora El principio de la administración científica era que el trabajo y sobre todo el de los obreros, se podía estudiar científicamente. Sugirió un sistema que se pueda resumir en cuatro principios:

- 1.- La observación y el análisis, mediante estudios de tiempo para fijar la base prima de producción.
- 2.- Seleccionar Científicamente al mejor hombre para cada tarea y adiestrarlo en los procedimientos que debe seguir.
- 3.- Cooperar con el obrero para asegurarse que el trabajo se hace como se ha a descrito.
- 4.- La gerencia se organizará de tal manera que pudiera manejar y cumplir sus objetivos apropiadamente, dividir el trabajo entre gerentes y trabajadores de manera que a los gerentes, y no a los trabajadores individuales, se le asigna la responsabilidad de planear y preparar el trabajo. (3,11)

Las ideas de Taylor, inspiraron a otros a estudiar y desarrollar métodos de administración Científica, como Frank y Lilian Gilbert Morris Cooke etc. Otro grupo de escritores que se ocupó del estudio de la administración, pero su perspectiva era de la organización o los llamados Teóricos de la Administración general, desarrollando teorías más generales, de lo que hacen los administradores y lo que es la administración. Entre los teóricos clásicos se menciona a Henry Fayol Geólogo francés, gerente de una gran compañía, que analizó los problemas de alta gerencia, desarrollando un sistema de administración general desde el punto de vista ejecutivo y luego lo aplicó a los componentes inferiores de la organización. Creyó modestamente, que su éxito no se debía a característica personal alguna de Liderato sino que era el resultado de aplicar un conjunto de principios generales de administración que podría ser aislado y enseñados a otros. Su objetivo era proponer y codificar una lista de principios que habían encontrado útiles durante sus años como gerente. Los principios de Fayol son los siguientes:

- * División del trabajo
- * Autoridad y responsabilidad
- * disciplina
- * Unidad de Mando
- * Unidad de dirección
- * Subordinación del interés individual al interés general
- * Remuneración del personal
- * Centralización
- * Cadena escalar (línea de autoridad)
- * Orden
- * Equidad
- * Estabilidad del personal
- * Iniciativa
- * Espíritu de equipo

FUNCIONES DEL GERENTE

El primer paso es enterarse de las labores que comprende la gerencia; el propósito de la gerencia es garantizar que se logre resultados, los gerentes deben de formarse una idea de lo que su trabajo comprende, de las labores que deben desempeñar y de las actitudes y habilidades que le ayudarán a realizar dichas labores en forma eficaz y eficiente. Algunos estudios han demostrado que las funciones que determina el gerente determinan el comportamiento de la gerencia. La diferencia fundamental entre gerentes y no gerentes estriba en la naturaleza, la diversidad y la complejidad de estas funciones, en muchas organizaciones no existe una definición concreta de las funciones de la gerencia. Esto crea incertidumbre entre los gerentes con respecto a lo que deben hacer, los límites de su responsabilidad, las relaciones con otras personas, tanto fuera como dentro de la

organización, las habilidades que deben desarrollar a fin de cumplir eficientemente sus funciones.

Incluso cuando exista una definición formal de las funciones, es conveniente que los gerentes examinen periódicamente las labores de su trabajo comprende para que tengan una base que les permita determinar; lo que ellos realmente hacen con relación a lo que debieran estar haciendo hasta que punto sus funciones son cambiantes, la necesidad de capacitación y desarrollo adicionales que les permita desempeñar eficientemente sus funciones actuales y futuras.

Entre las funciones del Gerente se incluyen:

LAS FUNCIONES DEL LIDER: La responsabilidad de dirigir a un grupo de personas de solucionar los problemas del grupo y de llegar a un acuerdo acerca de las medidas necesarias que deben tomar el grupo, el concepto de lider o liderazgo con lleva características "contingenciales" que van a depender de las habilidades, estilos y situaciones del momento, para poder ejercerse. Se define liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer (más que prescribir e imponer) a otros para ejecutar, con entusiasmo las actividades asignadas. (3) (6)

LA FUNCION DE ENLACE: Comunicarse con otros individuos y grupos en representación de su propio grupo. La gestión organizacional se basa en el trabajo en equipo, al interior de las unidades administrativas, buscando fundamentalmente el logro de objetivos comunes, la participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure un ambiente de apoyo mutuo. En este ambiente no caben los individualismos, sino más bien la complementación de conocimientos de experiencias diferentes, puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo. Aún cuando existan diferentes opiniones, se debe de tener la capacidad de ponerlas a un servicio de una dirección uniforme, rescatando la parte más enriquecida. (3) (16)

LA FUNCION DE COMPARTIR INFORMACION: Divulgar información tanto de su grupo como en toda la organización.

LA FUNCION DE BUSCAR INFORMACION: Adquirir información de su propio grupo y de otras partes de la organización.

LA FUNCION DE VOCERO: Representar a la organización ante el mundo exterior, como es la comunicación.

LA FUNCION DE INNOVADOR: Desarrollar y contribuir al desarrollo de nuevas ideas, para facilitar el reconocimiento de la aportación, es necesario que los funcionarios estén conscientes de su importancia dentro del ambiente

organizacional, por la valoración de sus labores como imprescindibles para alcanzar las metas institucionales, y tengan el deseo sincero de cooperar en ello con los demás, todo individuo tiene necesidades de alcanzar una condición especial dentro de la organización que satisface cuando se le da reconocimiento y oportunidad para demostrar su capacidad.

LA FUNCION DE DELEGANTE: Decidir cuál es el trabajo que deberá realizar cada cuál dentro del grupo.

LA FUNCION DE MANEJAR CONFLICTOS: Responder y enfrentarse a las situaciones difíciles y a los problemas que surjan dentro del grupo.

LA FUNCION DE NEGOCIADOR: Negociar con individuos dentro y fuera del grupo.

LA FUNCION DE EVALUADOR DEL DESEMPEÑO: Analizar periódicamente el desempeño individual de sus sub-alternos de acuerdo con su plan.

LA FUNCION DE INSTRUCTOR: Desarrollar y poner en marcha programas de capacitación para los sub-alternos.

LA ADMINISTRACION Y LA SOCIEDAD

Cada vez que los administradores hacen planes, tienen que tomar en cuenta las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad externa, de la organización, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requerimientos que provienen del ambiente que les rodea. Todos los administradores, tanto si operan en una empresa comercial, una agencia gubernamental, un hospital una universidad, tienen que considerar en diversos grados, los elementos y las fuerzas de su ambiente externo.

Dentro de una sociedad pluralista muchos grupos organizados representan diversos intereses, cada uno influye sobre otros pero ninguno ejerce un poder excesivo así la tarea del administrador es integrar propósitos.

Dentro del ambiente externo que concierne a Económico, en ocasiones se piensa que solo interesa a los negocios cuya misión, aprobada por la sociedad, es la producción y distribución de los bienes y servicios que la población desea y por lo que puede pagar. Casi todas las organizaciones necesitan Capital, parte de esto lo puede producir la propia organización, sin embargo las empresas organizadas generalmente resuelven sus problemas o necesidades de capital con diversos proveedores, cuyo trabajo es producir los materiales y otros bienes de capital que requieren la organización para operar. Otro insumo importante el medio económico es la disponibilidad, la calidad, el precio de la

fuerza laboral. Otro factor importante para la empresa se relaciona con las políticas fiscales, éstos son aspectos del medio político, tienen una tremenda repercusión económica sobre todas las empresas; el control gubernamental de la disponibilidad de créditos mediante su política fiscal tiene efectos significativos no sólo sobre los negocios sino también sobre las operaciones que no se les relacionan. Uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa son sus clientes, sin ellos el negocio no puede existir sin embargo para atraerlos se debe de determinar que necesitan en forma similar los departamentos públicos así como de salud deben dar atención al público.

Dentro del ambiente externo tecnológico que se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de la forma de hacer las cosas, como se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios. La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas y nuevos servicios. Algunos beneficios, mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y mayor variedad de productos.

EL AMBIENTE EXTERNO SOCIAL

Se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas, de un grupo o sociedad determinados. El ambiente político legal, es principalmente el grupo de leyes, regulaciones y agencias gubernamentales y sus acciones, las cuales afectan a toda clase de empresas en grados variables, el ambiente ético que podría muy bien incluirse como un elemento del ambiente social, incluye grupos de estándares de conducta personal generalmente aceptada y practicados. También es cierto, como ocurre en todas las culturas, que cuando mejora el nivel de vida de las personas sus expectativas para una vida mejor, tienden a aumentar incluso con más rapidez.

EL AMBIENTE EXTERNO POLITICO Y LEGAL

Los ambientes políticos, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y las creencias sociales. El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida, todo gerente está rodeado por una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no sólo a nivel nacional sino también estatal y municipal; numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas, pero representan un ambiente complejo para todos los administradores de ahí que es comprensible que toda clase de organizaciones en especial del gobierno, tengan un experto legal para tomar decisiones.

LA ETICA Y CODIGO DE ETICA:

Los administradores, en especial los de más alto nivel, tienen la responsabilidad de crear un ambiente, organizacional que fomente la correcta toma de decisiones

mediante la institucionalización de la ética. Un código, es una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento, éste no se aplica solo a empresas de negocios sino también debe guiar el comportamiento de las personas en todas las organizaciones y en la vida diaria:

- Anteponer la lealtad a los más altos principios morales y al país, la lealtad a personas, partidos o dependencias de gobierno.
- Defender la constitución, las leyes y las regulaciones y no tomar parte en su violación.
- Trabajar un día completo por la remuneración de un día completo; dedicar el esfuerzo más decidido y la mayor atención al desarrollo de las tareas.
- Buscar y utilizar formas más eficientes y económicas para cumplir con las tareas.
- Nunca discriminar injustamente mediante el otorgamiento de favores y nunca aceptar, para uno o para miembros de su familia favores o beneficio bajo circunstancia que pudieran hacer pensar que influye sobre el desempeño en tareas gubernamentales.
- No hacer promesas privadas, de tipo alguna, que representen un compromiso con los deberes del trabajo, puesto que un empleado del gobierno no tiene palabra privada que pueda establecer compromisos sobre el deber público.
- No realizar negocios con el gobierno bien sea en forma directa o indirecta, ya que ellos es incompatible con el desempeño cuidadoso de las tareas gubernamentales.
- Nunca utilizar una información obtenida confidencialmente en el desempeño de las tareas gubernamentales como un medio para obtener utilidades privadas.
- Denunciar la corrupción en cualquier momento que se le descubra.
- Sostener estos principios siempre conscientes de que el trabajo público es una confianza pública.

El simple hecho de exponer un código de ética no es suficiente y la creación de un comité, integrado por directores internos y externos se considera como algo esencial para la institucionalización del comportamiento ético. Las funciones de este tipo de comité pueden incluir:

- 1)- Sostener reuniones regulares para analizar aspectos éticos;
- 2)- Hacer frente a las áreas indefinidas;
- 3)- comunicar el código a todos los miembros de la organización;
- 4)- Verificar posibles violaciones a éste;
- 5)- Hacer que se cumpla;
- 6)- Recompensar el cumplimiento y castigar las violaciones;
- 7)- Revisar y actualizar el código;
- 8)- E informar de las actividades del comité al consejo de administración. (17)

FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES

PLANEACION

Definición: Es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos (4). La naturaleza del planeamiento, los significados de tres términos- planeamiento, plan y toma de decisiones- El planeamiento es una actividad ejecutada por todos los niveles de la gerencia. (11)

Planeamiento: Es el análisis de información relevante, del presente y del pasado, y una ponderación de probables desarrollos futuros de tal manera que pueda determinarse un curso de acción (plan) que posibilite a la organización lograr sus objetivos establecidos. (11) Plan es la determinación de un curso de acción.

LA TOMA DE DECISIONES

Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas; Es la médula de la planeación. Los administradores deben escoger con base en una racionalidad limitada o circunscrita, es decir, deben tomar decisiones de acuerdo con todo lo que puedan aprender, sobre una situación, lo que quizás no sea todo lo que necesiten conocer en ocasiones se utiliza el término "satisfacción suficiente" para descubrir la elección de un curso de acción satisfactorio en las circunstancias particulares.

Como casi siempre existen alternativas por lo general muchas aún curso de acción, los administradores necesitan reducirlas a aquellas pocas que se relacionen con los factores limitantes, que son los elementos o circunstancias que se interponen en el camino para lograr un objetivo deseado. Después se evalúan las alternativas en término de factores cuantitativos y cualitativos. Las decisiones programadas y no programadas son diferentes. Las primeras son adecuadas para problemas estructurales y no rutinarios y recaen especialmente en los administradores de más alto nivel. Los factores que determinan la importancia de una decisión son el tamaño del compromiso, la flexibilidad o inflexibilidad de los planes, la certeza o incertidumbre de las metas y premisas, el grado hasta el cual se pueden medir las variables y la repercusión sobre las personas. La creatividad, la capacidad y el poder para desarrollar nuevas ideas son importantes para la administración la innovación es la concreción práctica de estas ideas. El proceso creativo consta de cuatro fases que se traslapan entre sí; Depuración inconsciente, intuición, conocimientos y formulación lógica por último las decisiones se deben tomar reconociendo que las organizaciones son sistemas abiertos, en interacción con el ambiente.

Tomar una decisión es hacer una selección entre dos o más alternativas. (4,11) Implica escoger, entre varias opciones, para dar base a la acción organizada, tendientes a satisfacer los objetivos, metas y contenidos en los planes propuestos. (3) La toma de decisiones, es racional cuando se

fundamenta en un proceso de raciocinio, que ya desde la identificación del problema, hasta la selección de la mejor opción de solución, por ello se reconoce que dicho proceso decisorio es posible cumplirlo eficazmente, en la medida en que se dispone el conocimiento oportuno y suficiente sobre las necesidades y problemas y los recursos y potenciales contenidos en una realidad. La toma de decisiones es también utilizada en una actividad que es característica de las posiciones ejecutivas, el ejecutivo es responsable de aceptar o rechazar el plan. Los pasos para la toma racional de las decisiones:

Paso 1 asegurado de la necesidad de una decisión: El proceso de la toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión.

Paso 2, Identificar los criterios de decisión: Identificar los criterios que sean importantes para la toma de decisiones que considera relevantes.

Paso 3, ponderar los criterios: Como hacerlos? es la de dar al criterio más importante un peso de diez y después asignar peso al resto respecto a este estándar, la idea es usar tu preferencia personal para priorizar los criterios relevantes en tu decisión.

Paso 4 Desplegar las alternativas: Es hacer una lista de todas las alternativas viables que podrán utilizarse para resolver el problema.

Paso 5 Evaluar las alternativas: Una vez identificadas las alternativas el tomador de decisiones debe evaluar en forma crítica cada una, las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan cuando se comparan con con el criterio y el peso establecido en los pasos dos y tres.

Paso 6 Seleccionar la mejor alternativa: Esta selección es bastante simple, el tomador de decisión solo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso 5. (4,11)

Los indicadores de problemas que en esta área crítica se consideran de mayor incidencia son los siguientes:

-Inconsistencia del proceso decisorio.

Se manifiesta cuando la toma de decisiones no se fundamenta en el proceso cognoscitivo de análisis y síntesis que permite conocer el problema, sus factores causales y condicionantes; y garantiza la opción óptima, después de la evaluación de las posibilidades factibles de solución cuando falta este rigor científico explícitamente desarrollado o implícitamente introyectado, en el acto de decidir se genera decisiones erráticas, emocionales, ineficientes e ineficaces. Intencionalidad competitiva de las decisiones.

Se da cuando las decisiones se realizan consciente e inconscientemente, con intenciones particulares por la conquista de poder, o de ventajas para posiciones preestablecidas, más que con la intención de solucionar problemas para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La planeación establece los objetivos o estándares, que deben usarse para facilitar el control, además se desarrollan objetivos, en la función de control comparamos el desempeño real con los objetivos, identificando cualquier desviación significativa y aplicando las acciones correctivas necesarias, sin planeación no puede hacer control, formular políticas, establecer normas y guías de trabajo. (1,4)

TIPOS DE PLANES

PLANES ESTRATEGICOS. Cubren a toda la organización y que buscan colocar a toda la organización en términos de su ambiente.

PLANES OPERACIONALES. Especifican los detalles de como se alcanzarán los objetivos generales.

PLANES A CORTO PLAZO. Limitan a la administración. Periodo menos de 1 año.

PLANES A LARGO PLAZO. duración prolongada, ven todos los compromisos como variables; excede los 5 años.

PLANES ESPECIFICOS. se pueden categorizarse por su especificidad, estos son definidos con claridad y no admiten interpretación.

PLANES DIRECCIONALES. la administración prefiere utilizarlos, para facilitar la flexibilidad. (4)

La diferencia entre los Planes estratégicos y operacionales se relacionan con su duración en tiempo, cobertura y que incluyan o no un conjunto conocido de objetivos organizacionales (4) osea los estratégicos incluyen la formulación de objetivos, mientras que los operativos suponen que ya son conocidos.

Los Planes a largo plazo permiten una reorientación fundamental de los fines y medios de la organización. Opera bajo variables osea la administración opera bajo el supuesto de que no hay compromisos fijos, por otro lado los planes de corto plazo, ofrecen gran inflexibilidad, los administradores sólo pueden influir en la aplicación de recursos y tecnología a través de la calendarización de actividades específicas. (4)

Los Planes Especificos tienen objetivos claros, no hay ambigüedad no carecen de defectos. Los Planes direccionales identifican las directrices generales, dan una orientación general, pero no encierran la administración centr. de objetivos o cursos de acción específica. (4)

Misión o el Próposito; identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o cualquier parte de ella. Por lo general el propósito de ellas es la producción y distribución de bienes y servicios.

Objetivos o Metas: Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control, aunque los objetivos de las empresas constituyan su plan básico, los departamentos también tiene

sus objetivos propios.

ESTRATEGIAS: La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos; el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de políticas y objetivos básicos, una imagen de la clase de empresa que desea proyectar.

POLITICAS: Son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones, con frecuencia tan sólo se deducen de las acciones de los administradores; las políticas definen una área dentro la cual se debe tomar una decisión y asegurarse que ésta sea congruente con un objetivo que contribuya a alcanzarlo.

PROCEDIMIENTOS: Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras, son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

REGLAS: Describen con claridad las acciones específicas requeridas a las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción, las reglas guían la acción sin especificar un orden de tiempo. La esencia de una regla es que se refleja una decisión administrativa de que terminada la acción debe emprenderse o no.

PROGRAMAS: Son un conjunto de metas, políticas, procedimiento, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción con lo cual cuenta con el apoyo de presupuestos.

PRESUPUESTOS: Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos; Es evidente que preparar un presupuesto implica planeación, el presupuesto obliga a la compañía a preparar por adelantado (ya sea por semana o por cinco años) una recopilación numérica del flujo efectivo esperado, gastos e ingresos desembolsos de capital la utilización de horas-hombre o de horas máquina.

-Deficiencia de mecanismos de planeación y programación: Se da cuando no se tiene definida formas concretas, más o menos flexibles, de identificación, organización y previsión de la ejecución de las actividades que deben realizarse en la repartición, para cumplir con las funciones asignadas o cuando dichos mecanismos están establecidos pero no se ponen en práctica o son inadaptados a las condiciones operativas prevalecientes y por ende insuficientes para orientar y coordinar el correcto funcionamiento de la repartición. (3)

Dentro de la importancia de planeamiento es importante por dos razones: Su primacía, desde el punto de vista de su posición en la secuencia de las funciones gerenciales y su transitividad como una actividad que penetra y afecta a todas las otras funciones. (11)

La planeación establece el esfuerzo coordinado de dirección tanto a los administradores como a los administrados, cuando todos saben a donde se dirige la organización y lo que se espera que contribuyan para alcanzar los objetivos debe de existir mayor coordinación, cooperación y trabajo en equipo.

PLANEACION ESTRATEGICA

A continuación los nueve pasos en el proceso de planeación estratégica:

- DEFINIR LA MISION DE LA ORGANIZACION: Toda organización tiene una misión de definir sus propósitos.
- ESTABLECER OBJETIVOS: Son el fundamento de cualquier programa de planeación, la misión aclara el propósito de la organización a la administración.
- ANALIZAR LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACION: Lo que la organización puede hacer está delimitado por los recursos y las capacidades que la administración posee, la ventaja comparativa es la competitividad que la organización tiene sobre sus competidores presentes y futuros.
- EXAMINAR EL AMBIENTE: La administración examinará su ambiente para identificar los diversos factores políticos, sociales, económicos y de mercado que pudiesen incidir sobre la organización.
- HACER PREDICCIONES: Las predicciones incluyen factores externos que se consideren en el ambiente, también incluye factores internos, como las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos a distintos niveles, de operaciones, estimaciones de requerimientos, de capital para capital trabajo e inversión en planta y equipo, y proyecciones de recursos humanos presentes y futuras.
- ANALIZAR OPORTUNIDADES Y RIESGOS: Los análisis de los recursos de la administración y las predicciones de los factores internos y externos constituyen una serie de datos con la administración analiza las oportunidades y riesgos.
- IDENTIFICAR Y EVALUAR ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS:
- SELECCIONAR ESTRATEGIAS: Una vez que la estrategia alternativa ha sido en lista y evaluada se seleccionará una que debe ser consistente con la misión y objetivos de la organización y debe corresponder bien a sus capacidades.
- INSTRUMENTAR A LA ESTRATEGIA: La instrumentación es el último paso, la mejor estrategia puede fallar si la administración no es capaz de traducir en programas, políticos, presupuestos o otros planes a corto y largo plazo necesario para llevarlos a cabo (4).

Es muy importante mencionar, dentro del fundamento de la planeación, los objetivos son metas (4), osea a los fines deseados futuros que la administración busca. Así como dirección para las decisiones administrativas y criterio al cual puede medirse los logros reales. Toda organización requiere de objetivos que son pronunciamientos oficiales de lo que organización dice y quiere que los diferentes públicos

crean que son sus objetivos, son con frecuencia contradictorios e influidas en exceso por lo que la sociedad cree que las organizaciones deben hacer. (4)

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)

Subraya el establecimiento participativo de metas que sean tangibles, verificables, y mediables. Dentro de la cascada de los objetivos generales se traducen en objetivos específicos para cada nivel divisional, departamental, e individual en una organización. Dentro de la administración por objetivos hay cuatro ingredientes comunes a los programas: Especificidad de metas, toma participativa, período explícito y una retroalimentación de desempeño cada uno de estos elementos pueden convertirse en pasos específicos así el establecimiento de metas formula objetivos y estrategias a largo plazo y cada nivel desarrolla su propio conjunto de objetivos hasta el nivel individual; La planeación de acciones formula como se alcanzarán los fines (Identificación de actividades, estableciendo las relaciones entre estas actividades, responsabilidad, tiempo y recursos de cada actividad; El autocontrol el seguimiento sistemático y la medición del desempeño por los propios individuos; y por el último evaluar el desempeño general y reforzar en la práctica las grandes y pequeñas empresas utilizan planes a corto plazo y esto es que a largo plazo consumen mucho tiempo, el futuro es incierto, los administradores consideran que las cosas mejoraran más adelante, no sienten una presión urgente de planear para problemas que puedan ocurrir más tarde (4)

Se define como un sistema administrativo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de maneras sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

VENTAJAS:

-MEJORAR LA ADMINISTRACION: La APO obliga a los administradores a reflexionar sobre la planeación para obtener resultado, en vez de limitar a planear actividades o trabajo. Para asegurarse de que los objetivos sean realistas, también se requiere que los administradores piensen en la forma en que alcanzarán los resultado, la organización y el personal que necesitarán para hacerlos y el recurso y la ayuda que requerirán.

-CLASIFICACION DE LA ORGANIZACION: Obliga a los administradores a definir los papeles y las estructuras organizacionales.

-COMPROMISO PERSONAL: Estimula al personal a comprometerse con sus metas, ya no se limita hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar orientación y decisiones; ahora son individuos con propósitos claramente definidos.

-Desarrollo de controles eficaces: En la misma forma que la

administración por objetivos produce una planeación más eficaz y el control implica medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcancen las metas.

La administración por objetivos se ha utilizado ampliamente para la evaluación del desempeño y la motivación de los empleados pero en realidad es un sistema de administración. El proceso de administración por objetivos consiste en establecer metas en el nivel más alto de la organización, clarificar los papeles más específicos de quienes tienen la responsabilidad de alcanzarlas de fijar y modificar objetivos para los subordinados. Se puede fijar metas para los gerentes de línea, así como para el personal de staff, las metas pueden ser cualitativas o cuantitativas, ya se mencionaron en forma amplia las ventajas de la APO (que insiste en el autocontrol y la autodirección) a los subordinados y de darles pauta para su fijación de objetivos. (17)

GERENCIA POR OBJETIVOS (GPO)

Las metas organizativas son usualmente formuladas, por las más altas jerarquías gerenciales y la junta de directores. Entonces pueden fijarse las metas para los gerentes de cada nivel subsiguiente inferior en la escala gerencial. Uno de los atributos frecuentemente asociados a la GPO es que motiva a los subordinados, como producto de establecer objetivos claros y luego evaluar aquellos en términos de los resultados logrados, la motivación se produce solamente si hay una verdadera fijación participativa de las metas por superiores y subordinados. Los planes deben de desarrollarse para servir como guía para la acción dirigida hacia el logro de los objetivos, la GPO tiene su efecto sobre la organización ya que requiere una organización capaz de realizar los objetivos realizados, la GPO requiere una mentalidad abierta y una comunicación entre superior y subordinado que no se encuentra con frecuencia en la mayoría de las organizaciones; tiene que haber un cambio en el estilo de gerencia de la mayor parte de las organizaciones de tal manera que el superior desarrolle una actitud de respaldo por naturaleza más bien que direccional o autoritaria. (11)

Examinaremos el proceso de planeamiento en relación con cuatro principales áreas funcionales:

PLANEAMIENTO EN LA FUNCION FINANCIERA: Son planes que proveen para la utilización del dinero necesario para la operación de una compañía. La obtención del dinero necesario, su utilización en reproducir y vender el producto, servicio de la organización y la distribución de la ganancia resultante, forman un ciclo continuo.

PLANEAMIENTO DE LA FUNCION DE MERCADOTECNIA: Comprende las actividades necesarias para llevar los bienes y servicios del productor al consumidor o usuario final, de manera que se logren las metas de la organización y se satisfagan las necesidades de consumidores o usuarios.

PLANEAMIENTO DE LA FUNCION PRODUCTIVA: Las decisiones concernientes son también responsabilidad de la función producción, al tiempo que lo son de la función de Mercadotecnia ya que la producción tiene a su cargo los productos y servicios requeridos.

LA FUNCION DE PERSONAL: La función de personal incluye todas las actividades asociadas con la gerencia de personal dado de que las organizaciones están compuestas de personas, y el trabajo de las organizaciones es realizado por, y através, de personas, los gerentes de las unidades operativas, administran, necesariamente personal; el reclutamiento y selección del personal en gerencia se determinan Staffing, luego que se incorpora una empresa surge la necesidad de adiestramiento o desarrollo, luego los empleados deben de ser compensados o remunerados por el trabajo que realizan y para aquellas organizaciones cuyos empleados están representados por sindicatos, es necesario fórmulas políticas concernientes a las relaciones obreros patronales. (11)

ORGANIZAR

Es una de las funciones de la administración la que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, como deben agruparse, quién se reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones. (4)

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

Describe el marco de la organización, se deviden en tres partes:

Complejidad: Considera cuánta diferenciación hay en la organización, entre más división del trabajo, más niveles verticales en la jerarquía y más dispersión geográfica entre las unidades de la organización, más difícil será coordinar a la gente y sus actividades. El grado en que una organización descance en reglas de procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados se le llama formalización. La Centralización considera donde reside la autoridad de toma de decisiones, y cuando las decisiones son de poca centralización se les conoce como Descentralización.

(4)

El sociólogo Mayntz define a la estructura organizacional como: "El modelo relativamente estable de la organización; ésta es un aspecto del todo y nunca igual al sistema social" (5-3).

Rawson, Hinings y Grewood la definen como "Un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción, pero que determina al mismo tiempo esa interacción: Las estructuras son constituidas y constitutivas" (6-3).

La Estructura es un concepto polivalente, que se refiere al ordenamiento interno de las cosas. La organización como un componente socialmente integrado, no escapa de esta concepción y también posee una estructura. (3)

La Estructura Organizacional no es la interpretación superficial y estática, que refleja los cuadros de los organigramas. Esta es un ordenamiento dinámico, cambiante, como un conjunto de interacciones y coordinaciones entre la tecnología, los procesos y el componente humano de la organización, para asegurarse que ésta logre sus propósitos sociales. (3)

AREAS CRITICAS EN EL COMPONENTE DE ESTRUCTURA

Los indicadores de problemas, que en esta área crítica se consideran de mayor incidencia, a saber.

Ubicación Deficiente en relación al área de competencia y al nivel de autoridad.

Contenido Funcional: Las funciones son un conjunto coherente de acciones o actividades necesarias de realizar, por una unidad administrativa, para la consecución de su objetivo, y cuya asignación involucra autoridad por la administración de recursos y reponsabilidad por la producción de servicios. (3).

Volumen de funciones deficientemente establecido: esto se da cuando las funciones son limitadas o excesivas, al no haber una correcta relación entre la intensidad y complejidad de las mismas y los recursos disponibles. (3)

Funciones deficientemente definidas o conocidas: se da cuando las funciones de la repartición han sido o están mal definidas o que las funciones estén definidas en forma ambigua, dificultando de esta manera la identificación exacta de las actividades. La inconsistencia entre funciones asignadas y el objetivo de la unidad: se da cuando las funciones que formalmente han sido asignadas a una unidad no son las que le corresponde realizar. (3)

Equilibrio entre niveles de autoridad: el nivel de autoridad identifica el grado de poder formal que se le asigna a una repartición, en cuanto a su naturaleza (tipo) y extensión (ámbito), por medio del cual se puede coordinar recursos, para el cumplimiento de propósitos predeterminados y por su naturaleza pueden ser: Autoridad Jerárquica de línea: Es la potestad de mando que se tiene por competencia administrativa (derecho inherente a toda jefatura) dentro de la estructura de la organización para requerir, ejecutar y supervisar a las unidades que dependen directamente (de nivel inferior) para lograr la mayor coherencia del trabajo. Autoridad Técnica asesora: Es la facultad asignada a las unidades asesoras o Staff para proponer soluciones y efectuar asesorías a los diferentes niveles de la organización, con base en los conocimientos de especialidad y no por

competencia administrativa. **AUTORIDAD FUNCIONAL** es la potestad ejecutiva que se tiene delegada expresamente para proponer y emitir directrices y controlar acciones sobre una materia específica en otras unidades diferentes de las inferiores de la línea normal de mando. (3)

Los indicadores de problemas, que en esta área crítica se consideran de mayor incidencia son:

Concentración de Autoridad:

Este problema se da cuando se acumula gran parte de los asuntos, acciones y actividades, sobre las cuales se reserva la potestad de decidir, sin tener en cuenta la complejidad de dichos asuntos, ni la disposición básica en información, para resolverlos en otros niveles, de tal manera que ciertos casos que fácilmente pueden resolverse en niveles inferiores, se tiene que trasladar a los niveles superiores de la institución.

Duplicidad de Mando:

Se da sobre la repartición en estudio están actuando dos o más jefaturas distintas, lo que produce conflictos de autoridad, perjudiciales para el cumplimiento de objetivos, así mismo se da cuando dos o más depositarios de diferentes tipos de autoridad comparten por separado una misma responsabilidad por la toma de decisiones sobre un mismo asunto.

Autoridad deficientemente definida:

Se presenta cuando no existe una definición acerca de la naturaleza y extensión de la autoridad que corresponde a la repartición; o también cuando la definición de dicha autoridad está enunciada en forma ambigua o inadecuada, la situación conflictiva que provoca el hecho de no conocer a quién corresponde la toma de decisiones, ni la línea de mando o interdependencia de los departamentos, puede dar origen a concentración de una autoridad en una repartición, o al surgimiento de conflictos entre jerarquías, con deterioro del principio de autoridad. (3)

La estructura de la organización, cuando la autoridad para la toma de decisiones está centralizada en el tope de la organización y su propósito primordial es el cumplimiento del trabajo, debe diseñarse una estructura que permita el ejercicio oportuno, de la autoridad en todos los niveles de la organización y una misma actividad en el desarrollo del trabajo.

DEPARTAMENTALIZACION

Se entiende al proceso de dividir una organización en unidades inferiores para que, agrupando tareas afines, se pueda realizar eficientemente sus funciones y cumplir su objetivo. La departamentalización resuelve la asignación de los recursos organizacionales (departamentos) para que las organizaciones o unidades puedan cumplir sus funciones. Para tal asignación se hace necesario tener en cuenta la complejidad -entendido como la heterogeneidad de las

funciones que requieren coordinación; esta coordinación se facilita al poner juntos especialistas en departamentos bajo la dirección de un administrador. (3, 4)

Una de las maneras más comunes de agrupar actividades es hacerlo por funciones desempeñadas: Departamentalización Funcional. La Departamentalización por productos se sitúa debajo de un gerente que es un especialista y responsable de todo lo que tiene que ver con su línea de productos.

La Departamentalización por clientes: Es que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltas teniendo especialistas departamentales para cada uno. (4) (11)

La Departamentalización Geográfica: Es sobre la base del territorio, un gran distrito de Salud puede poseer centro de Salud que pueden corresponder a cada uno de los territorios geográficos fundamentales dentro del distrito. (4) (11)

La Departamentalización por Proceso: Puede utilizarse para procesar tanto el cliente como el producto. (4) (11)

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Definición: "Un proceso de decisión constante, con el propósito de introducir coherencia entre los objetivos por los cuales la organización existe, la división de tareas y su integración, y las personas que hacen el trabajo. (4)

Existiendo en la organización y su ambiente, un conjunto de situaciones imprevisibles no se puede combinar a ésta, a no salirse de su patrón formal, teniendo a su alcance alternativas para mejor organizar sus actividades basadas, en lo que Galbraith denomina la Alternativa Estratégica: la cual sugiere que existan opciones de objetivos, opciones de formas de organización, opciones para integrar a las personas al proceso organizacional y también opciones de la combinación de estos factores, con el propósito de adaptarse a los cambios de ambiente. (7, 4)

El diseño organizacional tiene que abordarse en los campos de la flexibilidad, la innovación y la partición. (8, 4)

Para establecer el ámbito de aplicación del concepto de diseño organizacional propuesto, resulta útil recordar la distinción, que se desprende de la teoría de la organización adoptada, entre la estructura básica y los mecanismos operativos que ponen en funcionamiento y refuerza la estructura básica (9, 4).

El diseño organizacional también abarca la escogencia de lo que llamamos Mecanismos Operativos. Que incluyen factores tales como procedimientos de planificación, sistemas de información, sistemas de evaluación, preceptos y procedimientos estandarizados de comunicación y producción. (4).

El diseño de la Estructura Básica involucra problemas tales como, en qué forma será dividido el trabajo de la organización y como será asignado entre posiciones, grupos, unidades, etc. y como se logrará la coordinación necesaria para alcanzar totalmente los objetivos organizacionales. Desde un principio los autores clásicos (Weber, Taylor, Gluck, Urwick y Fayol) sostenían que las organizaciones eran más eficientes en la medida que su estructura estuviera basada en principios de autoridad formal. (4)

La teoría de la Burocracia: La adhesión al principio de unidad de mando asegurada la existencia de una jerarquía formal de autoridad, con cada persona controlada y supervisada por un superior, la mayor especialización a través del uso de la departamentalización aumentó la impersonalidad y la necesidad de niveles múltiples de administración para coordinar los departamentos especializados (4). La estructura orgánica es un forma muy adaptativa, tan indeterminada y flexible como rígida y establece la estructura burocrática, más que trabajos estandarizados y regulares, la estructura suelta de la adhocracia le permite cambiar en forma tan rápida como se necesita, los adhocracias tienen división del trabajo, pero los trabajos que la gente hace no son tan estandarizados, los empleados tienden hacer profesionales técnicamente eficientes y entrenados para manejar diferentes problemas. (3, 4)

Los más recientes enfoques, el de sistema y el de situación cuyos postulados comunes se basan en la diversidad de factores incidentales que se dan en el ambiente, plantea que la estructura más apropiada para una organización, depende de las circunstancias particulares de ésta en un momento determinado. (4, 10) Es decir, que para organizar las actividades de una institución, o de una unidad, no es preciso seguir patrones teóricos esquematizados, sino hacer una lectura y aplicación de los fundamentos teóricos a la luz de la coyuntura la cual es el producto de una identidad y realidad nacional e institucional, que determinar las necesidades prevaletentes de una organización en un momento específico. (4)

Una vez que ya se tienen las bases de departamentalización surge el problema de cuántas unidades serán colocadas bajo la dirección de un individuo sin embargo la EXTENSION DE LA GERENCIA describe la cuestión más adecuadamente, porque un administrador ejecuta las funciones de planeamiento, organización, dirección, liderato y control, el número de nivel jerárquico son líneas de comunicación.

una vez establecido o identificado los objetivos institucionales el agrupar las actividades en unidades, constituye el primer paso lógico para diseñar una estructura básica; Existen tres maneras complementarias entre si de

analizar las funciones para decidir cómo agruparse, en forma adecuada para alcanzar los objetivos, de una organización en un ambiente específico:

EL ANALISIS DEL CONTENIDO DE LA ACTIVIDAD;

La educación comunitaria, la prevención, el saneamiento ambiental las compras y el personal serían por ejemplo las funciones típicas de una institución pública en salud; Solamente un análisis minucioso y cuidadoso puede revelar qué trabajo hay que hacer, qué clase de funciones deben de ir juntas, y qué énfasis deben de darse para cada actividad.

EL ANALISIS DE LAS DECISIONES

A un directivo le gusta tomar cierta clase de decisiones, a otro directivo otra clase, es decir que las personalidades y sus preferencias juegan un papel en cualquier organización; Para establecer en que nivel corresponde la autoridad se requieren que se clasifiquen: Las decisiones Políticas, técnicas son casi carentes de significado. Existen cuatro características básicas que determinan la naturaleza de cualquier decisión: primero está el grado de la actualidad de la decisión. Las decisiones sobre temas que condicionan el comportamiento de la organización a largo plazo y por ende tiene una mayor estabilidad se han de agrupar en los niveles de alta gerencia. La decisión de corto plazo que pueden revertirse casi de inmediato aunque pueden considerarse difícil lo importante debe de trasladarse hacia el nivel de gerencia más bajo. Segundo criterio es el EFECTO que tiene la decisión sobre otras funciones, áreas, sobre la organización como un todo. Si afecta solo una función es de orden más bajo de lo contrario tendrá que ser tomada en un nivel más alto, el cual se puede considerar el efecto en todas las funciones afectadas o tendrá que ser tomada en estrecha consulta con los gerentes de otras funciones afectadas. Tercero el carácter de una decisión queda determinada, por el número de factores cualitativos que entran en ella; Y finalmente de acuerdo con su FRECUENCIA o condición de repetirse periódicamente o ser raras, sino únicas. Suspender a un empleado es algo que trata del ser humano, la regla a seguir debe ser decidida en un nivel elevado de la organización.

EL ANALISIS DE LAS RELACIONES

En realidad lo primero que debe de hacer un gerente es considerar al definir el trabajo de una unidad es la contribución que tiene que hacer a la unidad mayor de la cual forma parte, en otras palabras la relación hacia arriba debe de ser analizada y establecida primero. Solo un análisis de las relaciones inherentes, a una función hace posible dotarla en forma racional y exitosa de los mecanismos operativos y recursos correspondientes..(3)

El dispositivo integrador principal en cualquier organización es la jerarquía gerencial, por medio de los

niveles de autoridad, alternativamente, puede también requerirse facilitar la integración directa entre los especialistas o asesorías que tienen el conocimiento necesario para contribuir a las decisiones integradas; a continuación algunas alternativas para diseñar dispositivos de integración que se pueden aplicar a toda la organización:

CREACION DE DEPARTAMENTOS AUTONOMOS

A medida que las organizaciones van extendiéndose, debido a las demandas que plantean sus beneficiarios, van diversificando sus servicios, ésta situación los obliga a utilizar más personal y demandar más recursos, y a dividir más procesos de producción de servicios. La estrategia de los departamentos autónomos proponen complementar las bases de la estructuración de los procesos administrativos, agrupándolos en un sólo espacio geográfico y reuniendo todos los recursos utilizados en su elaboración.

Las ventajas de esta alternativa pueden resumirse así: Reduce el monto de la información a procesar, pues los papeles y formas que se deben completar se van reduciendo considerablemente; se reducen trámites y los tiempos de espera; la calidad de los resultados se eleva como producto de la integración de las unidades y el enlace de los recursos que se utilizan en el proceso.

CREACION DE LAS RELACIONES LATERALES

El propósito de esta alternativa es reducir el número de decisiones referidas hacia los niveles superiores y de incrementar la integración.

Esto se logra bajo la participación y delegación de los niveles inferiores para que integren los procesos de decisión, contactando y cooperando, cuando el caso así lo demande, con otros departamentos del mismo nivel, quienes están involucrados en un mismo problema. La teoría gerencial moderna recomienda favorecer que los trabajadores se reúnan y lo hagan con tiempo, porque sólo en esa forma sale la innovación surge en un marco organizacional, entremezclados formas de percibir la realidad y experiencias reales. Las diferentes formas de relaciones laterales son:

- Contactos Directos
- Actividades de Enlace
- Grupos Especiales
- Círculo de calidad
- Organización Matricial:

-Contactos Directos: Es el más simple y el menos costoso de las relaciones laterales que se encuentran afectados por un problema.

-Actividades de Enlace: Un gerente o encargado de una unidad administrativa delega cierta discrecionalidad en un individuo o grupo para que en representación del departamento, resuelva y tome decisiones con respecto a las actividades que se intersectan con otros departamentos.

-Grupos Especiales: creados coyunturalmente para tratar y solucionar un problema contingente. Los grupos especiales son de carácter temporal; su duración debe prolongarse más allá de la duración de la tarea encomendada.

-Círculos de Calidad: Presentan una alternativa para favorecer las relaciones laterales con las formalidades del caso, como mecanismo de reforzamiento de la estructura formal de la organización en el tratamiento de situaciones complejas. Los Círculos de calidad se pueden formar con base a puntos comunes, como los son: Los usuarios, zonas geográficas, proyectos específicos, servicios etc., para tratar situaciones muy especiales e importantes para la organización, con el propósito de estimular la participación y creatividad en solución de los problemas. En primer nivel deben de estar coordinados por un grupo-comité de alto nivel en la estructura formal, el cuál dará la orientación del trabajo que los Círculos deberán discutir. En segundo plano aparecen los círculos de líderes, quienes regularmente ocupan los cargos de supervisores, en la estructura formal, los Círculos Operativos en donde se discuten y analizan los problemas en su esencia. Las grandes ventajas de la organización de los círculos de calidad, resalta la calidad y cantidad de información que procesan, que representan no sólo un medio de enriquecimiento del proceso de decisión, sino además un excelente medio de capacitación permanente de sus participantes acerca de los procesos heterogéneos de producción de servicios de la organización.

-Organización Matricial: puede ser un útil dispositivo de relaciones laterales de situaciones en el que el grupo multidisciplinario requerido simultánea y temporalmente a una unidad de servicios y aún departamento funcional estando así subordinando el mismo tiempo aún jefe de departamento y aún coordinador de programas o proyectos; La organización Matricial que presupone una coordinación sistemática y jerárquica tanto vertical (a través de la propia departamentalización) como horizontal (a través del grupo humano encargado de un proyecto determinado) (3).

DEFINIR CRITERIO DE FUNCIONAMIENTO

El desarrollar las previsiones de funcionamiento de las unidades individuales constituye el tercer paso en el proceso de desarrollo para el diseño organizacional, el énfasis está puesto en los mecanismos operativos, que serán consecuentemente con la tarea de la unidad y las necesidades de sus miembros así mismo resalta la importancia del diseño del sistema de planeación, las normas de producción, y de los procedimientos de control y orientación para evaluar en forma adecuada la tarea de la unidad. (3).

INTEGRACION DE PERSONAL

Significa llenar los puestos en la estructura organizacional. Incluye identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, preparar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender,

evaluar, planear las carreras, reenumerar y capacitar a las personas. Un paso importante para la integración de personal es determinar las personas disponibles, para lo cual es necesario realizar un inventario de gerentes.

La integración de personal no se realiza en el vacío, es necesario tomar en cuenta muchos factores situacionales, tanto internos como externos, además requiere cumplir con las leyes de igualdad de oportunidades de empleo, también es necesario evaluar los puntos a favor y en contra de ascender a los individuos que pertenecen a las organizaciones o de seleccionar personal del exterior. Al diseñar los empleos, la institución o empresa debe observar que el alcance de los mismos sea apropiado; que el puesto incluya un trabajo desafiante de tiempo completo y que refleje las aptitudes requeridas, la importancia de las aptitudes, técnica, humanas conceptuales y de diseño, varía de acuerdo con el nivel de la jerarquía organizacional.

La comparación es importante para el reclutamiento, la selección, la colocación, y la promoción, aunque se debe de buscar la asesoría de varias personas, por lo general de decisión de selección debe recaer en el jefe inmediato del candidato para el puesto. (17).

DIRECCION:

Es el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. (17).

La dirección técnica es un nivel medio de la gerencia, el cual sirve de eslabón para transformar los lineamientos, políticos en modelos operativos: Este nivel es considerado como un nivel táctico en el cual se define la organización y su funcionamiento para cumplir con los lineamientos establecidos por el nivel político, es el nivel encargado de administrar el cambio, y responsable de dirigir y coordinar las actividades. (1).

El comportamiento se ocupa de las acciones observables de las personas. (4). La conducta en las organizaciones, como ocurre realmente en toda conducta, es mejor escrita como una función de la interacción entre una persona y su ambiente. (11).

El comportamiento se ocupa de las acciones observables de las personas. (4).

EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La atención del clima organizacional está siendo cada día más, importante en la gerencia de las instituciones públicas como punto de partida es importante tener un concepto de lo que se está entendiendo como clima organizacional: " El conjunto de las percepciones de las características relativamente estables de la

El clima organizacional se agrupará en dos grandes áreas:

Primero las acciones formales de los gerentes con la que se intenta motivar a los empleados esto incluye premios y penalidades, programas a los empleados, planes de pagos e incentivos, programas de comunicación y la calidad de liderato ofrecida por la más alta gerencia de la organización y supervisión resultante ejercida en los niveles medio y bajo de la jerarquía gerencial y como segundo las propiedades estructurales las cuales a su vez se subdividen. (1). Características de la organización-total (Definiendo ésta como una empresa con un presidente y capaz de vender su propio capital accionario independientemente de otras compañías) y (2) las características de las unidades suborganizativas (que abarca desde las compañías subsidiarias y divisiones.

Para la función administrativa de dirección se puede resumir varios principios o lineamientos. Se trata de los siguientes;

Principio de la Armonía de objetivos; cuando más puedan los administradores armonizar las metas individuales con las metas de la empresa más eficaz y eficiente será la organización.

Principios de la Motivación; puesto que la motivación no es un asunto sencillo de causa y efecto, cuando más cuidadosamente evalúe los administradores una estructura de recompensas, la observa desde un punto de vista situacional y de contingencias y la integran a todo el sistema de administración. Más eficaz será un programa motivacional.

Principio de liderazgo; puesto que las personas tienden a seguir a quienes, según su punto de vista, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuando más comprendan los administradores que es lo que motiva sus subordinados y como operan esos motivadores y cuando más reflejan está comprensión en la forma de llevar a cabo sus acciones gerenciales, más eficaces serán como líderes.

Principio de la claridad de comunicación: La comunicación tiende hacer clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite en forma tal que el receptor pueda comprenderla.

La responsabilidad del emisor es formular el mensaje de modo que sea comprensivo para el receptor. Esta responsabilidad se refiere principalmente a la comunicación escrita y oral y señala la necesidad de planear el mensaje, exponer las suposiciones explícitas y aplicar las reglas generalmente aceptadas para una eficaz expresión oral y escrita.

Principio de la integridad de la comunicación; cuanto mayor sea la integridad y coherencia de los mensajes escritos, orales y no verbales así como el comportamiento moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por parte del receptor.

Principio del uso complementario de la organización informal: La comunicación tiende a hacer más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de información cierta o no, fluye rápidamente a través de la organización informal. Por consiguiente deben aprovechar este dispositivo para corregir la desinformación y proporcionar información que no se puede enviar con eficacia no recibir de un modo apropiado a través del sistema formal.

Descentralizadas de las grandes compañías hasta las plantas de empresas, multiplantas, incluyendo los departamentos y grupos primarios de trabajo dentro de los departamentos. (11)

Las características estructurales de las unidades de sub-organizaciones son:

NIVELES DE ORGANIZACION:

Los estudios iniciales de conducta organizacional tuvieron que ver con actitudes y conducta de empleados por producción/hora; luego los estudios se enfocaron en la comparación entre empleados gerenciales y no gerenciales y más recientemente han habido muchos estudios sobre la diferencia de los niveles jerárquicos dentro de la gerencia. Los índices de conducta organizacional manifiesta movimiento de personal, ausentismo, frecuencia de accidentes, etc. ha sido frecuentemente utilizados como mediciones de la conducta empleados/hora y no muy ampliamente con grupos gerenciales.

ESTRUCTURA DE LINEA Y STAFF

La evidencia indica que el Gerente deriva consistentemente un más alto grado de satisfacción de su trabajo que el ejecutivo de Staff, también los Gerentes acusan a un mayor grado de satisfacción de sus necesidades, especialmente las relacionadas con la estima y la propia realización.

La movilidad de los ejecutivos de Staff, dentro de la organización, que resulta de la naturaleza, de sus funciones las mantiene mucho más informadas que los gerentes de línea sobre las condiciones dentro de la organización.

Además el índice de reemplazo de los gerentes de Staff es de dos a cuatro veces que los gerentes de línea y esto se debe a las destrezas y conocimientos de éstos, son adquiridos en su mayor parte como resultado de la educación más que la experiencia y son más fácilmente transferibles a otras organizaciones que las habilidades técnicas que los gerentes de línea.

EXTENSION DE LA GERENCIA.

La extensión de la gerencia es una característica estructural de las organizaciones fácilmente reconocidas.

TAMAÑO DE LA SUB-UNIDAD

Una sub-unidad de la organización total está definida por los límites que incluyen el resto de la organización, generalmente los pequeños departamentos y grupos de trabajo tienen más actitudes positivas hacia su trabajo que los grandes.

Es necesario reconocer la existencia de una realidad objetiva, la cual caracteriza a cada organización en su conjunto, y que la distingue de las demás, estas características son: sus objetivos, su estructura y su funcionamiento. Existe así mismo otra realidad subjetiva en el nivel de cada unidad-sección, departamento, división-conformada por las percepciones que sobre el estilo de liderazgo, la presencia y solución de conflictos, las motivaciones, etc. tienen las personas que componen la organización y dirección; sobre el impacto del clima organizacional en la satisfacción personal, la posición adoptada es la siguiente:

Existe como se dijo una "realidad objetiva" constituida por los objetivos, la estructura y el funcionamiento de la organización.

La percepción de las personas con respecto a la realidad y la reacción que tiene ante ella, constituyen el clima organizacional; la evolución que hagan del clima en función de sus expectativas, sus deseos y necesidades, determinan el grado de motivación y satisfacción de los empleados. El centro de atención de la metodología, en este componente, es la reacción del individuo ante su realidad organizacional; es decir, la percepción de su puesto, su jefe y su equipo de trabajo, así como sus relaciones formales e informales con otros grupos y características de funcionamiento de la organización; el análisis del clima organizacional se ha decidido trabajar con cuatro áreas críticas que son:

El liderazgo, o sea la influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, el comportamiento de otros para lograr resultados;

La motivación, o sea el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional;

La reciprocidad, entendida como la realización de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organizacional; y,

La participación, o sea, la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos. (3)

Todo individuo que se incorpora a una organización formal asume un rol, una forma de conducta que se espera de,

y es prescrita por la posición; cuando una persona deja una posición otra la ocupa y asume sus deberes y atribuciones, dando así continuidad y permanencia a las de otra manera efímeras acciones del hombre. de ahí que el rol, conducta esperada asociada con una posición, se considera fundamental para el concepto de perduración de las organizaciones sociales. (11)

LIDERAZGO

Definición: la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficaz, de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer (más que prescribir e imponer) a otras para ejecutar con entusiasmo, las actividades asignadas. (3) La diferencia entre administradores y líderes es: que los administradores son designados, tienen poder legítimo que les permite recompensar y castigar, su influencia se basa en la autoridad formal e inherente a sus puestos, en cambio los líderes pueden ser designados, o bien emerger desde el interior de un grupo, los líderes pueden influir en otros para que actúen más allá de las acciones ordenadas por la autoridad formal.

La expresión, comportamiento del líder es de significado muy amplio e incluye las funciones gerenciales de planeamiento, organización y control así como la función de guía y dirección; el estilo de liderato es un estilo más limitado; se refiere a la manera característica en que un líder determinado se relaciona con sus subordinados y la tarea asignada al grupo, su estilo se considera una función dependiente de su personalidad. (4, 11)

Factores importantes de liderazgo:

La Influencia

Proceso de afectar el comportamiento de otras personas que están dentro o fuera de su ámbito organizacional. El liderazgo no sólo implica ser socialmente apreciado, sino más bien la capacidad de lograr que otras personas participen en la búsqueda de objetivos comunes, mediante la aceptación de las organizaciones dadas.

La capacidad de orientación y solución de los problemas: implica tener objetivos claramente definidos para orientar a quienes se involucran en un conjunto de actividades y la capacidad de ofrecer soluciones a los problemas que ha de enfrentar el grupo en la consecución de tales objetivos.

Comunicación Efectiva:

El liderazgo supone la capacidad de transmitir con claridad y consistencia ideas lógicas y prácticas sobre los propósitos y las formas de alcanzarlos así mismo es importante conocer, comprender y respetar las ideas de los demás; pero por sobre todo tener la habilidad de incorporar éstas en los propósitos previstos.

Obtener resultados y darlos a conocer:

obtener resultados de un propósito cualquiera propicia la credibilidad de un líder. Es importante que estos resultados sean conocidos por las personas que participaron en su logro, pues ello da valor a sus esfuerzos y estímulos para que se acepten nuevos objetivos de más alcance. (3)

El modelo de contingencia de FIEDLER propone que el desempeño eficiente de grupo depende de la adaptación propia entre el estilo de interactuación del líder con sus subordinados y el grado en el que la situación le otorga control e influencia al líder. Grupo: la definió como "un conjunto de individuos en interacción cara a cara, que se perciben unos a otros como interrelacionados o como afectándose reciprocamente, y que persiguen una meta comparativa" surgen tres tipos de grupos:

GRUPOS INTERACTUANTES: Se caracteriza por un alto grado de interdependencia entre sus miembros, cada miembro debe de hacer su tarea, afín de que los demás miembros pueden realizar apropiadamente sus respectivas tareas. Ejemplo: Equipos deportivos, etc.

GRUPOS COACTUANTES: pueden realizar sus respectivas tareas independientemente de las de los otros miembros del grupo. ej: las clínicas médicas, las firmas de abogados.

GRUPOS CONTRA-ACTUANTES: En el mismo hay dos partes persiguiendo metas diferentes o separadas, cada parte depende de la otra en solución del problema, en muchas situaciones hay dos líderes, uno por cada parte.

Además inventó un instrumento que le llamó el compañero de trabajo menos deseado (CTMD) que significa medir si una persona tiene una orientación hacia la tarea o hacia la relación, así los tres criterios situacionales :

PODER DE LA POSICION DEL LIDER

Indicador de características de una posición de alto poder son el derecho de tomar y despedir empleados, otorgar o negar promociones o cambios en los sueldos o salarios, la designación para la posición y la asignación del título endosado por la jerarquía organizativa y los signos externos adyacentes que indican claramente la posición de la oficina dentro de la organización.

LA ESTRUCTURA TAREA OBJETIVO

Algunas tareas u objetivos por su propia naturaleza son relativamente fáciles, de definir, cumplir y de medir, tales tareas se consideran como poseedoras de un alto grado de estructura, hay tareas que tienen un bajo grado de estructura y es más difícil definir y medir el progreso hacia su cumplimiento.

RELACIONES LIDER-MIEMBRO

Es la relación personal que existe entre el líder y los miembros del grupo. Con la legitimidad de la posición y el

poder de la mismo conferidos por la organización, el líder está capacitado para demostrar algún grado de efectividad. (3,4,11).

Para el análisis de liderazgo se consideran las siguientes variables:

- Dirección
- Estímulo de la excelencia
- Estímulo del trabajo en Equipo
- Solución de conflictos

El liderato gerencial envuelve mucho más que la clase de relación interpersonal entre superior y subordinado. La naturaleza de la decisión a tomarse o el problema hacer resuelto deben también ser evaluados y finalmente, la capacidad y personalidad del gerente influencia el tipo de liderato se observan siete graduaciones de la conducta del liderato:

EL GERENTE TOMA DE DECISION QUE LOS NO GERENTES ACEPTAN

Esta forma representa la más autocrática, no hay oportunidad para los no gerentes de expresar sus pensamientos, ya sea en la formulación o la solución del problema. El gerente debe de tener un alto grado de libertad de los no gerentes pueden estar dispuestos voluntariamente a seguir tales directivas.

EL GERENTE DEBE "VENDER" LA DECISION ANTES DE GANAR SU ACEPTACION

Aquí reconoce los sentimientos de los no gerentes y la posibilidad de que pueda haber resistencia a su decisión.

Consecuentemente el intenta persuadirlos a que reconozcan los méritos de su decisión.

EL GERENTE PRESENTA UNA DECISION TENTATIVA SUJETA A CAMBIOS DESPUES QUE LOS NO GERENTES CONTRIBUYEN CON IDEAS:

Hay una definida participación de los no gerentes en la conformación de una decisión final, aunque la decisión del gerente es tentativa, él define aún el problema y elabora solución final.

EL GERENTE PRESENTA EL PRODUCTO, OBTIENE SUGERENCIAS, TOMA LA DECISION:

La decisión la hace el gerente con grados variables de participación y contribuciones por parte de los no gerentes que influncian la decisión final, aunque el gerente aún define el problema, en términos generales las consultas a los no gerentes, antes de hacer una decisión tentativa, aumenta el número de posibles soluciones.

EL GERENTE DEFINE LOS LIMITES DENTRO DE LOS CUALES LOS NO GERENTES TOMAN LA DECISION

Esta es la primera instancia en la que los no gerentes toman la decisión. Puede ser el resultado de mayor grado de libertad o mayor poder de influencia para los no gerentes;

sin embargo, el gerente aún establece el problema y los límites dentro de los cuales la decisión debe de ser tomada.

EL GERENTE Y LOS NO GERENTES CONJUNTAMENTE TOMAN LA DECISION DENTRO DE LOS LIMITES ESTABLECIDOS POR EL MARCO ORGANIZATIVO

La última fase de relación entre los gerentes y los no gerentes representa el máximo grado de participación no gerencial dentro de las organizaciones formales, el gerente está limitado en la medida en que la participación puede ser permitida tanto por los factores intraorganizativas como por los inter-organizativos. (11)

Motivación no es un concepto sencillo; surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir. La teoría motivacional de las expectativas de Vroom sugiere que las personas están motivadas para lograr una meta si piensan que éste vale la pena y si pueden ver que sus actividades ayudarán a alcanzarla., La teoría de la equidad se refiere al criterio subjetivo de las personas sobre lo justo de la recompensa que recibe por sus insumos en comparación con la recompensa de los demás.

MOTIVACION:

Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. (3)

Motivación o términos más precisos conducta motivada tiene tres características primero la conducta motivada es sostenida, esto persiste en periodo de tiempo relativamente largo, es dirigida hacia la realización de una meta, tercero es una conducta resultante de una necesidad sentida. Como resultado de percibir una necesidad se crea dentro del individuo una tensión o desbalance que conduce actividades que intentan reducir la tensión creada:

Una necesidad	-----	Tensión	-----	Actividad	----	Reducción
percibida		(fuerza				de la tensión
		motivante)				(logro de
						meta). (11)

La motivación, como una reacción autónoma de las personas, inducida desde fuera, sino que parte del natural impulso buscador de los medio para poder subsistir y desarrollarse, posee un caudal de necesidades básicas las cuales Malow las clasifica "Biológica y de seguridad" y que imperativamente necesita llenar manifestando una reacción instintiva de búsqueda. (13)

Una vez las personas han logrado satisfacer sus necesidades desplazan sus requerimientos hacia otra

dimensión, hacia otros factores que Frederick Herzberg los llama "motivacionales" inherentes a la persona. (14)

La diferencia entre factores básicos y los motivacionales, reside en que los primeros, no proporcionan una satisfacción adecuada a los intereses de las personas, lo único que logra es el estado de insatisfacción sentida, especialmente cuando se encuentran desprovistos de los factores que alimenta su ego o satisfacción personal. Las necesidades que recaen en los niveles primarios, estas son necesidades fisiológicas, estabilidad, seguridad y en cierta la pertenencia. Las verdades fuentes de motivación son la necesidad de la relaciones interpersonales provechosas, de oportunidades para demostrar una capacidad de contribución y de proyectos que impliquen un reto y fomente el desarrollo personal.

RECIPROCIDAD

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de empleo entre el funcionario y la organización. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelve parte uno del otro. (3) Todo sistema social puede ser encarado en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base de ciertas expectativas, esos recursos que no se limitan a los materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores son constantemente permutados. En el intercambio de recurso dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación. (3)

PARTICIPACION

La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada. La conciencia participativa, se entenderá, como la corresponsabilidad individual, en la acción grupal dentro del marco de referencia, que, puntualizan los objetivos y las funciones de la organización, la importancia en la organización como elemento esencial de aceleración del proceso de integración personal en la organización. La teoría de la organización plantea una acción participativa que involucre a todos los hombres de una organización, independientes de las áreas en donde se encuentran ubicadas y de los niveles ocupados en la escala jerárquica. La participación consiste en la involucración de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos institucionales. (3)

COMUNICACION

La comunicación implica la transferencia de significado, sino se ha transmitido información o ideas, la comunicación no ha ocurrido. (11) (4) La comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. La palabra comunicación, tal como se usa en la literatura gerencial tiene dos significados distintos aunque compatibles; uno de éstos significados enfatiza la difusión de información y es comúnmente referida como la comunicación formal, el otro significado del término se refiere a las comunicaciones interpersonales entre dos o más personas. La definición tal como lo hemos expresado en dos palabras-transmisión y significado. (11)

Para que la comunicación pueda ocurrir, se necesita un propósito, expresado como un mensaje a transmitir, este mensaje pasa de una fuente (el emisor) a un receptor, el mensaje es convertido en una forma simbólica (llamada codificación) y a través de algún medio canal se transmite al receptor, quien se traduce el mensaje del emisor (llamado decodificación). El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra. Los medios de comunicación pueden ser clasificados ya sea respecto del método que se use para transmitir la información, o de acuerdo con el flujo direccional de la comunicación. (11) (4)

Las comunicaciones interpersonales permiten no solamente la transferencia de información, sino también la expresión de necesidades y motivos psicológicos.

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, cuando éste comprende la información.

El proceso de comunicación se inicia con el emisor, quien codifica una idea que se envía al receptor en forma oral, escrita, visual o de alguna otra forma. El receptor decodifica el mensaje y comprende lo que le emisor quiere comunicarle, este proceso, a su vez puede producir algún cambio o alguna acción, sin embargo el proceso de comunicación puede ser obstaculizado por el ruido es decir cualquier cosa que la interfiera.

Para la función administrativa de dirección se puede resumir varios principios o lineamientos. Se trata de los siguientes;

Principio de la Armonía de objetivos; cuando más puedan los administradores armonizar las metas individuales con las metas de la empresa más eficaz y eficiente será la organización.

Principios de la Motivación; puesto que la motivación no es un asunto sencillo de causa y efecto, cuando más cuidadosamente evalúe los administradores una estructura de recompensas, la observa desde un punto de vista situacional y de contingencias y la integren a todo el sistema de administración. Más eficaz será un programa motivacional.

Principio de liderazgo; puesto que las personas tienden a seguir a quienes, según su punto de vista, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuando más comprendan los administradores que es lo que motiva sus subordinados y cómo operan esos motivadores y cuando más reflejan esta comprensión en la forma de llevar a cabo sus acciones gerenciales, más eficaces serán como líderes.

Principio de la claridad de comunicación: La comunicación tiende a ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite en forma tal que el receptor pueda comprenderla.

La responsabilidad del emisor es formular el mensaje de modo que sea comprensivo para el receptor. Esta responsabilidad se refiere principalmente a la comunicación escrita y oral y señala la necesidad de planear el mensaje, exponer las suposiciones explícitas y aplicar las reglas generalmente aceptadas para una eficaz expresión oral y escrita.

Principio de la integridad de la comunicación; cuanto mayor sea la integridad y coherencia de los mensajes escritos, orales y no verbales así como el comportamiento moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por parte del receptor.

Principio del uso complementario de la organización informal: La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de información formales o no, fluye rápidamente a través de la organización informal. Por consiguiente deben aprovechar este dispositivo para corregir la desinformación y proporcionar información que no se puede enviar con eficacia ni recibir de un modo apropiado a través del sistema formal.

CONTROL

Proceso que mide y evalúa, el proceso productivo y sus resultados, permite realizar ajustes, y guía hacia la consecución de metas y objetivos predeterminados. (1)

También como el proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa. El criterio de un sistema efectivo de control es la medida en que crea congruencia de metas. (4)

La función de control es una de las cuatro funciones fundamentales del proceso gerencial. El control es importante porque es el eslabón final en la cadena funcional de la administración: verificar las actividades para asegurar que van conforme lo planeado y cuando hay desviaciones significativas, tomar las medidas necesarias para corregir la

desviación. (4) (11)

El proceso de control cuenta con tres pasos:

1) MEDICION DEL DESEMPEÑO REAL:

Para medir el desempeño real los administradores lo miden en cuatro formas:

Información Personal: brinda información de primera mano y profunda sobre la actividad real, sin que la información sea filtrada por otros. Permite una cobertura intensiva pueden observarse tanto las actividades de desempeño mayores como menores. Además está sujeto a malos entendidos por parte de los trabajadores puede interpretar una señal como falta de confianza.

Informes Estadísticos, para medir el desempeño real son fáciles de visualizar y eficaces para mostrar relaciones, proveen información limitada acerca de una actividad.

Informes orales: esta información está filtrada, es rápida, permite la retroalimentación y capta la expresión de lenguaje y el tono de voz, así como las propias palabras, para transmitir un significado.

Informes Escritos: son más lentos, más formales, además los informes escritos son fáciles de catalogar y referir.

Lo que medimos determina en gran medida aquello que la gente trata de sobresalir.

2) COMPARACION DEL DESEMPEÑO REAL CON EL ESTANDAR

Los administradores están particularmente preocupados por el tamaño y la dirección de la variación. Standard (es una regla (unidad o patrón) para medir. Un Standard puede ser definido como una unidad de medida establecida para servir como un modelo o criterio (4,11).

La etapa de comparación determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar, cierta variación puede esperarse en todas las actividades, por lo tanto es importante determinar el rango variación aceptable. Recomienda la utilización de standares de servicio, incluyendo desarrollo de criterios para el producto, o servicio particular que es ofrecido por la empresa. Los estándares de la políticas y las funciones incluyen una evaluación de la estructura de la organización y su método de la operación también debiera determinarse estándares para las instalaciones físicas de la organización para determinar las características de la clase del personal requerido y para determinar el nivel del desempeño o actuación del personal. (4,11)

3) ACCION ADMINISTRATIVA:

La tercera y última etapa en el proceso de control es la acción administrativa; Corregir el desempeño real si la fuente de la variación ha sido un desempeño deficiente, el

administrador quiera tomar acciones correctivas y otras decisiones. Las acciones correctivas inmediatas corrige algo en forma inmediata y regresa las cosas a su curso. La acción correctiva básica pregunta cómo y por qué se desvió el desempeño y entonces procede a corregir la fuente de desviación. Las acciones tomadas son el resultado de decisiones ejecutivas, y como tales reflejan la personalidad que toma la acción así como también son determinadas por los factores situacionales o ambientales. Qué motiva a exagerar el control aún ejecutivo hasta el último detalle? la misma personalidad que hace delegar efectivamente, hay cuatro características que interfieren con una efectiva delegación: Primero por selección vocacional Ingenieros y contadores principalmente, encuentran difícil delegar efectivamente cuando son puestos en una posición de supervisión, luego están los gerentes que quieren evitar los asuntos más importantes y se ocupan de asuntos pueriles. Tercero, aquello que ya sea por razones imaginarias, temen fracasar y finalmente están aquellos que no confían en los demás. El polo opuesto muy poco control es inefectivo en el logro de las metas organizacionales, aquí se supone que todo va bien, que no hay necesidad de verificar porque las personas de la organización son magníficas, y las cosas, a la larga se harán adecuadamente, además hay cierta vacilación en ofender y molestar a alguien indagando sobre su desempeño.

Quién controla? la persona que lógicamente debe decidir y tomar esta acción es el gerente a quien se le ha asignado la responsabilidad, de administrar un aspecto particular de la empresa y a quien se le ha delegado la autoridad necesaria para cumplir esa responsabilidad, así un control efectivo es el resultado de una estructura organizativa sólida y eficaz de la práctica de un proceso importante organizativo-la delegación; el tomar acción correctiva es función ejecutiva como tal está en las manos del gerente de línea, la oficina del contralor puede involucrarse en el establecimiento de estándares y casi siempre participa en la mención de la posición presente en comparación con los standard, pero la toma de acción correctiva concierne al gerente de una unidad organizativa. (11)

El control es un factor extremadamente crítico en el logro de los objetivos organizativos, dependiendo su efectividad en ese sentido, de la información recibida; hay un consenso general en que un buen control tiene las siguientes características:

-Oportuno: Los registros contables son relativamente precisos (estados detallados de la actividad de una compañía por un período establecido), frecuentemente son de gran valor para el proceso de planeamiento, pero a menudo son inadecuados como informes de control porque no son oportunos es decir no se disponen de ellos en el momento apropiado Otro medio de enfocar lo oportuno de la información es requerir a los gerentes de unidades, tales como los gerentes

de planta y los gerentes de venta, que preparan pronósticos y sometan revisiones de esos pronósticos cada una o dos semanas

-Lineas organizativas: El control excesivo y la actividad de "manos afuera con la eventualidad inevitable de tener que recurrir a un asistente, reflejan el mismo defecto organizativo, una falla en delegar. Los buenos controles están íntimamente relacionados con la estructura organizativa, y reflejan su eficiencia, así como la de sus procedimientos en cuanto a su diseño y función.

-Ubicación estratégica es imposible establecer controles para cada aspecto de una empresa aún cuando sea pequeña o de mediano tamaño en razón de su complejidad; por ello se hace necesario establecer controles en ciertos aspectos seleccionados de la operación siguiendo criterios de valor estratégico.

Los programas de control de calidad descansan sustancialmente en la selección de puntos estratégicos donde la inspección se acerca al nivel del 100% por medio de cumplir los estándares de calidad.

-Administración Económica: Necesidad de control económico y esto se puede dar en cada cierto número de producto o artículo es minuciosamente verificado.

-Revela Tendencias así como el estado o Situación: Los controles que muestra el estado actual de una fase específica de una operación son relativamente fáciles de preparar; ya que todo lo que necesita son estados periódicos de la actividad en cuestión, existen limitaciones ya que no muestran si la producción exacta aumentando o decreciendo, está situación es superada por el uso de método gráfico de presentación que muestre sucesivas mediciones, formando así una línea de tendencia, o mediante la presentación de los datos en forma tabulada e incluyendo las cifras del año-hasta-la-fecha, mes-hasta-la-fecha. Los datos de control que muestra la posición en el mercado debieran mostrar la posición en relación con artículos competitivos, así como la posición en el mercado en relación a la de los competidores.

-Acentúa la Excepción: Existen dos razones de porque los sistemas de control acentúan la excepción; primero la cantidad de información generada aún en pequeñas organizaciones, es tan grande que hace difícil, sino imposible determinar la importancia de toda la información; segundo cuando la información se acentúa la excepción es presentada al gerente, su atención se dirige preferiblemente a aquellas cuestiones que requieren acción correctiva. Se ejerce un control efectivo ya sea aprobado o desaprobado la acción excepcional, antes de tomar la decisión, cuando se asignan reponsabilidades, se delega autoridad dentro del límite preescrito a fin de que aquellas puedan ser cumplidas,

ocasionalmente un gerente requiere mayor autoridad que la que le ha sido otorgada para cumplir sus responsabilidades, cuando surge esta necesidad, el solicita de su superior que reconozca la excepción y le otorgue autoridad adicional. (11)

La gerencia puede instrumentar controles antes de que una actividad comience, mientras esta tiene lugar o después del hecho:

CONTROL PROTOALIMENTACION (hacia adelante)

La clave de estos controles es que la acción administrativa es tomada antes de que ocurra un problema, con el problema de que necesita Información anticipada y exacta que son frecuencia es difícil de desarrollar para los administradores

CONTROL CONCURRENTE

Tiene lugar mientras una unidad está en proceso, cuando el control se está ejecutando, la gerencia puede corregir problemas antes de que se tornen demasiado costosos, la forma más conocida es la supervisión directa;

CONTROL DE RETROALIMENTACION

El tipo más popular y tiene lugar después de la acción, el mayor problema es cuando el administrador tiene la información y si hay un problema significativo es que el daño ya está hecho; posee dos ventajas en relación a los anteriores: Provee a los administradores de información significativa de qué tan efectivo fue el esfuerzo de planeación. Segundo el control de la retroalimentación puede ampliar la motivación de los empleados, la gente quiere información de la eficiencia con la que se ha desempeñado. (4)

Existen tres diferentes enfoques en que los administradores pueden llevar a cabo la evaluación del desempeño:

Estándares absolutos significa que los empleados no son evaluados entre sí, si no contra un criterio rígido, más que contra el desempeño de otros empleados.

Estándares relativos: Esta compara a los empleados entre sí; estos utilizan métodos de evaluación relativos más que rígidos o absolutos, otro enfoque es el de jerarquizar a un determinado conjunto de empleados desde el más alto hasta el más bajo. Los estándares relativos superan una de las objeciones de los estándares absolutos en cuanto no pueden en haber propensión a inflar la evaluación de todos.

Objetivos: Los empleados son evaluados por eficacia con que logran el conjunto objetivo específico que se han determinado como críticos en la terminación exitosa de sus trabajos. (4)

Dentro de las técnicas de control no presupuestario las podemos anunciar de las más complejas:

La observación Personal; un medio de asegurar la información de control aplicable a todas las áreas claves de resultados y es usado por todos los niveles gerenciales. El supervisor es capaz de juzgar la producción de sus trabajadores, la calidad puede ser evaluada mediante la inspección personal de trabajo de procesos y es posible estimar la moral y las actitudes del personal observándolos y obteniendo respuestas a las preguntas.

Finalmente el valor de la información directa obtenida está limitado por la habilidad perceptiva y la destreza interpretativa del observador.

Propósito de informe de control: los informes de control es suministrar información que se intente de base a una acción correctiva, si fuera necesario.

Los programas de Auditoría: Una apreciación independiente de los registros financieros de la compañía, busca probar la confiabilidad y validez de los registros de las transacciones a través de la determinación del grado de exactitud y la medida en que los estados financieros reflejan fielmente lo que están supuestos a representar. La Auditoría Gerencial; la auditoría externa se ocupa de verificar la confiabilidad y validez de los registros financieros; La auditoría interna va un paso más allá y determina el grado de cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos de la compañía; también hace recomendaciones para asegurar las prácticas empresariales; LA AUDITORIA GERENCIAL una forma más amplia un enfoque más sistemático de la evaluación de la total ejecución de la administración.

Control de producción el objetivo es monitorear las operaciones actuales, comparar el estado actual y el previsto con los estándares actuales en los programas y tomar las acciones adecuadas que sean necesarias para asegurar que las operaciones de producción se mantienen dentro del programa. Henry Gantt un protegido de Frederick y Taylor sobre un eje de gráfica muestra un producto, el planeado y el real en un período, el otro eje está ya sea una actividad, una máquina o un departamento que necesita monitores, este modelo de gráfica comunica visualmente a los gerentes cuando se supone que deben de hacerse las tareas y las compara con el proceso real, es un instrumento simple pero importante que permite a los gerentes saber si un trabajo o proyecto está adelantado, atrasado o en programa. Control de compra, Qué pueden hacer los gerentes para facilitar el control de los insumos? Necesita reunir información sobre las fechas en que llegan los aprovisionamientos y sobre las condiciones de su llegada, necesita reunir información de aquellas unidades en la organización que utilizan estos instrumentos en realidad con calidad y compatibilidad y finalmente el comportamiento de los precios del proveedor.

Control de mantenimiento y calidad: Para poder prestar bienes y servicios en una forma eficiente y eficaz se requiere operar sistemas con una gran utilización de equipo y una cantidad mínima de tiempo muerto, sin embargo la importancia depende de la tecnología del proceso utilizado en el control de mantenimiento; existen tres enfoques para el control de mantenimiento: Mantenimiento preventivo se lleva a cabo antes de que se presente la descompostura; Mantenimiento remedial es una reparación general completa, reposición o arreglo del equipo cuando éste se descompone, el mantenimiento condicional se refiere a la reparación general o arreglo que se da en respuesta a una inspección y medición del estado del equipo; el control de mantenimiento debe también ser tomado en cuenta en el diseño del equipo, debe de estar también coordinado en el control de producción.

Control de calidad Ford dice que la calidad es el trabajo número uno (4), cuando hablamos de control de calidad nos referimos a inspeccionar la calidad, peso resistencia, consistencia, color, sabor, confiabilidad o cualquiera de las innumerables características de calidad, para asegurarnos que cumplan con algún, estándar establecido.

La aplicación de cualquier instrumento de control, ya sea uno de los controles establecidos, afecta directamente a las personas en la organización. El éxito o fracaso de un programa de control depende en mayor grado de las actitudes de aquellos sujetos al control, los miembros de la gerencia así como los empleados, que de la precisión y clase de técnica usada en su preparación. (1,4,11).

ADMINISTRACION EN EL SECTOR SALUD

Teniendo en cuenta la necesidad de que se designe la persona adecuada para hacer algunas funciones directivas de una institución hospitalaria se han escrito una serie de atributos y requisitos y quizá la lista más completa las constituyan los siguientes puntos que en forma magistral ha concebido el doctor John McGibony y cuya traducción es la siguiente: (18)

1.-EDUCACION : Debe de tener preparación suficiente técnica en esta rama de la medicina, en términos generales, estas condiciones las reúnen las personas preparadas en salud pública y la dirección y organización de hospitales máxime si su preparación previa incluye la de médico y cirujano, sin embargo dicha persona debe tener una preparación cultural

general y un sentido financiero y administrativo adecuado.

2.-PERSONALIDAD : Una personalidad atractiva y agradable captaran la confianza y promoverán la buena voluntad del personal y los enfermos dentro la institución, y esto repercutirá en favor de la comunidad.

3.-ESPIRITU DE SERVICIO : Inspira al paciente y al empleado el sentimiento de que dicho funcionario está siempre en la mejor disposición de resolver los problemas y atender con eficiencia y resolución cualquier queja o sugerencia.

4.-IMAGINACION : Use este recurso que no solamente permite resolver situaciones nuevas o inesperadas.

5.-INICIATIVA

6.-DON DE MANDO : Es la habilidad de transmitir las ordenes aún subalterno, no solo convenciéndolo de las razones que existen para cumplirlas, sino sabiendo escoger la mejor forma de transmitir las.

7.-CONOCIMIENTO DE NATURALEZA HUMANA : En una organización hospitalaria es importante puesto que toda persona es un complejo, balance de cualidades y defectos, se aproveche de lo que bueno tiene, que se le coloque en una posición tal que los defectos, si bien no desaparecen, por lo menos se manifiestan poco.

8.-DIPLOMACIA : Probablemente ninguna otra profesión como la del Gerente requiere tanto tacto y discreción al manejar los problemas humanos, porque muchas veces en forma involuntaria pueden lastimarse los sentimientos de un grupo o de una persona si no se usa el tono y el lenguaje adecuado para tratarlos.

9.-DECISION : Debe de tener el poder de decisión para establecer un sistema o método de organización hasta sus últimas consecuencias se tiene la convicción que le asista la razón que procede con justicia y que además cuenta con el apoyo suficiente para sostener su decisión.

10.-PACIENCIA : Muchas veces es mejor lograr un objetivo poco a poco siguiendo con toda calma el camino que conduce hasta la meta, en vez de provocar problemas en las relaciones humanas, con la precipitación y rapidéz con que se pretenda realizar.

11.-LEALTAD : Un buen director del hospital no sólo debe ser leal con sus propios ideales y convicciones sino aun normar su actitud en tal sentido en relación con la comunidad la institución y los empleados que dependan de él.

12.-ESTABILIDAD EMOCIONAL: Los despliegos innecesarios

de fuerza, exhibición de emociones exageradas, o de un caracter irritable agresivo, no son compatibles con una buena dirección; hay que recordar si alguien tiene derecho a exhibir un temperamento emocional en una institución hospitalaria, este privilegio debe reservarse exclusivamente para los pacientes y sus familiares.

13.-SENTIDO DEL HUMOR: Esta es una cualidad que cuando se pone de manifiesto de los límites de la decencia, en el momento oportuno, y en el lugar adecuado constituyen una de las mejores formas de acrecentar las buenas relaciones humanas en una institución, incluir al propio director, lo que dará la certeza de una persona accesible y humana y susceptible de ser tratada sin el protocolo estricto que norma las relaciones secas e impersonales de un Gerente inaccesible.

14.-EQUIDAD: Ningún Gerente debe tratar a los demás en forma diferente de como el espera que los demás lo traten en situaciones similares.

15.-CAPACIDAD PARA ACEPTAR CRITICAS: Nadie puede considerarse perfecto, y desgraciadamente cada vez que un individuo asciende en la escala social, sus aciertos, así como sus errores tienden a ponerse de manifiesto y hacerse notorios.

16.-CAPACIDAD COMO GUIA: El personal y los pacientes esperan encontrar en un Director un guía y un consejero a veces no solamente con asuntos internos de la institución sino muchas veces en relación con asuntos internos de tipos personales que traten. (18)

En síntesis se puede expresar el siguiente concepto, en relación con el director de un hospital, es el directivo responsable de la buena marcha de todas las actividades técnicas o administrativas de un hospital en quien han delegado las funciones ejecutivas las autoridades superiores siendo por tanto la primera autoridad de la institución.

En consecuencia se le fijarán funciones y atribuciones que son las siguientes:

- 1.- Supervisar el rendimiento social del hospital de acuerdo con sus fines.
- 2.- Coordinar las labores médicas, técnicas y administrativas.
- 3.- Establecer la organización interna de la unidad.
- 4.- Vigilar la calidad de atención médica, incluyendo el trato a los pacientes.
- 5.- Fomentar las actividades científicas y la docencia dentro de la institución.
- 6.- Rendir con la oportunidad debida o por los conductos adecuados la información periódica y estadística y

contable que se requiera.

- 7.- Proponer las inversiones de los recursos económicos del hospital y vigilar las diversas erogaciones que deben hacerse.
- 8.- Vigilar la adquisición en lo que se refiere a la calidad y precios de equipo y material de consumo.
- 9.- Proponer las modificaciones al presupuesto del personal, tramitar o expelir los nombramientos del nuevo ingreso según el caso y vigilar que se cumplan las disposiciones que norman las relaciones de trabajo del personal y la institución.
- 10.- Autorizar con su firma toda la documentación que se emita originalmente en los diferentes departamentos servicios del hospital.
- 11.- Propiciar el correcto mantenimiento del edificio, equipo instrumental de manera que se encuentra en estado de conservación.
- 12.- Cumplir con el horario de trabajo que se marque el contrato.
- 13.- Atender las quejas y los problemas tanto de pacientes y visitantes como el personal de la unidad procurando soluciones equitativas.
- 14.- Celebrar acuerdos periódicos con las autoridades superiores patronato o consejo directivo según el caso.
- 15.- Mantener la debida coordinación técnico administrativa cuando el hospital forme parte de un sistema de unidad médica.

Se considera conveniente, sobre todas las grandes instituciones hospitalarias que el Director no atienda pacientes desde el punto de vista clínico pues interferiría con los médicos responsables de estos servicios creando una situación de descontento. (18)

EL PROCESO DE ADMINISTRACION DE HOSPITALES

Como todo proceso administrativo el de la atención médica se da en el tiempo y el espacio, opera con criterio eficiencia y tiende a obtener a partir de insumos o sea de materia que se transforma en este caso los pacientes, el objetivo que persigue el sistema es mejorar el nivel de salud de las personas. Para los estudiosos del proceso administrativo este se divide en tres fases: planear, organizar y controlar. En el campo de la atención médica se puede identificar este proceso administrativo y así es fácil señalar las diversas fases.

PLANEAR:

La idea de planear está ligada a la de pensar formulando conceptos, relacionando datos y analizando problemas; para determinar y modificar el curso de acción, hay diversas funciones que se pueden señalar en esta fase como la de preveer estableciendo hacia donde conducen los

acontecimientos actuales; determinar objetivos y metas o sea los resultados que se deben obtener determinar las políticas, lo que en otras palabras consisten en tomar decisiones respecto a las prioridades importantes que se destacan de las otras funciones comunes y corrientes; diseñar estrategias, es decir como y cuando alcanzar las metas que conforman los diferentes objetivos, en otros términos utilizar la mejor combinación en cantidad y calidad de los recursos para obtener el propósito que se persigue; programar estableciendo prioridades, frecuencia en el tiempo y espacio de los diversos pasos a dar, con la asignación específica de los recursos presupuestar que significa asignar recursos en forma específica de acuerdo con la programación. En resumen planear significa formular proyectos realistas para lograr el modelo ideal y normativo a partir del modelo real y observado que se tiene reconociendo que entre este representa lo que existe y el deseable o ideal existe una "brecha" que es necesario salvar, para lograr el objetivo que se persigue; cuando la planeación se realiza en forma integral o totalizadora y se efectúa en forma centralizada con una metodología específica y referida a un sector de la economía en todo el país se le da el nombre de planificación.

PLANEAR :

PREVEER Establecer a donde conducen los acontecimientos actuales.

DETERMINAR OBJETIVOS Y METAS: Determinar medios y resultados por obtener, en forma precisa y medible.

DETERMINAR POLITICAS: Tomar decisiones respecto a acciones importantes o prioritarias.

DESEÑAR ESTRATEGIAS: Decidir cómo y cuándo alcanzar las metas con la combinación racional de los recursos .

PROGRAMAR: Establecer prioridades, secuencia, tiempo y espacio.

ASIGNAR RECURSOS: Presupuestar los recursos financieros, humanos y materiales.

ESTABLECER PROCEDIMIENTOS: Estandarizar métodos de reglamentos, manuales o guías.

ORGANIZAR

La organización se refiere a la estructuración de las personas y de las cosas en conjunto, con objeto de agruparlas para realizar las tareas que se han planeado, ordenando las actividades para lograr las metas propuestas. Varias actividades pueden identificarse en esta fase; en primer lugar el establecimiento de la estructura de la organización, es decir forma que se colocan los elementos que componen el sistema y muchas veces se muestran en modelos llamados organigramas. La siguiente actividad se relaciona con delinear las relaciones, definiendo las líneas de enlace para facilitar, la coordinación; esta función de coordinación es el enlace horizontal que no está previsto en forma clara a veces en el organigrama, el cuál solo muestra enlace

Jerárquico verticales desde la máxima autoridad hasta los puestos más modestos, departamentalizando en forma racional las funciones. En el caso de la atención médica estas son básicamente dos: Las que se refieren a la entrega de servicios directos a las personas cubiertas por el sistema o por la unidad médica o actividades sustantivas, y las funciones indirectas adjetivas, servicios de apoyo logísticos que están involucrados en el control de recursos financieros, materiales y humanos en la ambientación a base de servicios generales.

ORGANIZAR

ESTABLECER LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION : Diseñar el organigrama diagramas de afluencia o flujogramas.

DELINEAR LA RELACIONES : Definir las líneas de enlace para facilitar la coordinación.

FORMULAR DESCRIPCIONES DE PUESTOS : Definir el campo de acción, sus responsabilidades, autoridad, dependencia y subordinados.

ESTABLECER ESPECIFICACIONES DE PUESTOS : Definir los requisitos de las personas en cada puesto.

La fase de organización lleva implícito dividir los recursos para agruparlos a fin que produzcan actividades específicas; Sin embargo hay que recordar que, a veces se departamentaliza, se encuentra en una misma unidad de producción funciones sustantivas y de apoyo; el organigrama sólo da una idea estática de la estructura, y define las dependencias jerárquicas y los trayectos de las comunicaciones formales. Parte complementaria básica en la organización es la formulación de las descripciones de los puestos, estableciendo el campo de acción de éstos, sus responsabilidades y autoridad así como las especificaciones del puesto, que definen los requisitos que deben llenar las personas que se seleccionan para dichos lugares de acuerdo con las funciones, responsabilidad y autoridad inherente; estas actividades, dependencias y subordinados de una posición jerárquica describiendo responsabilidades, autoridad y actividades que realiza la persona en un puesto dado, además de informar sobre la estructura administrativa de los recursos humanos del sistema. Los manuales de procedimientos establecen en forma secuencial la manera de realizar una actividad. (18)

INTEGRAR

Seleccionar, reclutar personas calificadas para cada puesto.

ORIENTAR : Familiarizar al nuevo personal con la situación que guarda en la institución.

ADIESTRAR : Capacitar por la instrucción y por la práctica.

DESARROLLAR : Fomentar el progreso de conocimientos, actitudes, habilidades, y posición en la institución.

El término integrar se refiere a escoger personas componentes para cubrir diferentes puestos o posición. Los aspectos más significativos se refieren a la capacitación teórica y práctica que se deben proporcionar a la persona de nuevo ingreso en una organización.

Esta capacitación debe efectuarse a todo nivel, desde los puestos más modestos hasta los más cómodos, estos últimos sobre todo ocupados por profesionales, que requieren a veces el diseño de verdaderos cursos, por medio de los cuales el empleado o profesional se familiariza con el ambiente y reglamentación específicos de la institución. Los profesionales de la atención médica, se desarrollan a base

FUNCION DE PERSONAL: La función de personal incluye todas las actividades asociadas con la gerencia de personal dado de que las organizaciones están compuestas de personas, y el trabajo de las organizaciones es realizado por, y a través, de personas, los gerentes de las unidades operativas, administran, necesariamente personal; el reclutamiento y selección del personal en gerencia se determinan Staffing, luego que se incorpora una empresa surge la necesidad de adiestramiento o desarrollo, luego los empleados deben de ser compensados o remunerados por el trabajo que realizan y para aquellas organizaciones cuyos empleados están representados por sindicatos, es necesario formular políticas concernientes a las relaciones obreros patronales. (11)

ORGANIZACION

Se define : "Un conjunto socio-técnico, con límites relativamente identificables, procesos interrelacionados de entradas, transformaciones, y salidas actuando diferenciada e interdependientemente en función de objetivos explícitos regidos por un orden normativo válido, tanto por el total del conjunto como para sus miembros componentes y su relación con el ambiente. "(3.4). El concepto básico en esta definición en el de sistema de coordinación de los esfuerzos. El concepto de organización posee las propiedades sistemáticas por un supervisor preparado en el campo específico que vigila; en consecuencia la supervisión tiene un fuerte componente docente y se espera que el supervisor sepa más que el supervisado. La función de dirección, en la que está implícita la supervisión general, en muchos casos puede delegarse y se va convirtiendo propiamente en supervisión en nivel de departamentos sección de estos.

Otra función importante es la de motivar, que consiste en inspirar, persuadir y convencer al personal para que desarrolle su trabajo como se desea en esto está implícito todo el programa de relaciones interpersonales de la institución.

COORDINAR

Es la suma de esfuerzos en diversas combinaciones procurando que sean las más efectivas. Esto se realiza

diariamente en una institución médica, en que los médicos clínicos se combinan con enfermeras radiólogos, laboratoristas, anatomopatólogos, anesthesiólogos, etc. para realizar diversos aspectos del proceso diagnóstico tratamiento, sea médico o quirúrgico. Hay que señalar que la combinación es tan importante en el proceso de dirección, que determina el ambiente de una institución. Si la comunicación vertical de la dirección hacia los subordinados, que tiene carácter ejecutivo, es muy intensa, la institución tendrá un carácter autoritario si por el contrario la comunicación es de abajo o arriba, es decir la información y asesoría en la que predomina es en comparación de una débil corriente ejecutiva, el entorno puede llegar a ser anárquico, pues falta la actuación de la autoridad para canalizar en forma adecuada la corriente informativa de subordinados a jefe.

EVALUAR

ESTABLECER EL SISTEMA DE INFORMACION: Determinar que datos básicos se necesitan, como, cuando y a que nivel.

DETERMINAR LAS STANDARES DE EFICIENCIA: Establecer que condiciones existirán cuando las acciones estén bien realizadas.

MEDIR LOS RESULTADOS: Determinar el grado de desviación de las metas preferidas.

RETROALIMENTAR: Reajustar los planes para lograr las metas al repetir el ciclo.

ESTIMULAR: Premiar, remunerar, sancionar.

Todos los sistemas de evaluación se proponen asegurar el avance hacia objetivos, los planes, y para estos es necesario establecer un sistema de información. La información es un proceso que tiene su origen en los departamentos y secciones de una institución médica y que va ascendiendo por diversas vías en forma periódica o sistemática, constituyendo la base veraz, oportuna cuantificada, de todas aquellas actividades y acciones que se realizan en una unidad médica y que se enseñan en forma específica por los diferentes niveles en desición, otra actividad básica de valores es la que se refiere al standard normal de eficiencia de los diversos departamentos y secciones que componen una unidad médica, definiendo que condiciones existiran cuando las tareas básicas estén bien hechas, se extiende que la eficiencia lleva implícita la calidad ósea, que es eficaz y efectiva. A las actividades anteriores les sigue la de comparar los resultados a fin de evaluar el grado de desviación de las actividades y de los hechos realizados, en relación con las metas precisadas, con el objeto y establecer una acción correctiva que reajuste los planes, y que asesore para lograr las metas cuando se repita el ciclo; esta retroalimentación es básica con objeto de aprovechar el proceso de información, el análisis y la evaluación.

DIRECCION DE HOSPITALES

La salud integral, no sólo es la falta de enfermedad, sino el correcto y armonioso funcionamiento del organismo que conduce a un estado de bienestar físico, mental y social. La función social en lo que se refiere protección de una salud integral abarca tres aspectos diferentes, pero que en suma constituyen el concepto de atención médica;

- 1.- Medicina preventiva:
- 2.- Medicina curativa:
- 3.- Rehabilitación médica:

Es más para que el hospital proteja a la colectividad se necesita planearlo no sólo como un edificio aislado, limitado por cuatro rejas, sino en contacto con la comunidad y que participe en la solución de sus problemas. La atención en suma, se presta en las unidades periféricas al paciente ya sea en el servicio ambulatorio, en su domicilio o encamamiento en las unidades hospitalarias en este concepto, los dos tipos de servicios médicos responden a un concepto de planificación coordinada; existen algunos centros construidos en lugares tan aislados que carecen de los medios de abastecimiento incluso de alojamiento inadecuado de personal; aún más el acceso para los enfermos es difícil, para planear los aspectos de necesidades de atención médica en una comunidad es necesario saber el área total que tiene la región, los transportes y vías de comunicación que lo ligan a las comunidades a las que va a dar el servicio, así como las características de la población; cuales son los índices de crecimiento y decrecimiento, la natalidad, etc. y el tipo de educación médica que tiene la población y el posible uso que hará de las facilidades que se le proporcionen.

El sistema debe planearse teniendo en cuenta dos tipos de unidades médicas: hospitales o unidades de concentración, porque se envían a ella los pacientes de las unidades periféricas después de haberlos estudiado, y las unidades de descripción, pero cuya nomenclatura puede variar; clínicas de consulta, unidades periféricas, centros de salud, policlínicas, etc. Las unidades de concentración u hospitales son fundamentales en lugares donde se atienden dos tipos de pacientes; los que tienen padecimientos de estancia corta que a su vez se dividen en pacientes médicos, quirúrgicos u obstétricos, pediátricos y pacientes con enfermedades crónicas o de larga duración que en términos generales son los mentales, cancerosos, artríticos, paralíticos reumáticos, o bien enfermos seniles con varios achaques.

Los programas de medicina preventiva tienen también una graduación racional en los sistemas de unidades médicas. La

medicina preventiva de campo, las inmunizaciones y curaciones y el control del individuo aparentemente sano se realizan fundamentalmente a través de las unidades de adscripción o clínicas periféricas, mientras que en las unidades centrales se lleva el control epidemiológico y se envía al paciente a las unidades de adscripción después que se le atiende.

Sin embargo eso no quiere decir que las unidades de concentración u hospitales no tengan departamento de medicina preventiva bien desarrollada, puesto que la operación misma del hospital requiere la vigilancia permanente de varios de estos aspectos. En lo que se refiere a las condiciones de los alimentos, de agua, del drenaje, de los riesgos que existen en los locales de rayos X de salas de operaciones, de radioterapia, la contaminación en las centrales de equipo, la cadena de esterilización se realiza, para garantizar los útiles estériles en las salas de operaciones, son motivo de vigilancia de la medicina preventiva. Es necesario la planificación racional de todas las unidades médicas de acuerdo con las necesidades, es necesario mejor distribución médica de un país y pensar que los núcleos hospitalarios deben de tener por lo menos tres camas por mil habitantes para la atención de padecimientos agudos y cuatro por mil para la atención del paciente crónico. En términos generales, en relación con hospitales para pacientes con padecimientos agudos, 45% de las camas se destina a cirugía, 35% a medicina interna 20% para niños y 20% para obstetricia, debe recomendarse también 0.5% a convalecientes 1% a oncológicos y crónicos diversos y 2.5% por mil a pacientes mentales; en lo que se refiere a construcción de planearse hospitales de 100 a 400 camas, sobre todo para hospitales con padecimientos agudos y consultas externas en unidades periféricas para 30,000 y 40,000 habitantes. (18)

ADMINISTRACION CIENTIFICA DEL PERSONAL :

Es indispensable en la administración de personal el adecuado manejo de los medios idóneos que permitan alcanzar mejor los objetivos que se persiguen; desde luego todos los aspectos de la actividad administrativa entran como componentes en la administración de personal en las organizaciones médicas es decir es necesario planificar, organizar, integrar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar.

Es necesario determinar y enumerar las actividades requeridas a un fondo de planificación adelante de este proceso en una segunda etapa se deben agrupar en forma lógica todas las actividades por realizar dentro de la estructura de un sistema de atención médica y delegar la responsabilidad y autoridad, necesaria para llevarlas a cabo, estableciendo disposiciones relativas en relación con la coordinación que deben existir entre los diferentes escalones jerárquicos. Es importante conseguir la integración, pues es natural en las diversas unidades médicas intervengan personal de diferentes características y se empleará como diferentes proposiciones

sin embargo cada unidad constituyen un conjunto de individuos de materiales de utensilios y de instalaciones físicas necesarias para ejecutar un programa, despues es necesario conseguir esta integración a base de diversos tipos de personal. Otra tarea importante es conseguir la forma en que debe llevarse a cabo las desiciones, deben tomarse en forma central y cuales en forma de descentralización. Tambien es necesario vigilar las operaciones, a fin de que el personal las realiza de acuerdo con los planes de sus actividades y se apeque en la forma más exacta que sea posible a lo planificado, empleando una acción correctiva cuando se observen desviaciones importantes. El aspecto de control está muy ligado al de la supervisión, que además debe tener la función de enseñar, es decir, cada individuo que supervisa a otro grupo de personal de menor categoría debe de tener las facilidades y la preparación suficiente no sólo para conocer si se está llegando a cabo el proceso en la forma planteada, sino para enseñar y adiestrar en servicio al personal que no conoce correctamente sus labores. (18)

ANALISIS DE PUESTOS EN LOS SERVICIOS DE SALUD

El análisis de puestos es una técnica propia de la administración. La definición de puesto; es una posición dentro de una organización que determina dependencia y subordinación, así como el conjunto de operaciones, actividades, actitudes, autoridad, responsabilidad, y condiciones que forman una unidad específica e impersonal.

Al mencionar "conjunto de operaciones y actividades" estamos haciendo resaltar la parte más objetiva del puesto, pues por su forma material, es tangible, podemos observar la forma en que se realizen; cada puesto es una unidad específica de trabajo, porque se diferencia de otros puestos en su tipo de estructura operacional, sus requisitos y condiciones en que se realiza. (18)

VI. METODOLOGIA

1.- TIPO DE ESTUDIO

OBSERVACIONAL DESCRIPTIVO

2.- SUJETO A ESTUDIO

Una muestra de personal médico, #27, que ostentan las plazas de médico/salud pública, con funciones de director de centros de salud, médicos, directores de hospitales y jefes de áreas de salud del AREA GUATEMALA NORTE

3.- CRITERIOS DE INCLUSION O EXCLUSION

Médicos que ocupan cargos de función gerencia administrativa, y como de exclusión médicos con funciones asistenciales no gerenciales.

4.- VARIABLES A ESTUDIAR

Conocimientos:

Conceptual: Investigar posibilidades y límites de facultad de conocer, se sabe con seguridad que corresponde a la realidad y su firme conformidad y asentamiento con alguna cosa o hecho pero no está comprobado bajo el rigor científico

Operacional: De acuerdo a la respuestas de las preguntas directas relacionados con el concepto y cualidades para el desempeño de un médico en calidad de administrador y gerencia, planeación, organización y control.

Escala de medición Nominal, de acuerdo a las respuestas de las preguntas tomando la escala siguiente:

0-----	60 puntos-----	mal conocimiento
61-----	75 puntos-----	buen conocimiento
76-----	85 puntos-----	muy buen conocimiento
86-----	100puntos-----	excelente conocimiento

Edad:

Conceptuar: Tiempo transcurrido desde el nacimiento hasta el momento actual.

Operacional: Respuesta directa a la pregunta sobre edad.

Tipo: Cuantitativo

Escala: años

Cargo:

Conceptual: Es aquella actividad que desempeña una persona o a la que se dedica.

Operacional: Respuesta directa a la pregunta cargo que desempeña.

Tipo: Cualitativo

Escala: gerente o no gerente

Escolaridad:

Conceptual: grado alcanzado del conjunto de conocimientos y métodos para el desarrollo de las facultades intelectuales por medio de aprendizaje.

Operacional: respuesta directa a preguntas sobre escolaridad

Tipo: cualitativo

Escala: médico y cirujano

médico en salud pública

Especialidad (especifique)

Otros.

TIEMPO DE EJECUTAR EL CARGO DE GERENTE:

Conceptual: se refiere a la estancia desde que inició el nombramiento hasta la fecha.

Operacional: respuesta directa sobre el tiempo del cargo

Tipo: Cuantitativo

Escala: 0-----5 años

6-----10años

11-----o más

CONOCIMIENTOS QUE POSEEN los médicos de gerencia y administración.

- PLANEACION:

Conceptual: Es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos.

Operacional: respuestas directas sobre planeación

- ORGANIZACION:

Conceptual: Distribución y regulación de la persona y cosas y sus actividades en la colectividad.

Operacional: Respuestas directas sobre organización.

- DIRECCION:

Conceptual: Es el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Operacional: Respuestas directas sobre dirección.

- CONTROL

Conceptual: Proceso que mide y evalúa lo productivo y sus resultados, permite realizar ajustes y guía hacia la consecución de metas y objetivos predeterminados.

Operacional, respuesta directa sobre el control.

Tipo: cualitativo

Escala: 0 ----- 60 puntos ----- mal conocimiento

61 ----- 75 puntos ----- buen conocimiento

76 ----- 85 puntos ----- muy buen conocimiento

86 ----- 100puntos ----- excelente conocimiento

5.- INSTRUMENTO DE MEDICION DE LAS VARIABLES

Este corresponde a un cuestionario o formulario impreso que contiene 20 preguntas relacionadas con el tema a investigar.

6.- EJECUCION DE INVESTIGACION Y PLAN DE RECOLECCION DE DATOS

Luego de la aprobación del proyecto de investigación, se acudió al área de Guatemala norte quienes nos facilitaron un organigrama (ver anexos) y se procedió a la visita de cada dependencia estatal comprendiendo, Hospital General San Juan de Dios así como sus diferentes departamentos internos, Centros de Salud, clínica periférica, profilaxia sexual, dispensario antituberculoso, en donde se realizó una evaluación por parte del investigador con propia autorización de la dirección del programa, utilizando para la misma un cuestionario sencillo sobre el tema investigado.

Terminada la investigación se procedió a tabular los datos en base a una hoja de estandarización de las respuestas, realizando posteriormente los cuadros estadísticos y el informe final correspondiente.

El estudio se realizó con médicos que ocupan cargos administrativos y gerencia en el área de Guatemala norte durante el mes de junio-94 a mayo 1995.

7.- RECURSOS

HUMANOS:

- Médicos en función de Gerencia administrativa del área de Guatemala norte.
- Médicos Asesor y Revisor.
- Médico investigador del presente trabajo.

MATERIALES:

- BIBLIOTECAS
- INCAP
- OMS/OPS
- INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA (INAP)
- UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
- ESCUELA DE ENFERMERAS ANEXO HOSPITAL ROOSVELT
- HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS

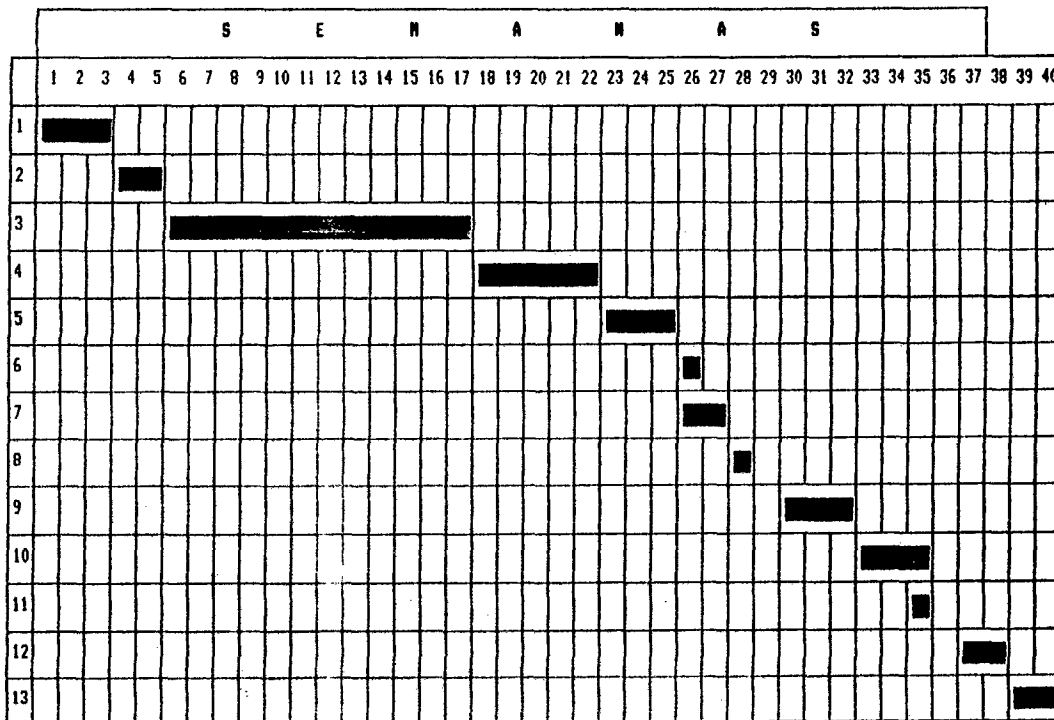
- FISICOS:

Escritorio, máquina de escribir, computadoras, lápiz, y borrador hojas de papel bond, fotocopias Boleta de recolección de datos, automóvil, folders.

RECURSOS ECONOMICOS

A cuenta del investigador Q. 2,000.00

GRAFICA DE GANTT



- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Selección del Tema. | 7. Ejecución del Trabajo. |
| 2. Elección de Revisor y Asesor. | 8. Procesamiento de Datos/Gráfica. |
| 3. Recopilación de Bibliografía. | 9. Analisis de Resultados. |
| 4. Elaboración con Asesor y Revisor. | 10. Elaboración de conclu. y reco. |
| 5. Aprobacion de USAC. | 11. Presentacion de Informe Final. |
| 6. Elaboración de Instrumento. | 12. Impresión de Informe Final. |
| | 13. Examen Público. |

NOTA : Se obtuvo receso de 12 semanas por feriado de fin de año por parte de la USAC.

VII PRESENTACION DE RESULTADOS

Cuadro No.1

ESCOLARIDAD DE LOS DIFERENTES MEDICOS
QUE OCUPAN CARGOS ADMINISTRATIVOS EN LAS
DIFERENTES DEPENDENCIAS ESTATALES DEL AREA
DE GUATEMALA NORTE.

JUNIO, '94 - MAYO '95.

ESCOLARIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE	TOTAL FREC. %
MEDICO-CIRUJANO	12	42.9 %	27 96.4%
MEDICO EN SALUD PUBLICA	5	17.9 %	
ESPECIALIDAD a) Pediatría	3	10.7 %	
b) ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGIA	1	3.6 %	
c) CIRUGIA	3	10.7 %	
d) Medicina Interna	2	7.1 %	
e) Ginecología y obstetricia	1	3.6 %	
OTROS: a) Maestría y doctorado en psicología			
b) Maestría en psicología			
c) Gerencia en Salud			
d) Desastres			
e) Auditor y Contador Público	1	3.6 %	1 3.6%
T O T A L	28	100 %	2.8 100%

Fuente: Boleta de Recolección de datos.
(Ver Anexos)

Cuadro No. 2

TIEMPO DE EJECUTAR EL CARGO DE
 LOS MEDICOS EN LAS DEPENDENCIAS
 ESTATALES EN GERENCIA Y ADMINISTRACION
 EN SALUD DEL AREA DE GUATEMALA NORTE.

JUNIO '94 - MAYO '95

T I E M P O	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 - 5 años	12	42.9 %
6 - 10 años	6	21.4 %
11 - 0 más	10	35.7 %
t o t a l	28	100 %

Fuente: Boleta de Recolección de Datos.
 (Ver Anexos)

**CONOCIMIENTO GERENCIAL EN MEDIOS QUE OCUPAN
CARGOS ADMINISTRATIVOS EN LOS DIFERENTES DEPENDENCIAS
ESTATALES DE AREA EN GUATEMALA NORTE**

JUNIO '94 - MAYO '95

PREGUNTA	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1) Tiene usted un plan actualizado, periódicamente mediante discusiones con su jefe. En que se expongan las tareas y los objetivos específicos que se esperan de usted y de su departamento, sección o área en la cual está a cargo en los meses venideros.	S.v.		
2) Podría enumerar las tareas específicas que se esperan que usted realice como asunto prioritario durante el presente año:	S.v.		
3) Los planes se pueden clasificar en: Misiones, objetivos, estrategias políticas, procedimientos, reglas programas:	SI NO SABE	21 6 1	75 % 21.4 % 3.6 %
4) Se puede definir la Planeación estratégica, como la planeación a corto y mediano plazo:	SI NO SABE	25 1 2	89.3 % 3.6 % 7.1 %
5) En los programas de la administración (APC) recalcan en los costos y el ambiente externo; al centro de la atención tiende a desplazarse hacia los objetivos a largo plazo.	SI NO SABE	13 5 10	46.4 % 17.9 % 35.7 %

6) Hablando de organización, cuando nos referimos al término STAFF de acuerdo al principio escalar significa aquella relación en que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado relación de autoridad directa.	SI	13	46.4%
	NO	4	14.3 %
	NO SABE	11	39.3 %
7) La amplitud del tramo de administración da como resultado pocos niveles organizacionales y la estrechez del mismo, muchos niveles.	SI	6	21.4 %
	NO	10	35.7 %
	NO SABE	12	42.9 %
8) Existe un número definido de personas que un siempre puede supervisar con eficacia.	S.v.		
9) Cuando las personas hablan de autoridad en ambientes administrativos, por lo general se refieren al poder que da la pericia de una empresa.	SI	13	46.4 %
	NO	14	50.0 %
	NO SABE	1	3.6 %
10) La función administrativa de integración de personal, se define como cubrir y mantener los puestos de la estructura organizacional.	SI	12	42.9 %
	NO	8	28.6 %
	NO SABE	8	28.6 %
11) La integración de personal es una función administrativa del departamento u oficina de personal	SI	14	50.0 %
	NO	10	35.7 %
	NO SABE	4	14.3 %
12) Los programas de inducción, implica la introducción del personal a los nuevos puestos, cuando tiene un ascenso.	SI	14	50.0 %
	NO	4	14.3 %
	NO SABE	10	35.7 %

13)El principio de Peter, afirma que, existe la tendencia de ascender a los gerentes hasta su nivel de incompetencia:	SI	6	21.4 %
	NO	13	10.7 %
	NO SABE	19	68.0 %
14)El enfoque camino-meta de liderazgo sugiere que los líderes más eficaces ayudan a sus seguidores a lograr metas individuales.	S.v.		
15)La eficiencia de un plan se relaciona con el grado, hasta que se logre el propósito y los objetivos que se persigue independiente de los costos.	SI	9	32.1 %
	NO	13	46.4 %
	NO SABE	6	21.4 %
16)La eficacia se relaciona a la obtención de los fines y objetivos de un plan, con la mínima cantidad de recursos.	SI	18	64.2 %
	NO	5	17.9 %
	NO SABE	5	17.9 %
17)La matriz F.O.D.A. se basa en el análisis externo de (amenazas y oportunidades) y del ambiente interno fortalezas y debilidades	SI	7	25.0 %
	NO	5	17.9 %
	NO SABE	16	57.1 %
18)El S.I.G. es un sistema de información que proporciona los vínculos de comunicación que hace posible una mejor administración.	SI	24	85.7 %
	NO	1	3.6 %
	NO SABE	13	10.7 %
19)La función administrativa de control se refiere a la medición del desempeño, con el fin de hacer cumplir con los horarios y funciones asignadas a los subalternos.	SI	22	76.6 %
	NO	5	17.9 %
	NO SABE	1	3.6 %

20) La función básica del administrador es la planeación y la función básica de los operativos sub-alternos es la de organización dirección y control.	SI	12	42.9 %
	NO	12	42.9 %
	NO SABE	4	14.3 %

Fuente: Boleta de recolección de datos (VER ANEXOS)

VIII ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Se efectuó un estudio, en el área de Guatemala Norte, que corresponde a los diferentes dependencias estatales, incluyendo el Hospital General San Juan De Dios, así como sus diferentes áreas o departamentos internos, Hospital de Traumatología y Ortopedia, Clínica Periférica, Hospital de Salud Mental, Dispensario Antituberculoso Central y los diferentes distritos (Centros de Salud) correspondiente a dicha área. (Ver Anexos)

En relación al tiempo de ejecutar el cargo (Cuadro No.2) que la mayoría llevan hasta cinco años de dicho cargo correspondiente a un 42.9% del total de Médicos entrevistados; siguiendo con más de once años con un 35.7% correspondientes en total 10.

Para propósitos de evaluación del desempeño; tal y como se había programado, se utilizó un cuestionario de 20 preguntas de las cuales, la número 1,2,8 y 14 fueron preguntas básicas y sin valor. Con la finalidad de disminuir la tensión normal que conlleva contestar una prueba para exploración de conocimientos.

Pregunta 3: La pregunta explora la forma como se pueden clasificar los planes. 75% acertó, lo que indica que si conocen este concepto.

Pregunta 4: Conocer es la definición de planificación estratégica, es un conocimiento básico en todo Médico que se dedique a la gerencia en el ramo de Salud Pública; esta pregunta explora el tener claro el concepto, en virtud que el Ministerio de Salud Pública, basa su trabajo en este tipo de planificación. Sólo un 3.6% contestó en forma correcta, lo que demuestra un defecto grave al respecto.

Pregunta 5: El 17.9% de los Médicos evaluados, contestaron en forma correcta esta pregunta; que al igual que la anterior explora conceptos básicos. Demuestra un desconocimiento básico en conceptos del planificación.

Pregunta 6: Esta pregunta explora un conocimiento básico en el área de organización. Como lo es el papel que juega un Staff en la organización. Solo el 14.3% contestó en forma correcta se demuestra que se conoce la línea de autoridad, en una organización de Salud. En la cual los grupos asesores juegan un papel tan importante, y es imprescindible tener claros los conceptos de las diferentes líneas de mando.

Pregunta 7: Al igual que la pregunta anterior, esta pregunta se refiere al conocimiento básico en el área de organización.

Pregunta 9: Esta pregunta la contesto acertadamente, el 50% la mitad de los Médicos encuestados su finalidad explora un conocimiento básico, como es la diferencia entre autoridad y pericia. Esto permite a los Médicos Administradores seleccionar adecuadamente al personal que va a tener subalternos.

Pregunta 10: Del total de Médicos entrevistados contestaron correctamente 12 correspondiente a un 42.9%, esta pregunta pretende explorar el conocimiento, en integración de personal, todos los Médicos Administradores del área evaluada, tienen obligación de cubrir y mantener los puestos de la estructura organizacional, en cada puesto, centro de salud y hospitales. Se demuestra un déficit en este conocimiento.

Pregunta 11: Del total de Médicos entrevistados solo 10 contestaron acertadamente, correspondiente aun 35.7%, es sumamente alarmante que tan bajo número de encuestados, no tengan claro que la integración de personal, es una función administrativa, que le compete al Médico Administrador, y no al departamento u oficina de personal.

Pregunta 12: Esta pregunta, explora el conocimiento de los programas de inducción, solo un 14.3% lo conocen; lo que hace pensar la falta de este tipo de programas, para el personal de nuevo ingreso en las instituciones.

Pregunta 13: Del total de Médicos entrevistados, solo 6 contestaron acertadamente, correspondiente a un 21.4%, llama la atención que los Médicos Administrativos aceptaron no saber cual es el principio de Peter, lo que pudiese reflejar que se tiene la tendencia a ascender apuestos, más altos dentro de la organización, a Médicos por su alta competencia académica pero no gerencial; hasta su nivel de incompetencia.

Pregunta 15 y 16: Van interrelacionadas, y exploran el conocimiento acerca de la diferencia entre, eficacia y eficiencia. Se encontró que 13 de los Médicos correspondientes a un 46.4% si conocen el término EFICACIA, no así el de EFICIENCIA que solo 5 Médicos lo contestaron acertadamente 17.9%. Este conocimiento permite efectuar el trabajo gerencial en forma adecuada.

Pregunta 17: La matriz F.O.D.A. se utiliza con mucha frecuencia para hacer diagnóstico de las organizaciones; un elemento básico para planificar, especialmente en forma estratégica. Un conocimiento tan básico de los Médicos solo un 25% contestaron acertadamente, no se puede obviar, ya que permite hacer una planificación sobre bases reales.

Pregunta 18: Explora el sistema de información gerencial el cual en alto porcentaje si lo conocen, 85.7% esto refleja una cierta medida que los Médicos, que hacen gerencia estan informados sobre el sistema moderno de información.

Pregunta 19: Explora el conocimiento, de la función de Control ya que ésta se confunde muy a menudo, simplemente solo con hacer cumplir horarios y funciones asignadas a los subalternos. Se confirmó esta impreción ya que solo 5, correspondientes aun 17.9% contestaron acertadamente.

Pregunta 20: La función básica del Médico administrador es la Planeación y la de los subalternos es la de Organización, Dirección, Control; menos del 50% conocen cual es la función básica y el 42.9% lo desconocen. refleja un desconocimiento en el que hacer básico del Médico gerente.

IX CONCLUSIONES

- 1.- Se logró la cobertura de los Médicos-Cirujanos del Área de Guatemala Norte, incluyendo a los diferentes departamentos, que cuenta internamente el Hospital General San Juan de Dios.
- 2.- La mayoría de los Médicos entrevistados cuentan con cinco años de dicho cargo gerencial administrativo.
- 3.- En cuanto al conocimiento gerencial y en base al puntaje de cada pregunta, se concluyó que de los 28 Médicos encuestados, solo 2, que corresponde a un (7.1%); obtuvieron un punteo de 76-85 puntos, que indica un muy buen conocimiento, y el resto 26, correspondiente a un (92.8%) demostró, un mal conocimiento menor de 60 puntos y 0 (0%) un excelente conocimiento.

X RECOMENDACIONES

- 1.- Establecer programas de capacitación de gerencia en salud así como S.I.G. por parte del Ministerio de Salud Pública, en forma global al personal por parte de una administración en el campo de salud, altamente eficaz.
- 2.- Que la facultad de Ciencias Medicas de la Universidad de San Carlos, por medio de los diferentes programas en Salud agregue al pensum de estudios, gerencia en Salud.
- 3.- Este es un trabajo inicial y debe continuarse, para evaluar periódicamente el desempeño gerencial.

XI RESUMEN

Este trabajo lleva la finalidad primordial, de servir como un instrumento inicial, en el campo de la evaluación del desempeño, para los Médicos que se dedican al trabajo gerencial. Con el propósito que en un futuro se desarrolle evaluación científica, para ejercer la función gerencial, y así de todas las instituciones prestadoras de servicio de salud.

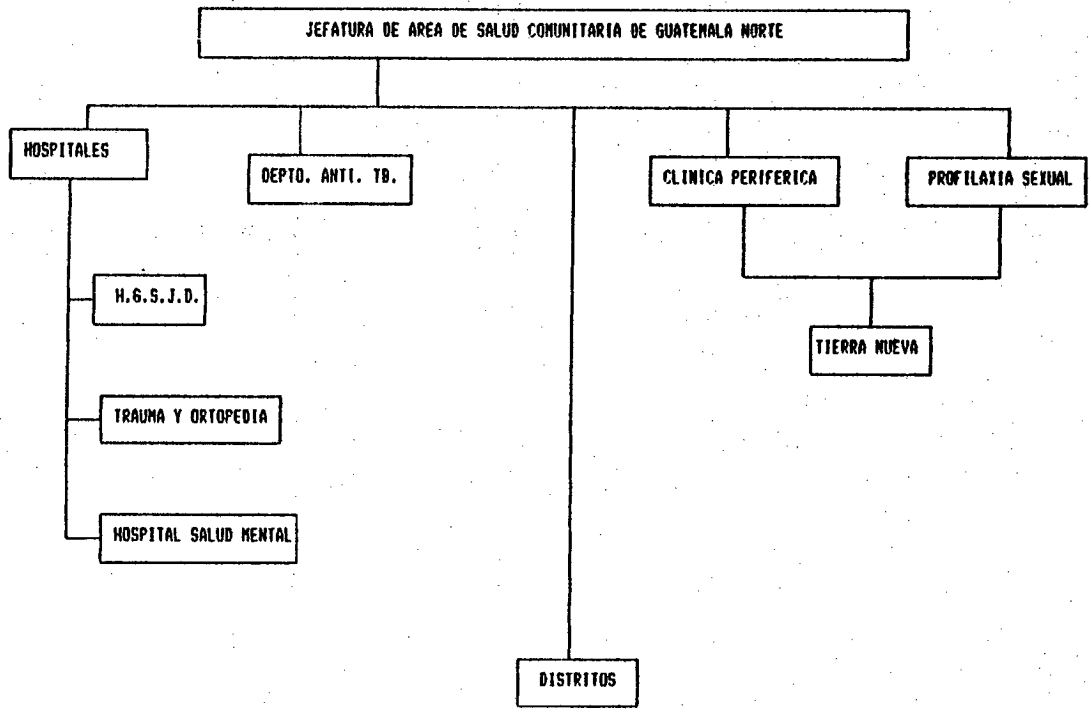
Se efectuó un estudio de veintiocho Médicos que desempeñan cargos gerenciales en el área de Guatemala Norte en el periodo Junio 94 - a Mayo 95. Este trabajo es un esfuerzo en lograr que dicha evaluación sea objetiva, como parte de una administración en el campo de la Salud Pública, altamente eficaz; para lograrlo, esto se realizó por medio de una evaluación con cuestionarios impresos con veinte preguntas relacionadas con el tema de conocimiento gerencial y administrativo en salud pública en el área de Guatemala Norte en cual mediante el puntaje a cada pregunta estipulada se determinó que poseen un mal conocimiento con menos de 51 puntos, así como falta de interés personal, de aumentar su capacidad, para el mejor funcionamiento, que dependen de los mismos. Así se recomienda establecer programas de capacitación, de gerencia en Salud y de S.I.G. por parte de las autoridades competentes, y al mismo tiempo agregar al pensum de estudios, de la carrera de Médico y Cirujano, principios básicos de administración en Salud.

XII. BIBLIOGRAFIA

- 1.- Organización Panamericana de la salud. Marco de Referencia para el desarrollo de la Capacidad Gerencial en salud. T-9 Pag. 7-39
- 2.- Sistema de Información Gerencial. Enfoque Estratégico para la administración de los SILOS. OMS/DPS T-5
- 3.- Organización Panamericana de la Salud. Programa Regional de Desarrollo de servicios de salud. Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud. OPS/OMS. T-10
- 4.- STEFFEN P. ROBBINS. Administración Teoría y Práctica. México. 1984 pag. 112-490.
- 5.- Mayntz, Renate. Sociología de la Organización. Madrid Alianza Editorial, S. A. 1967 pag. 105.
- 6.- Rawson, Stewart, Bob Hinings y Royster Greenwood. "THE STRUCTURING OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES". Administrativo Science Quarterly, 25, No. (marzo) 1-1 pag. 3.
- 7.- Jay Galbraith. Organization Desing. Addison Wesley Publishing Company, 1977. Pág. 5.
- 8.- Bernardo Klisksberg. Como formar Gerentes Públicos? reproducción de conferencia dictada en San José Costa Rica, Nov. 1988.
- 9.- Jay W. Lorsh. ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND DESING, The Dorsey Press. Illinois, 1970.
- 10.-James A. F. Stoner. Administración, México II Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1989 Pág. 330-355
- 11.-HENRY L. SISK y MARIO SVERDIK. Administración y Gerencia de Empresas. South-Western Publishing C.O. Cincinnati, Ohio, U.S.A. 1979. Pág. 3,56,96,196-619.
- 12.-Dr. FRANCISCO F. BERMUDEZ VILA. El Perfil Gerencial en los niveles Administrativos de la organización del ministerio de Salud Pública y asistencia social de Guatemala. INAP. 1987.
- 13.-Maslow, Abraham. MOTIVATION AND PERSONALITY N.Y. Harper and Row, publishers Incorporated. 1954.
- 14.-HERZBERG, Frederick. THE WORK AND NATURE OF MAN. Cleveland The World Publishing Company. 1966.

- 15.-Christa de Valverde. Guía Metodológica para investigar, conocimientos, actitudes y práctica (CAP'S) Sobre proveedores en Salud del Sector Privado, INCAP pág. 1-23.
- 16.-Gerencia Pública, INAP programa de curso 25,26,27 Sept. 1991.
- 17.-KOONTZ/WEHRICH. Administración una perspectiva global. Edit. McGraw-Hill, México, edición 1994. Pág. 115-696.
- 18.-M. BARQUIN C. Dirección de Hospitales, sistemas de atención Médica, editorial Interamericana, S. A. México, sexta edición 192 pag. 11,59,151,331,405.
- 19.-FRIEDERICH DORSCH Diccionario de Psicología, Barcelona editorial. Herder 1978, pag. 669.

XIII. ANEXOS



ANEXO No. 1

DIRECTOR CENTRO DE SALUD
9a CALLE 2-64 ZONA 1
CIUDAD

DIRECTOR CENTRO DE SALUD
14a CALLE 21av. ZONA 6
CIUDAD

DIRECTOR CENTRO DE SALUD
SAN PEDRO AYAMPUC
MUNICIPIO DE GUATEMALA

DIRECTOR CENTRO DE SALUD
SAN JULIAN CHINAUTLA
MUNICIPIO DE GUATEMALA

DIRECTOR CENTRO DE SALUD
SANTA ELENA III ZONA 18
CIUDAD

DIRECTOR CENTRO DE SALUD
33ave. 21-58 ZONA 5
CIUDAD

DIRECTOR JEFATURA AREA GUATEMALA NORTE

HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS

DIRECTOR TRAUMATOLOGIA Y ORTOPEDIA

DIRECTOR CENTRO DE SALUD
22 CALLE 36-21 ZONA 5
CIUDAD

DIRECTOR CENTRO DE SALUD
SAN RAFAEL LA LAGUNA ZONA 18
CIUDAD

DIRECTOR CENTRO DE SALUD
SAN JOSE PINULA
MUNICIPIO DE GUATEMALA

DIRECTOR CENTRO DE SALUD
FRAIJANES
MUNICIPIO DE GUATEMALA

DIRECTOR CENTRO DE SALUD
PALENCIA
MUNICIPIO DE GUATEMALA

DIRECTOR CENTRO DE SALUD
TIERRA NUEVA ZONA 7
CIUDAD

HOSPITAL SALUD MENTAL
CIUDAD

DISPENSARIO ANTITUBERCULOSO
CIUDAD

CLINICA PERIFERICA
CIUDAD

CENTRO DE PROFILAXIA SEXUAL
CIUDAD

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS
EXPLORACION GERENCIAL

INSTRUCCIONES: FAVOR CONSTESTAR SI O NO DE ACUERDO A SUS
CONOCIMIENTOS; SI NO CONOCE LA RESPUESTA DEJAR EN BLANCO.
ESTE INSTRUMENTO NO TIENE REPERCUSION EN SU PUESTO ACTUAL, ES
SOLO UNA HERRAMIENTA DE RECOPIACION DE DATOS. GRACIAS.

EDAD: _____ AÑOS

CARGO: _____

- ESCOLARIDAD:
- a) Médico y Cirujano
 - b) Médico en salud pública
 - c) Especialidad (Especifique)

 - d) Otros _____

Tiempo de ejecutar el cargo

- a) 0 - 5 años
- b) 6 - 10 años
- c) 11 - 0 MAS

1.- Tiene usted un plan actualizado periódicamente mediante
discusiones con su jefe, en que se expongan las tareas y
los objetivos específicos que se esperan de usted y de
su departamento, sección o área de la cual está a cargo
en los meses venideros

SI _____ NO _____

2.- Podria enumerar las tareas específicas que se espera que
usted realice como asunto prioritario durante el
presente año

SI _____ NO _____

3.- Los planes se pueden clasificar en: Misiones, Objetivos, Estrategias, Políticas, Procedimientos, Reglas, Programas:

SI _____ NO _____

4.- Se puede definir la planeación estratégica, como la planeación a corto y mediano plazo:

SI _____ NO _____

5.- En los programas de la administración por objetivos (APO), recalcan en los costos y el ambiente externo; el centro de la atención tiende a desplazarse hacia los objetivos a largo plazo:

SI _____ NO _____

6.- Hablado de organización, cuando nos referimos al término STAFF, de acuerdo al principio escalar; significa aquella relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado, relación de autoridad directa:

SI _____ NO _____

7.- La amplitud del tramo de administración da como resultado pocos niveles organizacionales y la estrechez del mismo muchos niveles:

SI _____ NO _____

8.- Existe un número definido de personas que un jefe siempre puede supervisar con eficacia:

SI _____ NO _____

9.- Cuando las personas hablan de autoridad en ambientes administrativos, por lo general se refieren al poder que da la pericia de una persona

SI _____ NO _____

10.- La función administrativa de integración de personal, se define como cubrir y mantener los puestos de la estructura organizacional

SI _____ NO _____

11.- La integración de personal es una función administrativa del departamento u oficina de personal

SI _____ NO _____

12.- Los programas de inducción implica la introducción del personal a los nuevos puestos, cuando tienen un ascenso

SI _____ NO _____

13.- El principio de Peter, afirma que existe la tendencia de ascender a los gerentes hasta su nivel de incompetencia

SI _____ NO _____

14.- El enfoque de camino-meta de liderazgo sugiere que los líderes más eficaces ayudan a sus seguidores a lograr metas individuales

SI _____ NO _____

15.- La eficiencia de un plan de relaciona con el grado hasta el que se logre el propósito y los objetivos que se persigue independiente de los costos.

SI _____ NO _____

16.- La eficacia se relaciona a la obtención de los fines y objetivos de un plan; con la mínima cantidad de recursos

SI _____ NO _____

17.- La matriz F.D.D.A. se basa en el análisis externo (amenazas y oportunidades) y del ambiente interno (fortalezas y debilidades)

SI _____ NO _____