

Congreso

A

Administración de Servicios de Salud del Estado

Instrumentos y Estilos Gerenciales en la Gestión
Operativa

Algunas consideraciones sobre Gestión, análisis
y aportes de apoyo

Responsabilidades de la Gerencia

Según

Henry Fayol: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar

Henry Mintzberg: roles interpersonales (directivo, liderazgo, enlace), informativos (detectar, transmitir, emitir) y de decisión (emprendedor, manejo de conflictos, asignación de recursos y negociador)

Peter Drucker: fijar objetivos, formar equipos, comunicar, medir,

Competencias

Diversos planteos sobre competencias necesarias para la gestión

Henry Fayol: Capacidad Técnica y Capacidad Administrativa

Robert Katz : Habilidad técnica, conceptual, administrativa

Hellriegel: Habilidad para manejo del personal,
Pensamiento estratégico, Globalización,
Trabajo en equipo, Planificación y
administración, Comunicación



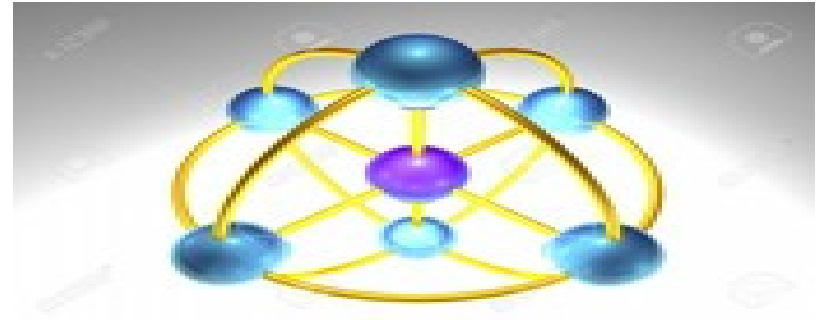
Daniel Goleman Autoconciencia, Autogestión, Conciencia,
Habilidades sociales

Nosotros: Capacidad Técnica, Relaciones
Interpersonales, Habilidades Conceptuales,
Habilidad de Comunicación, Razonamiento
critico, Ofrecer Liderazgo.

Procesos de Gestión (roles de Henry Mintzberg)

- Representación

Directivo
Liderazgo
Enlace



- Información

Captura
Emisión
Transmisión



- Toma de decisiones

Emprendedor
Asignador de Recursos
Manejo de Conflictos
Negociador



Elementos relevantes en la gestión de cualquier organización

- Propiedad y dirección
- Ambiente que la rodea
- Competencia en el mercado
- Sistema de autoridad y poder

•

Cuales son las características del entorno / medio ambiente en el que opera ASSE?

- Servicio Público
- Integra el Servicio Nacional Integrado de Salud
- Compite con otros integrantes del sistema
- Complementa sus servicios con otros
- Sujeta a una mirada permanente del sistema político / institucional

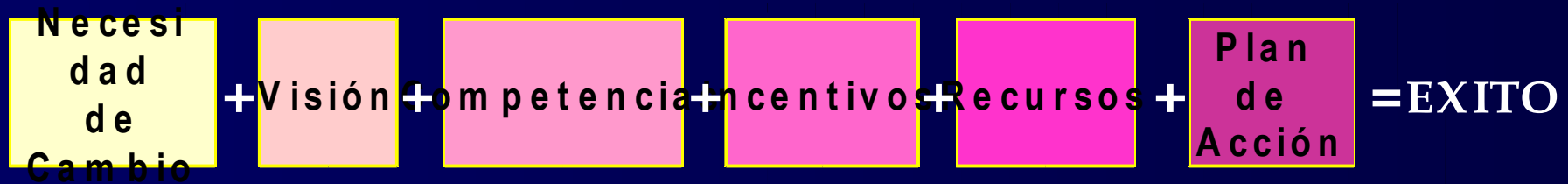
Características

- Se trata de un ambiente o entorno
- Dinámico o Estable?
- Mercado único o diversos segmentos?
- Complejo por las variaciones en la tecnología o simple?
- Hostil, controlador o libre?

- Si es Dinámico el ambiente, entonces la recomendación es dar autonomía a las unidades, organicismo
- Por el contrario si es estable, la recomendación es ser mecanicista
- Si el mercado tiene varios segmentos es recomendable descentralizar, para atender las peculiaridades de los mismos
- Por el contrario si no los hay, se recomienda centralizar.
- Si es complejo tecnológicamente descentralizar
- Si es hostil el ambiente centralizar
- Si es grande, formalizar los comportamientos y los procedimientos

IMPLEMENTACION DE UN CAMBIO EFECTIVO

Alineamiento para el éxito



IMPLEMENTACION DE UN CAMBIO EFECTIVO

	+	Visión	+	Competencias	+	Incentivos	+	Recursos	+	Plan de Acción	=	Inercia
Necesidad de Cambio	+		+	Competencias	+	Incentivos	+	Recursos	+	Plan de Acción	=	Confusión
Necesidad de Cambio	+	Visión	+		+	Incentivos	+	Recursos	+	Plan de Acción	=	Ansiedad
Necesidad de Cambio	+	Visión	+	Competencias	+		+	Recursos	+	Plan de Acción	=	Resistencia
Necesidad de Cambio	+	Visión	+	Competencias	+	Incentivos	+		+	Plan de Acción	=	Frustración
Necesidad de Cambio	+	Visión	+	Competencias	+	Incentivos	+	Recursos	+		=	Partida en Falso

Establezca la Visión de lo que pretendería lograr



Cuales son las competencias

vision



Que incentivos permitirán lograr compromisos



Download from
Dreamstime.com

This is a stock image for personal use only.

50294429

Pagelawson | Dreamstime.com

Asegúrese disponer de los recursos

CONSEJO DEL DÍA

**ANTES DE INICIAR UN PROYECTO,
COMPRUEBE SI DISPONE DE RECURSOS.**



Cual es plan de Acción

DIAGRAMA DE GANTT.

[illegible]

En la gestión operativa
predominan las actividades
de organizar y de dirigir y
controlar

Organizar

Organizar es disponer recursos en un cierto orden, gente, instrumentos, procesos



Dirigir

Dirigir es influenciar comportamientos. Importa el comportamiento propio y el de otros.



Controlar

Controlar implica verificar si estamos haciendo las cosas que habíamos dispuesto realizar y

Verificar si los resultados que obtenemos son los esperados

Se puede desarrollar de tres fo

- Burocráticamente
- A través del mercado
- A través del clan de integrantes



- Líneas comportamentales de quienes dirigen:
Al decidir y establecer líneas de acción podemos lograr en los demás:

- Compromiso



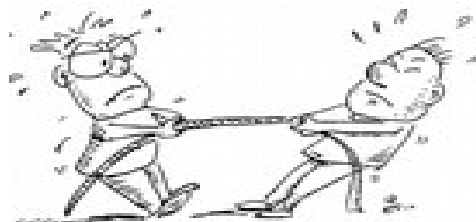
- Aceptación



- Resignación



- Resistencia



Kipnic se preguntó

- COMO INTENTA LOGRAR QUE OTROS HAGAN LOS QUE USTED DESEA



Las respuestas mas frecuentes en orden decreciente fueron

- Consulta
- Persuasión racional
- Recursos inspiracionales (despertar interés, motivar)
- Tácticas para congraciarse
- Formando coaliciones
- Presionando (exigir obediencia, amenazar)
- Aplicación de la autoridad (apoyo de los superiores)
- Intercambiando (negociar favores)

La situación gerencial se enfrenta

competencias

Al desarrollar la actividad se

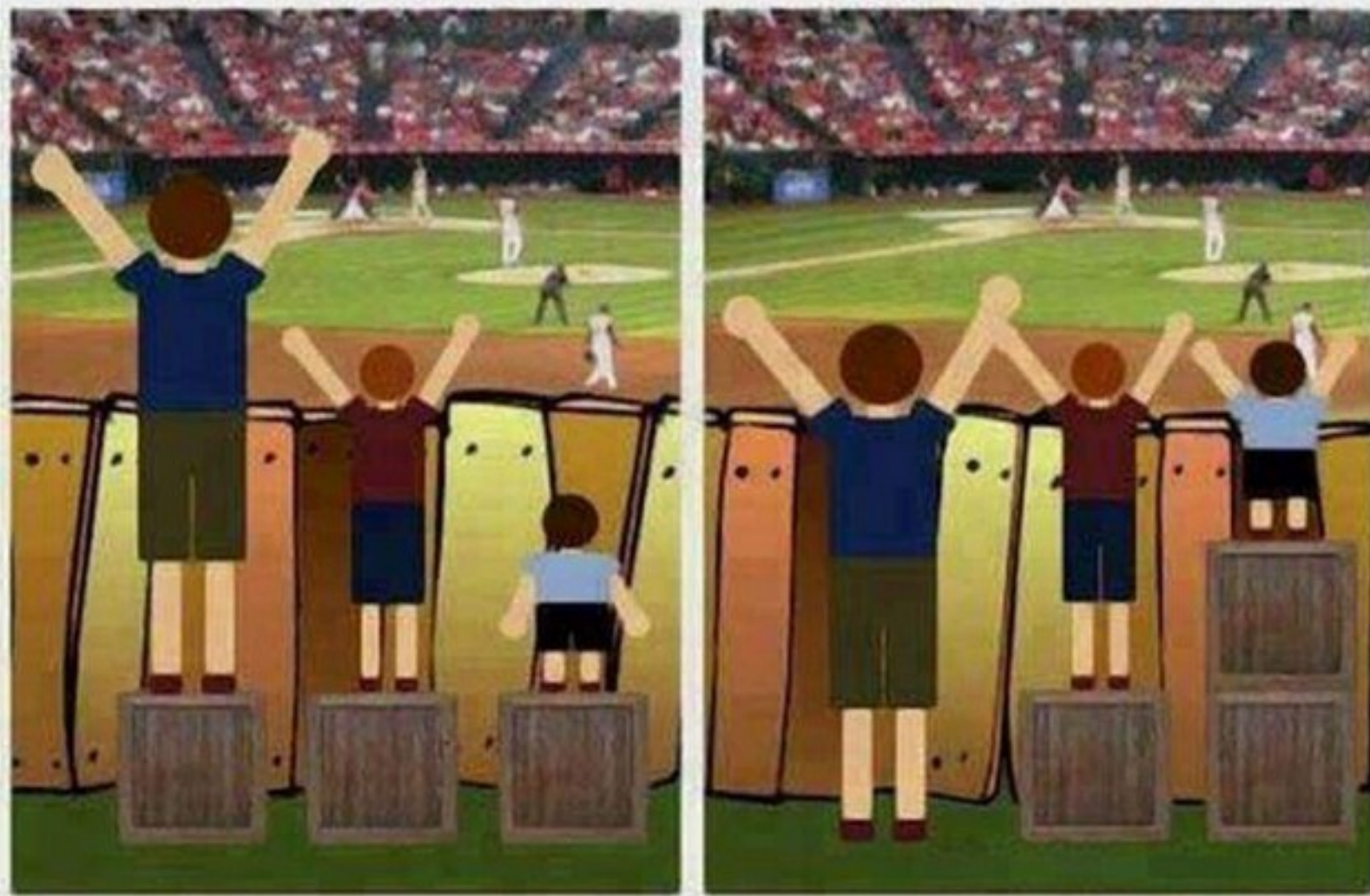
proactivas

NO ES LO MISMO

IGUALDAD

QUE

EQUIDAD



De la observaciones anteriores surgen como relevantes:

Los objetivos y el plan de acción

La división del trabajo y la asignación a personas preparadas

Un esquema directivo e influencia



HÁBITOS - VISIÓN POLÍTICA

jpuellosecorg.over-blog.es

Como desarrollarlas?

Vínculo profesional con la actividad, formación

CONOCIMIENTOS

Experiencia, práctica y observación de cómo lo
hacen otros

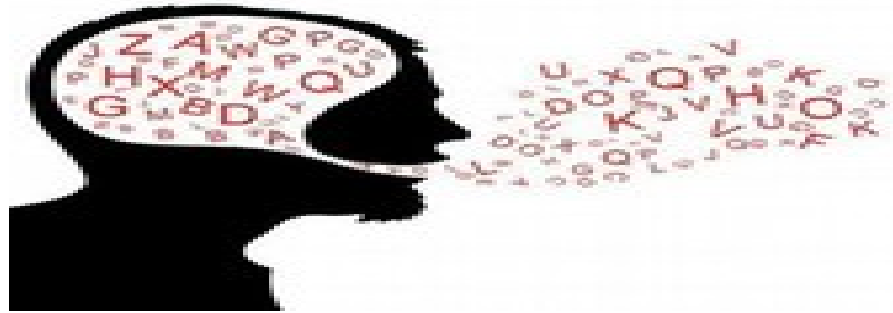
HABILIDADES

Motivación

DESEOS

Mitos

1.- Es posible aislar actividades concretas, tanto unas de otras como de la autoridad directa



2.- El rendimiento puede evaluarse en forma completa y adecuada mediante medidas objetivas.

3.- Las actividades pueden confiarse a directivos profesionales autónomos responsables del rendimiento.

Mitos de la Reforma

- 1.- Liberales gastar mas en algo DISFUNCIONAL no es útil
 - Gastar menos no arregla nada
- 2.- Conservadores gastar menos
 - Gastar menos no arregla nada
- 3.- Gestionar como empresas
 - Son realidades diferentes
- 4.- Empleados realizarían mas con mas recursos
 - Cambiar la forma en que se gasta
- 5.- Gente común mejor gestión con mejores empleados
 - El sistema atrapa a los empleados

Síntomas de mala Gestion: Paul Mali

Dispersión creciente de los esfuerzos: ver lista de trabajos y ordenarlos por importancia, escoja los vitales y concéntrese

Oportunidades desaprovechadas a causa de la administración de crisis: formule lista de responsabilidades y divida en dos grupos por un lado las que implican revisar desempeños pasados y por otro los que requieren trabajar resultados futuros. A los gerentes redúzcales el tiempo dedicado al pasado al 20 %, a los de nivel medio a un 50 % y a los supervisores a un 80 %

Planes sin coordinación en los niveles de gerencia; formule lista de objetivos y separe los que solo pueden llevarse a término gracias a esfuerzos conjuntos con otros departamentos. Gestione o realice acuerdos para combinar esfuerzos.

Aumento constante de los costos; haga una lista de posibles mejoras. Separe los que exijan fuertes costos. Evite el costo posible, reduzca en su caso, controle los inevitables.

Tendencia a tolerar la mediocridad: cuatro causas 1) escasez de personal, 2) costumbre de aplicar antigüedad 3) dificultades para aplicar sistemas de calificaciones 4) estilo gerencial del jerarca.

Organización mal nivelada; cada gerente debe tener establecida la lista de obligaciones. El gerente debe escribir la importancia de cada una y delegar luego en el cuadro de organización en los niveles que corresponda.

A

y al dirigir

Charles Perrow

Joan Woodard

HamesThompson

Hersey y Blanchard

Controlada, Orientada exterior

Hersey y Blanchard

Cómo tratar a los integrantes del equipo

Si tomamos dos dimensiones por un lado la capacidad técnica de una persona y por otro la disposición psicológica podemos asignar a ambas los opuestos: tiene o no capacidad y conocimiento y está o no dispuesto a colaborar

El cruce de ambas dimensiones nos permite identificar

Persona con conocimientos y disposición a colaborar: a ellos
DELEGARLES

Persona con conocimientos y sin disposición a colaborar: a ellos
DARLES PARTICIPACION

Persona sin conocimientos y disposición a colaborar: a ellos
ADIESTRARLES

Persona sin conocimientos y sin disposición a colaborar: a ellos
INDICARLES Y CONTROLARLOS

Hersey y Blanchard

Cómo tratar a los integrantes del equipo

	PERSONA CON CONOCIMIENTO	PERSONA SIN DEMASIADO CONOCIMIENTO
PERSONA CON DISPOSICIÓN PSICOLÓGICA	DELEGARLE	ADIESTRALES
PERSONA SIN DISPOSICIÓN PSICOLÓGICA	PARTICIPAR	INDICARLES Y CONTROLARLOS

Woodward y los formatos según la secuencia

- PLANTEA ANALIZAR EL ORDEN EN QUE OCURREN LAS FUNCIONES
 - DESARROLLO , OPERACIÓN, COMERCIALIZACION
 - DESARROLLO, COMERCIALIZACIÓN, OPERACIÓN
 - COMERCIALIZACIÓN, DESARROLLO, OPERACIÓN
- ESTRUCTURACIÓN
 - EN SERIE
 - UNITARIA
 - PROCESO
- ANALISIS
 - En serie para la ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA, Unitaria para la ORGANIZACIÓN INGENIERIL y por procesos ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS Y ESPECIALIZADAS

Thompson y la coordinación inter laboral.

- COMPARTIDA-- REGLAS, PROCEDIMIENTOS, SUPERVISION
- SECUENCIAL--- PLANES, PROGRAMAS, SUPERVISION-
- RECIPROCA----- REGLAS, PLANES Y PROCEDIMIENTOS SON
- INSUFICIENTES. MUCHA COMUNICACIÓN Y AJUSTE MUTUO
- PRIORIDADES DE AGRUPAMIENTO
 - ES NECESARIOS UBICAR PROXIMOS LOS DEPARTAMENTOS QUE ACOPLAN RECIPROCO. LA SUPERVISION RESUELVE AJUSTES
 - EL ACOUPLE DE COMUNIDAD NO EXIGE PROXIMIDAD
 - SECUENCIAL PREFERIBLE SUPERVISIÓN COMÚN

Charles Perrow y diseño de métodos

	POCA VARIACION DE MATERIALES	MUCHA VARIACION DE MATERIALES
POCA CREATIVIDAD A SER APORTADA	SISTEMA RUTINARIO	SISTEMA INGENIERIL
MUCHA CREATIVIDAD A SER APORTADA	SISTEMA ARTESANAL	SISTEMA NO RUTINARIO

Organizaciones orientadas al exterior y organizaciones orientadas al interior

ALINEAMIENTO

	Orientada al interior	Orientada al exterior
Organización estable	BUROCRATICA	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
Organización flexible	CLAN DE GOBIERNO	INNOVADORA, CALIDAD, ESTRATEGICA

Algunos elementos clave

Quienes administramos nos enfrentamos con
algunos conceptos clave:

- * Cuales son los objetivos, quien los fija, a quienes intenta satisfacer, desagregación en objetivos sectoriales e intermedios
- * Cuales son los elementos con que contamos
- * Organizar esos elementos y recursos
- * Ejecutar acciones con sentido de finalidad
- * Controlar los avances y logros y pertinencia de los recursos y formas de organización adoptadas

Ejecutar acciones con sentido de finalidad nos
provoca tomar decisiones e influir
comportamientos para lo que es necesario

- * A.-Reducir resistencias
- * B.-Asegurar consentimientos

A.- Reducir resistencias

- * Usar autoridad
- * Inducir comportamientos
 - Cambiar valores
 - Cambiar la elección
 - Facilitar sometimiento
 - Hacer difícil la rebeldía

B.- Asegurar Consentimientos

- * Obtener apoyo en los valores vigentes (propaganda, sanciones, recompensas)
- * Disminuir la atracción del comportamiento anterior (hábitos, saberes, deseos)
- * Establecer castigos no oficiales (desaprobación colectiva, sanciones sociales)
- * Establecer sanciones oficiales (premios, controles, justicia)

El Administrador y su Capacidades

Tomamos el planteo que establece la que es necesario tener

- a) conocimientos sobre alguna materia, Know How
- b) habilidades para su desempeño y Skills
- c) deseo de realizar las actividades Want to

Cuando incorporamos personal nuevo o asignamos a alguno a una ocupación podemos

- a) enseñarle (know how)
- b) generarle habilidades a través de la reiteración (skills)
- c) incentivarlo, motivarlo (want to)

Al desarrollar las actividades tomamos decisiones

- Las decisiones suelen ser tomadas impregnadas por el conocimiento que los directivos tienen de los aspectos técnicos, del ambiente que rodea a la organización y al rubro en cuestión, el tipo de organización y muchos aspectos mas
- Propongo realizar un test que nos ayude a identificar nuestra modalidad de toma de decisiones y nuestro potencial de liderazgo

José Enrique Rodó

Motivos de Proteo

CADA UNO DE NOSOTROS ES,
SUCESIVAMENTE, NO UNO SINO
MUCHOS. Y ESAS
PERSONALIDADES SUCESIVAS QUE
EMERGEN LAS UNAS DE LAS
OTRAS, SUELEN OFRECER ENTRE
SÍ, LOS MAS RAROS Y
ASOMBROSOS CONTRASTES”.-