

Universidad Particular Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Gerencia en Salud



**“CONOCIMIENTOS SOBRE GERENCIA EN ODONTÓLOGOS
DOCENTES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA.
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA. AREQUIPA 2005”.**

**Tesis presentada por el Bachiller:
CARLOS ENRIQUE JIMÉNEZ ORBEGOSO
Para optar al Grado Académico de:
MAGÍSTER EN GERENCIA EN SALUD**

Arequipa-Perú

2006

*A mi Madre por su amor
y apoyo incondicional*

*A la memoria de mi querida Abuela Irene
por su invaluable ejemplo y sabiduría*

*A mi Padre y Hermanos
por su cariño y paciencia*

*A mis Profesores, Colegas
y Alumnos por su
confianza y aprecio*

“ La verdad jamás daña una causa que es justa”.

Mahatma Gandhi

INDICE GENERAL

RESUMEN	1
ABSTRAC	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO UNICO: RESULTADOS	6
CONCLUSIONES	42
SUGERENCIAS	44
PROPUESTA	45
BIBLIOGRAFIA	47
ANEXOS:	49
1. Anexo 1 Proyecto de Investigación.....	50
2. Anexo 2 Matriz de Sistematización	130
3. Anexo 3 Criterios de Evaluación	134

**“CONOCIMIENTOS SOBRE GERENCIA EN ODONTÓLOGOS DOCENTES
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA
MARÍA. AREQUIPA 2005”.**

RESUMEN

Se realizó un estudio descriptivo para evaluar los conocimientos acerca de Gerencia en los Odontólogos Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad Católica de Santa María de Arequipa, Perú. Para lo cual durante la segunda mitad del año 2005, se aplicó una cédula de preguntas que se dividió en cuatro rubros que fueron los siguientes: Planificación, Organización, Dirección y Control; adicionalmente se incluyó en la cédula cuatro preguntas de opinión acerca de cursos de gerencia en Odontología. Debido a la naturaleza de la investigación, se utilizó la opción universo que finalmente quedó conformado por 48 sujetos de investigación, de ambos sexos y comprendidos entre los 25 y 68 años de edad.

Como resultado del estudio, se encontró que un 58.3% de los docentes evaluados alcanzaron un nivel de conocimientos calificado como desaprobado o No promovido y un 41.7 % obtuvieron puntajes aprobatorios. Con respecto a las preguntas de opinión acerca de cursos de gerencia en odontología, cabe resaltar que un 72.9% de los encuestados indicaron que estaban de acuerdo en que se realice un curso de postgrado en gerencia en odontología.

Considerando la información obtenida, los conocimientos acerca de Gerencia, un tema importante en la actualidad para cualquier profesión, podrían ser ampliados, complementados y hacerse más específicos para su aplicación práctica y eficiente en el ámbito odontológico; más aun, considerando que un porcentaje mayoritario de los

odontólogos docentes encuestados, esta de acuerdo en que se realicen cursos de postgrado en gerencia en odontología.

Se puede concluir que si bien los conocimientos sobre gerencia en los Odontólogos Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad Católica de Santa María en más de la mitad de ellos son deficientes o desaprobatorios, existe en la gran mayoría de los docentes, mucho interés por capacitarse o profundizar sus conocimientos sobre gerencia a través de cursos de postgrado.

ABSTRACT

A descriptive study have been done to evaluate of knowledge about Management en dentistry in teachers of the Faculty of Odontology of the University Catholic of Santa Maria. Arequipa, Perú. We gave them a questionnaire with questions referred to: Planning, Organization, Direction and Control at second half of 2005. We also included a set of questions about management courses in odontology. We used a universal choice format which finally included only 48 individuals of investigation, females and males, between 26 and 68 years old. .

As result of this study, we found that 58.3% of teachers had disapproved knowledge and 41.7% were deficient approved. In the questions referred to opinion about management in dentistry, 72 % agreed on implementing postgraduate courses in dentistry.

Considering result, it is appreciated that management which is so important today in any professional field should be developed, by implementing specifically courses of management in dentistry. Most dentists in this study agreed whit that.

Finally, we concluded that the knowledge about management in dentistry in the teachers of the Faculty of Odontology of the University Catholic of Santa Maria. Arequipa, Perú, are deficient or disapproved, in more of the 50%. However, there are many professionals interested to study post graduate courses in management in dentistry.

INTRODUCCION

La educación y el conocimiento son la base del desarrollo integral de una sociedad. Es cierto también, que la educación abarca el conocimiento de formas para hacer empresa. Considerando que una empresa de valor debe tener como principal objetivo, generar riqueza para el bienestar común, podremos entender su importancia para el desarrollo de los pueblos y la necesidad de que estas empresas, sean adecuadamente manejadas por gerentes realmente capacitados que cuenten con actitudes y valores necesarios para responder al reto cada vez mas grande de lograr el éxito con justicia y solidaridad en este mundo competitivo.

Como se comprenderá, una adecuada Gerencia es trascendental para cualquier empresa, sea esta de el índole o tamaño que fuera. Esta aseveración también abarca a la Odontología, donde hoy más que nunca el manejo gerencial eficiente de los servicios odontológicos tanto a nivel público como privado, es un requisito básico para lograr la excelencia y otorgar como se indicó antes, bienestar para el mayor número de personas.

El presente trabajo de investigación se realizó con el fin de conocer el nivel de conocimientos que tienen los Odontólogos Docentes, de ambos sexos y con edades comprendidas entre los 25 y 68 años de edad pertenecientes a la Facultad de Odontología de la Universidad Católica de Santa María de Arequipa-Perú, sobre los cuatro rubros de la gerencia como son: Planificación, Organización, Dirección y Control; para lo cual se aplicó una cédula de preguntas con los temas indicados y 4

preguntas de opinión. Conociendo su situación y necesidades se plantearon alternativas y propuestas, como es el caso de promover la conformación de cursos de gerencia para odontólogos o la difusión de información acerca de su importancia, temas que podrían abarcarse y las aplicaciones prácticas de la gerencia en odontología.

El desarrollo y culminación del presente estudio ha sido de satisfacción para el investigador por que le ha permitido conocer la realidad de los colegas con respecto a este tema tan interesante como es la gerencia y de la misma manera por que le ha permitido saber un poco más acerca de sus expectativas y anhelos en relación al mismo. Se espera que este aporte sea el inicio para la creación y desarrollo de cursos de gerencia en odontología y para la mayor difusión de este tema tan interesante e importante.

El investigador agradece profundamente a su Alma Mater la Universidad Católica de Santa María, así también a las autoridades de la Facultad de Odontología por permitir realizar el presente trabajo. Igualmente mi agradecimiento a los Docentes de la Facultad de Odontología por su desinteresada colaboración. Finalmente quiero agradecer de forma muy especial a la Dra. Rossana Pajuelo, al Dr. Horacio Ramírez Del Carpio y al Dr. Larry Rosado Linares por su invaluable apoyo y guía para culminar satisfactoriamente la presente investigación.

El Autor

CAPITULO UNICO

RESULTADOS

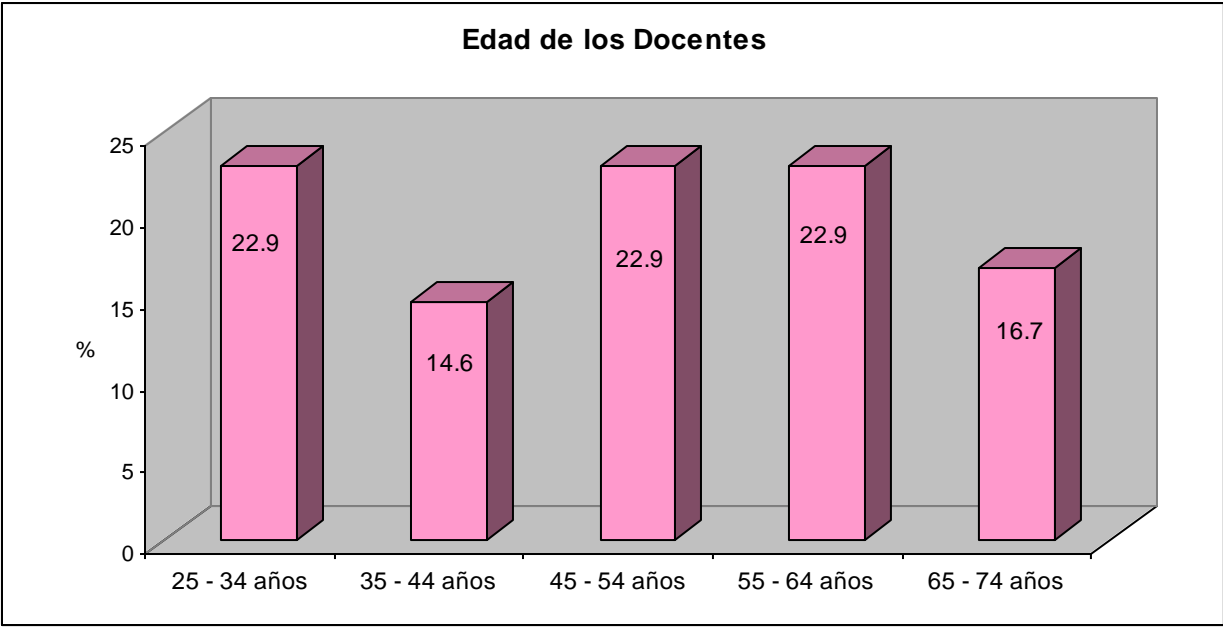
CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

CUADRO 1
DOCENTES SEGÚN GRUPOS DE EDAD Y SEXO

Edad	Masculino		Femenino		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Total :	40	83.3	8	16.7	48	100.0
25 - 34 años	8	16.7	3	6.3	11	22.9
35 - 44 años	5	10.4	2	4.2	7	14.6
45 - 54 años	10	20.8	1	2.1	11	22.9
55 - 64 años	10	20.8	1	2.1	11	22.9
65 - 70 años	7	14.6	1	2.1	8	16.7

Se puede apreciar que el 83.3% de los entrevistados son varones y el 16.7% mujeres. Las edades predominantes, de 25 a 34 años (22.9%); 45 a 54 (22.9%); y de 55 a 64 (22.9%) años de edad.

GRÁFICO 1
DOCENTES SEGÚN GRUPOS DE EDAD Y SEXO



Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

CUADRO 2
DOCENTES SEGÚN AÑOS DE EJERCICIO PROFESIONAL

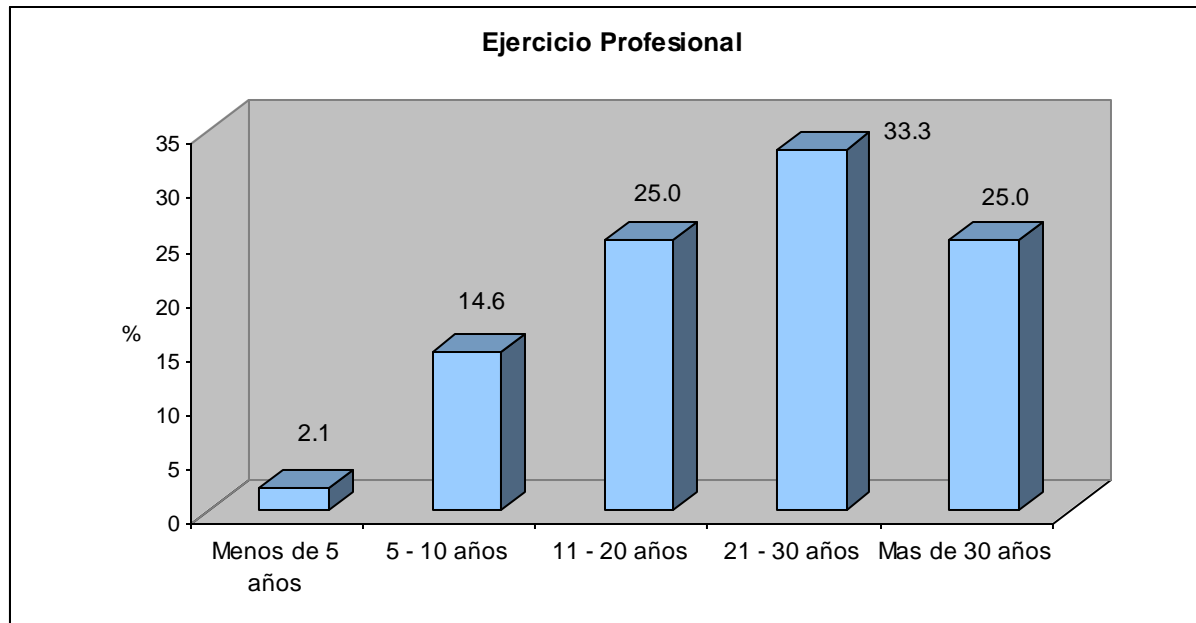
Ejercicio Profesional	Total	
	Nº	%
Total :	48	100.0
Menos de 5 años	1	2.1
5 - 10 años	7	14.6
11 – 20 años	12	25.0
21 – 30 años	16	33.3
Mas de 30 años	12	25.0

En relación a los años de ejercicio profesional, se puede apreciar que el 33.3% labora entre los 21 y 30 años y el 25% entre 11 y 20 años. El mismo porcentaje (25) se da para los que laboran más de 30 años. Un 14.6% labora entre 5 y 10 años y un 2.1% labora menos de 5 años.

Fuente: CGODFOUCSM.A.QP.2005

GRÁFICO 2

DOCENTES SEGÚN AÑOS DE EJERCICIO PROFESIONAL



Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

CONOCIMIENTOS SOBRE GERENCIA

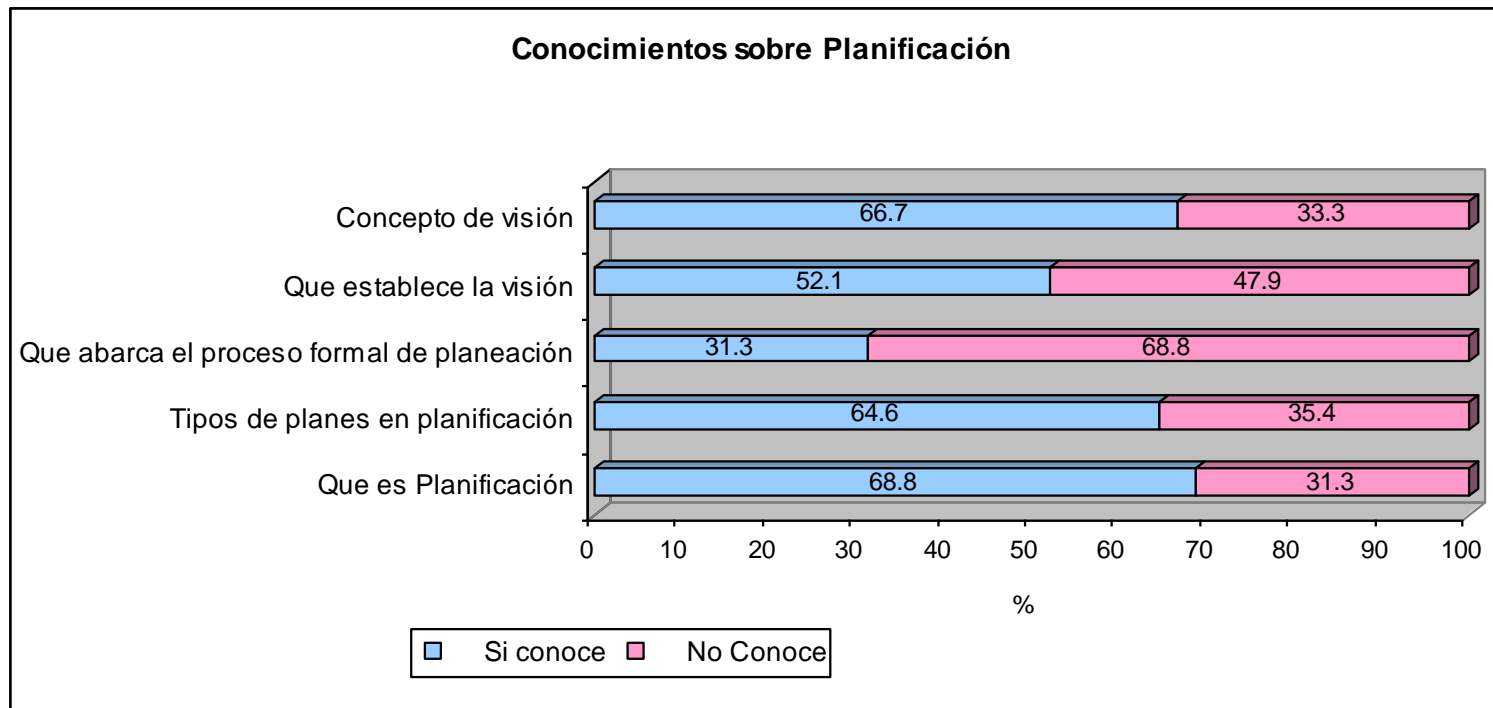
CUADRO 3

ASPECTOS EVALUATIVOS DE PLANIFICACIÓN (SUBINDICADORES)

Conocimientos	TOTAL	
	Nº	%
Que es Planificación	48	100
Si conoce	33	68.8
No Conoce	15	31.3
Tipos de planes en planificación	48	100.0
Si conoce	31	64.6
No Conoce	17	35.4
Que abarca el proceso formal de planeación	48	100.0
Si conoce	15	31.3
No Conoce	33	68.8
Que establece la visión	48	100.0
Si conoce	25	52.1
No Conoce	23	47.9
Concepto de visión	48	100.0
Si conoce	32	66.7
No Conoce	16	33.3

Los conceptos de planificación (68.8% respuestas positivas), el conocimiento de los tipos de planes (64.6%); y el concepto de la visión (66.7%), son los aspectos en los que los docentes tienen mayores conocimientos.

GRAFICO 3
ASPECTOS EVALUATIVOS DE PLANIFICACIÓN (SUBINDICADORES)



Fuente: CGODFOUCSM.A.QP.2005

CUADRO 4

CALIFICACIÓN ALCANZADA SOBRE PLANIFICACIÓN SEGÚN CATEGORÍA DE DOCENTES

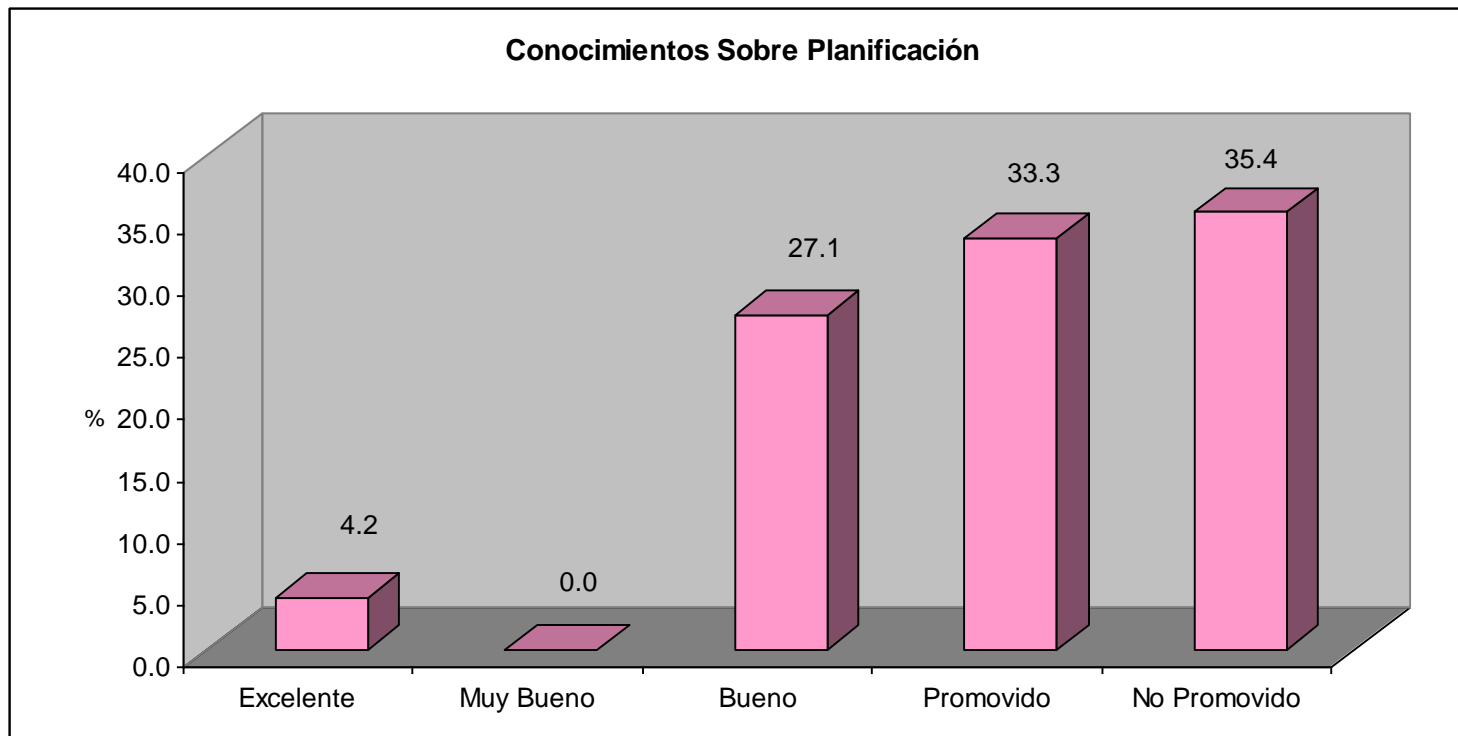
Categoría	Asociado		Principal		Contrato H.		Contrato P.		Auxiliar		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Total :	10	100	15	100	4	100	13	100	6	100	48	100
Excelente	1	10.0	0		0		1	7.7	0		2	4.2
Muy Bueno	0		0		0		0		0		0	
Bueno	2	20.0	3	20.0	3	75.0	4	30.8	1	16.7	13	27.1
Promovido	2	20.0	7	46.7	1	25.0	4	30.8	2	33.3	16	33.3
No Promovido	5	50.0	5	33.3	0		4	30.8	3	50.0	17	35.4
Puntaje Promedio :	10.4		10.7		14.7		12.6		9.3		11.3	

Vemos que en docentes asociados y auxiliares, el 50% respectivamente obtuvo la nota de No Promovido (10 puntos o menos). En el caso de docentes principales, docentes contratados por honorarios y docentes contratados por planilla, el mayor porcentaje (20% mas 46.7% para principales, 75% mas 25% para contratados por honorarios y 30.8% mas 30.8% mas 7.7% para contratados por planilla) aprobó (promovido) con notas de 11 puntos o mas. De forma general, el 64,6% (sumando parciales 33.3, 27.1 y 4.2%) de los docentes aprobó y el 35,4% desaprobó (no promovido). Cabe señalar que el puntaje promedio mas alto lo obtuvieron los docentes contratados por honorarios profesionales con 14.7, seguidos de los contratados por planilla con 12.6, probablemente por la mayor importancia que se le da al manejo empresarial en odontología entre los profesionales jóvenes de hoy.

Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

GRAFICO 4

CALIFICACIÓN ALCANZADA SOBRE PLANIFICACIÓN



Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

CUADRO 5

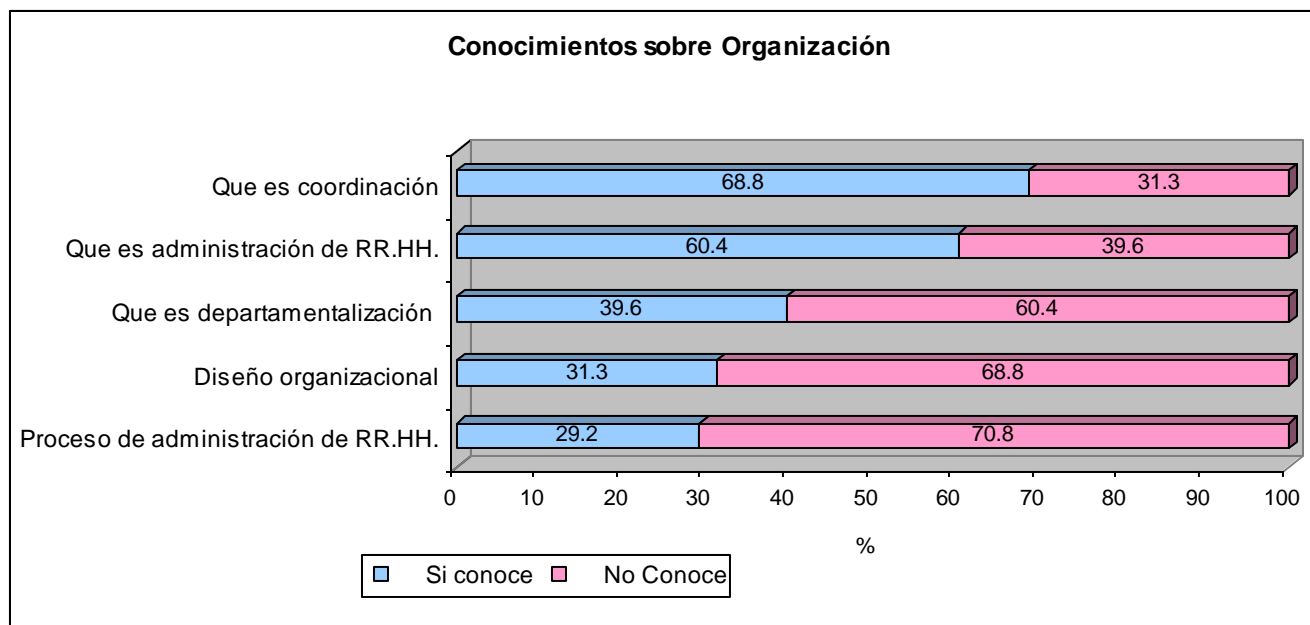
ASPECTOS EVALUATIVOS DE ORGANIZACIÓN (SUBINDICADORES)

Conocimientos	TOTAL	
	Nº	%
Parte del proceso de administración de RR.HH.	48	100
Si conoce	14	29.2
No Conoce	34	70.8
Diseño organizacional	48	100.0
Si conoce	15	31.3
No Conoce	33	68.8
Que es departamentalización	48	100.0
Si conoce	19	39.6
No Conoce	29	60.4
Que es administración de RR.HH.	48	100.0
Si conoce	29	60.4
No Conoce	19	39.6
Que es coordinación	48	100.0
Si conoce	33	68.8
No Conoce	15	31.3

Se manifiestan mayores conocimientos en el concepto de administración de recursos humanos (60.4% de respuestas positivas); y en el concepto de coordinación (68.8%). Esto puede deberse al trato permanente con personas que tienen los docentes (alumnos o colegas).

Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

GRÁFICO 5
ASPECTOS EVALUATIVOS DE ORGANIZACIÓN (SUBINDICADORES)



Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

CUADRO 6

CALIFICACIÓN ALCANZADA SOBRE ORGANIZACIÓN SEGÚN CATEGORÍA DE DOCENTES

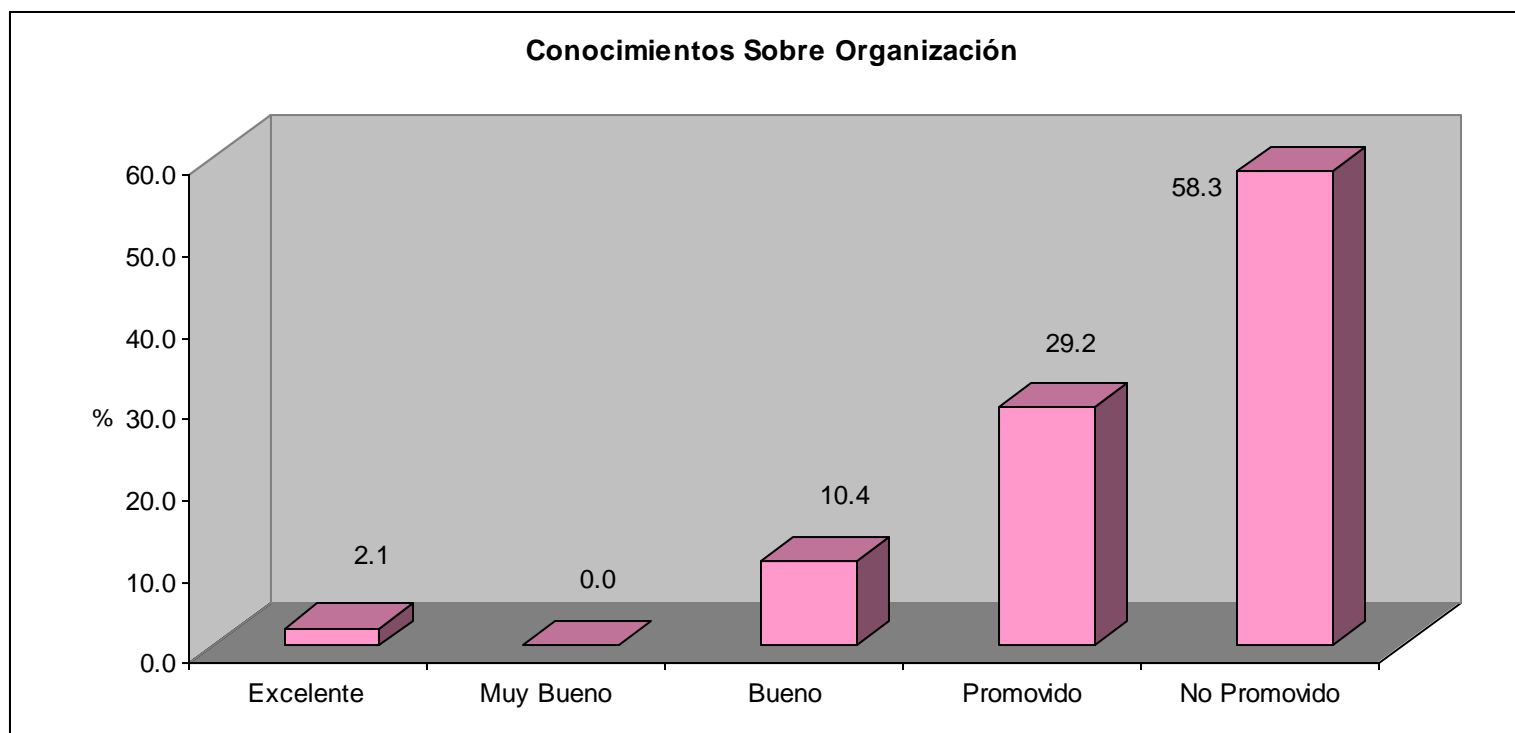
Categoría	Asociado		Principal		Contrato H.		Contrato P.		Auxiliar		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Conocimientos												
Total :	10	100	15	100	4	100	13	100	6	100	48	100
Excelente	0		0		0		1	7.7	0		1	2.1
Muy Bueno	0		0		0		0		0		0	
Bueno	0		1	6.7	0		4	30.8	0		5	10.4
Promovido	3	30.0	3	20.0	1	25.0	2	15.4	5	83.3	14	29.2
No Promovido	7	70.0	11	73.3	3	75.0	6	46.2	1	16.7	28	58.3
Puntaje Promedio :	8.0		7.7		8.0		11.4		11.3		9.1	

Vemos que en el tema de organización, docentes principales (73.3%), docentes asociados (70%) y docentes contratados por honorarios (75%), presentaron altos porcentajes de No Promovido (10 puntos o menos) y con promedios también muy bajos sobre todo para los asociados (8 puntos) y para los principales (7.7 puntos). En contratados por planilla y auxiliares, el porcentaje de no promovidos es menor (46.2% y 16.7% respectivamente). En forma general, el 58,3% de los docentes desaprobó, mientras que el 41.7% (resultado de la suma de los parciales 29.2, 10.4 y 2.1%) aprobó. Aparentemente existe confusión entre los términos planificación y organización.

Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

GRAFICO 6

CALIFICACIÓN ALCANZADA SOBRE ORGANIZACIÓN



Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

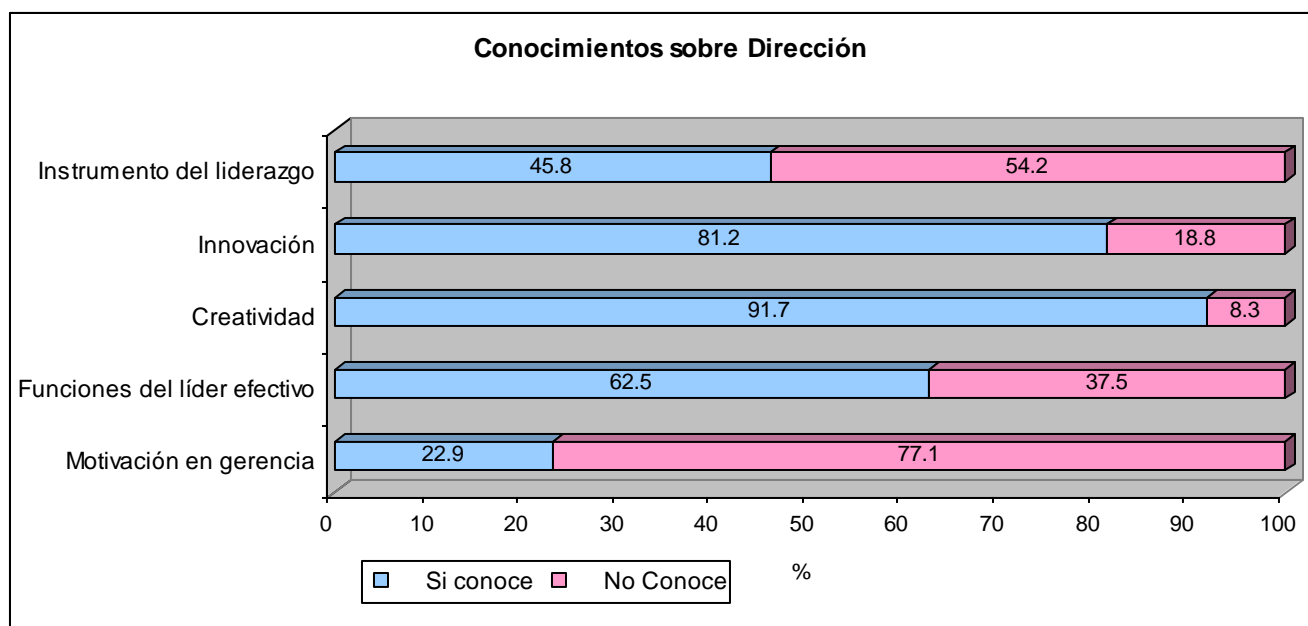
CUADRO 7
ASPECTOS EVALUATIVOS DE DIRECCIÓN (SUBINDICADORES)

Conocimientos	TOTAL	
	Nº	%
Motivación en gerencia	48	100
Si conoce	11	22.9
No Conoce	37	77.1
Funciones del líder efectivo	48	100.0
Si conoce	30	62.5
No Conoce	18	37.5
Creatividad	48	100.0
Si conoce	44	91.7
No Conoce	4	8.3
Innovación	48	100.0
Si conoce	39	81.3
No Conoce	9	18.8
Instrumento del liderazgo	48	100.0
Si conoce	22	45.8
No Conoce	26	54.2

Se observa que los conceptos de funciones de un líder efectivo (62.5% de respuestas positivas); creatividad (91.7%); e innovación (81.3%); son lo que mas conocen los docentes entrevistados. Este resultado refleja el interés e importancia que se da actualmente a estos temas que son parte de cualquier empresa moderna y de éxito.

GRAFICO 7

ASPECTOS EVALUATIVOS DE DIRECCIÓN (SUBINDICADORES)



Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

CUADRO 8

CALIFICACIÓN ALCANZADA SOBRE DIRECCIÓN SEGÚN CATEGORÍA DE DOCENTES

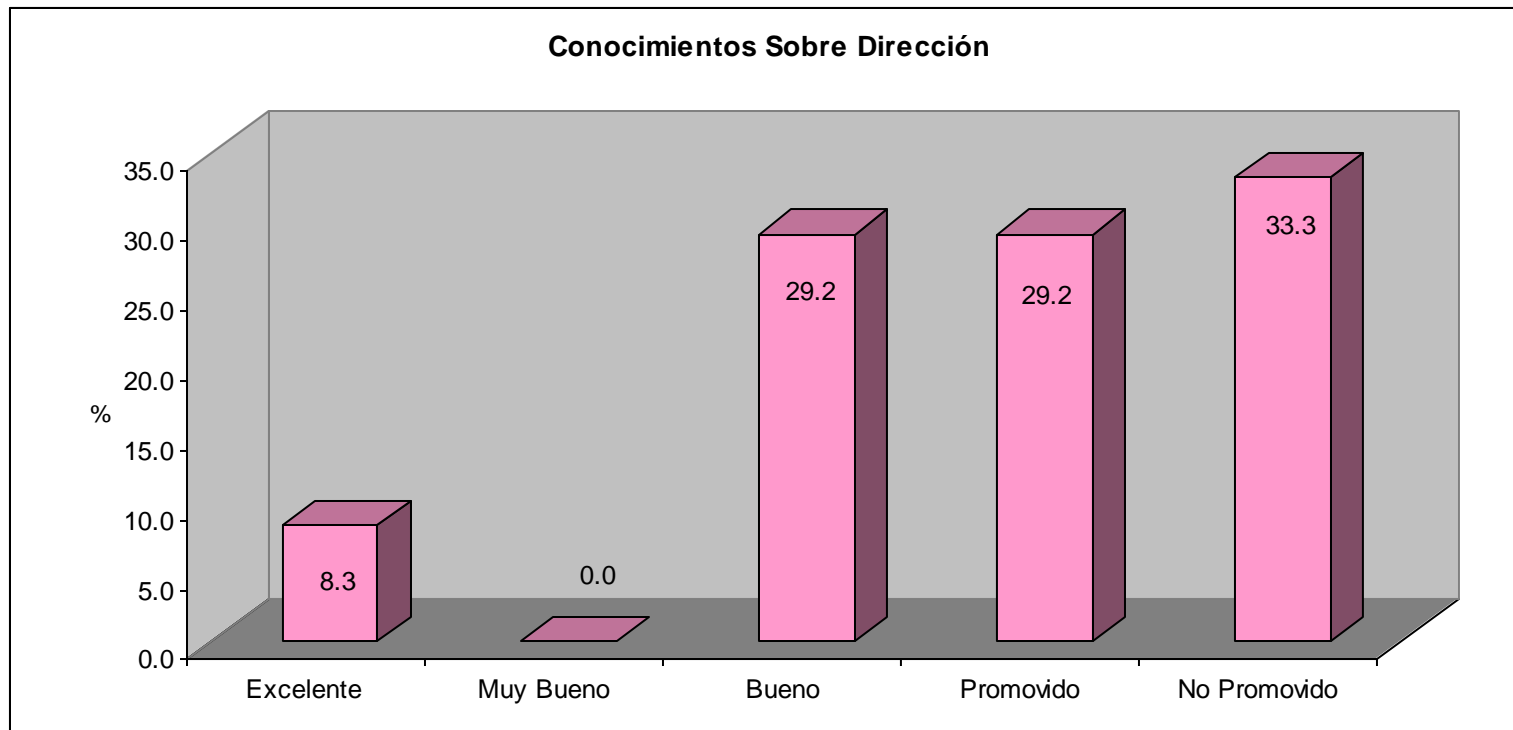
Categoría	Asociado		Principal		Contrato H.		Contrato P.		Auxiliar		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Conocimientos												
Total :	10	100	15	100	4	100	13	100	6	100	48	100
Excelente	2	20.0	1	6.7	0		1	7.7	0		4	8.3
Muy Bueno	0		0		0		0		0		0	0.0
Bueno	3	30.0	5	33.3	1	25.0	4	30.8	1	16.7	14	29.2
Promovido	3	30.0	6	40.0	1	25.0	2	15.4	2	33.3	14	29.2
No Promovido	2	20.0	3	20.0	2	50.0	6	46.2	3	50.0	16	33.3
Puntaje Promedio :	14.0		12.8		12.0		11.7		10.7		12.2	

En conocimientos sobre dirección, vemos que docentes auxiliares y contratados por honorarios, el 50% obtuvo la evaluación de No Promovido (desaprobado con 10 puntos o menos); mientras que el otro 50% aprobó. En docentes asociados, principales y por contrato por planilla, se obtuvieron porcentajes no promovidos de 20, 20 y 46.2% respectivamente. En forma general, el 33,3% de los docentes, obtuvo la evaluación de No Promovido (desaprobado) y el 66,7% (sumatoria de los parciales de 29.2, 29.2 y 8.3%) aprobó. Igualmente, se puede observar que este indicador, tiene el puntaje promedio mas alto de todos, aparentemente hay mayor conocimiento de los docentes en esta área de la gerencia.

Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

GRAFICO 8

CALIFICACIÓN ALCANZADA SOBRE DIRECCIÓN



Fuente: CGODFOUCSM.A.QP.2005

CUADRO 9

ASPECTOS EVALUATIVOS DE CONTROL (SUBINDICADORES)

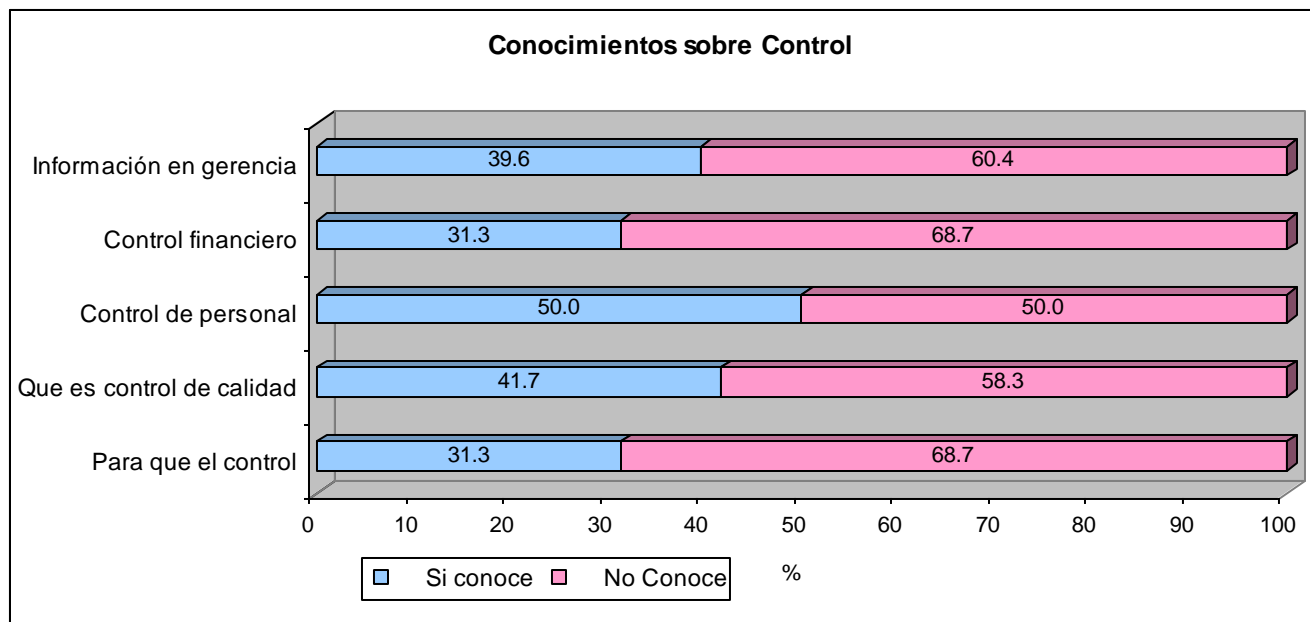
Conocimientos	TOTAL	
	Nº	%
Para que el control	48	100
Si conoce	15	31.3
No Conoce	33	68.8
Que es control de calidad	48	100.0
Si conoce	20	41.7
No Conoce	28	58.3
Control de personal	48	100.0
Si conoce	24	50.0
No Conoce	24	50.0
Control financiero	48	100.0
Si conoce	15	31.3
No Conoce	33	68.8
Información en gerencia	48	100.0
Si conoce	19	39.6
No Conoce	29	60.4

En el presente cuadro se puede observar que en el mejor de los casos se obtuvieron respuestas positivas (50%) para el tema de control de personal; el resto de temas obtuvieron respuestas negativas por encima del 58.3%. Es evidente, que en los conocimientos sobre el tema de control, existen limitaciones importantes constituyéndose en el área de la gerencia que menos dominan los docentes.

Fuente: CGODFOUCSM.A.QP.2005

GRÁFICO 9

ASPECTOS EVALUATIVOS DE CONTROL (SUBINDICADORES)



Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

CUADRO 10

CALIFICACIÓN ALCANZADA SOBRE CONTROL SEGÚN CATEGORÍA DE DOCENTES

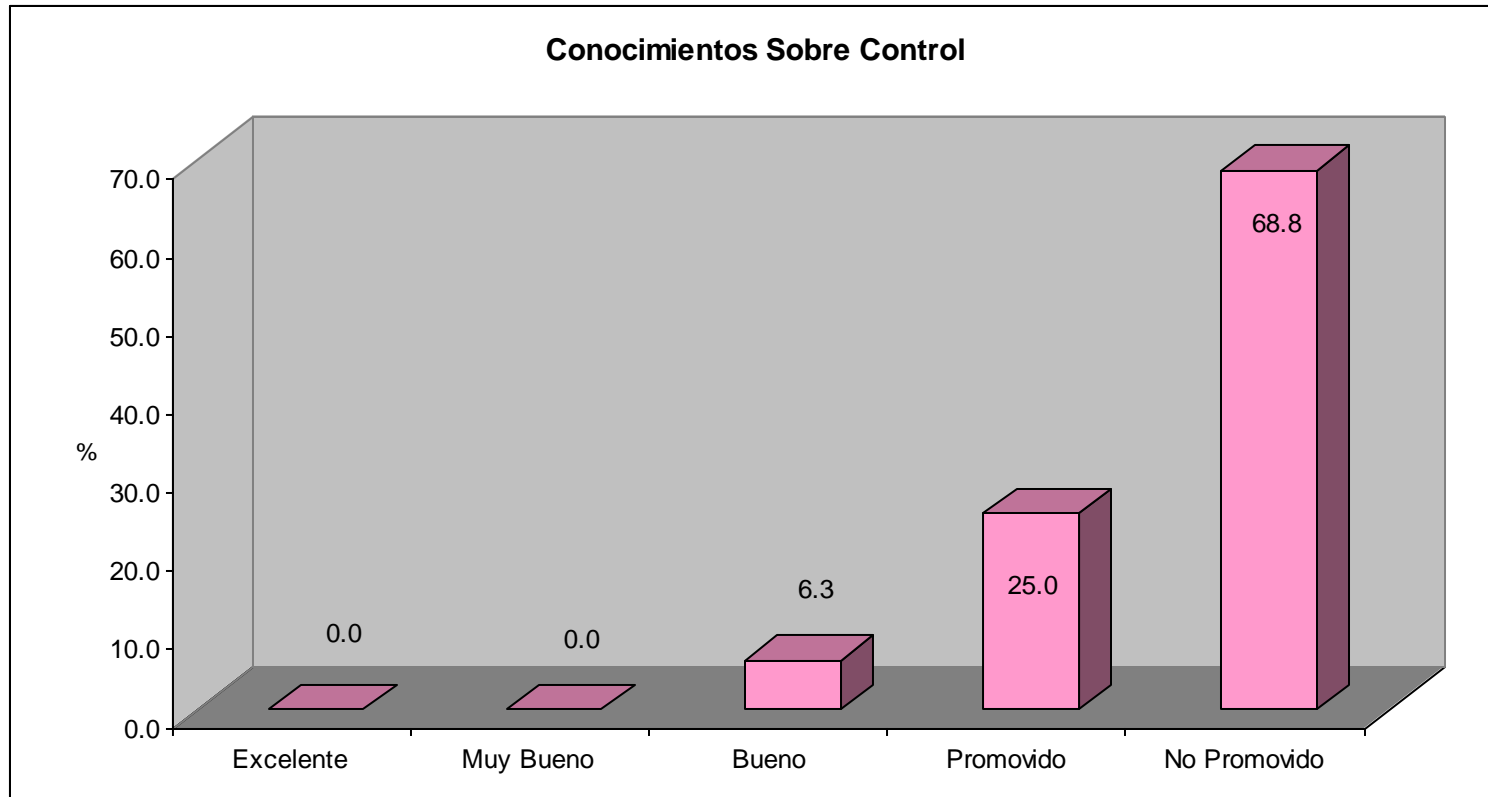
Categoría	Asociado		Principal		Contrato H.		Contrato P.		Auxiliar		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Total :	10	100	15	100	4	100	13	100	6	100	48	100
Excelente	0		0		0		0		0		0	
Muy Bueno	0		0		0		0		0		0	
Bueno	0		1	6.7	1	25.0	1	7.7	0		3	6.3
Promovido	3	30.0	5	33.3	1	25.0	2	15.4	1	16.7	12	25.0
No Promovido	7	70.0	9	60.0	2	50.0	10	76.9	5	83.3	33	68.8
Puntaje Promedio :	7.6		8.3		12.0		7.7		6.0		7.8	

En conocimientos sobre control el 50% y más de los docentes obtuvieron evaluación No Promovido (desaprobado con 10 puntos o menos), en las diferentes categorías docentes, tal como se puede apreciar en el cuadro. En forma general, el 68,8% de los docentes obtuvo el resultado de No Promovido (desaprobado) y el 31.2% (sumatoria de los parciales 6.3 y 25%) aprobó. Como se puede apreciar esta área de la gerencia es la menos conocida por parte de los docentes, con un puntaje promedio general de 7.8. Una posible explicación de estos bajos resultados podría ser la deficiente información que tienen los docentes, de la amplitud que tiene el término control dentro del ámbito gerencial.

Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

GRAFICO 10

CALIFICACIÓN ALCANZADA SOBRE CONTROL



Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

CUADRO 11

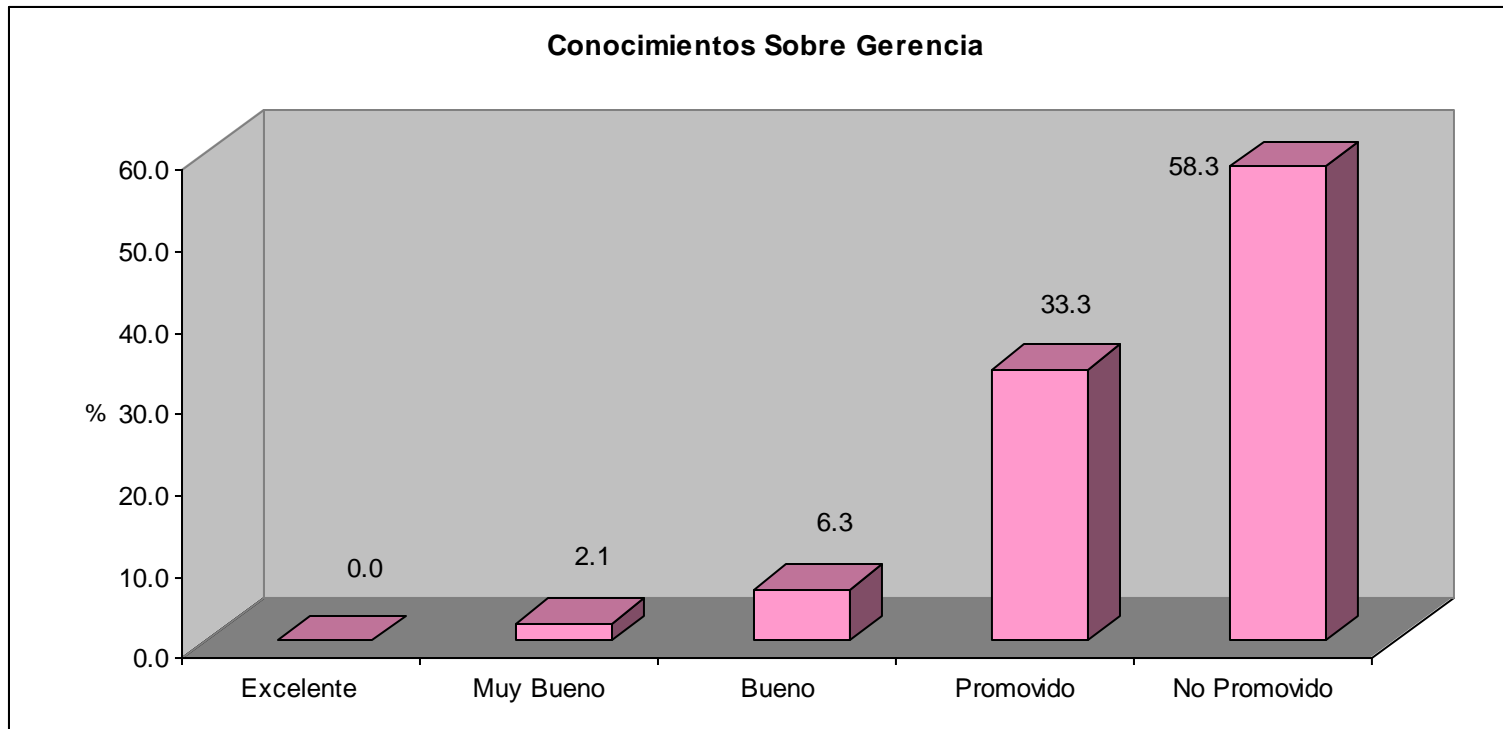
CALIFICACIÓN ALCANZADA SOBRE GERENCIA SEGÚN CATEGORÍA DE DOCENTES

Categoría	Asociado		Principal		Contrato H.		Contrato P.		Auxiliar		Total	
	No.	100%	No.	100%	No.	100%	No.	100%	No.	100%	No.	100%
Conocimientos	No.	100%	No.	100%	No.	100%	No.	100%	No.	100%	No.	100%
Total :	10	100	15	100	4	100	13	100	6	100	48	100
Excelente	0		0		0		0		0		0	0.0
Muy Bueno	0		0		0		1	7.7	0		1	2.1
Bueno	1	10.0	0		1	25.0	1	7.7	0		3	6.3
Promovido	3	30.0	5	33.3	1	25.0	6	46.2	1	16.7	16	33.3
No Promovido	6	60.0	10	66.7	2	50.0	5	38.5	5	83.3	28	58.3
Puntaje Promedio :	10.0		9.9		9.8		10.8		9.3		10.0	

Observamos que en las categorías de docente asociado y principal, que el 60% y el 66.7% respectivamente obtuvieron el calificativo de No Promovido, es decir obtuvieron notas de 10 o menos. Para los contratados por honorarios, el porcentaje de No Promovidos fue de 50; en docentes contratados por planilla 38,5%, y en docentes auxiliares el 83,3%. Calificativos de Muy bueno y Bueno solo fueron alcanzados por las categorías docentes de contrato por planilla, contrato por honorarios y asociado, lo que reflejaría por un lado el conocimiento de un sector joven de docentes y la experiencia y preparación de otro grupo de docentes de mayor edad. En forma general, el 58,3% de los docentes obtuvo nota No Promovida (10 o menos) y el 41.7% nota Promovida (suma de parciales de 2.1, 6.3 y 33.3%).

Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

GRAFICO 11
CALIFICACIÓN ALCANZADA SOBRE GERENCIA



Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

CUADRO 12

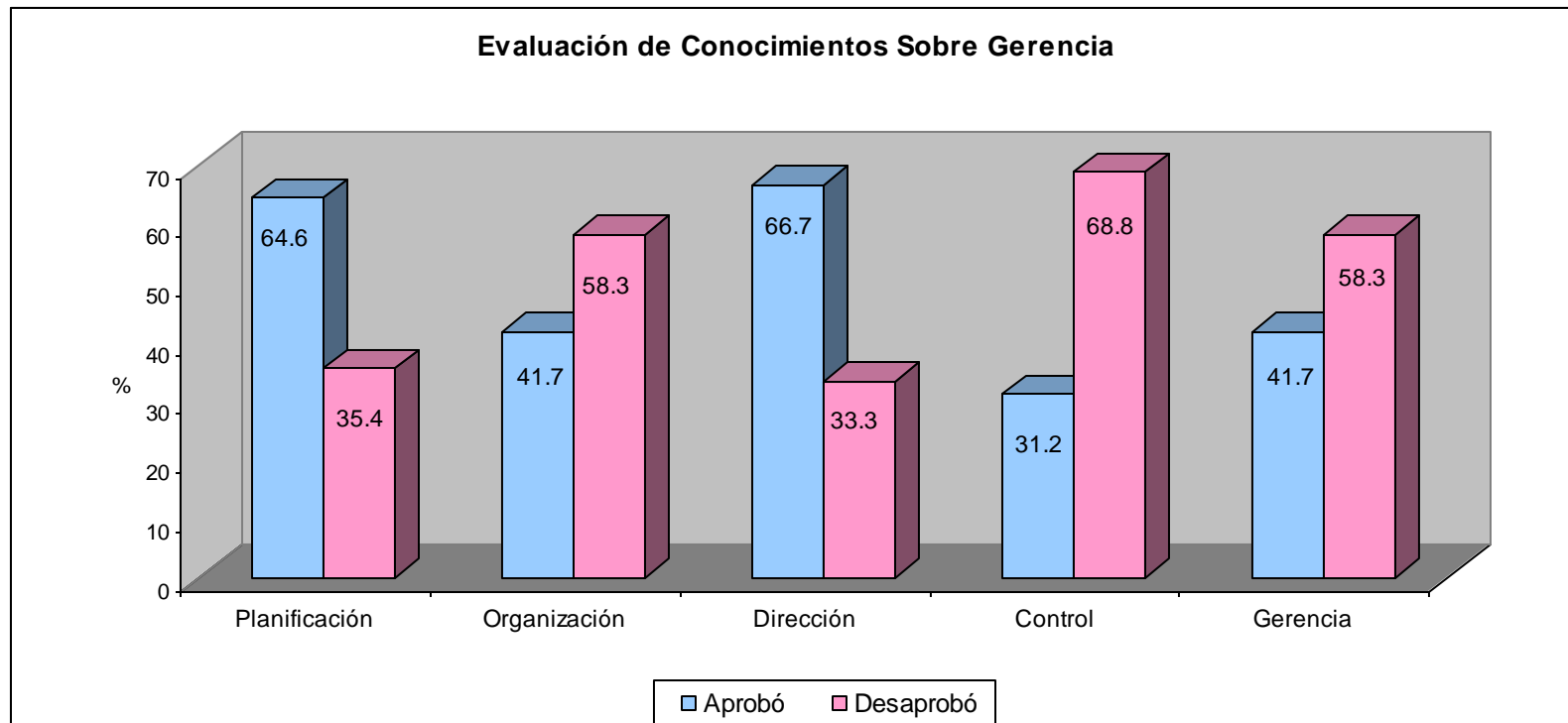
CALIFICACIÓN ALCANZADA SOBRE GERENCIA POR INDICADORES

Temas	Planificación		Organización		Dirección		Control		Gerencia	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Conocimientos	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Total :	48	100.0	48	100.0	48	100.0	48	100.0	48	100.0
Excelente	2	4.2	1	2.1	4	8.3	0	0.0	0	0.0
Muy Bueno	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.1
Bueno	13	27.1	5	10.4	14	29.2	3	6.3	3	6.3
Promovido	16	33.3	14	29.2	14	29.2	12	25.0	16	33.3
No Promovido	17	35.4	28	58.3	16	33.3	33	68.8	28	58.3

Observamos que en los temas de organización y control, el mayor porcentaje de docentes (58.3 y 68.8% respectivamente) obtuvo la evaluación No Promovido es decir desaprobó. En los temas de planificación (64.6%) y dirección (66.7%), el mayor porcentaje aprobó (Promovido con 11 a más). En términos generales, los resultados de conocimientos sobre gerencia fueron de No Promovido (desaprobado) en el 58.3% de los encuestados, Promovido (aprobado con 11 a 13 puntos) en el 33.3%, Bueno (14 a 16 puntos) en un 6.3% y un 2.1% de los encuestados obtuvo un puntaje calificado como Muy bueno (17 a 18 puntos). Respecto al tema, se puede afirmar que más de la mitad de los encuestados podrían necesitar actualizarse en temas de gerencia, lo cual repercutiría positivamente en su desarrollo profesional.

Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

GRAFICO 12
CALIFICACIÓN SOBRE GERENCIA POR INDICADORES



Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

PREGUNTAS DE OPINION

CUADRO 13

CONSIDERA NECESARIO EL MANEJO GERENCIAL EN ODONTOLOGÍA

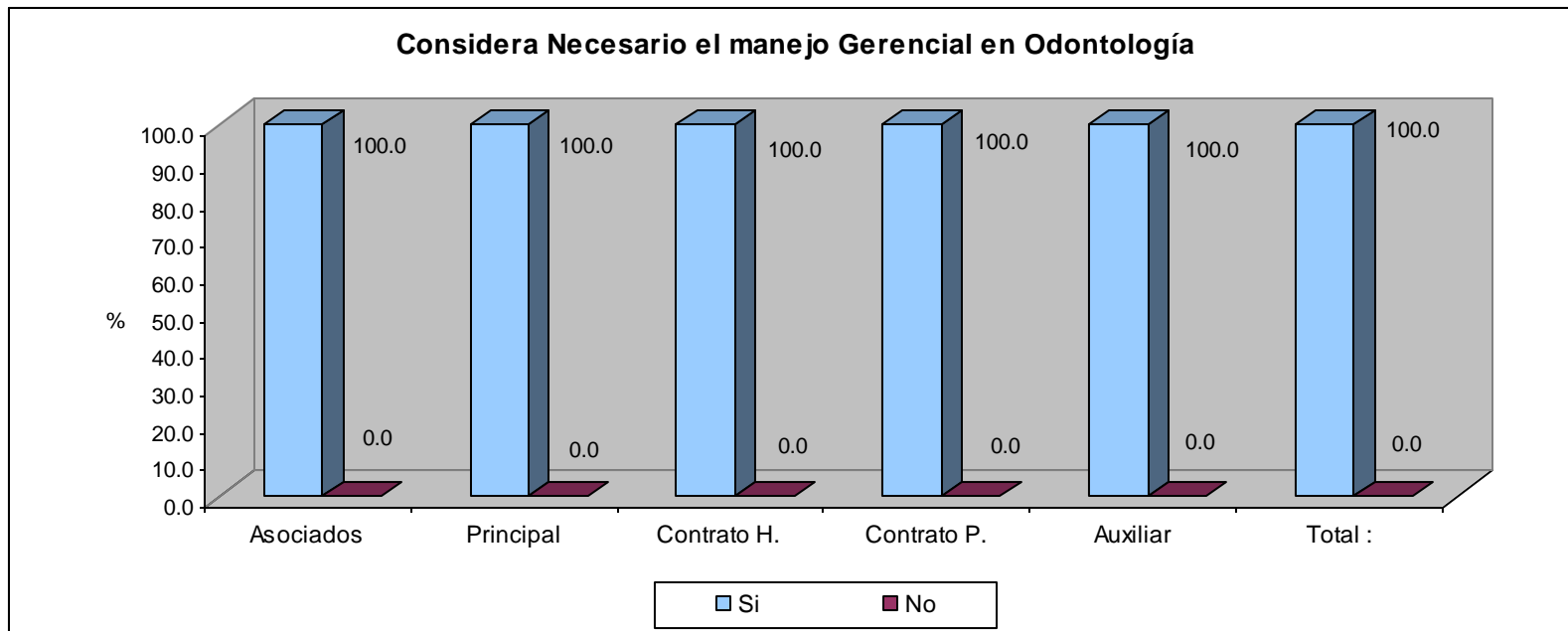
Categoría	Asociado		Principal		Contrato H.		Contrato P.		Auxiliar		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Manejo General												
Total :	10	100.0	15	100.0	4	100.0	13	100.0	6	100.0	48	100.0
S i	10	100.0	15	100.0	4	100.0	13	100.0	6	100.0	48	100.0
N o	0		0		0		0		0		0	0.0

El 100% de los docentes considera necesario el manejo gerencial en odontología. La importancia y valor que los docentes encuestados dan a la gerencia en esta profesión queda claramente demostrada.

Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

GRÁFICO 13

CONSIDERA NECESARIO EL MANEJO GERENCIAL EN ODONTOLOGÍA



Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

CUADRO 14

ESTA DE ACUERDO EN QUE LOS ODONTÓLOGOS REALICEN CURSOS DE GERENCIA

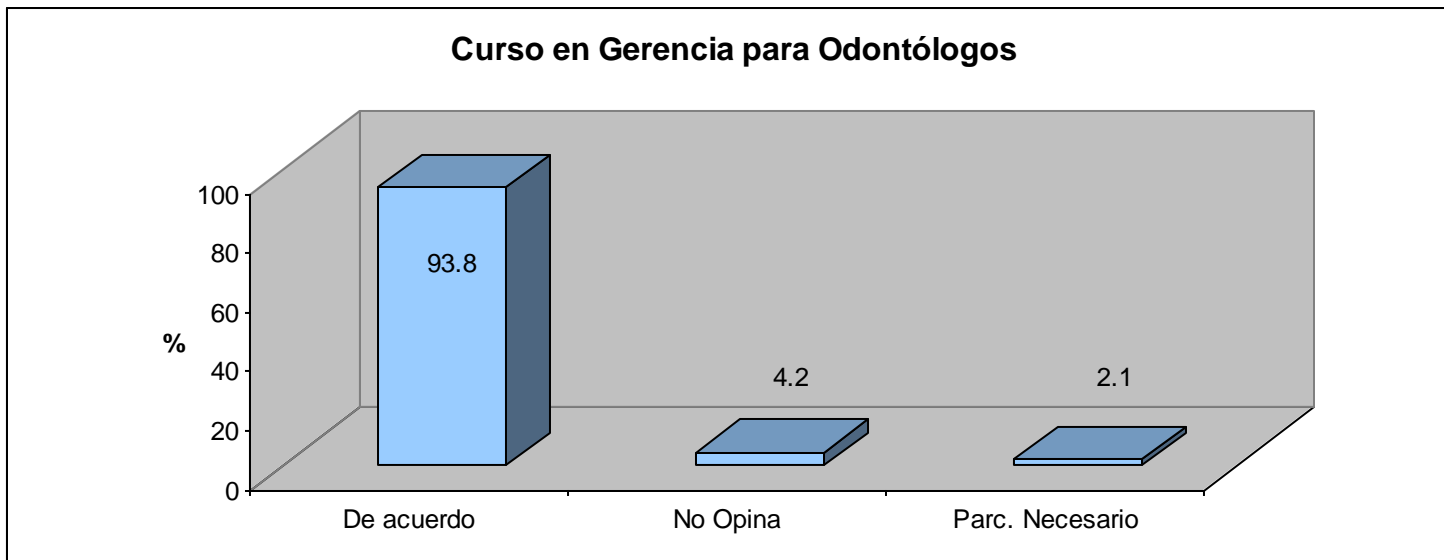
Categoría	Asociado		Principal		Contrato H.		Contrato P.		Auxiliar		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Total :	10	100.0	15	100.0	4	100.0	13	100.0	6	100.0	48	100.0
De Acuerdo	9	90.0	14	93.3	4	100.0	12	92.3	6	100.0	45	93.8
No Opina	1		1	6.7	0		0		0		2	4.2
Parcialmente Necesario	0		0		0		1	7.7	0		1	2.1

Vemos que el 93.8% de los docentes están de acuerdo en que los odontólogos realicen cursos de gerencia. Solo 2 (4.2%) encuestados no opinaron y 1 (2.1%) indico que lo consideraba parcialmente necesario.

Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

GRÁFICO 14

ESTA DE ACUERDO EN QUE LOS ODONTÓLOGOS REALICEN CURSOS DE GERENCIA



Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

CUADRO 15

ESTA DE ACUERDO CON CURSOS DE POSTGRADO DE GERENCIA EN ODONTOLOGÍA

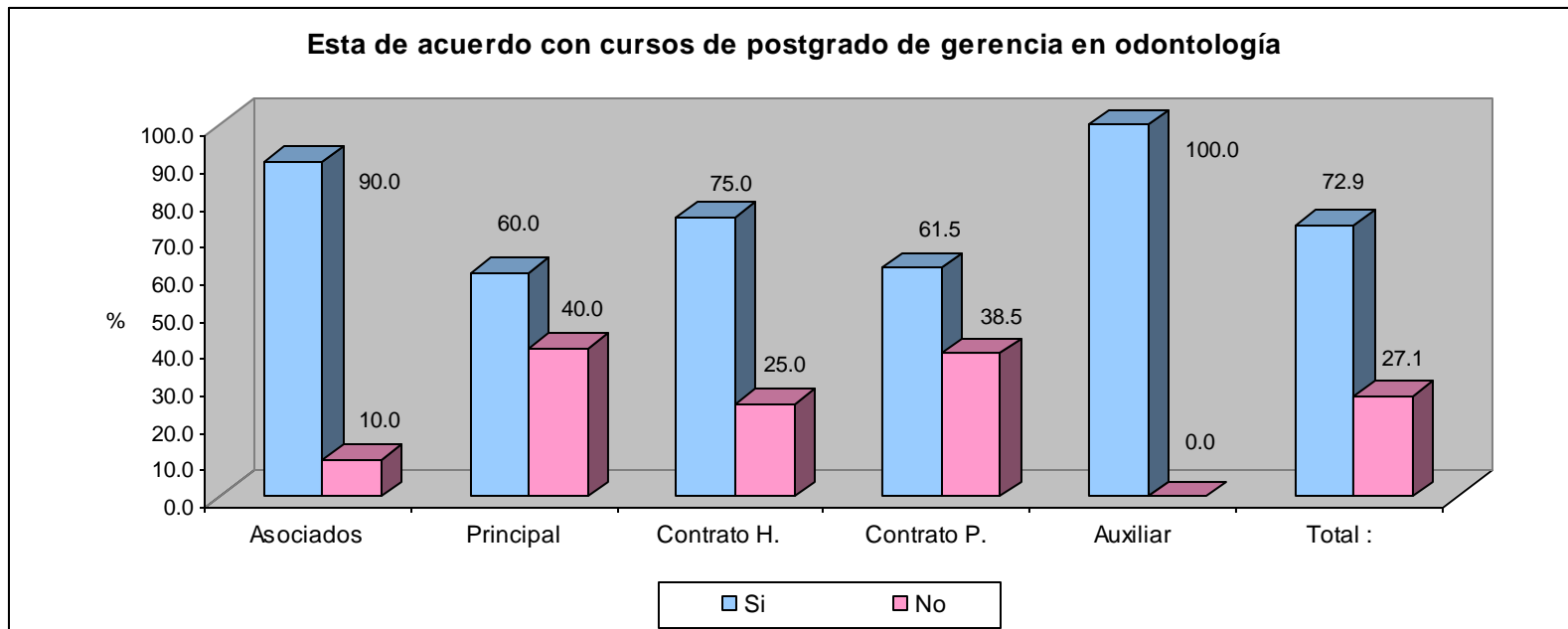
Categoría	Asociado		Principal		Contrato H.		Contrato P.		Auxiliar		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Post Grado												
Total :	10	100.0	15	100.0	4	100.0	13	100.0	6	100.0	48	100.0
S i	9	90.0	9	60.0	3	75.0	8	61.5	6	100.0	35	72.9
N o	1	10.0	6	40.0	1	25.0	5	38.5	0		13	27.1

Como se observa, el 72.9% de los docentes están de acuerdo con cursos de postgrado de gerencia en odontología.

Fuente: CGODFOUCSM.AQP.2005

GRÁFICO 15

ESTA DE ACUERDO CON CURSOS DE POSTGRADO DE GERENCIA EN ODONTOLOGÍA



Fuente: CGODFOUCSM.A.QP.2005

CUADRO 16

TIPO DE CURSO DE GERENCIA EN ODONTOLOGÍA

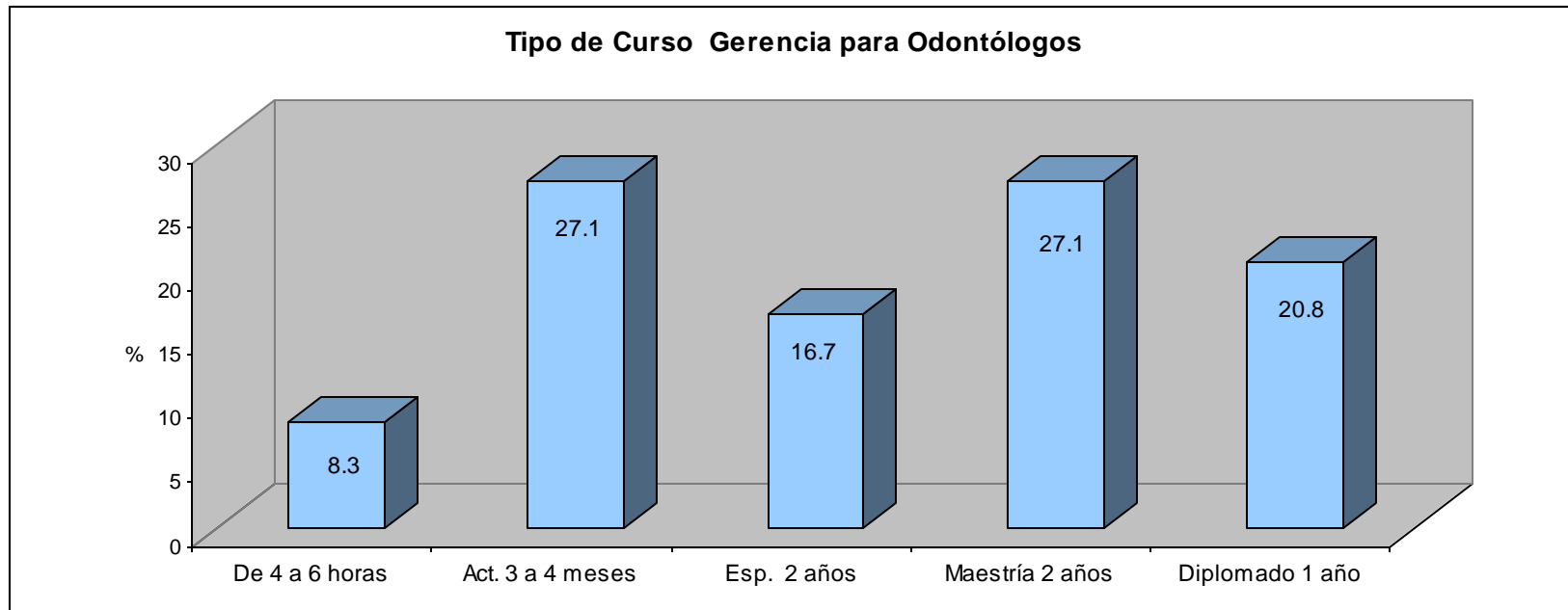
Categoría	Asociado		Principal		Contrato H.		Contrato P.		Auxiliar		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Post Grado	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Total :	10	100.0	15	100.0	4	100.0	13	100.0	6	100.0	48	100.0
De 4 a 6 horas	0		1	6.7	0		2	15.4	1	16.7	4	8.3
Actualización 3 a 4 meses	0		8	53.3	0		5	38.5	0		13	27.1
Especialización 2 años	3	30.0	2	13.3	0		0		3	50.0	8	16.7
Maestría 2 años	3	30.0	2	13.3	1	25.0	5	38.5	2	33.3	13	27.1
Diplomado 1 año	4	40.0	2	13.3	3	75.0	1	7.7	0		10	20.8

Vemos que el 27.1% de los odontólogos se inclinaron por un curso de maestría de 2 años; igualmente otro 27.1% prefirió los cursos de actualización de 3 a 4 meses. Un 20.8% se inclinó por los diplomados de 1 año. Con respecto a lo anterior se observa que existen dos tendencias, una que se orienta a cursos formales o mas oficiales y largos; y otra que inclina a cursos mas prácticos y cortos, considerando el tipo de encuestados esta segunda opinión resulta interesante analizarla para proyectos futuros.

Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

GRÁFICO 16

TIPO DE CURSO GERENCIA EN ODONTOLOGÍA



Fuente: CGODFOUCSM.A QP.2005

CONCLUSIONES

Primera:

Los conocimientos sobre Planificación en Gerencia en Odontólogos Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad Católica Santa María son Regularmente Aceptables. Esta afirmación es en base al análisis de los resultados obtenidos en el presente estudio, donde un considerable número de docentes obtuvo puntajes aprobatorios mínimos.

Segunda:

Los conocimientos sobre Organización en Gerencia en Odontólogos Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad Católica Santa María, son Deficientes. Esta conclusión viene del análisis de los resultados del presente estudio, en donde la mayoría de Docentes obtuvo puntajes desaprobatorios.

Tercera:

Los conocimientos sobre Dirección en Gerencia en Odontólogos Docentes de la Facultad de Odontología Universidad Católica Santa María, son Regularmente Aceptables y son el tema de la Gerencia que más conocen los Docentes encuestados. Esta aseveración es en base al análisis de los resultados del presente trabajo de investigación.

Cuarta:

Los conocimientos sobre Control en Gerencia en Odontólogos Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad Católica Santa María, son Deficientes y constituyen el área de la Gerencia que menos dominan los Odontólogos Docentes encuestados. Esta conclusión viene del análisis de los resultados del presente estudio, en donde la gran mayoría de Docentes obtuvo puntajes desaprobatorios.

SUGERENCIAS

Primera:

Se recomienda la creación a través de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, de cursos sobre Gerencia aplicados a la Odontología orientados a una aplicación práctica tanto para el ámbito público como privado.

Segunda:

Promover la formación de odontólogos de la Facultad de Odontología de la Universidad Católica Santa María, en cursos sobre gerencia, a través de becas para universidades extranjeras o universidades peruanas que cuenten con cursos de este tipo, para que luego apliquen sus conocimientos en beneficio para la universidad tanto a nivel académico como gerencial.

Tercera:

Difundir en la Facultad de Odontología y también fuera del ámbito universitario a nivel de los colegas odontólogos, la importancia de la buena gerencia en odontología, igualmente dar información acerca de los alcances de este tema en la profesión.

Cuarta:

Motivar y despertar la inquietud de los odontólogos por conocer un poco más acerca del manejo gerencial en odontología y de sus ventajas, sobre todo a aquellos que cuentan con más de 15 años de experiencia profesional.

PROPUESTA

Se propone la implementación de Cursos de Actualización en Gerencia para Odontólogos, de 4 meses de duración dictados a través de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, Cursos de Actualización de las características indicadas en el párrafo anterior, muy probablemente serían de mucho atractivo para los profesionales Odontólogos de nuestra localidad y también para colegas de otras localidades del Sur del País.

Un 27.1% de los encuestados, a la pregunta de que tipo de curso sobre Gerencia en Odontología preferiría realizar, respondieron que se inclinarían por un Curso de Actualización de 3 a 4 meses. Otro porcentaje similar de encuestados se inclinó por una Maestría de dos años. Estos resultados, aunados a los obtenidos sobre conocimientos de gerencia de los encuestados, nos permiten concluir, que a pesar de no mostrar un dominio profundo sobre gerencia, existe mucho interés por parte de los encuestados por actualizarse sobre el tema a través de preparación a nivel de postgrado como es el caso de los Cursos de Actualización que se plantean en la presente propuesta.

Los Cursos de Actualización en Gerencia estarían orientados a temas específicos de interés práctico para los profesionales Odontólogos, como por ejemplo, planificación,

organización, mercadeo, etc. y se realizarían en las instalaciones de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, todos los sábados por la tarde durante 4 meses.

La idea de los Cursos en mención, es orientar los conocimientos que se logren con ellos, a una aplicación práctica inmediata, tanto en el ámbito de servicios estatales como en los servicios odontológicos privados; este último punto sería de mucho atractivo para los colegas, ya que hoy en día, el manejo gerencial profesional de los consultorios y clínicas dentales privadas se ha tornado en una necesidad importante debido al enorme incremento de la competencia.

Los Cursos de Actualización en Gerencia para Odontólogos se darían bajo la modalidad presencial con un costo de implementación que bordearía aproximadamente los US\$ 1200.00 por módulo de 4 meses, para hacerlo viable sería necesario un mínimo de 10 alumnos que costearían un pensión de US\$ 60.00 mensuales.

La Plana Docente estaría conformada por profesores del área respectiva de la Escuela de Postgrado, por Odontólogos con experiencia operativa y grado de magíster en gerencia o administración, y por reconocidos profesores invitados de otras localidades y del extranjero en la medida de las posibilidades.

BIBLIOGRAFIA

BYARS, L. & RUE, L. Gestión de Recursos Humanos. México. Ed. Irving. 4ta. Edición. 1996.

CELATS. La Noción de Comunidad y el Trabajo Social en la Comunidad. Lima-Perú. Proyecto UNISAP. 1995.

DE CANALES, F. Metodología de la Investigación. Ed. Limusa. Vigésima reimpresión México. Año 2004.

DRUCKER, P.E. La Gerencia. Editorial BuenosAires-Lima-México-Barcelona. 6ta. Edición. 1992.

FREEMONT E. K., RESONEZWEIG, J.E. Administración en las Organizaciones. McGraw-Hill / Interamericana de México S.A. de C.V. 4ta. Edición. 1997.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Administración, una perspectiva global. Mcgraw-Hill / Interamericana de México S.A. 10ma. Edición. 1996.

LIP, C. Administración en Salud. Edit. Limusa. Mexico. 1998.

LIP, C. Administración en Recursos Humanos. Edit. Limusa. Mexico. 1998.

LUQUE, MORALES, PANIURA. Evaluación de la calidad total en el C.S. Ampliación Paucarpata. Julio 1998 – Junio 1999.

MINISTERIO DE SALUD. Curso de Gestión en las Redes de Establecimientos y Servicios de Salud. Enero, 1999.

MINISTERIO DE SALUD. Módulo de Gestión I, II, III, IV, V, VI. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud. Enero 1999.

MINSA. Evaluación de los procedimientos de programación y presupuestos de las regiones y subregiones de salud. 1995-1996.

MUÑOZ, A. Evaluación de la calidad de atención expresada por el paciente en el Servicio de Emergencia. H.R.D.E. Arequipa. 1997.

POLIT, D. Investigación Científica en Ciencias de la Salud. Edit. Interamericana. Sexta Edición. México. 2000.

RUELAS, E. Unidad de Garantía de Calidad. México. 1990.

SIERRA BRAVO, R. Técnicas de Investigación Social. Segunda Edición. Ed. Paraninfo. España. 1979.

STONER, J.A.F., FREEMAN, R.E., GILBERT, D.R. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 6ta. Edición. Mexico. 1996.

ANEXOS

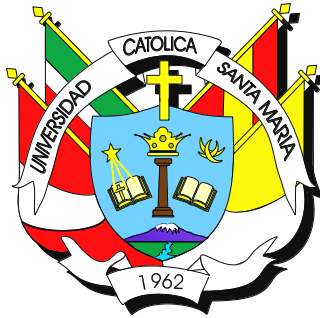
ANEXO No. 1

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Universidad Particular Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Gerencia en Salud



Proyecto de Investigación

**“CONOCIMIENTOS SOBRE GERENCIA EN ODONTÓLOGOS
DOCENTES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA.
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARIA. AREQUIPA 2005”.**

**Presentado por el Bachiller:
CARLOS ENRIQUE JIMÉNEZ ORBEGOSO
Para optar al Grado Académico de:
MAGÍSTER EN GERENCIA EN SALUD**

Arequipa-Perú

2005

INDICE

I. Preámbulo

II. Planteamiento Teórico

1. Problema de Investigación

- 1.1. Enunciado del Problema**
- 1.2. Descripción del Problema**
- 1.3. Justificación de Problema**

2. Marco Conceptual

- 3. Análisis de los antecedentes investigativos**
- 4. Objetivos**
- 5. Hipótesis**

III. Planteamiento Operacional

1. Técnica, instrumentos y materiales de verificación

2. Campo de verificación

- 2.1. Ubicación espacial**
- 2.2. Ubicación temporal**
- 2.3. Unidades de estudio**

3. Estrategia de recolección de datos

4. Estrategia para manejar los resultados

IV. Cronograma de trabajo

V. Bibliografía

I. PREÁMBULO

De forma personal, he podido apreciar que en el medio odontológico local, existe mucho interés de parte de los colegas respecto al manejo gerencial de la odontología en general. Sin embargo, también he podido observar que los conceptos que los odontólogos afirman conocer acerca de lo que es la gerencia y sus aplicaciones, en muchos casos resultan muy ambiguos, probablemente, debido a una inadecuada o deficiente información acerca del tema.

Esta situación me ha resultado sumamente motivadora para iniciar el presente trabajo de investigación. Dentro de todo esto, una de las motivaciones que me impulsan a realizar esta investigación es la de carácter académico, el conocimiento del estado de información e interés acerca de la Gerencia en los profesionales Odontólogos nos facilitará la conformación de cursos bien orientados y específicos acerca del tema.

En la actualidad, el manejo gerencial de los establecimientos de salud sea cual fuere su índole, se ha convertido en una necesidad, ya que en el mundo competitivo del presente, donde se requiere altos estándares de calidad en los servicios de salud; el futuro de dichos servicios, sean estatales, paraestatales o privados, sin un adecuado manejo gerencial, se vuelve incierto y la inversión en los mismos podría tornarse inútil ya que probablemente no lograrían cumplirse las metas establecidas.

El concepto de gerencia también es aplicable para los servicios de salud en el ámbito de la Odontología, donde actualmente se torna imprescindible un manejo gerencial de los servicios odontológicos tanto privados como estatales. Solo una gerencia profesional y competente puede lograr que una clínica dental privada alcance el éxito en base a un buen servicio y como consecuencia de ello una retribución económica razonable; o en el caso de las instituciones publicas, sin una adecuada gerencia no es posible organizar un servicio odontológico de calidad y mucho menos alcanzar los objetivos que en algún momento se plantearon.

Confío que esta investigación pueda aportar información importante para que la Universidad Católica Santa María plantee nuevas alternativas de Cursos de Gerencia orientados a la Odontología. Adicionalmente se podría hacer una promoción y motivación más eficientes y definidas sobre la Gerencia en Odontología y su importancia.

II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Enunciado del Problema:

Conocimientos sobre Gerencia en Odontólogos Docentes de la Facultad de Odontología. Universidad Católica de Santa María. Arequipa 2005.

1.2. Descripción del Problema:

a. Área científica al que corresponde el problema:

- Campo o Área general: Ciencias de la Salud
- Área específica: Gerencia en Servicios de Salud
- Especialidad: Servicios de Salud (Odontología)
- Línea o Tópico: Administración en Odontología

b. Operacionalización y Descripción de las variables.-

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES	DEFINICION OPERACIONAL	SUBINDICADORES
Conocimientos sobre Gerencia	Nociones acerca del proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo en una organización con el fin de alcanzar las metas establecidas.	<p>1. Planificación</p> <p>2. Organización</p> <p>3. Dirección</p> <p>4. Control</p>	<p>Proceso por el cual se establecen metas específicas de la organización, siguiendo después un curso de acción adecuado o medios para poder alcanzarlas.</p> <p>Proceso para ordenar y distinguir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización.</p> <p>Implica mandar, influir, guiar y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales</p> <p>Medición y regulación permanente cualitativa y cuantitativa de la ejecución de los planes, determinando las acciones correctivas.</p>	<p>a. Misión b. Planificación en Gerencia c. Proceso Formal de Planeación d. Visión e. Proceso Formal de Planeación</p> <p>a. Estructura Organizacional • Departamentalización b. Diseño Organizacional c. Proceso de Administración de RR.HH. d. Concepto de Administración de RR.HH. e. Coordinación</p> <p>a. Motivación b. Liderazgo: Dimensión Interpersonal. c. Funciones del Líder efectivo. d. Creatividad e. Innovación</p> <p>a. El para que del Control. b. Control de Personal c. Control Financiero d. Control de Calidad e. Información</p>

c. Tipo de Investigación.-

Corresponde a una investigación de campo

d. Nivel del Problema de Investigación.-

El presente trabajo corresponde a una investigación descriptiva

1.3. Justificación del Problema.-

Relevancia Científica.- Solo conociendo el real nivel de conocimientos sobre gerencia en los profesionales odontólogos es que se podrán tomar las medidas necesarias para que este rubro tan importante como es la gerencia en salud y específicamente en odontología pueda ser aplicado de la forma más óptima y provechosa posible.

Relevancia contemporánea.- El mundo tecnológico y globalizado de la actualidad, origina la imperiosa necesidad de que los servicios de salud y en este caso los servicios odontológicos sean manejados de forma gerencial, la omisión de éste principio, llevara de forma inexorable a brindar un servicio mediocre no apto para competir en este mercado que cada vez se torna mas difícil. El profesional odontólogo debe estar acorde a esta realidad y conocer del manejo gerencial. A través de este estudio se podrán plantear medidas necesarias para brindar una educación en gerencia adecuada a esta época.

Factibilidad.- La presente investigación es considerada factible, ya que cuenta con las unidades de estudio, recursos y tiempo.

Interés personal.- El hecho de realizar la presente investigación me permite ampliar mi perspectiva de lo que es la gerencia en salud a través del intercambio de ideas y experiencias con las personas que participaron como sujetos de investigación, con mis compañeros de estudio de maestría, con las personas que colaboraron con el estudio e indudablemente con mis maestros sin los cuales no hubiese podido desarrollar adecuadamente el presente trabajo.

2. MARCO CONCEPTUAL

Los servicios de salud de la actualidad tanto públicos como privados, tienen un componente de radical importancia que a pesar del descuido de algunos, esta en permanente desarrollo y especialización, ese componente es la Gerencia. Los tiempos actuales exigen creatividad, flexibilidad, aprender de las experiencias, reaccionar rápida y eficazmente frente a una realidad impredecible y turbulenta, todas estas condiciones son del ámbito de la gerencia.

El odontólogo va a ser también en la practica, un administrador sea en el centro de salud donde se haga responsable del servicio dental o inclusive del mismo hospital donde estando capacitado podría llegar a gerenciar; también será un administrador de su consultorio o clínica particular, la cuestión solo varia en magnitud. Como consecuencia de ello, el odontólogo-gerente debe estar capacitado para cumplir funciones como formular, implementar, monitorear y evaluar planes; programación y monitoreo del uso de recursos; manejo de personal y organización del trabajo; delegación de funciones y autoridad, etc.

2.1 GERENCIA

En los primeros tiempos de la historia de la administración, el manager o gerente era la persona responsable del trabajo de otros. En su momento esta definición cumplió un propósito útil. Distinguió la función del gerente de la que correspondía al propietario ¹. La nueva definición de gerente, menciona su trabajo como el planeamiento, la organización, la integración y la medición ², también tiene que integrar su trabajo con el de otros miembros de la organización. Sobre todo si quiere obtener resultados, necesita integrarse “colateralmente”, es decir, con las personas de otras áreas y funciones que utilizarán el trabajo que él realiza.

La administración, es decir, el órgano de liderazgo, dirección y decisión de nuestras instituciones sociales y especialmente de la empresa, es una función genérica que afronta las mismas tareas fundamentales en todos los países y, esencialmente, en todas las formas de sociedad. La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

1 Drucker, P. Ob. Cit. pp. 266.

2 Drucker, P. Ob. Cit. pp. 268

Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirlos para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman GERENTES. Los gerentes entrenadores, directores, ejecutivos de ventas, tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen ³.

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso (proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo en una organización para alcanzar las metas establecidas).

Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajada ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso para que pueda ser entendido, deberá ser subdividido, para que cada parte componente se discuta separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control.

³ Stoner, A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. Ob. Cit. pp. 7.

2.1.1. PLANIFICACIÓN

Es el proceso por el cual se establecen metas específicas de la organización (misión-visión), siguiendo después un curso de acción adecuado o medios para poder alcanzarlas (estrategia global y políticas generales más programas específicos y procedimientos).

La planeación ofrece un medio a los administradores y a las organizaciones para enfrentar los cambios en su medio ambiente. El ritmo acelerado del cambio en los factores políticos, tecnológicos, económicos y otras áreas, destaca la necesidad de una atención permanente a la reformulación de estrategias ⁴. La planeación aumenta la posibilidad del logro de los resultados deseados.

a. Importancia de la Planificación en las Organizaciones

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían el camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización. ¡La planificación es fundamental! ⁵.

4 Freemont y K. Ob. Cit. pp. 507.

5 Stoner, A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., Ob. Cit. pp 290.

b. Planes

La planificación tiene una implicación futura que tiene cierta habilidad para el diseño de planes a fin de lograr los objetivos. En suma, **un plan es un curso de acción predeterminado**. Esencialmente un plan tiene 3 características: primero debe referirse al futuro, segundo debe señalar acciones y tercero, existe un elemento de identificación o causalidad personal y organizacional; es decir, el curso futuro de acción será seguido por el planificador o por otra persona designada dentro de la organización.

c. Tipos de Planes

Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes. Los **planes estratégicos** son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización, mientras que los **planes operacionales** indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias ⁶.

Entre los planes estratégicos y los planes operativos, se puede hacer 4 distinciones:

- Los horizontes temporales.- Los planes estratégicos tienden a implicar años y a veces décadas al contrario de los planes operativos.
- El alcance.- Los planes estratégicos afectan una amplia gama de actividades organizacionales, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado.

- Complejidad e impacto.- Con frecuencia las metas estratégicas son generales y engañosamente simples, no obstante intervienen en todas sus políticas, las metas operativas dependen de las bases que establezcan las metas estratégicas.
- Independencia.- Para que la organización avance de manera efectiva, las metas y los planes operativos tienen que reflejar las metas y los planes estratégicos, así como la misión general de la organización.

La mayoría de las organizaciones operan en un medio cambiante. Deben estar preparadas para aceptar el cambio como la consecuencia inevitable de operar en un mundo dinámico.

La rápidamente creciente tecnología ha subrayado también la necesidad de planeación. Las compañías que no están al día con la tecnología actual tienen problemas a corto plazo. Además, las compañías no conscientes de los cambios técnicos que seguramente ocurrirán en los próximos cinco a veinte años, estarán en desventaja. Por otra parte, la organización que enfrenta un medio cambiante ha encontrado con frecuencia muchos obstáculos que hacen que la planeación para la adaptación óptima sea difícil.

2.1.1.1. EL PROCESO FORMAL DE LA PLANEACIÓN

a) La Formulación de las Metas

Implica comprender la misión de la organización y después establecer metas que la traduzcan a términos concretos. Dado que las metas seleccionadas se llevarán gran

cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades, este primer paso es clave⁷. Los valores que tengan los administradores influenciarán en el tipo de meta que estos seleccionen.

Peters, Waterman, Pascale y Athos, al igual que otros investigadores llegaron a la conclusión de que varias compañías excelentemente administradas son “orientadas por sus valores”, es decir, que los valores organizacionales realmente guían las acciones de muchos administradores ⁸.

b) Identificación de los actuales objetivos y estrategias

Una vez definida la misión de la organización se traduce a objetivos concretos. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquellos en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos; esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes. Es posible que los objetivos y estrategias actuales estén bien definidas y se comuniquen claramente a través de toda la organización.

⁷ Stoner, Q.E. Ob. Cit. pp. 200.

⁸ Stoner, Q.E. Ob. Cit. pp. 201.

Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización⁹. Con demasiada frecuencia se revela que no hay estrategia explícita, ya que los administradores deben deducir de sus acciones ordinarias, lo que la alta dirección está tratando de lograr, situación de las empresas pequeñas.

Para determinar la estrategia se formulan las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?.

c) **Análisis Ambiental**

Se refiere a qué aspectos del ambiente ejercerán la mayor influencia en la capacidad de alcanzar sus objetivos. La finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económico, tecnológico, sociocultural y político-legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores.

Un aspecto importante es la detección temprana de cambios. El descubrimiento tardío de ellos a menudo hace más vulnerable la empresa ante los competidores.

⁹ Stoner, Q.E. Ob. Cit. pp. 202.

Aunque las proyecciones rara vez proyectan con absoluta precisión, el análisis ambiental, ayuda a la organización a ajustarse a los cambios en el ambiente de acción indirecta y a anticipar e influir en la actividad dentro del ambiente de acción directa ¹⁰.

d) **Análisis de Recursos**

Este análisis es necesario para determinar sus ventajas y desventajas competitivas. Unos y otros se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización frente a sus competidores actuales y futuros ¹¹.

La pregunta que hay que formular es ¿Qué estamos haciendo mejor o peor que los demás?, es decir, se refiere a la ventaja competitiva. La fortaleza relativa depende asimismo, de lo que una organización esté tratando de realizar.

e) **Identificación de oportunidades estratégicas y riesgos**

La identificación de la estrategia, el análisis del ambiente y el análisis de los recursos de la organización se combinan en este paso: descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrenta ¹².

10 Stoner, Q.E. Ibid.

11 Stoner, Q.E. Ob. Cit. pp. 203.

12 Stoner, Q.E. Ibid.

El mismo ambiente que plantea un peligro para algunas organizaciones ofrece oportunidades para otras, se debe saber cómo aprovechar estas oportunidades.

f) **Determinación del grado de Cambio Estratégico Requerido**

Se refiere a la proyección de los resultados de la estrategia actual. Cuanto más tiempo tenga la estrategia de haber sido establecida y cuanto más estable sea el ambiente, más fácil será efectuar esta proyección. A continuación los administradores pueden decidir si modifican o no la estrategia o su realización. Tal decisión debería basarse en el hecho de que puedan identificarse las brechas del desempeño es la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación de metas y los probables resultados que se lograrían si se continúa la estrategia actual.

g) **Toma de Decisiones Estratégicas**

Para la toma de decisiones se debe hacer:

g.1. Identificación de alternativas estratégicas

En un caso dado probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo; se pueden emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes ¹³.

Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

g.2. Evaluación de opciones estratégicas

Según Richard P. Rumelt, los 4 criterios para evaluar las opciones estratégicas son:

- La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
- Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
- Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.
- Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan.

g.3. Selección de Alternativas Estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar los que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización

g.4. Puesta en Práctica de las Estrategias

La estrategia debe ser traducida a planes operativos apropiados de la organización.

g.4.1. Estrategia

El concepto de estrategia puede definirse a partir cuando menos de 2 perspectivas: desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace ¹⁵.

En la primera perspectiva, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En la segunda perspectiva la estrategia es el patrón de la respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo.

El concepto de estrategia es antiguo. La palabra proviene del griego strategia, que significa el arte o ciencia de ser general. Así, la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo.

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, no es sino hasta recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como factor clave en el éxito organizacional ¹⁶.

15 Stoner, Q.E. Ob. Cit. pp. 206.

16 Stoner, O.E. Ob. Cit. pp. 207

Hoy en día, los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este enfoque es importante para el desarrollo de la estrategia, surgió de los antiguos enfoques para la formulación de políticas y la estrategia inicial; el enfoque de formulación de políticas, basado en el concepto de implantación de las reglas cotidianas que establecen la delimitación en cuanto a lo que un área funcional puede o no puede hacer, el enfoque de la estrategia inicial según el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso que “estrategia” fuera definida como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas ¹⁷.

g.4.2. Operacionalización de la Estrategia

Los planes operativos consignan los detalles que hacen falta, para incorporar planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización. **Hay dos clases fundamentales de planes operacionales:**

1. Los Planes de Uso Único

Son cursos detallados de acción que seguramente no se repetirán de la misma manera en el futuro. Los principales tipos de planes de uso único son **los programas, los presupuestos y los proyectos.**

Un programa comprende un grupo relativamente extenso de actividades. Los proyectos son las partes más pequeñas e independientes de los programas.

Los presupuestos son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un periodo específico de tiempo.

Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general cuentan con el apoyo de presupuestos ¹⁸.

Un programa principal puede requerir numerosos programas de apoyo. Aún más, todos estos programas requieren de coordinación y sincronización, puesto que la falla de cualquier parte de esta red de planes de apoyo significa demorar el programa importante, así como costos innecesarios y pérdida de utilidades. Algunos programas, en particular aquellos que implican la contratación y capacitación de personal, se pueden concretar demasiado tarde; en el primer caso se realizan gastos innecesarios por contar con empleados ya capacitados, antes de que se requieran sus servicios ¹⁹.

Presupuestos

Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa “expresado en números”.

18 Koontz, H. Administración, una perspectiva global. Pp. 127

19 Koontz, Ob. Cit. pp. 128.

De hecho, al presupuesto financiero de operaciones a menudo se le denomina “plan de utilidades”.

El presupuesto se puede expresar en términos financieros, en términos horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o en cualquier otro término numéricamente medible. Se puede relacionar con operaciones, como es el caso del presupuesto de gastos; puede reflejar desembolso de capital, como lo hace el presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como el presupuesto de efectivo ²⁰.

Sin embargo, es evidente que preparar un presupuesto implica planeación. En muchas compañías, constituye el instrumento fundamental para ésta. El presupuesto obliga a la compañía a preparar por adelantado (ya sea para una semana o para cinco años) una recopilación numérica de flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, desembolsos de capital, o la utilización de horas-hombre o de horas-máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no se puede usar como un estándar exacto de control, a menos que refleje los planes.

Proyectos

Los proyectos son las partes más pequeñas e independientes de los programas. Cada proyecto posee una extensión limitada y directivas bien definidas acerca de las asignaciones y el tiempo.

20 Koontz, H. Ibid.

2. Los Planes Permanentes

Un conjunto de decisiones establecidas que los administradores emplean para abordar actividades organizacionales frecuentes, las tres grandes clases de estos planes son las **políticas, procedimientos y reglas**.

Políticas

Una política es una guía general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canaliza el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de la misma. Algunas se refieren a asuntos muy importantes, como las que requieren estrictas condiciones sanitarias en los lugares donde se producen o empacan medicamentos o alimentos. Otras se ocupan de cosas de menor importancia, como las relacionadas con la forma de vestirse de los empleados ²¹.

Generalmente las políticas son establecidas de manera formal y deliberada por los administradores de alta dirección; para que mejore la eficacia de la organización, refleje sus valores personales, y porque necesitan resolver algún conflicto o confusión que se ha generado en un nivel más bajo.

Las políticas también pueden surgir informalmente, ya que se expresan en acciones repetidas que se han heredado a través de los años. En los últimos años las políticas se han establecido por factores del ambiente externo, tales como los lineamientos del gobierno.

21 Stoner, Q.E. Ob. Cit. pp. 244

Una política de mayor importancia es una de comunicación abierta, que haga sonar la alarma administrativa acerca de las decisiones, políticas o prácticas que puedan estar equivocadas o ser dañinas en la organización.

Procedimientos

Ofrece un conjunto de instrucciones pormenorizadas para ejecutar una serie de acciones que ocurren a menudo o periódicamente. Dichas instrucciones se encuentran integradas en un manual de Organización y Funciones (MOF).

Reglas

Señalan en detalle acciones específicas que se deben tomar en determinadas situaciones. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que determinada acción debe emprenderse o no.

h) Misión

La misión es la razón de ser de una organización. Al formular la misión se busca determinar cuál es el “negocio” de la empresa, para qué existe, o en qué tipo de actividades deberá concentrarse en el futuro. Se busca responder a la pregunta ¿Dónde quiere llegar la empresa?.

La misión debe conciliar las diferencias entre los diversos poseedores de intereses de la empresa. Quienes tienen interés especial en la organización (individuos o grupos de personas) se definen como grupos de interés o peticionarios los cuales pueden ser internos y externos.

Una formulación efectiva de misión despierta sentimientos y emociones en relación con una organización, generando la impresión de que la firma es exitosa, sabe a donde se dirige y es merecedora de nuestro apoyo, tiempo de inversión ²².

Es necesario usar el buen juicio para evaluar y redactar la misión de la organización, pues no existe una fórmula óptima y única para una organización en particular.

Una institución existe para servir a varios grupos que tienen expectativas o que le plantean exigencias lícitas. La misión debe responder a las expectativas de cada grupo de interés.

La definición de la misión es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que favorece la unidad y la motivación de sus miembros ²³.

i. Visión

Es la anticipación de un futuro realista, verosímil y atractivo para su organización.

La visión establece una dirección clara y define valores, pero sin especificar cómo llegar al objetivo. El poder de la visión reside en su capacidad para atrapar la atención de todos, dentro y fuera de la organización, otorgándoles un deseo común, un sentido y un rumbo.

22 Lip César. Administración en Salud. Pp. 35.

23 Stoner, Q.E. Ob. Cit. pp. 199.

La visión confiere poder, es el faro, el destino compartido por las personas que más se interesan por el futuro de la organización. Entonces una visión adecuada atrae el compromiso de las personas y les da energía, da un sentido a la vida de los trabajadores, establece un estándar d excelencia y une el presente y el futuro ²⁴.

Propiedades de una buena visión

- Es un modelo mental verosímil y deseable, posible de materializar para aquellos que lo aceptan.
- Refleja la singularidad de la organización; está bien articulada en términos de su historia, su cultura y sus valores, y le da un sentido de integridad que fortalece y enaltece a todos sus integrantes.
- Es suficientemente inequívoca como para guiar la estrategia.

Una visión adecuada es aquella que es compartida, las cuales nacen de las visiones de los líderes que se amalgaman con las visiones de los miembros de una organización. Ésta también es continuamente mejorada, es decir, está dispuesta a evolucionar.

2.1.2. ORGANIZACIÓN

Organizar es el proceso para ordenar y distinguir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización ²⁵.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras, por tanto los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

2.1.2.1. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

- **Organización Formal**

La organización formal significa casi siempre la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como “formal” no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella. Si el administrador organiza bien la estructura, debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales. No obstante el esfuerzo individual en una situación de grupo, se debe canalizar hacia las metas del grupo y de la organización ²⁶.

Los organigramas son útiles para mostrar la estructura organizacional formal y quien es responsable por determinadas actividades. Además, el simple hecho de elaborar un organigrama puede sacar a relucir defectos de la organización, tales como duplicación de esfuerzo o conflictos potenciales. Sin embargo, los organigramas tienden a ocultar muchas características de la estructura organizacional.

- **Organización Informal**

Chester Barnard, autor del clásico libro sobre administración *The Functions of the Executive*, considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos ²⁷.

Más recientemente, Keith Davis de la Arizona State University que ha escrito mucho sobre el tema y cuya definición se utilizará en este libro, describió la organización informal como “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, pero que se produce espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí”.

26 Koontz, H. Ob. Cit. pp. 245, 246.

27 Koontz, H. Ob. Cit. pp. 246.

En realidad los organigramas no pueden encerrar las relaciones interpersonales que integran una estructura organizacional informal. Herbert A. Simon, describe esto como “las relaciones interpersonales en la organización que afectan las decisiones dentro de ella, pero que, o se omiten del esquema formal, o no son compatibles con él. A estas relaciones interpersonales se les llama a veces, las líneas punteadas del organigrama. Por ejemplo, durante un periodo de presión, un empleado puede acudir directamente a otro en busca de ayuda, en lugar de hacerlo a través de un administrador.

2.1.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. La descripción de Ernest Dale acerca de lo que es organizar como un proceso de 5 pasos, provee una buena estructura para nuestro planeamiento.

- Hacer una lista del trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización. El objetivo de un hospital, por ejemplo, es cuidar a los enfermos, incluirá actividades que abarcan desde la compra de equipo y abastecimientos, hasta la contratación del personal y la solicitud de autorización o reconocimiento de distintas organizaciones profesionales.
- Dividir todo el trabajo en actividades que puedan desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos. A esto nos referimos como **división del trabajo**.

- Combinar las actividades de manera lógica y eficiente. Al hecho de agrupar empleados y actividades lo llamaremos **departamentalización**.
- Establecer mecanismos para la **coordinación**. Esta integración de los esfuerzos individuales, de grupo y de departamento, facilita el logro de los objetivos.
- Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades ²⁸.

En forma simple, se puede considerar la estructura, como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización ²⁹.

La distinción entre estructura y proceso en los sistemas, ayuda a entender este concepto. En el sistema biológico, la estructura de los organismos puede ser estudiada en forma separada de sus procesos.

La estructura de la organización no puede ser concebida completamente separada de sus funciones, sin embargo, se trata de dos fenómenos separados. Tomados juntos, los conceptos de estructura y proceso pueden ser vistos como las características estática y dinámica de la organización. En algunos casos, los aspectos estáticos (la estructura) son las más importantes para la investigación; en otros, los aspectos dinámicos (los procesos) son los más importantes.

28 Stoner, Q.E. Ob. Cit. pp. 336.

29 Freemont. Ob. Cit. pp. 244.

- **División del trabajo**

En la actualidad utilizamos el término división del trabajo en lugar de labores para indicar que todas las actividades organizacionales, desde la producción hasta la administración pueden ser muy especializadas. Otro término para la división del trabajo es especialización del trabajo. Mucha gente piensa que la evolución de la civilización se puede atribuir a esta especialización, que le dio al ser humano los recursos para desarrollar el arte, la ciencia y la educación.

¿Por qué la división del trabajo aumenta en tal medida que la productividad?. La respuesta es que ninguna persona es física ni psicológicamente capaz de desempeñar todas las operaciones que componen a la mayoría de las complejas actividades –ni aún suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades especializadas para hacerlo –en contraste, la división del trabajo crea actividades simplificadas que pueden aprenderse y completarse con relativa rapidez. Además crea una variedad de trabajos, permitiendo a la gente escoger o ser asignada a posiciones que concuerdan con sus talentos e intereses.

La especialización del trabajo también tiene sus desventajas. Si las actividades se dividen en pasos pequeños e inconexos, y si cada trabajador es responsable de sólo un paso, entonces la alineación –la ausencia de un sentido de control sobre el propio trabajo – puede crecer muy fácilmente ³⁰.

- **La departamentalización y la línea del mando**

La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente. Por esta razón, los administradores trazan comúnmente un organigrama. En un organigrama, los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en la que están departamentalizadas las actividades. Los cuadros se distribuyen después, de acuerdo con los niveles que representan la jerarquía administrativa, las líneas que conectan determinados cuadros representan las cadenas de mando, o “quien reporta a quien”.

Si observamos un organigrama, apreciaremos rápidamente la línea de mando (también llamada línea de control), que se puede definir como el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado ³¹.

- **Autoridad y Estructura Organizacional**

Existe una interrelación directa entre estructura de la organización y el esquema de autoridad. En realidad, muchos tradicionalistas partieron de la suposición básica de que relaciones de autoridad eran sinónimo de estructura de la organización. Ya que la estructura se ocupa del establecimiento de puestos y relaciones entre dichos puestos, ésta ofrece el marco de referencia para las relaciones de autoridad. Sin embargo, el patrón de autoridad es solamente una parte de la estructura total.

31 Stoner, Q.E. Ob. Cit. pp. 337-338.

La autoridad se refiere a un tipo de relación entre los puestos en la organización y no se atribuye a un individuo en particular. La estructura de autoridad ofrece las bases para asignar tareas a los diversos elementos en la organización y para desarrollar un mecanismo de control, a fin de asegurar que estas labores se realicen de acuerdo con el plan. Ayuda al establecimiento de transacciones formalizadas de influencia entre los miembros de la organización.

El concepto de autoridad está estrechamente relacionado con la idea del ejercicio legítimo del poder de parte de una posición y depende de la disposición de los subordinados para aceptar ciertas directivas de los superiores.

Es obvio que la estructura y los puestos de los miembros en un arreglo jerárquico, facilitan el ejercicio de la autoridad ³².

2.1.2.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es el proceso de seleccionar una estructura organizacional apropiada para una estrategia y un ambiente dado, puede ser crucial para la supervivencia de una organización.

32 Fremont, Ob. Cit. pp. 246

Conforme se estudió la evolución del pensamiento acerca del diseño organizacional, es importante darnos cuenta de dos cosas. La primera es que, dado que las estrategias y el ambiente cambian con el tiempo, el diseño organizacional es un proceso progresivo. Y la segunda, es que los cambios en la estructura, por lo general incluyen tentativas y errores, accidentes y la adaptación a las realidades políticas, más que enfoques puramente racionales ³³.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización, es la función de Staff. Es un procedimiento permanente que pretende mantener la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, y cuando éstos se necesitan. El proceso de administración de recursos humanos comprende 7 actividades básicas:

- La Planificación de los Recursos Humanos. Sirve para garantizar que en forma constante y adecuada se cuente con el personal que se necesita. Se lleva a cabo a través del análisis de : (a) factores internos como necesidades de personal, y (b) factores de entorno como el mercado de trabajo.

33 Stoner, Q.E. Ob. Cit. pp. 352.

- El Reclutamiento. Se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, de acuerdo al plan de recursos humanos. Se encuentran por medio de anuncios en periódicos, agencias de empleos, etc.
- La Selección. Implica usar solicitudes, currículos, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificación de referencias, con el objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentarán a los gerentes.
- La Socialización (orientación). Sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización. Son presentados a sus compañeros, enterados de sus responsabilidades, de la cultura de la organización, sus políticas y expectativas en cuanto a la conducta de los empleados.
- La Capacitación y el Desarrollo. Busca aumentar las capacidades de los empleados a efecto de incrementar la efectividad de la organización. La capacitación mejora las habilidades del trabajo actual. Los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos.
- La Evaluación del desempeño. Compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona. El desempeño según sea bueno o deficiente ameritará recompensa, medidas correctivas o despido.
- Los Ascensos, los Traslados, los Descensos y los Despidos. Según el desempeño de los empleados en la organización ³⁴.

34 Stoner, O.E. Ob. Cit. pp. 413.

a. Remuneraciones

La remuneración, tradicionalmente, ha estado ligada a un trabajo particular o a la descripción de un puesto. La idea general es que cuanto más responsabilidad tenga un gerente, tanto mayor deberá ser la remuneración que reciba. En ocasiones, los trabajos son calificados mediante un sistema de evaluación del trabajo que mide variables como la cantidad de subalternos, el nivel de jerarquía de la organización y la complejidad e importancia de la función laboral. Mediante este enfoque tradicional o burocrático, los ejecutivos de mandos superiores de la organización, suelen ser muy bien remunerados, los empleados de niveles más bajos quizás estén bien remunerados, sobre todo en EE.UU. y Europa, pero su aprovechamiento ha sido cada vez menor. Cuando surge la competencia de otros países que tienen escalas salariales más bajas, las compañías descubren que ya son competitivas. Así pues, se deben encontrar sistemas de compensación que hagan que la organización sea más productiva ³⁵.

La remuneración debía estar ligada al proceso para establecer los objetivos de la organización y para alcanzarlos.

Edward Pawler le ha dado el nombre de “nueva retribución” o como se denomina en ocasiones “retribución estratégica”. El enfoque de la nueva retribución se basa en las respuestas ante el mundo del compromiso dinámico que enfrentan las organizaciones.

35 Stoner, O.E. Ob. Cit. pp. 435.

La nueva retribución es un enfoque estratégico para una remuneración total. La remuneración total implica un salario base, un salario variable (con frecuencia llamado pago de incentivos”) y una remuneración indirecta (a menudo denominada “prestaciones”).

b. Ascensos, Transferencias, Descensos y Despidos

El movimiento del personal dentro de la organización –su ascenso, transferencia, descenso y despido –es un aspecto principal de la administración de los recursos humanos.

➤ **Ascensos**

La posibilidad de progresar suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior, y los ascensos son la manera más significativa de reconocer un buen desempeño ³⁶.

Sin embargo, incluso los ascensos justos y acertados pueden ocasionar una serie de problemas. Un problema fundamental es que, con frecuencia, los miembros de la organización que no son objeto del ascenso sienten resentimiento, que pueden afectar su estado de ánimo y productividad.

36 Stoner, O.E. Ob. Cit. pp. 436.

➤ **Transferencias**

Las transferencias tienen varios propósitos. Se usan para que las personas adquieran más experiencias laborales, como parte de su desarrollo, y para ocupar los puestos vacantes cuando se presentan. Asimismo, las transferencias se usan para mantener abiertos los grados de los ascensos y para mantener a las personas interesadas en su trabajo ³⁷.

➤ **Medidas disciplinarias, Descensos y Despidos**

En general las medidas disciplinarias se aplican cuando un empleado infringe la política de la compañía o no cumple con las expectativas laborales, y los gerentes deben tomar medidas para remediar la situación. Por regla general, las medidas disciplinarias pasan por una serie de pasos –advertencia, castigo, separación provisional, suspensión, transferencia disciplinaria, descenso y despido –hasta que el problema queda resuelto o suprimido ³⁸.

Si el descenso o la transferencia no son viables, el despido suele ser aconsejable antes que permitir el que una persona que no obtiene buenos resultados continúe trabajando.

Durante muchos años se aceptó la doctrina de que los gerentes podían despedir a discreción. Sin embargo, gracias a actos judiciales y legislativos, los empleados han ido ganando una serie de derechos complejos.

37 Stoner, O.E. Cit. pp. 436-437.

38 Stoner, O.E. Cit. pp. 437

c. Seguridad e Higiene Ocupacional

Responsable de la prevención y control de riesgos y accidentes que afectan a las personas, equipos, maquinarias, materiales e instalaciones ³⁹.

La seguridad e higiene ocupacional está considerada dentro de las seis funciones principales de la gestión de recursos humanos (planificación, reclutamiento y selección de recursos humanos, remuneraciones y prestaciones, seguridad e higiene ocupacional, relaciones laborales, integración de los recursos humanos).

A cada una de estas funciones se superpone la garantía de que la organización cumple con todas sus obligaciones en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y otras de carácter público ⁴⁰.

Las actividades de la función de gestión de seguridad ocupacional son:

- Diseñar y aplicar programas que garanticen la seguridad e higiene en el trabajo.
- Ofrecer asistencia a los empleados con problemas personales que influyan en sus resultados laborales ⁴¹.

39 Curso de Gestión en las Redes de establecimientos y servicios de salud. Ob. Cit. pp. 44.

40 Byars, L. & Rue, L. Gestión de Recursos Humanos. pp. Nn.

41 Lip, C. Administración de Recursos Humanos. pp. 2.

COORDINACIÓN

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede ejecutar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados, por regla general requieren un mayor nivel de coordinación ⁴⁷.

⁴⁷ Stoner, O.E. Ob. Cit. pp. 351.

2.1.2.6. ADMINISTRACIÓN DE CAMBIO E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

¿Por qué se requiere un cambio planeado?

Está claro que toda organización efectúa cambios estructurales menores cuando reacciona ante los cambios del ambiente, sean de acción directa o de acción indirecta.

Una definición detallada de cambio planeado sería diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o estilo de operar.

En la actualidad, los programas de cambio son una necesidad debido precisamente, al cambio de las relaciones y del tiempo que hemos observado en todo el mundo de las organizaciones.

La sofisticación de la tecnología para procesar información, sumada a la mayor globalización de las organizaciones, significa que los gerentes están sujetos a un bombardeo de ideas, productos y desafíos nuevos más grandes que nunca antes ⁴³.

Muchas organizaciones grandes cuentan explícitamente, con programas para administrar los cambios que buscan mejorar la capacidad del personal de toda la organización para anticipar los cambios que se presentan y aprender de ellos. Muchas organizaciones están probando estructuras organizativas más planas, que propician el trabajo en equipo y una comunicación más rápida.

43 Stoner, O.E. Ob. Cit. pp. 454.

La idea es que estas organizaciones “más delgadas” sean más flexibles, creativas e innovadoras cuando reaccionan a los cambios de todo tipo del ambiente ⁴⁴.

2.1.2.7. ORGANIZACIÓN COMUNAL

Una “comunidad” es el conjunto de grupos de población que viven juntos en un lugar urbano o rural, en condiciones específicas de organización y de cohesión social y cultural. Los miembros de la comunidad están ligados, en grados variables por características comunes (étnicas, culturales, profesionales, etc.), y/o por intereses y aspiraciones que pueden devenir comunes; la comunidad puede ser o no Autosuficiente.

La comunidad se diferencia de la “sociedad” en que ésta es un conglomerado mucho mayor, heterogéneo, con perfiles socioeconómicos muy variados, autosuficiente. Dentro de una sociedad pueden coexistir muchas comunidades ⁴⁵.

La comunidad donde vamos a trabajar se delimitará de acuerdo con estas definiciones y en función a los problemas que se identifiquen entre el organizador y los grupos. Sobre estas bases, se podrá proceder al trabajo de organización y desarrollo de la comunidad.

44 Stoner, O.E. Ob. Cit. pp. 455.

45 Celats. La moción de comunidad y el trabajo social en la comunidad. pp. 47.

Se daría un paso adelante en el momento en que la comunidad identifica sus necesidades y objetivos, los clasifica u ordena, desarrolla confianza y voluntad para trabajar por ellos, encuentra recursos (internos o externos) para afrontarlos y emprender acciones cooperativas respecto a ellas. En este proceso, la capacidad de la comunidad para funcionar como una unidad integrada crece a medida que ésta se ocupa de uno o más problemas que le conciernen.

Más aún en Salud ningún programa o proyecto es relativamente útil, si no obtiene la aceptación de la población y su participación activa en él. Es evidente que, para participar activamente en los programas de Salud, la gente necesita saber el por qué de las cosas, necesita estar motivada para ello y para cambiar sus actitudes ⁴⁶.

a. Comités

Un comité es un grupo de personas a las que se les asigna, como grupo, algún asunto. Es esta característica de acción grupal la que diferencia al comité de otros cuerpos de la organización, aunque como se verá, no todos los comités contemplan la toma de decisiones en grupo.

Los comités son un hecho en la vida organizacional. Aunque han recibido muchas críticas, si las reuniones de comités se manejan y utilizan adecuadamente y para el propósito correcto, pueden originar una mayor motivación, facilitar la solución de problemas y generar una mayor producción ⁴⁷.

46 Celats. Ob. Cit. pp. 51.

47 Koontz, Ob. Cit. pp. 515.

Las personas desempeñan determinados roles en los comités. Algunas buscan información, otras la proporcionan. Algunos tratan de impulsar a otros a contribuir, otras son seguidoras. Por último, algunas intentan coordinar el esfuerzo del grupo o lograr un compromiso cuando se presentan desacuerdos, mientras que otras desempeñan un rol más agresivo.

➤ **Funciones y Formalidad de los Comités**

No todos los comités realizan funciones administrativas. Algunos toman decisiones, mientras que otros simplemente deliberan sobre problemas pero no tienen autoridad para decidir sobre los mismos. Algunos tienen autoridad para hacer recomendaciones a un administrador, que puede o no aceptarlas, mientras que otras son creadas para recibir información, sin hacer recomendaciones ni tomar decisiones ⁴⁸.

Los comités pueden ser formales o informales. Si se establecen como parte de la estructura de la organización, con deberes y autoridad específicamente delegados son formales. La mayor parte de los comités con una cierta duración están incluidos en esta categoría.

Los comités informales se organizan sin una delegación específica de autoridad; por lo general son designados por alguna persona que desea conocer el pensamiento de un grupo, de obtener una decisión grupal sobre un problema en particular. Por ejemplo los comités de salud de la comunidad.

48 Koontz, Ob. Cit. pp. 516.

Los comités pueden ser relativamente permanentes o temporales. Lo normal es que los comités formales tengan un mayor grado de permanencia que los informales, aunque no siempre es necesariamente así ⁴⁹.

➤ **Razones para usar los Comités:**

▪ **Deliberación y Criterios del Grupo**

La razón más importante para el uso de los comités es la ventaja de lograr la deliberación y el criterio de grupo. Aunque el criterio de grupo no sólo se puede obtener mediante el uso de los comités, se pierde una de las grandes ventajas de la deliberación como es el análisis de ideas y las preguntas que los participantes se hacen entre sí. Los comités pueden ayudar a la clarificación de problemas y al desarrollo de nuevas ideas.

▪ **Temas a concentrar demasiada autoridad en una sola persona.**

Por no ser representativo por la empresa y por asignar demasiada responsabilidad a una sola persona.

▪ **Representación de los Grupos Interesados**

La representación es una parte importante en la creación e integración de los comités. Con frecuencia los comités se seleccionan con base en grupos interesados en la empresa y quizá con más frecuencia con base en grupos en los que la empresa tiene interés.

- **Coordinación de los Departamentos, Planes y Políticas**

Existe un consenso casi general de que los comités son muy útiles para coordinar las actividades de diversas unidades organizacionales. También son útiles para coordinar los planes y las políticas y su puesta en práctica. La dinámica de las empresas modernas hace recaer una carga pesada sobre los administradores para integrar los planes y las actividades.

- **Transmitir y compartir información**

Todos los miembros del grupo afectados por un problema, o un proyecto común, pueden aprender sobre el mismo en forma simultánea y las decisiones e instrucciones se pueden recibir de modo uniforme, por lo cual cuentan con la posibilidad de aclararlas, con lo que se puede ahorrar tiempo.

- **Consolidación de la Autoridad**

El uso informal de los comités le da mucha flexibilidad a una organización. Sin embargo, es necesario ser en extremo cuidadoso cuando se consolida mediante un comité, la autoridad dividida.

- **Motivación mediante la Participación**

El comité permite una amplia participación en la toma de decisiones. Las personas que colaboran en la planeación de un programa o que toman una decisión por lo general la aceptan y ejecutan con entusiasmo. Incluso una participación limitada puede ser útil.

- Desventajas de los Comités

Aunque hay buenas razones para usar los comités, también existen desventajas para ello. Los comités son costosos; pueden originar compromisos con el mínimo común denominador; además pueden provocar indecisión y, por último, conducir a una situación en la que unas pocas personas impongan su voluntad a la mayoría.

2.1.3. DIRECCIÓN

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellas. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización ⁵⁰.

El reto de la Motivación

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione” ⁵¹.

La motivación es buena. Se nos enseña en diferentes circunstancias que uno se puede sentir bien respecto a sí mismo si no está motivado.

50 Stoner, O.E. Ob. Cit. pp. 13.

51 Stoner, O.E. Ob. Cit. pp. 484.

En segundo lugar, la motivación es un factor, de entre varios, que interviene en el desempeño del personal. También son importantes otros factores como la capacidad, los recursos y las condiciones para el desempeño.

En tercer lugar, tanto gerentes como investigadores presuponen que no hay mucha motivación y que ésta se debe reponer periódicamente.

En cuarto lugar, la motivación es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones.

Si los administradores saben qué mueve a las personas que trabajan para ellos, pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales a los que hace que estas personas funcionen.

Por tanto, los conocimientos de la motivación se unen a los planes estratégicos como insumos para el proceso del diseño de relaciones en las organizaciones y de distribución de poder en dichas relaciones de trabajo ⁵².

2.1.3.2. Liderazgo

Aquí se entenderá el liderazgo gerencial, como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

52 Stoner, O.E. Ob. Cit. pp. 485-487.

- El liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores.
- El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
- La capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- Combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

Warren Venís, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas.

a. El enfoque de los rasgos del Liderazgo

Este enfoque suponía que los líderes tienen ciertos rasgos innatos. El enfoque de que el líder nace, no se hace, sigue gozando de popularidad entre los legos, pero no entre los investigadores profesionales.

Los investigadores, en la búsqueda de rasgos mensurables de los líderes, han adoptado dos enfoques: 1) comparar los atributos de quienes han destacado como líderes con los de quienes no lo han hecho; 2) comparar los rasgos de los líderes eficaces con los de los líderes ineficaces.

b. Los líderes y los que no los son

Sin duda, se ha visto que los líderes como grupo, son más listos más extrovertidos y más seguros de sí mismos que los que no son líderes.

Además, es posible que las personas adquieran más confianza y seguridad en sí mismas cuando ocupan el puesto de liderazgo, por lo que alguno de los rasgos identificados pueden ser resultado de la experiencia en el liderazgo, y no la causa de la capacidad para dirigir. Aunque quizás algún día la medición de la personalidad pueda ser tan exacta que se logren aislar los rasgos del líder, hasta ahora la evidencia sugiere que las personas que destacan como líderes no cuentan con una sola constelación de rasgos que la distinga, con toda claridad de quienes no lo son.

c. Líderes efectivos e inefectivos

Un estudio arrojó que la inteligencia, la iniciativa y la seguridad en sí mismos, estaban ligadas a niveles y desempeño administrativos altos.

La mayor parte de los estudios en este campo también han arrojado que la eficacia del líder no depende de una serie particular de rasgos, sino más bien de la medida en que los rasgos del líder se adecuan a los requisitos de la situación.

Algunos investigadores han comprobado que, aunque es menos probable que las mujeres destaquen como líderes que los hombres, cuando lo hacen son igual de efectivas que ellos. Aún cuando cada vez hay más personas que creen en la igualdad de capacidades y oportunidades, los estereotipos sexuales, con frecuencia

inconscientes, persisten y siguen impidiendo que se reconozca a las mujeres como posible líderes.

Es evidente que los estereotipos raciales representan otro problema cuando se trata de identificar la relación entre los rasgos y las cualidades de un líder, porque las cualidades del líder quizá pasen inadvertidos o desaprovechados.

d. Funciones del Líder

Los investigadores que exploraron las funciones del líder llegaron a la conclusión de que los grupos, para operar debidamente necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: las funciones relativas a las tareas, o de la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo o sociales. La persona que puede desempeñar bien los dos roles, sería un líder especialmente efectivo.

Algunos estudios han arrojado que los grupos más efectivos tienen alguna forma de liderazgo compartido: una persona (por regla general, el administrador o líder formal) se encarga de la función de las tareas, y otro miembro se encarga de la función social

53.

e. El Dirigente como Líder

La perspectiva del dirigente como líder ha sido uno de los factores más trabajados para alcanzar una mayor eficacia en la gerencia.

Se desconocen por esto instituciones y empresas de éxito cuyos dirigentes no sean consideradas líderes eficaces y competentes.

Por esa razón, y asociado al hecho de que la capacidad gerencial no es más vista como algo innato o simplemente de estilo personal, y si de competencia gerencial, es que se ha incentivado últimamente el aprendizaje del liderazgo.

f. Habilidades y cualidades del Líder

Se da en dos dimensiones:

f.1. Dimensión Organizacional

Se refiere al carácter situacional del liderazgo, o sea al conjunto de factores que determinan la posibilidad de que un individuo se torne líder en un determinado contexto.

El dirigente debe siempre mejorar su conocimiento sobre su institución o empresa, basándose en las siguientes orientaciones:

- Orientarse a mejorar la comprensión de la misión socioeconómica de la organización.
- Conocer bien los objetivos organizacionales y ambivalencia social, económica y política externa de la organización, para adecuar sus nuevos proyectos a la organización existente.
- Ejercitarse en la búsqueda de nuevas soluciones y en el descubrimiento de nuevos problemas. Los problemas son grandes oportunidades para el desarrollo de nuevas estrategias para la empresa.

- Articular, agregar y procesar continuamente ideas y alternativas de acción para redefinir el sistema de autoridad y responsabilidad a partir de valores compartidos. El dirigente debe procurar debatir y divulgar entre los funcionarios, los objetivos y las formas organizacionales alternativas para llegar a los fines deseados e instituir sistemas de entrenamiento y recompensa que incentiven a los funcionarios a comportarse según los patrones requeridos. Deben crear oportunidades razonables para que los funcionarios puedan probarse a sí mismos, que son capaces de progresar y crecer. Más aún el dirigente debe recordar que el crecimiento y desarrollo del personal son tanto dependientes del interés y del deseo de cada uno como de las condiciones organizacionales existentes.
- Tener visión y orientarse continuamente hacia el futuro. En las teorías más contemporáneas de liderazgo está la característica del líder está la de poseer una visión “que es tener y explicar un alternativa de futuro”.

f.2. Dimensión Interpersonal

Las habilidades interpersonales constituyen la propia esencia del liderazgo, pues a través de la interacción con las personas que se desarrolla la capacidad de influencia, compromiso y confianza mutuas. Esa interacción entre personas se hace a través de la comunicación, que constituye el instrumento fundamental del líder.

En el sentido de mejorar las habilidades de interacción resaltan las siguientes recomendaciones:

- Reconocer el valor de las personas.
- Aprender a aceptar a las personas como ellas realmente son y no como nos gustaría que fueren.
- Valorizar las relaciones personales próximas.
- Confiar en las personas.
- Comunicarse con las personas buscando obtener y establecer un significado colectivo de los diversos valores, creencias, hábitos y símbolos que definen la cultura organizacional.
- Practicar la gestión itinerante, aproximándose geográficamente a sus subordinados.

2.1.3.3. Creatividad e Innovación

Por lo general, el término creatividad se refiere a la capacidad y poder para desarrollar nuevas ideas. Por otra parte, innovación normalmente alude al uso de estas ideas. En una organización, esto puede significar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva forma de hacer las cosas. Aunque este estudio se centra en el proceso creativo, está implícito que las organizaciones no sólo producen nuevas ideas, sino que también las convierten en aplicaciones prácticas ⁵⁴.

54 Koontz. Ob. Cit. pp. 213.

a. Técnicas para aumentar la Creatividad

La creatividad se puede enseñar. Con frecuencia, los pensamientos creativos son el fruto de amplios esfuerzos y se cuenta con varias técnicas para fomentar esas clases de pensamientos, en especial en el proceso de toma de decisiones. Algunas de las técnicas se centran en las interacciones de grupo; otras en las acciones individuales. Como ejemplo de las diversas técnicas, dos muy utilizadas son la tormenta de ideas y la sinéctica ⁵⁵.

▪ Tormenta de ideas

El propósito de este enfoque es mejorar la solución de problemas encontrando soluciones nuevas y poco usuales. En las sesiones de tormenta de ideas se busca la multiplicación de ideas. Las reglas son las siguientes: ⁵⁶

- Nunca se critican las ideas.
- Es mejor mientras más radicales son las ideas.
- Se insiste en la cantidad de producción de ideas.
- Se estimula la mejoría de las ideas por otros.

55 Koontz. Ob. Cit. pp. 214.

56 Koontz. Ob. Cit. pp. 214,215.

- Sinéctica

En este enfoque, los miembros los miembros del equipo se seleccionan cuidadosamente de acuerdo con su capacidad para hacer frente al problema, lo que quizá involucre a toda la organización ⁵⁷.

La razón principal para este enfoque es evitar que el grupo llegue a una solución prematura del problema. El sistema incluye un grupo complejo de interacciones, del cual surge una solución.

2.1.4. CONTROL

El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Esta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos:

- Establecer estándares de desempeño.
- Medir los resultados presentes.
- Comparar estos resultados con las normas establecidas.
- Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control.

Se define como el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.

➤ **¿Por qué se requiere el control?**

Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Ejemplos: la importancia de agregar valor a los productos y servicios, los cambios de la cultura de los trabajadores y las organizaciones, etc. Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. Esto también puede cambiar muchas de las actitudes y los enfoques para lograr un control efectivo.

2.1.4.1. Control de Calidad

Se define como la estrategia para administrar cada etapa de la producción para reducir al mínimo los errores o eliminarlos.

El control de calidad tradicional se enfoca en identificar los errores más que en prevenirlos. Sus dos técnicas principales son la aceptación de la muestra y el control del proceso.

Los procedimientos del control del proceso determinan si un proceso está controlado mediante la medición de la producción comparándola con las normas preestablecidas.

Por el contrario, los procedimientos de aprobación de la muestra prueban una pequeña muestra de un lote para ver si el lote se debe aceptar, rechazar como un todo o debe ser sometido a pruebas posteriores.

- Enfrentar el cambio

La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayudan a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

- Producir ciclos más rápidos

Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad o tiempo de entrega mejorados, y otra muy diferente es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos de los clientes.

- Agregar valor

Ohmae advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser “agregar valor” a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo compraran, prefiriéndolo sobre la oferta del competidor.

- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo

La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario cambia la índole del proceso de control. Así pues, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

2.1.4.2. Controles Financieros

Los gerentes usan una serie de métodos y sistemas de control para enfrentar los distintos problemas y elementos de sus organizaciones.

Empero, los controles financieros tienen una importancia especial, pues el dinero es fácil de medir y cuadrar.

Veremos los Estados Financieros que ofrecen información de los resultados y las perspectivas de la organización a largo plazo: control de presupuestos, que ayudan a los gerentes a controlar los recursos financieros de la organización, auditorías, que sirven para comparar los resultados de la organización con los presupuestos.

2.1.4.3. Control de Personal

Cuanto mayor sea la organización y más descentralizada sea su estructura, mayor será la necesidad de control respecto de los recursos humanos. La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de su función o del área específica en que se aplique.

- Puede ser la función administrativa y gerencial de control.

En este caso, el control hace del proceso administrativo, conjuntamente con la planeación, la organización y la dirección.

- Puede ser el conjunto de los medios de regulación de un sistema u organización.

Es el caso de las tareas específicas que el controlador aplica en una empresa. En muchos casos, el control es un sistema automático que mantiene un grado

constante de flujo o funcionamiento del sistema total, como en las refinerías de petróleo o en las industrias químicas de procesamiento automático y continuo. El mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales y permite la debida regulación del proceso.

- Puede ser la función restrictiva de un sistema para mantener a los miembros dentro de los patrones deseados.

Es el caso del control de la frecuencia y expediente personal.

Para Sherwin, “la esencia de control es la acción que ajusta las operaciones predeterminados, y su base es la información que los gerentes reciben”. Koontz y O Donnell creen que el control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados, con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes delineados para alcanzarlos se realicen. Es, pues, la función según la cual cada administrador, desde el presidente al maestro, se cerciora de que aquello que se hace está de acuerdo con lo que se intentaba hacer. Mucho antes, Farol ya afirmaba que en las empresas, el control no consiste sólo en verificar si todo va de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones emitidas y los principios establecidos. Tiene por objetivo señalar las fallas y los errores para rectificarlos y evitar reincidir en ellos. Se aplica a todo: cosas, personas y actos.

El proceso de control actúa en el sentido de ajustar las operaciones a determinados patrones previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite realizar una acción correctiva, que es la base del control. El control implica una comparación con patrones previamente establecidos para permitir que se implante la acción correctiva cuando ocurra un desvío que no

puede aceptarse: debe definirse de acuerdo con los resultados que se pretende obtener a partir de objetivos, planes, políticas, organigramas, procedimientos, etc., previamente establecidos.

2.1.4.4. Información

La información es el resultado de haber organizado o analizado los datos de alguna manera y con un propósito; por otra parte los datos son cifras y hechos crudos, sin analizar, sobre circunstancias como la cantidad de discos de computadora producidos por semana.

La información es evaluada en 4 sentidos.

- Calidad de la información. Cuanto más exacta la información, tanto mayor su calidad y tanto mayor confianza pueden depositar los gerentes en ella para tomar decisiones. Sin embargo, en general, el costo de obtener información aumenta conforme la calidad deseada se eleva.
- Oportunidad de la información. Para tener un control efectivo, se deben aplicar medidas correctivas antes de que la desviación del plan o la norma sea demasiado grande. Por tanto, la información ofrecida por un sistema de información debe estar al alcance de la persona indicada, en el momento oportuno, para que se emprendan las medidas adecuadas.
- Cantidad de la información. Los gerentes no pueden tomar decisiones exactas y oportunas si no se cuentan con suficiente información.

- Relevancia de la información. Asimismo, la información que reciben los gerentes debe ser relevante para sus funciones y labores.

- Sistemas de Información Administrativa

Se entenderá por MI un método formal que permite poner a disposición de los gerentes la información exacta y oportuna que necesitan para un proceso de toma de decisiones más fácil, así como para efectuar con eficacia las funciones de planificación, control y operaciones de la organización. El sistema ofrece información sobre el pasado, el presente y el futuro proyectado, así como hechos relevantes ocurridos dentro y fuera de la organización.

Las organizaciones siempre han tenido algún tipo de sistema de información administrativa, aún cuando no fuera reconocido como tal. Antes, estos sistemas tenían una composición y un uso sumamente informales. Cuando el personal de la oficina de inscripciones llevaba transcripciones sobre gráficas manuscritas, estaba usando un sistema de información ⁵⁸.

58 Stoner, O.E. Ob. Cit. pp. 674.

3. **ANALISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Revisada la bibliografía existente en las bibliotecas locales acerca del tema no se encontraron reportes similares sobre el mismo.

Estudios como el de Marcos Jorge Martínez sobre Calidad de Gerencia o el de Jaime Gallegos Z. acerca de Calidad de Atención en Salud, solo consideran algunas variables que son similares con las del presente trabajo.

4. **OBJETIVOS**

- a. Identificar los conocimientos sobre Planificación en Gerencia de los Profesionales Docentes de la Facultad de Odontología. Universidad Católica Santa María.
- b. Identificar los conocimientos sobre Organización en Gerencia de los Profesionales Docentes de la Facultad de Odontología. Universidad Católica Santa María.
- c. Identificar los conocimientos sobre Dirección en Gerencia de los Profesionales Docentes de la Facultad de Odontología. Universidad Católica Santa María.
- d. Identificar los conocimientos sobre Control en Gerencia de los Profesionales Docentes de la Facultad de Odontología. Universidad Católica Santa María.

5. HIPÓTESIS

Siendo la investigación de nivel descriptivo, no requiere hipótesis.

III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN:

VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO
Conocimientos sobre Gerencia	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> a. Misión b. Planificación en Gerencia c. Proceso Formal de Planeación d. Visión e. Proceso Formal de Planeación 	Cuestionario	Cédula de Preguntas (Formulario impreso)
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> a. Estructura Organizacional Departamentalización b. Diseño Organizacional c. Proceso de Administración de RR.HH. d. Concepto de Administración de RR.HH. e. Coordinación 	Cuestionario	Cédula de Preguntas (Formulario impreso)
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> a. Motivación Liderazgo: Dimensión b. Interpersonal. c. Funciones del Líder efectivo. d. Creatividad e. Innovación 	Cuestionario	Cédula de Preguntas (Formulario impreso)
	Control	<ul style="list-style-type: none"> a. El para que del Control. b. Control de Personal c. Control Financiero d. Control de Calidad e. Información 	Cuestionario	Cédula de Preguntas (Formulario impreso)

1.1. Técnica.-

Precisión de la Técnica: Se empleará la Técnica de Cuestionario.

1.2. Instrumentos.-

A. **Instrumentos Documentales:** Formulario Impreso (Cédula de Preguntas).

CÉDULA DE PREGUNTAS

Cédula No.: _____

Fecha: _____

Cargo que ocupa en la Facultad:.....

Categoría:.....

Especialidad:.....

Maestría: Doctorado:

Otros cursos:.....

Años de ejercicio profesional: Edad: Sexo:

POR FAVOR RESPONDA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

PLANIFICACION:

1. Que es planificación en gerencia?
 - a. Pensar que se va a hacer con la organización a futuro mediato
 - b. Pronosticar el desarrollo de las actividades económico, administrativas, logísticas y de personal de la empresa
 - c. Establecer metas específicas para la organización, siguiendo después un curso de acción adecuado para poder alcanzarlas
 - d. Establecer los cimientos para el desarrollo de una institución o empresa

2. Dentro de lo que es planificación, obviamente se realizan planes, cuales son sus tipos?
 - a. Planes a corto plazo y planes a largo plazo
 - b. Planes de contingencia y planes ordinarios
 - c. Planes de inicio y planes de mantenimiento
 - d. Planes estratégicos y planes operativos

3. El proceso formal de planeación abarca:
 - a. La formulación de metas
 - b. Identificación de los actuales objetivos y estrategias
 - c. El análisis ambiental
 - d. Análisis de recursos
 - e. Identificación de oportunidades estratégicas y riesgos
 - f. Determinación del grado de cambio estratégico requerido
 - g. Toma de decisiones estratégicas
 - h. Visión
 - i. Misión

A) a,b,d,e B) a,c,e,f C) a,d,f,h D) a,g,h,i E) N.A. F) T.A.

4. Indique si el siguiente concepto es verdadero o falso: “La visión establece una dirección clara y define valores pero sin especificar como llegar al objetivo”.
 Verdadero _____ Falso _____

5. En gerencia, se entiende por visión a:
 - a. Un sueño ideal que se aspira a volver real para la organización
 - b. Vaticinar el futuro de la organización
 - c. Anticipar un futuro realista, verosímil y atractivo para la organización

ORGANIZACIÓN

6. Indique cuál no es parte de proceso de administración de recursos humanos:
 - a. Planificación
 - b. Reclutamiento
 - c. Socialización
 - d. Remuneración

7. Que entiende por diseño organizacional?
 - a. Proceso de seleccionar una estructura organizacional adecuada para un a estrategia y un ambiente dado
 - b. Es la forma como el personal de la empresa esta ordenado de acuerdo al organigrama respectivo.
 - c. Forma como se organizara la estructura física y los recursos económicos de la organización.

8. Que entiende por departamentalización?

- a. Formar organigramas donde se indique los departamentos que conforman la organización y que cantidad de recursos se les asigna.
 - b. Formar organigramas con cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en la que están agrupadas las actividades y las jerarquías administrativas.
 - c. Formar organigramas donde se indique las funciones de los trabajadores en relación a su rango y nivel de capacitación.
9. Que entiende por Administración de Recursos Humanos?
- a. Procedimiento permanente que pretende mantener la organización provista del personal indicado.
 - b. Función de Staff de gerencia que involucra la selección de personal y la asignación de remuneraciones acordes a sus funciones y capacidades.
 - c. Función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización.
10. En Gerencia, que se entiende por Coordinación?
- a. Manejo gerencial coordinado de las actividades de la empresa con otras empresas e instituciones de la comunidad.
 - b. Programación de los recursos económicos y estructurales para lograr metas establecidas por la empresa
 - c. Proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia.

DIRECCION:

11. Se define como Motivación en Gerencia a:
- a. Proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basando en que esto hace que la gente funcione.
 - b. Proceso por el que se apoya al personal de una empresa para que logren sus objetivos.
 - c. Influir con el propio ejemplo para que los miembros de una empresa trabajen tanto como uno.
 - d. Ninguna de las anteriores
12. Las funciones de un Líder efectivo son:
- a. Funciones para la solución de problemas
 - b. Funciones para mantener el grupo o sociales
 - c. Funciones técnicas o especializadas
 - d. Funciones administrativas.
- A. a,b B. a,c C. b,d D. a,d
13. Por lo general, el término Creatividad se refiere a la capacidad y poder para desarrollar nuevas ideas: V _____ F _____

14. Innovación normalmente alude al uso de las ideas creativas: V _____ F _____

15. Dentro de las habilidades del Líder existe una dimensión interpersonal que se constituye en la propia esencia del liderazgo. Esta interacción entre personas se hace a través de un instrumento que es fundamental para el líder, indique cual es ese instrumento:

- a. Influencia
- b. Compromiso
- c. Confianza
- d. Comunicación

CONTROL

16. En un sentido amplio, para que se requiere control?

- a. Para averiguar cual es la situación de los recursos de la empresa
- b. Vigilar cambios en el ambiente general y sus repercusiones en el avance de la organización.
- c. Para mantener a los trabajadores cumpliendo debidamente sus labores
- d. Para saber como se encuentra la competencia y tomar las medidas correspondientes

17. Como se define Control de Calidad

- a. Controlar que la asistencia y trabajo del personal de la organización.
- b. Estrategia para administrar cada etapa de la producción para reducir al mínimo los errores o eliminarlos.
- c. Revisar si es que un producto cumple requisitos de calidad establecidos por instituciones asignadas para tal fin.
- d. Evaluar si el equipamiento con que cuenta la empresa es de las mas alta calidad

18. Con respecto al Control de personal, indique si es falso o verdadero el siguiente enunciado: Cuanto mayor sea la organización y mas descentralizada sea su estructura, mayor será la necesidad del control de personal: V _____ F _____

19. Con respecto al Control Financiero, indique si es falsa o verdadero el siguiente enunciado: “El control financiero es de importancia capital en el control de una empresa o institución debido a que el dinero es fácil de medir y cuadrar”:

V _____ F _____

20. Con respecto a la información en Gerencia, indique cuales son los conceptos correctos:

- a. Los gerentes no pueden tomar decisiones exactas y oportunas si no cuentan con suficiente información
- b. En Gerencia, la información debe estar al alcance de la persona indicada en el momento oportuno.
- c. Cuanto mas exacta la información tanto mejor para la toma de decisiones.

- d. En Gerencia, la información normalmente es de costo reducido y se obtiene con facilidad.
- e. La información debe ser relevante para la función y labor gerencial.

A. a,c,d,e B. a,b,c,e C. b,c,d,e D. Todas las anteriores

PREGUNTAS DE OPINION (SIN CALIFICACIÓN):

POR FAVOR RESPONDA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. Considera necesario el manejo Gerencial en Odontología?

2. Que opina Ud. acerca de que los odontólogos realicen cursos de Gerencia orientados a la Odontología?

3. Esta de acuerdo de que se realice un curso de Postgrado universitario en Gerencia en Odontología a nivel de Maestría o de Especialización?. Exponga su opinión al respecto:

4. Si tuviera la opción de elegir un curso de Gerencia en Odontología, que tipo de curso elegiría?
 Curso corto de 4 a 6 horas
 Curso de Actualización de 3 a 4 meses
 Curso de Diplomado de 1 año
 Curso de Especialización de 2 años
 Curso de Maestría de 2 años
 Otro tipo de curso. Especifique:.....

Para realizar la calificación se utilizó la escala modificada realizada por el Dr. Ronulfo Luna A. y la Dra. Esberthy Rodríguez I. Docentes de la UCSM. Fuente: “Evaluación del Aprendizaje” autores, Dr. Manuel Lizarraga F. y Cols. UCSM. Arequipa 2002.

Puntaje vigesimal, un (01) punto por pregunta: Excelente (19-20), Muy Bueno (18-17), Bueno (14-15-16), Promovido (13-12-11) y No Promovido (10 o menos).

B. Instrumentos mecánicos

- Ordenador Toshiba Laptop modelo Satellite Pentium IV de 2.8 GHz.
- Impresora HP Deskjet 3420

1.3. Materiales

- Cartucho de tinta para impresora.
- 300 hojas de papel bond tamaño A4 Atlas
- Materiales de escritorio varios.
- Impresiones
- Fotocopias
- Movilidad

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1. Ubicación Espacial

El estudio se realizará en los diferentes ambientes de la Facultad de Odontología de la Universidad Católica Santa María.

2.2. Ubicación Temporal

- Cronología: El estudio se llevará cabo entre los meses de Agosto del 2004 y Julio del 2005.

- Visión temporal: Coyuntural o actual.
- Corte temporal: Corresponde a una investigación transversal

2.3. UNIDADES DE ESTUDIO

Las unidades de estudio serán los Odontólogos Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad Católica Santa María.

UNIVERSO:

A. Universo Cualitativo.-

Conformado por todos los sujetos que cumplan los criterios de inclusión y exclusión.

A.1. Criterios de inclusión:

- Docentes Principales, a tiempo completo o parcial, con o sin grado académico.
- Docentes Asociados, con o sin grado académico.
- Docentes Auxiliares, con o sin grado académico.
- Docentes Contratados, con o sin grado académico.
- Docentes Contratados por honorarios profesionales, con o sin grado académico.

A.2. Criterios de exclusión:

- Jefes de Práctica

B. Universo Cuantitativo.-

Total de Odontólogos Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad Católica de Santa María de Arequipa - Perú: **51**.

- En la recolección de los datos este Universo quedo reducido a 48 debido a que tres docentes no pudieron ser encuestados por encontrarse de permiso.

C. Universo Formalizado.-

Docentes Principales	16
Docentes Asociados	11
Docentes Auxiliares	6
Docentes Contratados por Planilla	13
Docentes Contratados por Honorarios Profesionales	5
Total de Docentes	51

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1. Organización:

- Autorización para el acceso a las unidades de estudio
- Preparación de las unidades de estudio
- Validación del instrumento por expertos
- Aplicación de la prueba piloto del instrumento
- Capacitación y adiestramiento del personal instrumentador
- Recolección de datos

3.2. Recursos:

a. Potencial Humano.-

Compuesto por el investigador que realizara la recolección de datos.

b. Recursos Físicos.-

Infraestructura de la Facultad de Odontología de la Universidad Católica de Santa María.

c. Recurso Institucionales.-

El Departamento de Clínica Odontológica y el Departamento Académico de la Facultad de Odontología.

d. Recursos Financieros.-

Propios del investigador

3.3. Validación del Instrumento:

La Prueba piloto se realizará en el 5 % de la población elegible.

El instrumento de evaluación es válido porque fue elaborado teniendo en cuenta los objetivos y variables. Es válido porque no se influyo sobre la respuesta del encuestado.

3.4. ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE LOS RESULTADOS:

a. Se empleará una matriz de tabulación para contabilizar las respuestas de la cédula de preguntas.

b. **Tratamiento Estadístico:**

Tipo de Variable	Indicadores	Escala de Medición	Medidas Estadísticas
Cuantitativa Continua	Planificación Organización Dirección Control	Proporcional	Frecuencias Absolutas Frecuencias Porcentuales Promedios

c. **Cuadros y Gráficos**

Se elaboraran cuadros y gráficos para organizar y sistematizar claramente la información.

d. **Estudio de los datos sistematizados:**

Se realizara con la siguiente metodología:

- Se jerarquizará la información, discriminando lo primario de lo secundario.

- Establecer vinculaciones entre los datos a través de comparaciones, relaciones y explicaciones.
- Unir los datos de la realidad con la teoría establecida en los conceptos básicos y antecedentes investigativos.
- Apreciar críticamente los datos.

IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO

	Semanas																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Identificación del Problema																					
Recolección Bibliográfica																					
Elaboración del Proyecto																					
Ejecución del Proyecto																					
Análisis de Información																					
Elaboración del Informe																					

ANEXO No. 2

MATRIZ DE SISTEMATIZACION

Orden	Categoría	Especialidad	Maestría	Doctorado	Años Prof	Edad	Sexo	PLANIFICACION						
								1	2	3	4	5	Puntaje	P.Viges
2	Asociado	radiología	Ed. Superior	Odontología	25	54	m	1	1	1	0	1	4	16
3	Asociado		si	no	29	54	m	0	1	0	0	1	2	8
4	Asociado	no	si	no	25	54	m	1	1	1	1	0	4	16
5	Asociado	no	Tec. Educativa	no	25	52	m	1	1	1	1	1	5	20
6	Asociado	no	si	no	10	45	m	1	1	0	0	0	2	8
7	Asociado	no	no	no	24	53	m	0	1	0	1	1	3	12
8	Asociado	Odontol Forense	no	no	37	66	m	0	0	0	1	1	2	8
9	Asociado	Ortodoncia	si	si	26	58	m	0	0	0	0	1	1	4
10	Asociado	Prostodoncia	no	no	30	58	m	0	0	0	0	0	0	0
11	Asociado	Prostodoncia	no	no	40	66	m	1	1	0	0	1	3	12
12	Principal	ign	si	si	32	57	m	1	1	0	0	1	3	12
13	Principal	ign	si	no	32	56	m	1	1	0	0	0	2	8
14	Principal	Cirugía	si	no	30	56	m	0	1	0	1	1	3	12
15	Principal	Prótesis Fija	no	no	41	68	m	1	1	0	0	1	3	12
16	Principal	Odontopediatria	si	si	28	56	m	1	0	0	0	0	1	4
17	Principal	Radiología	si	si	37	66	m	0	1	1	0	1	3	12
18	Principal	Ortodoncia	si	si	29	58	m	1	0	0	0	1	2	8
19	Principal	Estética	si	no	25	56	m	0	0	0	0	1	1	4
20	Principal	Periodoncia	Ed. Superior	Odontología	24	51	m	1	0	1	1	1	4	16
21	Principal							1	1	0	1	1	4	16
22	Principal	Rehabilitación	si	si	31	58	m	1	1	1	0	1	4	16
23	Principal	Endodoncia	Odontología	Odontología	25	50	m	1	0	0	1	1	3	12
24	Principal	si	no	no	45	68	f	1	0	0	1	1	3	12
25	Principal	no	si	si	40	66	m	1	1	0	0	1	3	12
26	Principal	Prostodoncia	si	si	39	67	m	1	0	0	0	0	1	4
27	Contrato H.	Ortodoncia	no	no	8	30	m	1	1	0	1	1	4	16
28	Contrato H.	Endodoncia	Ed. Superior	no	7	30	m	1	1	0	1	1	4	16
29	Contrato H.	Prostodoncia	no	no	2	25	f	1	1	1	1	0	4	16
30	Contrato H.	C	Ed. Superior	no	19	47	m	1	1	1	0	0	3	12
31	Contrato P.	Periodoncia	no	no	10	35	m	0	0	1	1	0	2	8
32	Contrato P.	Cirugía Oral	Ed. Superior	no	18	41	m	0	0	1	1	1	3	12
33	Contrato P.	Endodoncia	Ed. Superior	no	10	34	m	1	0	0	1	0	2	8
34	Contrato P.	Endodoncia	no	no	5	27	m	0	1	0	1	1	3	12
35	Contrato P.	Ortodoncia	Odontología	si	13	35	m	1	1	0	1	1	4	16
36	Contrato P.	Odontopediatria	Ed. Superior	Ciencias Salud	24	47	f	1	0	0	1	0	2	8
37	Contrato P.	no	si	no	11	34	f	1	1	0	1	0	3	12
38	Contrato P.	Operatoria Dental	Adm Gerencia	no	17	40	f	1	1	0	1	0	3	12
39	Contrato P.	radiología	no	no	14	44	m	1	0	0	0	1	2	8
40	Contrato P.	Operatoria Dental	no	no	8	33	m	1	1	0	1	1	4	16
41	Contrato P.	Ortodoncia	S. Publica	no	10	32	f	0	1	1	1	1	4	16
42	Contrato P.	Odontopediatria	Ed. Superior	si	16	40	f	1	1	1	1	1	5	20
43	Contrato P.	Periodoncia	Ed. Superior	no	12	34	m	1	1	1	0	1	4	16
1	Auxiliar	no	si	no				0	0	0	0	0	0	0
44	Auxiliar	Cirugia Max	Adm Gerencia	S. Colectiva	14	37	m	0	0	1	1	0	2	8
45	Auxiliar	Odontol Forense	no	no	11	33	m	1	1	0	1	1	4	16
46	Auxiliar	no	Tec. Educativa	no	29	55	f	1	1	1	0	1	4	16
47	Auxiliar	Ortodoncia	Gerencia Salud	Ciencias Salud	22	47	m	1	1	0	0	1	3	12
48	Auxiliar	Cirugía Bucal	no	no	25	55	m	1	1	0	0	0	2	8

ORGANIZACIÓN							DIRECCION						CONTROL							
1	2	3	4	5	Puntaje	P.Viges	1	2	3	4	5	Puntaje	P.Viges	1	2	3	4	5	Puntaje	P.Viges
0	0	0	1	1	2	8	0	1	1	1	0	3	12	0	1	1	0	1	3	12
0	0	1	0	1	2	8	0	0	1	0	1	2	8	0	0	1	1	1	3	12
0	0	1	1	1	3	12	1	1	1	1	1	5	20	0	1	1	0	1	3	12
0	0	1	0	1	2	8	0	0	1	1	1	3	12	0	0	1	0	1	2	8
0	1	0	1	1	3	12	0	1	1	1	1	4	16	1	0	0	0	1	2	8
0	1	0	0	0	1	4	0	1	1	1	1	4	16	0	0	0	1	0	1	4
0	0	0	1	1	2	8	0	0	1	1	0	2	8	0	0	0	1	0	1	4
0	0	1	1	1	3	12	1	1	1	1	1	5	20	0	0	1	0	0	1	4
1	0	0	0	0	1	4	1	0	1	1	1	4	16	0	0	1	0	0	1	4
0	0	0	0	1	1	4	0	0	1	1	1	3	12	1	0	1	0	0	2	8
1	0	1	1	0	3	12	0	1	1	1	1	4	16	1	0	0	1	1	3	12
1	0	0	0	1	2	8	1	1	1	1	1	5	20	0	1	1	1	0	3	12
1	1	0	0	1	3	12	1	0	1	0	1	3	12	0	0	1	1	1	3	12
1	0	0	1	0	2	8	0	1	1	1	0	3	12	0	1	0	0	0	1	4
1	0	0	1	0	2	8	1	1	1	1	0	4	16	0	0	0	1	0	1	4
0	1	1	1	1	4	16	0	1	1	1	1	4	16	0	1	1	0	0	2	8
0	0	0	1	0	1	4	0	1	1	1	0	3	12	1	0	1	1	1	4	16
0	0	0	1	0	1	4	0	1	1	1	1	4	16	1	0	0	0	0	1	4
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	8	1	1	0	0	1	3	12
0	0	0	1	1	2	8	0	0	1	0	0	1	4	0	0	0	1	0	1	4
0	1	0	1	1	3	12	0	1	1	1	0	3	12	0	0	1	1	0	2	8
0	1	0	1	0	2	8	0	1	0	1	1	3	12	0	0	1	1	0	2	8
0	1	0	0	0	1	4	1	1	1	1	0	4	16	0	0	0	0	0	0	0
0	1	0	0	0	1	4	0	1	1	1	0	3	12	1	1	0	0	1	3	12
0	0	1	1	1	3	12	0	0	1	1	0	2	8	0	1	0	1	0	2	8
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	1	1	0	2	8	0	0	1	1	1	3	12	1	1	0	0	1	3	12
0	0	0	0	1	1	4	0	0	1	0	1	2	8	0	0	1	0	1	2	8
0	1	1	0	1	3	12	1	1	1	1	0	4	16	1	1	1	0	1	4	16
1	1	0	1	1	4	16	0	0	1	0	0	1	4	1	0	0	0	0	1	4
1	1	1	1	1	5	20	0	0	1	1	0	2	8	0	0	1	0	0	1	4
0	0	1	1	0	2	8	1	1	1	1	0	4	16	0	1	1	0	0	2	8
0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	3	12	0	0	1	1	1	3	12
1	0	0	1	1	3	12	0	0	1	1	0	2	8	1	1	0	0	0	2	8
0	0	1	0	1	2	8	0	0	1	1	0	2	8	0	1	0	0	1	2	8
1	1	0	1	1	4	16	0	1	1	1	1	4	16	0	1	0	0	0	1	4
1	1	0	0	1	3	12	0	1	1	1	0	3	12	0	1	1	0	0	2	8
0	0	0	1	1	2	8	0	1	1	0	0	2	8	0	0	0	0	0	0	0
1	1	0	1	1	4	16	1	1	1	1	1	5	20	1	1	0	1	1	4	16
0	0	1	0	1	2	8	0	1	1	1	1	4	16	0	1	1	0	0	2	8
0	0	1	0	1	2	8	0	1	1	1	1	4	16	1	1	0	0	1	3	12
1	0	1	1	1	4	16	0	1	0	1	0	2	8	1	0	1	0	0	2	8
0	0	1	1	1	3	12	0	1	0	0	1	2	8	1	0	0	1	0	2	8
0	0	1	1	1	3	12	0	1	1	1	0	3	12	0	1	0	0	1	2	8
0	0	0	1	1	2	8	0	1	1	0	0	2	8	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	1	1	3	12	0	0	1	1	0	2	8	0	0	1	0	0	1	4
0	1	1	0	1	3	12	0	1	1	1	0	3	12	0	0	1	0	0	1	4
0	0	1	1	1	3	12	0	1	1	1	1	4	16	0	1	1	0	1	3	12

PUNTAJE TOTAL	Manejo Gerencial		Cursos Postgrado		Cursos de Gerencia en Odontología			Tipo de Curso (*)				
	S i	N o	S i	N o	De acuerdo	No Opina	Parc. Necesa	1	2	3	4	5
12	X		X		X					X		
9	X		X		X						X	
15	X			X	X					X		
12	X		X		X							X
11	X		X		X							X
9	X		X		X						X	
7	X		X			X				X		
10	X		X		X					X		
6	X		X		X							X
9	X		X		X						X	
13	X			X	X					X		
12	X		X		X						X	
12	X		X		X				X			
9	X		X		X							X
8	X			X	X				X			
13	X			X	X							X
10	X		X		X			X				
7	X			X	X				X			
9	X		X			X			X			
8	X			X	X				X			
12	X		X		X				X			
10	X		X		X					X		
8	X		X		X				X			
10	X		X		X						X	
8	X			X	X				X			
4	X		X		X							X
12	X		X		X					X		
9	X		X		X					X		
14	X			X	X					X		
8	X			X	X			X				
11	X		X		X							X
10	X		X		X				X			
9	X		X		X							X
11	X		X		X							X
8	X		X		X				X			
12	X		X		X							X
11	X		X		X							X
6	X			X			X	X				
17	X		X		X				X			
12	X			X	X				X			
14	X		X		X				X			
12	X		X		X					X		
7	X		X		X							X
10	X		X		X						X	
8	X		X		X						X	
10	X		X		X			X				
10	X		X		X						X	
12	X		X		X							X

(*) Leyenda Tipo de Curso

1 = Curso corto de 3 a 4 meses 3 = Curso de Diplomado de 1 año 5 = Curso de Maestría de 2 años
2 = Curso de Actualización de 3 a 4 meses 4 = Curso de Especialización de 2 años

ANEXO No. 3

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para realizar la calificación se utilizó la escala modificada realizada por el Dr. Ronulfo Luna A. y la Dra. Esberthy Rodríguez I. Docentes de la Universidad Católica de Santa María. Fuente: “Evaluación del Aprendizaje” autores, Dr. Manuel Lizarraga F. y Cols. UCSM. Arequipa 2002.

Puntaje vigesimal un (01) punto por pregunta:

Excelente, promovido, aprobado, acreditado (19-20)

Muy Bueno, promovido, aprobado, acreditado (18-17)

Bueno, promovido, aprobado, acreditado (14-15-16)

Promovido, aprobado, No acreditado (13-12-11)

No Promovido, desaprobado (10 o menos).

