

**BORRADOR**

**M ó d u l o D o c e**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE  
LOS SERVICIOS DE SALUD**

---

Caja Costarricense de Seguro Social  
Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud  
y Seguridad Social (CENDEISSS)  
Proyecto Fortalecimiento y Modernización del Sector Salud

Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado (SEP)  
Facultad de Medicina  
Escuela de Salud Pública

---



# **Autoría de contenidos**

---

**Luis Lorenzo Rodríguez B.**

# Contenidos

---

7	Introducción
10	Objetivo general del módulo
11	<b>Primera Unidad:</b> Marco conceptual de la gestión
11	Objetivo general de la primera unidad
12	<b>I. Estructura y Componentes de la Organización</b>
12	A. Organización
12	B. Componentes o partes de la organización
16	C. Mecanismos de coordinación
18	D. Tipos de estructuras
25	<b>Segunda Unidad:</b> El puesto gerencial y la persona
25	Objetivo general de la segunda unidad
26	I. El puesto gerencial
26	A. Puesto
26	B. Naturaleza
27	C. Características del puesto
27	D. Funciones
32	II. La persona y el puesto gerencial
32	A. Los requisitos del puesto gerencial
32	B. El poder y la autoridad
36	C. El liderazgo
37	D. La toma de decisiones
39	E. Inteligencias múltiples
41	F. Inteligencia emocional
43	G. La administración del tiempo

47	<b>Tercera unidad: Instrumentos y técnicas de Gestión estratégica</b>
47	Objetivo general de la tercera unidad
48	I. Enfoques gerenciales modernos
48	A. Nuevos enfoques gerenciales
59	Referencias bibliográficas

# Presentación

---

# Prefacio

---

El Curso **ESPECIAL DE POSGRADO EN GESTION LOCAL DE SALUD**, es la respuesta que el CENDEISSS y el Proyecto de Fortalecimiento y Modernización del Sector Salud de la Caja Costarricense de Seguro Social, en contrato con la Escuela de Salud Pública, de la Universidad de Costa Rica, implementan para satisfacer adecuadamente la actualización de conocimientos teórico-prácticos de los recursos humanos en el primer nivel de atención. Este proyecto de capacitación se realiza desde finales de 1996 y en esta oportunidad se ofrece en una versión actualizada.

La articulación de herramientas e instrumentos de gestión de los servicios de salud con las necesidades y las oportunidades que generan los procesos de reforma son parte de una posición analítica y práctica frente a la problemática y avances de nuestro Sistema Nacional de Salud y el modelo de atención del primer nivel de atención. Más que una descripción técnica, sin contextualización institucional de la realidad nacional y los marcos de referencia teórica, el tratamiento de la temática de la gestión intenta vincularse con la identificación de los problemas centrales de nuestro sistema de salud.

En términos generales, la definición del nivel de análisis vinculado con los aspectos de la gestión, tiene un significado y una finalidad decididamente práctica, pero no ingenua. El abordaje propuesto en el Curso intenta, a partir de la concepción del posicionamiento de los actores protagonistas de los servicios de salud, que son los estudiantes profesionales que trabajan en los EBAIS y en las Áreas de Apoyo, el desarrollo de sus capacidades organizacionales e institucionales y los mecanismo de coordinación de las diferentes instancias de financiamiento, organización y provisión de servicios, factores relevantes en la definición de la trayectoria del proceso de cambio y de sus resultados en materia de equidad, eficiencia y calidad.

En todos los casos, los módulos -dada su integración- se vinculan y retroalimentan necesariamente, condición favorecedora de la metodología en uso (MOUSE), que permite que ninguno sea exhaustivo en el contenido que aborda, sino con características de complementaridad, para dar cabida a la concepción interdisciplinaria.

Este módulo y la serie a que pertenece constituyen el material didáctico básico del Curso de Gestión Local de Salud, que desencadena el desarrollo del aprendizaje significativo en el proceso de trabajo.

Este esfuerzo se concreta en el conjunto de 12 módulos elaborados por grupos de autores procedentes de los servicios de salud, tanto de la CCSS como del Ministerio de Salud y de la Universidad de Costa Rica, asesorados técnica y metodológicamente por la Escuela de Salud Pública.

Alcira Castillo Martínez  
Directora  
Escuela de Salud Pública  
Facultad de Medicina  
Universidad de Costa Rica

# Introducción

---

Nuestro país se ha caracterizado por una constante y permanente preocupación por las condiciones sociales de sus habitantes, y entre otros, el campo de la salud y la educación, ha ocupado un lugar prioritario en los Planes Nacionales de Desarrollo (PND). A través de la creación y fortalecimiento de las instituciones y de las políticas públicas en este aspecto, se ha evolucionado hacia el mejoramiento, cada vez mayor, de las condiciones de salud en Costa Rica.

Deriva de aquí la relevancia de propuestas de cambio que busquen reformar y mejorar la capacidad operativa de estas unidades, a fin de lograr mayor eficiencia en la asignación de recursos y entre éstos, contar con un recurso humano preparado y capacitado para enfrentar adecuadamente, los nuevos problemas de salud que presenta una creciente población.

El módulo GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS SERVICIOS DE SALUD, pretende llenar estos vacíos de conocimiento y habilidades, necesarios para afrontar los problemas en la prestación de servicios de salud local, a través de la comprensión de los principios y características referentes a:

- /// La organización
- /// El puesto
- /// A las personas encargadas de la gestión de los servicios
- /// A las más modernas técnicas de transformación organizacional

Lo anterior, con la finalidad de servir de base o referencia, para establecer los cambios necesarios en la CCSS, que llevarán al logro de sus objetivos de proyectarse a las regiones a través de los EBAIS.

Se busca capacitar a sus equipos de trabajo, brindándoles una visión integral de los aspectos administrativos y de gestión de la organización, a la vez, a fin de conocer la viabilidad de ejecución de los enfoques gerenciales más modernos que posibiliten una agilización en los procesos técnicos, operativos y de dirección para una prestación eficiente de los servicios de salud en las regiones.

Contiene, este módulo, en primer lugar, una descripción del contenido de cada uno de los temas que conforman las tres unidades en las cuales se divide. Cada tema, según corresponda, tiene ejemplos, esquemas y cuadros y otros elementos con el objeto de enriquecer, reafirmar y aclarar los conceptos y descripciones realizadas en el desarrollo de las unidades.

Contiene, además, al finalizar la descripción de cada unidad, un resumen comprensivo de los temas analizados, y en el instructivo correspondiente incluye una serie de procedimientos para auto-evaluación, atinentes al tema, y las respuestas respectiva. Existe, la imposibilidad de usar este recurso, dar respuestas cuando se trata de opiniones personales, y otros criterios similares que se solicitan.

El módulo está conformado por tres unidades:

**Primera: Marco Conceptual de la Gestión:** se pretende dar una visión general sobre las partes que constituyen una estructura organizacional, los diferentes mecanismos de coordinación y las distintas configuraciones o tipos de organización.

**Segunda: El Puesto Gerencial y la Persona:** es una reseña sobre la naturaleza del puesto gerencial, las características, las funciones: Presenta, además, una visión acerca de las principales características o rasgos de las personas que desempeñan estos puestos.

**Tercera: Instrumentos y Técnicas de Gestión Estratégica:** incluye algunos enfoques gerenciales modernos, que podrán ser, en algunos casos, de útil aplicación en las unidades encargadas de la prestación de servicios de salud de la CCSS.



# Claves

---

**Objetivo**

0

**Ejemplo**

Ei.

**Resumen  
parcial**

Res.

**Conclusión  
parcial**

Concl.

---

## **Objetivo general del módulo doce**

Proporcionar un marco conceptual sobre gestión estratégica que permita desarrollar y fortalecer las habilidades profesionales y ejecutivas de los estudiantes en temas como las estructuras y componentes de la organización, características y funciones de los puestos directivos, elementos básicos sobre control interno y otras técnicas modernas de gestión estratégica, que podrán ser aplicadas en las unidades encargadas de brindar servicios integrales de salud en las diferentes regiones del país, en aras de su mejoramiento.

# PRIMERA UNIDAD

---

## MARCO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN

---

### OBJETIVO GENERAL DE LA PRIMERA UNIDAD

Adquirir conocimientos sobre las partes de la organización y diferentes tipos de estructuras organizacionales, su funcionamiento y los medios de coordinación, con el fin de comprender la realidad institucional en que se desenvuelven los estudiantes

# I. ESTRUCTURA Y COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN



Conocer y analizar las partes que componen una estructura organizativa, el papel que desempeña cada una de ellas en la organización y los diferentes tipos o configuraciones administrativas; así, el estudiante estará capacitado para visualizar las partes de la estructura, a través de las cuales se brindan los servicios de salud por medio de sus equipos del primer nivel de Atención en Salud. (EBAIS), procurando que sean los óptimos en atención y calidad.

## A. ORGANIZACIÓN (Concepto)

Entre de un gran número de definiciones podemos citar la siguiente: conjunto de personas y medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado.

## B. COMPONENTES O PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

Para comprender el funcionamiento de las organizaciones, debemos conocer primero, sus partes constitutivas y las funciones de cada una de ellas, así como la forma como se relacionan entre sí. Estas partes de la organización o componentes, según H. Mintzberg, se explican de la siguiente manera:

### 1. Ápice estratégico

Las organizaciones, por lo general, comienzan con una persona. Esta persona es el **ápice estratégico** o sea, la alta dirección. En las grandes organizaciones, por lo general, el ápice estratégico está constituido por aquel que ostenta el cargo más alto, ayudado por un grupo de personas incluyendo comisiones o juntas, cuya misión es velar por la totalidad del funcionamiento de la organización. Existe toda clase de denominaciones y modas para llamar a estas personas, desde presidentes, directores, gerentes, ejecutivos, encargados, administradores, rectores, etc. Utilizaremos el término “gerente” para referirnos indistintamente a cualquiera de éstos.

**Al ápice estratégico le corresponde**

- ?? La supervisión directa para que toda la organización funcione debidamente como una unidad integral.
- ?? Las relaciones con el entorno por medio de la recepción y emisión de información.
- ?? El desarrollo de las estrategias de la organización.

Toda organización cuenta necesariamente con un ápice estratégico. Este puede estar conformado por una sola persona o por un gran número de ellas.

En una gran organización como la CCSS, se puede identificar el ápice estratégico de todo organismo, conformado por su Presidente Ejecutivo, su Junta Directiva, por las Gerencias, etc. Si se analiza una unidad como podría ser una clínica o un hospital, su ápice estratégico sería su Dirección y, focalizando aún más, en los EBAIS, sería su coordinador.

**Ápice estratégico**

Se ocupa de que la organización cumpla efectivamente su misión.

## 2. Núcleo de operaciones

Los trabajadores que realizan el trabajo sustantivo de la organización constituyen **el núcleo de operaciones**. Estos son los encargados de llevar a cabo directamente la producción de bienes o de servicios para la cual existe la organización. Constituyen la razón de ser de ésta:

Ej

En una fábrica o en una construcción serían los operarios; en una escuela o universidad, los profesores; en un hospital, el personal médico y paramédico, en un banco, los captadores y colocadores de capital.

**Pequeñas organizaciones**

Pueden operar con solo estos dos componentes: **ápice estratégico** y **núcleo de operaciones**. De hecho, la gran mayoría de las pequeñas empresas están constituidas únicamente por estas dos partes.

## 3. Línea intermedia o mandos medios

A medida que crece la organización, se van introduciendo directores (jefes, encargados etc.) de nivel intermedio, ubicados jerárquicamente entre el director, el gerente general o el propietario y los trabajadores. Estos directores constituyen la llamada **línea intermedia**. También se le conoce como mandos medios.

Ej.

Los gerentes de producción o de ventas, los directores de departamento y los jefes de sección. En una organización grande como la CCSS, se encuentra podemos la línea intermedia de toda la institución y, en ella, los hospitales, las clínicas o los EBAS, entre otros.

**Línea intermedia**

En las grandes organizaciones, puede estar constituida por varios niveles de jefaturas que unen el núcleo de operaciones al ápice estratégico.

#### 4. Tecnoestructura

Luego están los analistas que sirven a la organización y se relacionan con el trabajo ajeno. Diseñan sistemas relativos al control de todo tipo y a la planificación formal del trabajo. La **tecnoestructura** está constituida por todas las oficinas o departamento que se crean para controlar al resto de la organización. También se incluye a los encargados de diseñar y estandarizar los procedimientos y los resultados del núcleo de operaciones, pero no participan directamente del trabajo esencial de la organización. Se ha comprobado que en las organizaciones y, especialmente en las públicas, esta parte de la organización tiende a crecer en forma acelerada. En muchos casos, en detrimento del núcleo de operaciones. Un exceso de tecnoestructura pueden proyectarse en los controles y normas que pueden hacer demasiado rígida la organización

**Tecnoestructura**

Es típica de esta parte de las organizaciones, las oficinas de planificación, de control, de finanzas, de recursos humanos, etc.

#### 5. Unidades de apoyo o staff de apoyo

El componente que proporciona servicios al resto de la organización esta constituido por las **unidades o staff de apoyo**. Esta constituido por unidades especializadas en brindar servicios al resto de la organización y se diferencia del núcleo de operaciones, en que sus funciones no son la razón de ser de la organización sino que, constituyen un servicio que se le brinda para que esta pueda funcionar correctamente.

Las organizaciones crean las unidades de apoyo con el fin de tener un mayor control sobre los servicios que prestan pero en su mayoría pueden ser contratados externamente. Las tendencias modernas tanto para las empresas privadas como para las públicas, por razones de costos y calidad, tienden a reducir la creación de éstas unidades, sustituyéndolas por contrataciones con unidades externas.

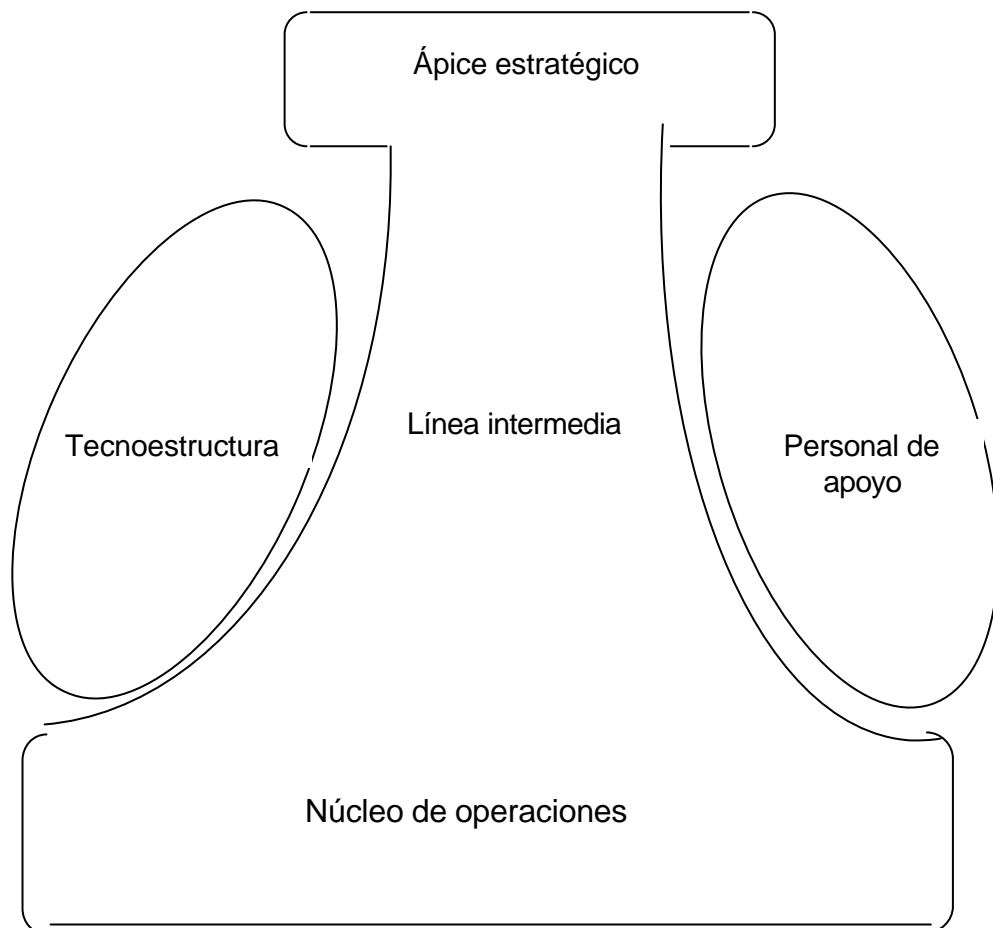
**Staff de apoyo**

En él se encuentran las encargadas de vigilancia, de limpieza, de reparaciones, servicios públicos, de alimentación, correo, etc.

**Concl**

Si se reúnen las cinco partes, se tiene la organización completa. No todas las organizaciones precisan de la totalidad de estas partes. Depende de su simplicidad o complejidad; por ello, se presentan, según el caso, unas partes y otras no.

**Esquema-resumen de las cinco partes básicas de la organización**



## C. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos fundamentales y opuestos: la división del trabajo y la coordinación. La **división del trabajo** está determinada, sobre todo, por el sistema técnico disponible y la **coordinación** implica todos aquellos medios (mecanismos de coordinación) que afectan al control y la comunicación dentro de la organización.

### Mecanismos de coordinación

Existe un total de cinco mecanismos de este tipo por medio de los cuales las organizaciones establecen su trabajo que consiste en la adaptación mutua, la supervisión directa, la normalización de los procesos, la normalización de los resultados y la normalización de las habilidades del trabajador.

#### 1. Adaptación Mutua

La coordinación del trabajo se consigue mediante la comunicación informal entre los mismos trabajadores. Ellos se ponen de acuerdo en la forma de realizar las tareas encomendadas. Por tratarse de un sistema tan simple, se utiliza, tanto en las operaciones más sencillas, como en las más complicadas.

Ej.

Dos o más operarios de limpieza o de vigilancia, se ponen de acuerdo entre ellos, sobre la distribución de su trabajo.

Ej.

En una operación complicada de transplante, los cirujanos también se ponen de acuerdo entre ellos para llevar a cabo la intervención quirúrgica.

#### 2. Supervisión Directa

Consigue la coordinación, al responsabilizar a una persona del trabajo de los demás. Esta persona encargada, da instrucciones y controla el trabajo de los demás. Estos son los casos típicos de jefaturas o encargados de grupos de trabajo, directores, gerentes, etc.

### Normalizaciones y estandarizaciones

Es posible coordinar el trabajo sin recurrir a la adaptación mutua o a la supervisión directa. Es el caso de las normalizaciones o estandarizaciones. Tanto los procesos del trabajo como los productos y las habilidades o conocimientos, pueden diseñarse de tal modo que se ajusten a una norma o estándar predeterminado.



### 3. Normalización de los procesos de trabajo

Se da cuando el contenido del proceso queda especificado; es decir, programado. Los procesos industriales, necesariamente recurren a este mecanismo mediante descripciones exactas de las labores de cada quién. También ocurre en las grandes empresas de servicios, en donde se especifican detalladamente las labores de los trabajadores.

Generalmente, son los funcionarios de la tecnoestructura los que realizan esta labor. Muchas veces tratan de detallar en manuales, los procesos de trabajo de todos los que participan en el núcleo de operaciones, incluyendo a los profesionales, lo cual es muchas veces, fuente de conflictos entre profesionales de diferentes disciplinas (ciencias médicas y administradores o profesores y pedagogos, etc.)

### 4. Normalización de los resultados

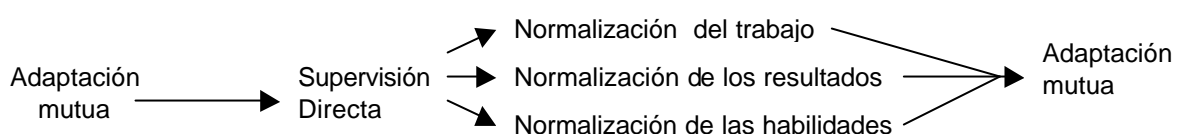
Se da cuando se detallan los resultados. En este caso se especifican los productos o servicios deseados con sus descripciones, sin que importe la forma en que los trabajadores lo hagan. También se logra al especificarse rendimientos esperados y se da libertad de lograrlos a su manera. Se define y se especifica claramente lo que se desea al final de un proceso, sin detallar la manera o forma de lograrlo. Es como el cliente que compra un bien o servicio y, por lo general, no toma en cuenta de qué manera se hizo. Los compromisos de gestión, contemplan algunos casos típicos de normalización por resultados, al especificar que es lo que se desea como tal sin especificar con mucho detalle, cómo lograrlo.

### 5. Normalización de las habilidades (conocimientos) del trabajador

Se produce cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo. Es frecuente que los individuos reciban una preparación especial, previa a su vinculación con la organización. Esta preparación les proporcionará los conocimientos y las habilidades necesarias para llevar a cabo su trabajo de manera coordinada con sus colegas y con otros profesionales o técnicos, pues en las escuelas o universidades se les preparó para ello.

En una organización compleja como la CCSS se recurre, para toda actividad del núcleo operativo, a este tipo de normalización mediante la exigencia de preparación superior en todos los campos de la salud. Se refuerza este mecanismo de coordinación mediante los programas de formación y capacitación

### Esquema-resumen de los mecanismos de coordinación



## D. TIPOS DE ESTRUCTURAS

### Estructura de la organización (Concepto)

Es el conjunto de todas las formas de dividir el trabajo en tareas distintas, a fin de conseguir luego su coordinación.

Al igual que las especies biológicas, es posible que las organizaciones sobrevivan sólo si evolucionan adecuadamente en correspondencia con ciertos elementos particulares del entorno. De la limitación de los tipos de entorno, se deriva en tipos de organización también limitados. Las organizaciones pueden ser dirigidas hacia una determinada configuración con el objeto de lograr coherencia en sus características internas. Así, se pueden señalar las siguientes **configuraciones**:

#### 1. Estructura simple o empresarial

Está constituida por **uno o unos pocos altos directivos** y por un **grupo de personal operativo** que realiza el trabajo básico. Es decir, de acuerdo con lo visto anteriormente, cuenta solo con dos de las cinco partes de la organización: **ápice estratégico** y **núcleo de operaciones**. Esta configuración, continúa siendo la más extendida y necesaria en el nacimiento de casi todas las nuevas organizaciones. Con frecuencia son pequeñas y jóvenes. La estructura es informal y flexible; gran parte de la coordinación es manejada por el jefe. Por lo general, su fortaleza es su capacidad de adaptación a los cambios del ambiente y sus bajos costos que la hacen muy competitiva.

Estas condiciones “son la envidia” de las grandes empresas deseosas de poder tener la flexibilidad y los bajos costos de las pequeñas empresas. Esto explica, en buena parte, por qué muchas pequeñas empresas siguen siendo competitivas con las grandes empresas. Las tendencias del futuro de las organizaciones, según los estudiosos, son hacia las organizaciones que puedan dividirse en forma tal que les es posible operar como estructuras simples. El caso de los EBAIS, parece ser un buen ejemplo de estas tendencias.

Ej.

Todas las pequeñas y medianas empresas tales como abastecedores de todo tipo, restaurantes, tiendas, almacenes, boutiques, las pequeñas empresas de servicios de profesionales y de servicios técnicos.

## Res

### Principales características de la Estructura Simple

- ?? **Principal mecanismo de coordinación:** Supervisión directa
- ?? **Parte fundamental de la organización:** Ápice estratégico
- ?? **Principales características:** Centralización, estructura simple, joven, pequeña, sistema técnico poco sofisticado, entorno sencillo y dinámico, escasa influencia de la moda, bajos costos de operación, gran capacidad de adaptación y cambio

## 2. Organización mecánica o maquinial

Esta organización opera como una máquina altamente programada. Es el resultado de la industrialización, concretamente de la **normalización o estandarización del trabajo**. En ella se origina una **proliferación de puestos muy especializados, pero poco cualificados**. Requiere de muchos analistas y planificadores para diseñar y mantener sus sistemas de normalización. Su funcionamiento depende de estos sistemas, por lo que los analistas tienen cierto grado de autoridad. La mayoría de las grandes fábricas o empresas de servicios, adoptan necesariamente, este tipo de configuración, pues la producción eficiente y de calidad, requiere la estandarización de sus operaciones.

La tendencia natural al crecimiento desproporcionado de su tecnoestructura y de las unidades de apoyo, así como de la línea intermedia, está regulada o controlada por la competencia, que las utiliza por los costos, la productividad y la eficiencia.

Ej.

Las empresas grandes y maduras de producción en serie (automovilísticas, de equipos electrodomésticos y electrónicos, vestido), servicios en masa (seguros, bancos, aerolíneas). También las empresas de comida rápida.

Ej.

Esta estructura la adoptan, generalmente, organizaciones controladas estrechamente, de allí que, los organismos también de la Administración Pública, objeto de tales controles, se inclinen hacia tal tipo de estructura.

La característica observada mundialmente en las organizaciones públicas, por falta de controles efectivos de costos y de rendimiento, es una tendencia al crecimiento de su tecnoestructura, de sus mandos medios y de sus unidades de servicio, en detrimento, muchas veces, del núcleo de operaciones, o sea, de la razón de ser de la institución.

Res

### Principales características de la Organización Mecánica

- ?? Principal mecanismo de coordinación: Normalización de los procesos de trabajo
- ?? Parte fundamental de la organización: Tecnoestructura
- ?? Principales características: Especialización de los puestos, formalización de los procedimientos, agrupaciones generalmente funcionales, centralización, planificación de acciones. Organización madura, grande, reguladora, sistema técnico no automatizado, control externo, escasa influencia de la moda.

### 3. Burocracia profesional

Está conformada por los mismos elementos de la burocracia maquinal, con la particularidad de que su núcleo de operaciones, está constituido fundamentalmente por profesionales. Es por ello, que busca la coordinación por medio de la **normalización de los conocimientos**, por esto resulta muy diferente de la burocracia mecánica. Aun cuando los analistas y planificadores de la tecnoestructura tratan de imponer manuales, normas y estándares, es muy difícil lograrlo con efectividad, porque los profesionales defienden ante todo su autonomía.

Ej.

Esta estructura, por lo general, la adoptan los **hospitales, las universidades y las firmas grandes de consultores y de auditoría**. El trabajo está encomendado a expertos muy bien capacitados. La organización entrega una buena parte de su poder a estos profesionales y a las asociaciones e instituciones que los eligen y preparan.

Funciona de manera bastante descentralizada, muchas de las decisiones, tanto funcionales como estratégicas fluyen desde lo alto de la jerarquía y llegan hasta los profesionales del núcleo operativo. Mientras este constituido por los profesionales que realizan el trabajo sustantivo de la organización trabajan con mucha independencia, en las organizaciones privadas, las unidades de apoyo y en las de tecnoestructura. Están constituidas por trabajadores más sujetos a estándares y normas, lo cual es causa, en algunas ocasiones, de roces entre los dos segmentos. En el caso de las organizaciones públicas, los trabajadores de la tecnoestructura, generalmente, tratan de establecer normalizaciones a los profesionales y esto crea otra fuente de roces entre los dos grupos.

Res

### Principales características de la Organización Profesional

- ?? **Principal mecanismo de coordinación:** Normalización de los conocimientos.
- ?? **Parte fundamental de la organización:** Núcleo operativo (profesionales).
- ?? **Principales características:** Estructura burocrática, descentralización, mucha especialización de puestos, preparación, agrupación basada en la función y en los mercados, entorno complejo y estable, el tamaño y la antigüedad varían, sistema técnico ni regulado ni complejo, propensión a la moda.

#### 4. Estructura Divisional

No es una estructura completa como la simple, la mecánica o la profesional, si no que es **parcial, conformada por unidades independientes** entre sí, unidas por una ligera superestructura administrativa. Se crea **una unidad para cada línea de producto** y se **busca la coordinación por medio de la normalización de la producción**. Estas unidades se encuentran en **la línea intermedia**.

Una organización se estructura en divisiones o subsidiarias por una causa fundamental: sus líneas de producción están diversificadas y esto ocurre sobre todo en organizaciones grandes y maduras. La alta dirección conserva el control sobre las divisiones. En cierta medida, recurre al mando directo; es decir, los directivos visitan con frecuencia las divisiones o subsidiarias y tienen poder para aprobar o rechazar algunas de las más importantes decisiones. Se las controla sobre todo mediante la productividad.

Los procesos de descentralización de la CCSS y los programas de compromisos de gestión, tratan de emular este tipo de organización, solo que la realidad jurídica del sector público no permite lograrlo a cabalidad, pero es posible alcanzar algunos de los beneficios de este tipo de estructura.

Ej.

Actualmente, las llamadas corporaciones o consorcios o franquicias constituidos por varias empresas, adoptan este tipo de estructura.

Res

### Principales características de la Estructura Divisional

- ?? **Principal mecanismo de coordinación:** Normalización de la producción
- ?? **Parte fundamental de la organización:** Línea intermedia
- ?? **Principales características:** Estructura burocrática, formalización dentro de las divisiones, descentralización, agrupación basada en los mercados. muy grande, sistema técnico divisible, entorno relativamente simple y estable, mercados diversificados, especialmente en la industria, mando de la línea intermedia, propensión a la moda.

## 5. Estructura Ad Hoc o Adhocracia:

Contradice en mucho lo aceptado para las configuraciones anteriormente indicadas. Es la más nueva de ellas. Es una estructura compuesta de equipos de proyectos, en que el poder se desplaza constantemente y la coordinación y el control se realizan mediante la interacción y la comunicación informales entre expertos competentes. Las empresas como las petroquímicas, las de construcción aeroespacial, las de cinematografía, las consultorías, requieren estructuras adaptadas a los proyectos que reúnan a expertos de especialidades diferentes en equipos conjuntados. Esta estructura es muy compleja y no tiene normalización, los expertos están dispersos en toda ella, de acuerdo con las decisiones que ellos mismos toman, así se encuentren en el núcleo operativo, en la línea intermedia, en la tecnoestructura, en la cúspide estratégica y, especialmente, en el staff de apoyo.

En el sector público, se trata de implantar este tipo de organización cuando se hable de “proyectos”, pero, por lo general, la condición de “temporalidad” es rápidamente suprimida y el o los proyectos son absorbidos por la estructura formal. La búsqueda de estabilidad revierte el proceso

**Res**

### **Principales características de la Adhocracia**

- ?? **Principal mecanismo de coordinación:** Adaptación mutua
- ?? **Parte fundamental de la organización:** Staff de apoyo
- ?? **Principales características:** Estructura orgánica, descentralización selectiva, especialización del puesto, preparación, agrupación basada, a la vez, en la función y el mercado, entorno complejo dinámico, joven sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado, influencia de la moda.

## RESUMEN DE LA PRIMERA UNIDAD

Las organizaciones más pequeñas y, por lo general jóvenes, funcionan con dos de las partes más importantes: el **núcleo operativo** y el **ápice estratégico**. Al inicio, la **adaptación mutua** y la **supervisión directa** son los mecanismos básicos de coordinación. A medida que la organización crece, aparecen **en las organizaciones** los **mandos medios o línea intermedia** y las unidades encargadas de estandarizar y de establecer los mecanismos de control, o sea, la **tecnoestructura** y las **unidades de apoyo**. El trabajo de la organización se vuelve más complejo; los medios de coordinación se van substituyendo, de manera que se pasa a sistemas más formales de coordinación como son la **normalización del trabajo, de los resultados y de las habilidades**. Estas configuraciones se concretan con la agrupación de los cinco elementos o partes y forman un conjunto consistente y coherente. Ninguno determina a otros, antes bien, van enlazados solidariamente y crean un sistema integrado.

Si dentro de una organización hay una fábrica, esta puede reflejar el modelo de **organización** mecánica, mientras que, si maneja proyectos innovadores y con plazos fijos, estos pueden ser adhocráticos. Un departamento constituido fundamentalmente por profesionales, puede reflejar mejor el modelo de organización.

Por lo tanto, los modelos ayudan a comprender la naturaleza y el funcionamiento de los diferentes tipos de organización y el papel que juegan sus partes o componentes dentro de ellas. Permiten, además, visualizar que debe existir coherencia entre el modelo de organización y lo que se persigue. No es posible manejar una universidad ni un hospital como se maneja una fábrica o una pequeña empresa. Así, por ejemplo, una organización mecánica no tiene ningún sentido en un sector que exige innovación constante, como tampoco lo tiene una adhocracia flexible en un sector estable donde es necesario minimizar los costos.

Estas configuraciones, además de estructurales son "situacionales" o de posición. El concepto mismo de configuración postula que todos los elementos actúan recíprocamente dentro de un sistema. Un elemento no es causado por otro, sino que todos influyen sobre los demás mediante la mutua interacción.



## SEGUNDA UNIDAD

---

### EL PUESTO GERENCIAL Y LA PERSONA

---

#### **Objetivo general de la primera unidad**

Conocer y analizar la labor del gerente; cuáles son las actividades esenciales que realiza; en qué difieren los puestos gerenciales de los demás puestos en las organizaciones; cuáles son los rasgos y características esenciales para llevar a cabo la función gerencial, a fin de asimilar las funciones que deben realizarse en los diferentes puestos gerenciales de la CCSS, particularmente en el área de la gestión local de salud.

# I. EL PUESTO GERENCIAL



Analizar la naturaleza, características, funciones y objetivos del puesto gerencial, para concordar con los puestos directamente relacionados con la prestación de servicios de salud de la CCSS y su comparación con los vacíos que se presentan en la realidad en los EBAIS.

## A. PUESTO (Concepto)

Conjunto estandarizado de obligaciones y funciones que forma parte de un trabajo y su desempeño en la organización.

## B. NATURALEZA DEL PUESTO

A raíz de una serie de investigaciones sobre la labor de los gerentes, se puede inferir una concepción del trabajo del directivo que se caracteriza fundamentalmente por:

### 1. Capacidad para resolver y tomar decisiones

Las organizaciones requieren siempre que una persona realice estas funciones y por ello es preciso que exista una semejanza entre los diferentes puestos gerenciales.

### 2. Interrupciones frecuentes

En toda organización, quien debe tomar decisiones, es requerido constantemente desde dentro y fuera de la organización y por esto, el trabajo de los gerentes se presenta, en gran parte, en forma de situaciones imprevistas o sea de interrupciones constantes.

### 3. Naturaleza compleja del puesto

Al gerente se le presentan toda clase de asuntos, por esto, su puesto es de naturaleza indefinida, polifacética, abundante y compleja.

## C. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

De la naturaleza del puesto y de la investigación empírica, se derivan algunas características propias del puesto gerencial:

### 1. Mucho trabajo y ritmo agotador

Está comprobado que los gerentes, por lo general, trabajan más que el resto de los trabajadores. Su trabajo no se termina al concluir la jornada. Como deben atender toda clase de asuntos, se crea un ritmo que pocas personas soportan.

### 2. Brevedad, variedad y fragmentación

El gerente al tener mucho trabajo, tiende a usar poco tiempo en sus asuntos para que le rinda más. Si a esto se añade la multiplicidad de asuntos que se le presentan, por lo general, los atiende en forma fragmentada; es decir, por partes o poco a poco.

### 3. Preferencia por las actividades concretas, de actualidad, definidas y no rutinarias.

El gerente se desenvuelve en un ambiente de estímulos y respuesta concretas y desarrolla una clara preferencia por la acción directa y actualizada.

### 4. Preferencia por los medios verbales

Para obtener y dar información, prefieren los medios como las reuniones o encuentros informales, el teléfono, el contacto visual. Son más rápidos y permiten obtener información más actualizada. Además, el medio verbal permite captar los gestos, detectar el tono de voz y percibir mejor las actitudes. Esto lo requiere para desarrollar la empatía.

## D. FUNCIONES

Desde los primeros tratadistas en administración se ha tenido como cierto que los gerentes tienen como funciones: **planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar**, Algunos autores agregan o restan algunas funciones. El dilema se presenta respecto de si estas funciones se refieren a lo que **debe** realizar el gerente o se está frente a las que verdaderamente **realiza**.

Otra objeción importante que hay que agregar a esta lista es la dificultad de separar estas funciones, ya que por lo general, cada acción o decisión gerencial implica todas, o al menos, varias de la llamadas funciones.

En la actualidad, sin restar valor a esta lista de funciones, se considera más apropiado enfocarla desde una perspectiva más descriptiva. Según estos autores, las actividades gerenciales pueden considerarse como una actividad que se presenta en la sociedad de manera natural; esto es, como ha sido siempre, ejercida en la mayoría de las ocasiones por personas sin formación especial para ello, sin que esto implique que no lo hicieran correctamente. En muchos casos, la formación no garantiza la capacidad para ejercer las funciones gerenciales en forma adecuada.

### **Las funciones gerenciales**

Nacen de la autoridad o poder de una persona para dirigir a otras. Por ello, el gerente puede cumplir sus funciones y que estas se concreten en acciones en forma natural. Las funciones de los gerentes se realizan sin mediar necesariamente una gran formalidad. En el caso de las organizaciones más estructuradas y sobre todo en el sector público, es mayor la formalidad en materia de designación de las personas en los puestos con autoridad, o sea, en los puestos gerenciales.

**Las funciones gerenciales pueden dividirse en tres grupos:**

**1. Relaciones Interpersonales:** sirven al gerente para obtener información tanto interna como externa a la organización. Es en su condición de autoridad se presentan estas funciones en forma natural. Los trabajadores y el entorno buscan a la persona investida de autoridad para brindarle y recibir información, específicamente en relación con las siguientes funciones:

#### **a. Imagen**

Corresponde al gerente ser la cabeza visible de la organización. Él va a ser el invitado a los actos oficiales, sociales y protocolarios, sean estos formales o sencillos.

#### **b. Líder**

El personal busca en la autoridad formal del gerente la orientación y la motivación. En su función de líder define el clima que va a predominar en la organización. De su competencia, capacidad e interés, dependerá en gran parte el éxito o el fracaso de la organización.

**c. Enlace**

En esta función le corresponde establecer las conexiones entre la organización y el entorno. El gerente crea y mantiene una extensa red de contactos con individuos y grupos ajenos a la organización. Esta red interactúa y proporciona mutuamente favores e información.

- 2. Transmisión de Información:** por los medios indicados recibe y recopila información. A la vez la trasmite al resto de la organización y al entorno. Le corresponden las siguientes funciones:

**a. Recepción**

El gerente busca y recibe sin cesar información que le permita comprender lo que está sucediendo dentro y fuera de la organización. El personal y los miembros externos a la organización, por lo general, están muy dispuestos a brindar información a la persona poseedora del poder para tomar decisiones.

**b. Difusión**

En este sentido, le corresponde al gerente transmitir la información que recibe del interior y del entorno (una vez procesada y evaluada) al interior de la organización. Crea mucho daño guardarse información que deben conocer los demás.

**c. Portavoz**

Le corresponde, además, ser la voz de la organización. En su condición de autoridad formal es quien informa en nombre de la organización.

- 3. Toma de Decisiones:** Corresponde a las funciones más importantes del gerente. Las anteriores constituyen el insumo necesario para realizar su función esencial: **tomar decisiones**. Gracias a su estatus y autoridad, se dan las relaciones interpersonales que le sirven para recibir la información necesaria para actuar más acertadamente en este aspecto.

La decisión es la elección que precede la acción. Sin acción no hay decisión. Tomar decisiones implica, necesariamente, asumir responsabilidades

Las decisiones forman parte de la **determinación de los objetivos y de las estrategias**, o sea, como estos deben alcanzarse. Aún cuando es difícil en la práctica separar las decisiones claramente, para fines analíticos, se pueden agrupar de la siguiente manera:

**a. Decisiones de emprendimiento**

El gerente actúa como iniciador y promotor de gran parte del cambio que ocurre en su organización. Analiza los problemas y las oportunidades, gracias a la información obtenida por medio del cargo y toma decisiones innovadoras y creativas. Trata de solucionar los problemas y de aprovechar las oportunidades. Son decisiones voluntarias del gerente.

**b. Decisiones de solución de problemas**

El gerente reacciona ante un acontecimiento imprevisto. Son las decisiones que se toman ante eventos inesperados. Las organizaciones están, por lo general, expuestas a gran cantidad de situaciones no previstas, ya sea por acontecimientos internos o provenientes del entorno de la organización. Estos surgen repentinamente, por lo tanto, consumen más tiempo del gerente.

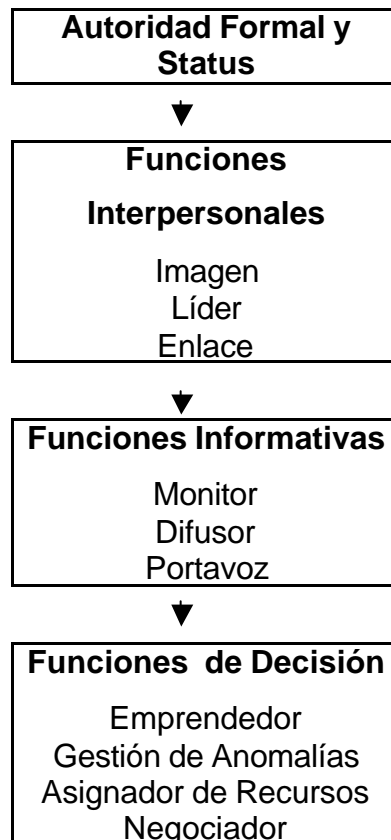
**c. Decisiones de asignación de recursos**

Se consideran recursos de la organización en un sentido amplio: el dinero, los materiales, los equipos, los empleados, el espacio físico, la reputación o estatus, los privilegios, el tiempo del gerente, etc. Cada uno de ellos se puede valorar positiva o negativamente.

**c. Decisiones de negociador**

El gerente participa y toma decisiones en las negociaciones más importantes, por ser la imagen y el portavoz de la organización. Es quien ostenta la autoridad y en toda negociación importante toma decisiones que comprometen recursos y, por lo tanto, el futuro de la organización.

## Esquema de las funciones que desempeña el directivo. (Mintzberg)



### 4. Objetivos de la función gerencial.

En cuanto a los objetivos fundamentales del puesto del gerente, el más importante es: **asegurar el cumplimiento de la organización con la producción eficiente de bienes y/o servicios**, para lo cual debe:

- Concebir y mantener la estabilidad de las operaciones
- Hacerse cargo de la determinación de estrategias de acuerdo con los objetivos y los cambios del entorno
- Asegurar que la organización satisfaga los propósitos de las personas que la controlan.
- Ser el vínculo de información entre la organización y el entorno y,
- Velar por el funcionamiento del sistema de status de la organización.

# I. LA PERSONA Y EL PUESTO GERENCIAL



Conocer las características y rasgos más comunes y sobresalientes ligados a los requerimientos de la persona que ocupa un puesto gerencial.

## A. LOS REQUISITOS DEL PUESTO GERENCIAL

Si bien es cierto no existe un perfil único para ejecutar las funciones gerenciales, las características y las funciones estudiadas de los puestos, sugieren ciertas particularidades necesarias para cumplir eficientemente las labores gerenciales.

**Cuando una organización contrata a un individuo, por lo general, él es seleccionado para ajustarse a la descripción de un puesto.** Cada uno de los puestos de una organización está descrito en sus peculiaridades de operación formal. Asimismo, las obligaciones y derechos inherentes a cada puesto, los hacen diferentes unos de otros y deben ser asumidos por las personas que los ocupan **El desempeño funcional de estos puestos es necesario para el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creada la organización.** La administración de una organización implica el desarrollo de relaciones entre los administradores y entre éstos y los subordinados.

El puesto gerencial tiene como **característica esencial** que quien lo ejerza, tiene la obligación y la autoridad para tomar las decisiones necesarias, a fin de orientar el rumbo de la organización. Debe ejercer autoridad y el liderazgo sobre sus subalternos. Por esta razón en este módulo se verá con más detalle el poder, la autoridad y el liderazgo.

**Las relaciones interpersonales son otra característica de la función gerencial** y, por ello se incluyen las nuevas teorías sobre inteligencia emocional, las cuales explican, en buena parte, los factores de éxito de estas relaciones.

## B. EL PODER Y LA AUTORIDAD

### 1. El concepto de poder

El poder es un factor de gran importancia para comprender cómo funcionan las organizaciones. Si se quiere mejorar el funcionamiento interno de las organizaciones y conseguir el control sobre ellas, para garantizar su actuación de acuerdo con determinados intereses, es necesario comprender las relaciones de poder.



En cuanto al concepto de poder, existe poco consenso al respecto, por tratarse de una de las ideas menos comprendidas. La calidad latente del poder es difícil de asimilar. Si se comprende poco el concepto de poder mal se hace con explicarlo con una analogía. En nuestra sociedad, cuando se habla de poder, implícitamente se piensa en algo negativo, sin embargo, el poder es fundamental para el desarrollo de las organizaciones, como se señaló anteriormente.

### **Poder (Concepto)**

Poder, significa, “ser capaz de”, por lo tanto, es la capacidad de una persona para lograr impulsar a otra(s) persona(s) a hacer una cosa que no habría(n) hecho sin la intervención de una persona, **significa la capacidad de influir en alguien o algunos**. En otras palabras, poder de una persona **A** sobre una persona **B**, es la capacidad de **A** para lograr que **B** haga algo cosa que no habría hecho sin la intervención de **A**.

Existen diferentes **fuentes de poder**:

- ?? **Poder coercitivo** : empleo de la fuerza.
- ?? **Poder económico**: posesión del dinero en todas sus formas.
- ?? **Poder del experto**: incluye la información, la formación, los conocimientos.
- ?? **Poder legítimo**: es el legalmente constituido, también llamado autoridad.
- ?? **Poder carismático**. es el que se ejerce gracias al liderazgo.

## **2. El concepto de Autoridad**

Es el derecho de poder influir en otra persona para que realice alguna cosa; la **autoridad es el poder legítimo**, es el poder institucionalizado. También puede definirse como el poder de tomar decisiones que guíen el comportamiento de otros. **Es una relación entre dos individuos**: el “superior” y “el subordinado”. El subordinado establece un área de aceptación dentro de la cual está dispuesto a aceptar las decisiones tomadas por su superior, en lo atinente a lo laboral, por lo tanto, la relación superior –subordinado solo es válida en esa área.

En las organizaciones, la **distribución de autoridad (poder formal), está íntimamente ligada con el prestigio de los puestos**.

Ej.

Quienes ocupan puestos de elevada categoría en las organizaciones tienen más autoridad que aquellos ubicados en cargos de categoría inferior y, estos últimos, reconocen el derecho de los primeros a ejercer el poder y ceden a las demandas que consideran legítimas. Las personas en puestos elevados tienen bastante acceso y control de la información, sobre las personas, los medios y los recursos, tanto dentro como fuera de la organización.

### 3. Aceptación de la autoridad

En este punto se hace necesario preguntarse; **por qué y hasta qué grado un subordinado aceptará la decisión de otro como conductor de su comportamiento?** La respuesta podría hallarse en algunos factores (**sanciones**) específicos que inducen a la aceptación de la autoridad en la organización, entre éstos:

**a. Las sanciones sociales**

La sociedad no solo fija las expectativas de obediencia del individuo ante ciertas situaciones, sino, que el individuo que no acepta este papel sentirá de una u otra forma la desaprobación de sus semejantes.

**b. Las diferencias psicológicas entre los individuos**

Tipos de personalidad entre unos que prefieren dirigir y otros obedecer.

**c. El propósito de la organización**

Es la disposición de obedecer órdenes porque la coordinación lograda por ellas es útil para el logro colectivo. La persona se identifica con los objetivos de la organización.

**d. Relación trabajo, seguridad económica y status.**

La obediencia puede ser un medio para conservar el puesto, perciben el salario y otras ventajas.

**e. Inclinação para no aceptar responsabilidades**

Puede ser una razón importante para aceptar decisiones de otros. Muchos prefieren que se les diga lo que tienen que hacer antes que tomar ellos mismos las decisiones.

#### 4. Factores que determinan el grado de autoridad del gerente

**a. Recompensas  
alternas**

La autoridad del gerente es mayor cuanto más valiosas sean las recompensas que proporciona y con qué frecuencia las proporcione. Esto siempre y cuando tenga la autoridad para suspender también las recompensas.

**b. Poder**

La autoridad del jefe es mayor cuanto más completamente monopolice la capacidad para otorgar recompensas y los castigos a los subordinados por sus actividades.

**c. Éxito**

La autoridad es mayor cuanto con más frecuencia, en la experiencia previa de sus seguidores, la obediencia a sus órdenes les haya producido recompensas. Estas recompensas pueden venir del jefe, de otras personas o del ambiente físico

**d. Valores  
compartidos**

La autoridad de un líder es mayor cuanto más grande sea el número de sus subordinados que encuentren beneficiosos los mismos resultados que él, es decir, cuanto mayor sea el número de subordinados cuyos valores sean similares a los del jefe.

**e. Justicia**

Mientras más equilibrado sea el comportamiento del jefe en la distribución de las recompensas y castigos a sus subordinados, mayor es la autoridad del jefe (justicia distributiva). Cuando un jefe es injusto, mayor es la desobediencia a sus órdenes.

**Concl**

#### **El poder en la organización y su entorno**

No se puede obviar la importancia del poder en el campo de la gestión, incluso, algunos autores (McClelland y D.C. Burnham,) opinan: "ningún administrador puede triunfar si no está motivado por la necesidad de ejercer influencia en otras personas." El poder también es necesario para aquellos sometidos a él, su ausencia produce caos y desorden, lo cual va en contra de la eficacia y la coherencia de la organización y consecuentemente, contra la obtención de beneficios de los trabajadores.

## C. EL LIDERAZGO

Como vimos anteriormente, el liderazgo es una forma particular de poder. Es la capacidad de influir en los miembros de un grupo para alcanzar objetivos comunes. Esta influencia se da gracias al carisma de la persona. Su aceptación es voluntaria entre sus seguidores o subalternos. Ahí reside su importancia. Es posible que la gente obedezca voluntariamente y con deseos de hacerlo. Es por esto la forma más efectiva y rentable de ejercer la gerencia

### 1. Liderazgo organizacional

Aún cuando no es posible establecer un perfil único el líder posee algunos rasgos personales distintivos del resto de los seres humanos. Estos rasgos pueden ser: **físicos, intelectuales y rasgos propios de la personalidad.** En términos generales, **los rasgos personales que conducen al liderazgo varían considerablemente de un grupo a otro y deben corresponder a características, valores, expectativas y objetivos particulares de los miembros del grupo.**

#### Liderazgo Organizacional (Concepto)

Es el conjunto de las actividades y, sobre todo, de la comunicaciones interpersonales por medio de las cuales un superior en jerarquía influye en el comportamiento de sus subalternos.

### 2. Rasgos asociado al liderazgo

El tema requiere aún de mucha investigación; sin embargo, al hacer un repaso de numerosos estudios, se determinaron **los rasgos personales más recurrentes asociados con el liderazgo en las organizaciones:**

- ?? El deseo de asumir responsabilidades y de lograr alguna cosa.
- ?? La iniciativa, la audacia y la originalidad en la selección de los objetivos y de los medios.
- ?? La energía y la perseverancia en la prosecución de los objetivos.
- ?? La confianza en sí mismo.
- ?? La capacidad de resistir el estrés y las frustraciones
- ?? La voluntad de tomar decisiones y aceptar consecuencias
- ?? La inteligencia, la capacidad para expresarse verbalmente y la capacidad para establecer contactos personales.

### 3. Estilos de liderazgo

En relación con los gerentes, se describen, entre otros, tres estilos de liderazgo o formas de mandar:

- a. **Liderazgo autoritario:** Prefiere dar órdenes y espera obediencia. Es firme y dirige mediante la capacidad de otorgar recompensas y sanciones. Se apoya en la autoridad formal que le otorga el puesto. Prefiere tomar él mismo decisiones sin consultar. Dependiendo del tipo de organización, este estilo puede generar poca identificación y resistencia por parte de los subalternos, sobre todo, si se trata de profesionales.
- b. **Liderazgo democrático.** Prefiere la participación, delega autoridad, involucra a sus subalternos en la toma de decisiones. Es poco inclinado a la supervisión directa. Este enfoque genera más identificación por parte de los subalternos y es el más adecuado cuando éstos son profesionales calificados.
- c. **Liderazgo permisivo.** También conocido como **laissez faire**. Son indulgentes, prefieren que sus subalternos hagan lo que quieran y como quieran. Rehuyen los controles y no se interesan en la productividad. Son los más buscado y aceptados por los subalternos, pero causan más daño a éstos en el mediano y largo plazo.

## D. LA TOMA DE DECISIONES

La decisión es la elección que precede a la acción . Quien toma una decisión debe tener la autoridad suficiente para su implementación y debe asumir la responsabilidad de sus consecuencias.

La toma de decisiones puede **enfocarse desde dos puntos de vista** diferentes pero complementarios:

**El primer punto de vista** estudia al ser humano como individuo capaz de tomar decisiones y al tipo de organización propicio para la toma de decisiones ya sean individuales o participativas; **el segundo** se refiere a los problemas – tipo que pueden presentarse en la toma de decisiones y a los instrumentos de análisis más adecuado para la escogencia racional de soluciones óptimas.

Partiendo de este análisis, se llega al punto en que el ejecutivo no solo tiene como función tomar decisiones él mismo; también debe procurar que la organización o parte de ella tome decisiones de manera efectiva mediante el diseño y uso de sistemas adecuados en materia de decisión organizacionales.

## 1. Dos tipos de decisiones

En este marco se distinguen dos tipos extremos (dentro de los cuales se da una gama de decisiones diversas): **programadas** y **no programadas**.

### a. Decisiones programadas

Se refieren a decisiones repetitivas y de rutina de un procedimiento definido para permitir adoptarlas sin problemas.

### b. Decisiones no programadas

Son nuevas, no estructuradas. No tienen un procedimiento o método definido para tomarlas o bien, su estructura es desconocida o muy compleja. Estas son las decisiones típicas de los gerentes. A él le corresponde tomarlas y tratar, cuando es posible, de programarlas.

La siguiente tabla muestra las diferentes técnicas empleadas para tomar decisiones programadas o no programadas:

## TÉCNICAS PARA TOMAR DECISIONES

TIPOS DE DECISIONES	TRADICIONALES	MODERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Programadas</b>: decisiones de rutina, de carácter repetitivo</li> <li>- Las organizaciones desarrollan procesos específicos para tratarlas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hábitos</li> <li>- Rutina de trabajo: procedimientos estándar de operación.</li> <li>- Estructura organizacional: expectativas comunes, sistemas de sub-objetivos, canales de información definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación de operaciones: análisis matemático, modelos de simulación.</li> <li>- Procesamiento electrónico de datos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>No programadas</b>: decisiones singulares, sin estructuras determinadas nuevas, relativas a políticas, objetivos, estrategias.</li> <li>- Manejadas por procesos generales de solución de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio, intuición y creatividad</li> <li>- Reglas empíricas</li> <li>- Selección, entrenamiento de ejecutivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas heurísticas de resolución de problemas, aplicadas a:</li> <li>- Entrenamiento de personas que tome decisiones</li> <li>- Construcción de programas heurísticos de computador.</li> </ul>

Adaptado de Herbert Simón

En una organización se pueden presentar muchas decisiones como no programadas por falta de una programación adecuada. En este caso, la labor del gerente es aún mayor que la descrita. Se ve obligado a resolver situaciones que perfectamente podrían resolver otros si la decisión se programara adecuadamente.

### Concl

Como se observó en el tema del liderazgo, las decisiones no programadas pueden recibir un tratamiento más individual por parte del gerente o más participativo, según su propio estilo. La participación ayuda a tener en cuenta más opciones, analizar mejor las consecuencias y allanar el camino para la ejecución. El gerente debe evaluar, con mucha atención, cuáles son los intereses reales de los llamados a participar en el análisis de un problema y en la búsqueda de su posible solución por medio de la toma de decisiones.

## E. INTELIGENCIAS MULTIPLES

Las nuevas teorías sobre inteligencias múltiples (Gardner Howard), sugieren la existencia de varios tipos de inteligencia, contrariamente a la concepción de inteligencia única. Además de la inteligencia lógico-matemática, la cual siempre se ha identificado como coeficiente intelectual (IQ), ahora se puede hablar de inteligencia espacial, lingüística, musical, deportiva, corporal – kinestésica, interpersonal, intrapersonal, naturalista, etc.

## INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

	DESTACA EN	LE GUSTA	APRENDE MEJOR
1. AREA LINGÜÍSTICO-VERBAL	Lectura, escritura, narración de historias, memorización de fechas, piensa en palabras	Leer, escribir, contar cuentos, hablar, memorizar, hacer puzzles	Leyendo, escuchando y viendo palabras, hablando, escribiendo, discutiendo y debatiendo
2. ÁREA LOGICO MATEMÁTICA	Matemáticas, razonamiento, lógica, resolución de problemas, pautas	Resolver problemas, cuestionar, trabajar con números, experimentar	Usando pautas relaciones, clasificando, trabajando con lo abstracto
3. ÁREA ESPACIAL	Lectura de mapas, gráficos, dibujando laberintos, puzzles, imaginad cosas, visualizando	Diseñar, dibujar, construir, crear, soñar despierto, mirar dibujos	Trabajando con dibujos y colores, visualizando, usando su ojo mental, dibujando
4. CORPORAL – KINESTÉSICA	Atletismo, danza, arte dramático, trabajos manuales, utilización de herramientas	Moverse, tocar y hablar, lenguaje corporal	Tocando, moviéndose, procesando información a través de sensaciones corporales.
5. ÁREA MUSICAL	Cantar, reconocer sonidos, recordar melodías, ritmos	Cantar, tararear, tocar un instrumento, escuchar música	Ritmo, melodía, cantar escuchando música y melodías
6. ÁREA INTERPERSONAL	Entender a la gente, liderando, organizando, comunicando, resolviendo conflictos, vendiendo	Tener amigos, hablar con la gente, juntarse con gente.	Compartiendo, comparando, relacionando, entrevistando, cooperando
7. ÁREA INTRAPERSONAL	Entenderse a sí mismo, reconociendo sus puntos fuertes y sus debilidades, estableciendo objetivos	Trabajar solo, reflexionar, seguir sus intereses	Trabajando solo, haciendo proyectos a su propio ritmo, teniendo espacio, reflexionando





8. ÁREA NATURALISTA	Entendiendo la naturaleza, haciendo distinciones, identificando la flora y la fauna	Participar en la naturaleza, hacer	Trabajar en el medio natural, explorar los seres vivientes, aprender acerca de plantas y temas relacionados con la naturaleza.
---------------------	---	------------------------------------	--

Fuente: Developing Students! Multiple Intelligences. Nicholson – Nelson, K. (New York: Scholastic Professional

## F. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Sobre estas bases, otros autores (en especial, Daniel Goleman), se han interesado por relacionarlas con el fenómeno del éxito gerencial y han creado la **teoría de la inteligencia emocional (IE)** que trata de explicar la causa por la cual, muchas personas con alto coeficiente intelectual y éxito académico, fracasan profesionalmente y por qué, por el contrario, muchos con escasa y a veces nula formación académica tienen grandes éxitos en la vida empresarial o gerencial.

### 1. Componentes de la Inteligencia Emocional.

**a. Conocer las propias emociones**

La conciencia de uno mismo (el reconocer un sentimiento mientras ocurre) es la clave de la inteligencia emocional. Una mayor certidumbre con respecto a nuestras emociones es una buena guía para las elecciones vitales, desde casarse hasta optar entre un trabajo u otro.

**b. Manejar las emociones**

Se basa en la capacidad anterior. Las personas que saben serenarse y librarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas se recuperan con mayor rapidez de los reveses de la vida.

**c. Auto-motivación**

Se basa en la capacidad de las propias personas para autoestimularse y entusiasmarse en el cumplimiento de sus roles o papeles.

**d. Empatía**

La capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales.

**e. Manejar las relaciones**

Esto significa saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás: determinan la capacidad de liderazgo y popularidad.

**2. Mapa de competencias emocionales**

Establecidas por la investigación de Daniel Goleman y The Consortium for research on emotional intelligence in Organizations.

**Habilidad 1.  
Conciencia de un mismo.**

- Conciencia emocional
- Valoración adecuada de uno mismo
- Confianza en uno mismo

**Habilidad 2.  
Conciencia de un mismo.**

- Autocontrol
- Fiabilidad
- Responsabilidad

**Habilidad 3  
Autorregulación**

- Motivación del logro
- Compromiso
- Iniciativa y optimismo

**Habilidad 4  
Empatía**

- Comprensión de los demás
- Desarrollo de los demás
- Orientación hacia el servicio
- Aprovechamiento de la diversidad
- Comprensión social

**Habilidad 5  
Habilidades sociales**

- Influencia
- Comunicación
- Liderazgo
- Catalización del cambio
- Resolución de conflictos
- Establecimiento de vínculos
- Colaboración y cooperación
- Habilidades de equipo.

## G. LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

La mejor introducción para iniciar este párrafo, es un ejemplo sobre el aprovechamiento del tiempo del curso que nos ocupa, (Gestión Estratégica). Solo mediante el empleo de una técnica común como la programación que se realiza para la distribución de las actividades de este curso, nos indica la importancia que tienen y lo imprescindible que es para alcanzar los objetivos propuestos, el determinar plazos de inicio y finalización de cada una de las acciones propuestas. Sin esta programación (listado) de actividades, sería difícil, seguir un hilo conductor en el desarrollo de los contenidos temáticos, sin contar con el desorden que imperaría en cuanto a su desarrollo.

### 1. Importancia del recurso temporal

Para todos, el tiempo es importante. Pero para los gerentes, el tiempo es el recurso más escaso que existe, por la presión a que están sometidos permanentemente. El tiempo es más importante que el dinero... es la vida misma. (Webber, Ross A. 1997).

La administración adecuada del tiempo y el éxito están íntimamente relacionados. Las personas exitosas tienen, a la vez, ciertas expectativas sobre el tiempo y su forma de utilización más eficiente. El gerente está constantemente sujeto a interrupciones, además debe atender asuntos por su propia iniciativa. No puede decir tajantemente: "no atiendo interrupciones", al menos no por mucho rato. Tampoco puede atenderlas todas porque no tendría tiempo para sus propios asuntos. El gran dilema es cómo filtrar las interrupciones innecesarias o que pueden postergarse o delegarse, con el fin de contar con tiempo para sus propias prioridades. Para los autores especializados en este tema, existe en las organizaciones un grupo de actividades conocidas como: **quitatiempos**. Tomar conciencia de esta situación es un paso importante en la solución.

### 2. Quita tiempos

- ~~///~~ Visitantes inoportunos que no aportan nada; todos quieren hablar con el gerente.
- ~~///~~ Interrupciones innecesarias; el problema es como identificarlas anticipadamente.
- ~~///~~ Desplazamientos innecesarios relacionados con los problemas de circulación.
- ~~///~~ Documentos, informes y cartas extensas. En las burocracias abundan.
- ~~///~~ La impuntualidad. En los dos sentidos, hacer o que me hagan esperar.

- ~~///~~ Delegación hacia arriba; el subalterno que delega en el jefe.
- ~~///~~ Personal incompetente; con algunos subalternos se ahorraría tiempo si se ausentaran.
- ~~///~~ Correspondencia interna; gracias al correo electrónico tiende a desaparecer.
- ~~///~~ Objetivos difusos o contradictorios; se pierde más tiempo en aclaraciones.
- ~~///~~ Procedimientos absurdos;. muchos existen sin justificación alguna.
- ~~///~~ Reuniones; Hay situaciones con otro tipo de soluciones, pareciera que este último quitatiempos es el más voraz en nuestro medio. Por varias razones. Una de ellas y parece la más importante, es porque las reuniones tienen una valoración social de que dan estatus o categoría a sus participantes. Nadie se quiere perder una reunión. Todos dicen que fueron o que están o que van para alguna reunión. Quienes la convocan no siempre la planean adecuadamente.

**Hay que plantearse respecto de cada reunión**

- ?? Si es realmente necesaria
- ?? Quiénes y por qué deben asistir
- ?? Cual es la agenda
- ?? Cuanto tiempo debe durar
- ?? Que se espera de ella
- ?? Cual es el lugar el día y la hora más apropiada
- ?? Raramente se elaboran actas o minutas de una reunión con el fin de darle el seguimiento adecuado y no repetirla algún tiempo después por falta de resultados.

### 3. Un adecuado uso del tiempo

Existe bastante investigación y literatura útil sobre este tema y las recomendaciones de los autores consisten, básicamente, en analizar el uso del tiempo de cada persona, con el fin de descubrir las causas de su mala utilización. Es famoso el conocido consejo de *Ivy Lee* consistente en la **elaboración de listas de “Cosas por hacer hoy”**. Estas listas se deben elaborar todos los días al final de la jornada para enfrentar al día siguiente una lucha entre las interrupciones típicas del puesto gerencial y la lista con las prioridades del gerente.

### 4. Distintas concepciones temporales

El tiempo que no está bajo control es utilizado dando respuestas a las interrupciones, solicitudes, exigencias y problemas de las personas. Este tiempo puede denominarse de diversas maneras: **tiempo requerido, tiempo sin control, tiempo impuesto por el cargo, tiempo fijo y tiempo respuesta**. Por otro lado, existe el **tiempo controlado** por el gerente, llamado también, **discrecional, tiempo controlable, tiempo auto-impuesto, tiempo disponible**.

**5. Utilización discrecional del tiempo discrecional:** para casi todos los gerentes, el mayor problema del tiempo discrecional reside en su fraccionamiento. Este fraccionamiento prácticamente produce su desaparición e impide evita su disponibilidad. Para aprovechar el tiempo discrecional, es necesario contar con el tiempo suficiente para poder concentrarse, por ejemplo, en un proyecto determinado en el que se está trabajando. La mayoría de las personas requieren, un promedio de una y media a dos horas sólo para concentrarse en un asunto complejo y, según estudios realizados, los sucesos o actividades por ejecutar por el gerente, se presentan cada cinco o diez minutos, en promedio.

## 5. Técnicas para un adecuado uso del tiempo discrecional

Algunas técnicas que puede utilizar el gerente, para lograr una mejor utilización del tiempo discrecional, pueden ser:

**a. Aislamiento**

Consiste en crear una barrera de protección durante un período de tiempo limitado.

**b. Retiro**

Implica separarse del sitio habitual de trabajo, para consolidar períodos de tiempo sin interrupciones, permitiendo la reflexión a fondo sobre determinados asuntos relevantes.

**c. Reservación de tiempo**

El gerente logra escaparse de las exigencias presentes durante algunos períodos de tiempo (sin teléfonos ni interrupciones de ninguna índole) y dedicarse a los asuntos discrecionales, en un plazo más largo,

**d. Otras técnicas para el aprovechamiento del tiempo discrecional**

Puede usarse la concentración, la protección del tiempo óptimo, utilización de "trocitos de tiempo" escribir en el mismo original recibido, formatos preimpresos, minimización del dictado.

## RESUMEN DE LA SEGUNDA UNIDAD

La naturaleza del puesto, con sus constantes interrupciones, sus características, de mucho trabajo y ritmo agotador, entre otras, las funciones propias del ejercicio de la autoridad, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y los objetivos del puesto gerencial, permiten comprender la complejidad de su desempeño y aclara lo particular de este puesto respecto de los demás de las organizaciones.

De este análisis, se puede concluir la importancia de una estrecha correlación entre estos dos grupos de características: los de la persona y los del puesto y todos otros los elementos para una toma de decisiones acertada y oportuna. Emerge la figura del gerente con la inherente necesidad de ejercer un liderazgo, la toma de decisiones y el manejo de la autoridad, acordes con los objetivos organizacionales y por lo tanto enmarcados dentro de las estrategias establecidas para el logro de los objetivos. Las relaciones interpersonales son una característica de la gerencia estratégica y las nuevas teoría sobre inteligencia emocional, en mucho explica los factores de éxito de estas relaciones. La administración del tiempo debe ir unida al cumplimiento de las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo, cuyo cumplimiento será el que indique si el tiempo se está utilizando en forma eficiente. Definir y cumplir estas estrategias debe encauzar las acciones tanto en la organización como en la vida personal.

## **TERCERA UNIDAD**

---

### **INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE GESTION ESTRATÉGICA**

---

#### **OBJETIVO GENERAL DE LA TERCERA UNIDAD**

Conocer y analizar algunas técnicas modernas que permitan, enfrentar los problemas burocráticos, técnicos y administrativos que sufre el sector público costarricense, en general y, como parte de este la CCSS, los cuales han inducido a un menoscabo en la prestación de los servicios de salud que proporciona esta institución.

# I. ENFOQUES GERENCIALES MODERNOS



Analizar las nuevas técnicas para eliminar duplicidad de funciones, gastos innecesarios, etc. que provocan ineficiencia en la prestación de los servicios de salud.

## A. NUEVOS ENFOQUES GERENCIALES

Hasta hace algunos años una empresa se podía estructurar con uno o dos modelos o enfoques gerenciales. Se utilizaban principios y prácticas como la división del trabajo y la especialización, bases de todas las estructuras actuales. Sin embargo, en los tiempos actuales, se presentan nuevos desafíos que no es posible enfrentar con esos modelos clásicos. Surgen, entonces, nuevos enfoques gerenciales que permiten adaptar la organización a un entorno cambiante, competitivo, de alianzas, donde la calidad, el recurso humano, los recursos materiales, ocupan un lugar prioritario para el desarrollo eficiente de la organización. Estos nuevos enfoques emergen como una alternativa moderna de estructurar, dirigir y construir las organizaciones, basando su funcionamiento en la información. Buscan un compromiso permanente de la fuerza laboral con el desarrollo de la organización, por lo tanto, son esenciales para un cambio en los paradigmas tradicionales de la dirección. Enseguida se señalan los más importantes.

1. **Organizaciones inteligentes:** Se trata de la creación de una organización flexible y capaz de adaptarse rápida y eficazmente a un entorno cuya característica principal es el cambio permanente. También se conoce, esta técnica con el nombre de *organización que aprende*, *organización del conocimiento*, *organización autodirigida*.

**Este tipo de técnica se fundamenta en cuatro elementos:**

- a) El diseño de una organización capacitada para adquirir y crear nuevos conocimientos e ideas.
- b) El diseño de una organización capacitada para adaptarse y modificar su comportamiento organizacional y transmitir ese conocimiento e ideas.
- c) La formulación de procesos en que se involucre toda la organización (no solo sus niveles directivos) en la cual el aprendizaje en grupo predomine sobre el individual.
- d) El establecimiento de un sistema dinámico que permita el mejoramiento continuo de la organización de manera que se logren ventajas basadas en el conocimiento y la innovación.



En vista de lo difícil que resulta separar, en la práctica, esta concepción de la que se expone a continuación, o sea, el empowerment, se detallará más específicamente en la sección siguiente.

## 2. Empowerment (empoderamiento)

Se usa como parte integrante del concepto de Organización Inteligente. Este proceso pretende la construcción, desarrollo e incremento del poder de la organización, a través de la cooperación, participación y trabajo conjunto. Significa facultar a los empleados, es decir, liberar su conocimiento y energía para compartir la información y tomar decisiones eficaces en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua, la organización a la cual pertenecen. Se pretende facultar, autorizar y habilitar a los trabajadores para que realmente puedan entregar su máximo potencial en su trabajo. Una organización que sea capaz de adquirir, crear y aplicar el conocimiento de manera continua tiene que recurrir a toda su fuerza humana. El propósito fundamental es crear una organización flexible que responda con rapidez a los cambios del entorno, que busque la eficiencia de sus operaciones y se oriente hacia el cliente o usuario. Para la construcción de una empresa basada en el empowerment o de una organización de aprendizaje continuo (organización inteligente), se requiere actuar sobre ocho áreas básicas de la organización:

### Ocho áreas básicas de la organización

- Cambiar los modelos mentales.
- Generar un alto grado de compromiso del empleado.
- Rediseñar las funciones de dirección.
- Diseñar una política de empleo “sin garantías”.
- Realizar una Política de compensaciones “en riesgo”.
- Hacer un nuevo enfoque de la administración de la información.
- Crear células o equipos autodirigidos.
- Diseñar la dinámica de los equipos autodirigidos.

El **empowerment** se basa en dos columnas fundamentales:

Un fuerte cambio en el pensamiento directivo y  
La creación de un clima que permita un alto grado de compromiso de empleado con su organización.

El diseño de un proceso de este tipo, debe dirigirse hacia el control de resultados a corto y largo plazo.

Las dificultades de implementación en el sector público son de origen legal, político y sindical. Se requiere de cambios y se crean condiciones de flexibilidad difíciles de alcanzar con la rigideces señaladas.

### 3. Outsourcing, Downsizing y Rigtsizing

- a. **Outsourcing:** Tendencia a contratar servicios o productos a otras empresas en lugar de producirlos o crearlos en la propia organización. Nace como respuesta a la necesidad de reducir costos, hacer más flexible la organización y procurar mayor concentración y energía en su razón de ser, o sea, en su misión, a la vez que liberarse de actividades que no son de su especialidad

Las variables que intervienen para que una empresa se decida por el outsourcing, son:

**Outsourcing variables**

- ?? Definición de lo esencial y lo periférico en la organización
- ?? El costo de producción
- ?? La calidad manifiesta y la calidad oculta del producto que se contrata externamente
- ?? El compromiso con la otra empresa para que se no interrumpa el suministro a mediano plazo y conserve su calidad
- ?? El poder de negociación.

**Ej.**

En alguna medida, en nuestro país esta técnica se ve claramente reflejada en la ley de la Sociedades Anónimas Laborales, la cual procura trasladar al sector privado los servicios de apoyo de las instituciones públicas.

- b. **Downsizing: Reducción significativa del número de empleados de una empresa,** producto de cambios destinados a lograr un mejor desempeño de la organización. **El despido masivo como un arma gerencial para enfrentar los desafíos del entorno, es el sello característico del downsizing.** La mayoría de las grandes empresas transnacionales occidentales, a partir delos 70"s, en la industria automovilística y a partir los 80"s en el resto de la industria, se vieron en la necesidad, por razones de competitividad, de realizar estas drásticas reducciones de personal. A partir de los 90"s los sectores públicos de todos los países, incluyendo los del Este, se abocaron a realizar programas similares.

Algunos elementos actúan de manera interdependiente y se presentan en forma paralela, influenciando a las empresas a optar por esta técnica, entre éstos tenemos:

**Downsizing algunos elementos**

- ?? La intensificación de la competencia
- ?? Las nuevas estrategias y tendencias empresariales
- ?? El fuerte desarrollo de la tecnología y
- ?? La falta de visión gerencial para enfrentar los cambios del entorno.

El **downsizing organizacional** es un conjunto de actividades emprendidas por los niveles de dirección, diseñadas para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la organización. En cuanto a sus ventajas, están relacionadas con cinco aspectos clave para la organización.

**Downsizing cinco aspectos claves**

- ?? Incrementa la productividad
- ?? Propicia menos burocracia
- ?? Permite un proceso de toma de decisiones rápido
- ?? Facilita las comunicaciones
- ?? Promueve el espíritu emprendedor

**Downsizing desventajas**

- ?? Fuerte impacto en el sector público y Privado
- ?? Dificultades de absorción de los desempleados
- ?? Debilita los sistemas de seguridad social

Entre las **estrategias más comunes, para llevar a cabo en downsizing, se encuentran las fusiones de empresas, las adquisiciones de empresas y las alianzas estratégicas.**

Existe gran diferencia entre un fuerte recorte de personal con el propósito de reducir rápidamente el nivel de gastos de la empresa, con un proceso downsizing bien planificado. Esa diferencia, en ocasiones, determina el éxito o fracaso en el logro de los resultados deseados.

- c. **Rightsizing:** Es una alternativa que tiene la organización frente el **downsizing**. El **rightsizing o tamaño correcto de la organización**, es el enfoque que trata de buscar resultados similares a los del **downsizing**, pero el cambio se da en forma planificada, buscando modernizar la organización, por medio de un diseño altamente competitivo, al contrario del **downsizing**, que rebaja costos por medio de la reducción de personal. La reducción de costos, con este proceso, se logra a través de:

**Rightsizing  
cinco aspectos  
claves**

- ?? Restringir las horas extraordinarias
- ?? Reentrenar y reubicar al personal
- ?? Pasar personal de tiempo completo a tiempo parcial
- ?? Reasignar y repartir el trabajo
- ?? Convertir a parte del personal en consultores de la empresa
- ?? Disminuir la semana laboral
- ?? Reducción del salario o beneficios

#### 4. Calidad Total y Sistema ISO

- a. **Calidad Total:** Existen diversos conceptos sobre la calidad total, entre ellos, **lo óptimo del mercado, confiabilidad y durabilidad del producto**, que el **producto sirva para el uso requerido** o bien, que sea un **producto sin defectos**. Existen gran variedad de enfoques y modelos. Pero el factor crítico son los **recursos humanos**, por lo tanto, se da mucha importancia a **la participación y el compromiso así como a la capacitación y autodesarrollo del personal**. Los enfoques de calidad han ido evolucionando y cada vez se han integrado nuevos elementos, esto porque; cada vez los clientes son más exigentes y la competencia se ha hecho más fuerte y por las experiencias acumuladas en las empresas que han aplicado sistemas de calidad. El enfoque de la Calidad Total se centra en la inspección del producto, con el propósito de impedir que salgan productos defectuosos de la fábrica. La responsabilidad recae en una unidad de control de calidad. Significa, que esta técnica se centra en el proceso de fabricación, incluyendo las líneas de ensamblaje, los subcontratistas, las unidades de aprovisionamiento, ingeniería de productos y la comercialización, es decir, **el enfoque de calidad total cubre a toda la empresa**. Son fundamentales dos factores que están ausentes en los enfoques anteriormente descritos:

**Calidad total: dos enfoques**

- ?? La línea de servicios y no solamente el producto en su versión material o tangible
- ?? La captación de las necesidades del consumidor por parte de los encargos de mercadeo.

Lo anterior implica tomar en cuenta todos los factores relacionados con la satisfacción total del cliente: costo, características del producto, servicio adecuado y oportuno

Entre los **modelos de aplicación de la calidad total**, se encuentran:

**Calidad Total: distintos modelos**

- ?? Modelo Deming: planificar, hacer, verificar, actuar
- ?? Modelo Jurán: encontrar los caminos para hacerlo mejor que lo prescrito en el estándar
- ?? Modelo Crosby cumplir con los requerimientos o especificaciones
- ?? Modelo Baldrige: buscar la competitividad de las empresas en el contexto mundial.  
Es el más completo de la administración de la calidad

**Calidad total: aspectos más importantes**

- ?? Crear constancia de propósito para la mejora de productos
- ?? Adoptar una nueva filosofía
- ?? Dejar de confiar en la inspección masiva
- ?? Fin a la práctica de hacer negocios con base solo en el precio
- ?? Mejorar constantemente el sistema de producción y servicios
- ?? Instituir la capacitación
- ?? Instituir el liderazgo
- ?? Eliminar el temor
- ?? Derribar las barreras existentes entre las áreas
- ?? Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral y las cuotas numéricas
- ?? Remover las barreras que impidan el orgullo de un trabajo bien realizado
- ?? Instituir un programa vigoroso de educación y auto desarrollo del personal
- ?? Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.

**5. El Sistema ISO** (International Standards Organization u Organización Internacional para la Normalización), institución con sede en Ginebra, Suiza que publicó oficialmente, en 1987, las normas internacionales de aseguramiento de la calidad, conocidas como la serie **ISO 9000**. Recientemente se agregó la **serie 1400**, para cubrir la administración de la calidad ambiental. Para este sistema, **la calidad es la totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad o aptitud para satisfacer necesidades declaradas o implícitas**. Las normas ISO presentan algunas ventajas para las empresas, tales como:

**ISO  
Ventajas**

- ?? Proyección de imagen de calidad
- ?? Mejora en el desempeño, productividad y calidad
- ?? Reducción de desperdicios y reprocesamientos de productos
- ?? Orden y limpieza
- ?? Comunicación del personal
- ?? Relación con el cliente
- ?? Documentación de todos los procesos conservando el know-how
- ?? Mejora en procesos de selección y capacitación

El ISO puede ser certificado por empresas grandes, pequeñas y medianas. Estas últimas, son las más frecuentes, actualmente.

El ISO tiene lo que se denomina el **efecto cascada o presión en cadena** que consiste en provocar la certificación de las empresas proveedoras de manera que también éstas provoquen la certificación de sus propios proveedores, a fin de extender la cadena al máximo posible de compañías.

**Versiones de  
las normas  
ISO**

- ISO 8402:** documento que contiene todo el vocabulario utilizado en la serie ISO
- ISO 9000 y 9004:** ayudan a elegir el tipo de ISO que mejor se adecua a determinada empresa.
- ISO 9001:** asegurar la conformidad del producto con los requerimientos establecidos en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.
- ISO 9002:** asegurar la conformidad del producto con los requerimiento establecidos en producción, instalación y servicio.
- ISO 9003:** asegurar la conformidad del productos con los requisitos establecidos en la prueba y la inspección final.
- ISO 1400:** norma de administración ambiental.

## 6. Benchmarking.

Es un proceso que consiste en captar (Jofré) las mejores ideas prácticas, procedimientos, estrategias y técnicas que utilizan las otras empresas, organizaciones o unidades en forma exitosa, con el fin de compararlos con las nuestras y cuando sea pertinente y necesario, adaptarlas e implementarlas en nuestra organización. Benchmarking, significa “punto de referencia”. Se trata justamente de eso, buscar puntos de referencia exitosos en el entorno para compararlos con los nuestros y si son útiles para nuestra organización, adaptarlos y, si es posible, mejorarlos.

### **Benchmarking no significa**

Espiar o solo copiar; es el proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos contra los de un representante del **mejor en su clase**. Es una herramienta para ayudar a establecer donde se deben asignar recursos de mejora.

### **La razón fundamental del benchmarking**

Se basa en que no tiene sentido estar encerrado en un laboratorio intentando inventar un nuevo proceso que mejore el producto o servicio o que reduzca el costo, cuando ese proceso ya existe en la realidad.

El Benchmarking contribuye al logro de los objetivos de la organización facilitando la detección de las mejoras prácticas que conducen en forma rápida, ordenada y eficiente a la generación de ventajas competitivas y a nuevas oportunidades, a fin de motivar la mejora en el desempeño organizacional.

El Benchmarking se usa para mostrar qué procesos son candidatos para mejora continua y cuáles requieren cambios mayores. El Benchmarking ofrece el camino más rápido a una notoria mejora de desempeño.

### **Objetivo del Benchmarking**

El objetivo en el proceso de Benchmarking, es aportar útiles elementos de juicio y conocimiento a las empresas que les permita identificar cuáles son sus mejores enfoques de los mejores ejemplos que conduzcan a la optimización de sus estrategias y de sus procesos productivos.

Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores.

**Cuatro tipos de Benchmarking:**

?? **Competitivo:** se realiza con empresas u organizaciones de la competencia, por lo cual es de esperar que no estén siempre anuentes a colaborar.

?? **Cooperativo** se realiza con empresas u organizaciones que no forman parte de la competencia directa y que estén dispuestas a cooperar.

?? **De colaboración mutua:** se realiza entre empresas u organizaciones que deciden compartir conocimiento o información, con la expectativa de lograr alguna mejora en sus respectivas organizaciones.

?? **Interno:** consiste en captar las mejores prácticas que se realizan en la propia empresa o institución y extenderlas al resto de la organización. Esta técnica debe aplicarse antes de recurrir a las anteriores.



## RESUMEN TERCERA UNIDAD

En general, todos estos enfoques modernos, son alternativas de cambio de las organizaciones que deben aplicarse según convenga y se adapte a la estructura organizacional, a fin de innovar y lograr ventajas competitivas.

La **Organización Inteligente**: Significa facultar a los empleados, para compartir su conocimiento, energía e información como una manera de lograr una toma de decisiones eficaces en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua, la organización a la cual pertenecen. El **Dowsizing** se realiza por medio de una reducción significativa del número de empleados de una empresa, esto significa que el despido masivo utilizado como un arma gerencial para enfrentar los desafíos del entorno, es el sello característico del downsizing. Como puede deducirse, es una técnica muy eficiente pero, con altos costos sociales para las economías nacionales. El Rightsizing, significa tamaño correcto de la organización y trata de buscar resultados similares a los del downsizing, con la diferencia de que lo hace en forma planificada, por medio de un diseño altamente competitivo. En cuanto a la calidad, es algo que el cliente debe valorar, de lo contrario, el esfuerzo realizado por la empresa no es premiado por el consumidor. Debe evitarse caer en el error de definir dentro de la empresa los gustos y preferencias del consumidor; esto, consecuentemente, puede llevar a identificar equivocadamente las necesidades y perspectivas del cliente o usuario. Las normas ISO, permiten mucha flexibilidad en su aplicación y la duración de la implantación depende de factores como, el tamaño de la empresa, la cantidad, extensión y complejidad de los procesos que va a certificar, las características del sistema de calidad que tiene la empresa, la capacidad para dirigir el proceso en forma organizada, así como el conocimiento y la experiencia que se tenga del sistema ISO. El **Bencchmarking** permite al gerente realizar cambios sobre bases más firmes que la experimentación y el **Benchmarking** interno mejora los procesos en toda la organización sin grandes dificultades.

## CONCLUSIÓN GENERAL

La gerencia estratégica busca alcanzar los objetivos de la organización y, para ello, se requiere de una definición clara en sus planteamientos, en cuanto al futuro o sea de una planificación estratégica definida. En ausencia de esta, siempre es posible plantear objetivos acordes con la misión de la organización y establecer estrategias para alcanzar esos objetivos. De esta manera, el gerente no tiene excusa para no ejecutar su propio plan de desarrollo estratégico en concordancia con los principios de eficiencia y ética en el trabajo.

El gerente se encuentra inmerso dentro de una organización en que las diferentes partes o componentes realizan sus labores e interactúan para dar cumplimiento a sus funciones. Cada una de esas partes juega un rol diferente y, en muchas ocasiones, se pierde el norte de la función básica de la organización. Conocer y comprender el papel de cada parte de la organización ayuda a no perder ese norte.

Lo mismo en cuanto a las características de los puestos gerenciales que ayuda más a las personas a desenvolverse en ellos y fortalece la compatibilidad entre la persona y el cargo gerencial. La naturaleza del cargo gerencial contribuye para los nos ayuda a comprender los grandes temas como el ejercicio de la autoridad, el liderazgo, las relaciones interpersonales y la importancia de la administración del tiempo.

Las técnicas más recientes sobre organización y gerencia estratégica, a pesar de lo polémico de sus propuestas, es necesario conocerlas. Por la misma naturaleza de las organizaciones y sus partes, como es el crecimiento llamado administrativo, en detrimento de las funciones básicas, las tendencias de las nuevas corrientes gerenciales, tratan de racionalizar los recursos y de mantener la competitividad y tienden a facultar a sus funcionarios a reducir niveles en las estructuras, así como a buscar nuevas formas de satisfacer sus necesidades de servicios mediante la contratación externa. La calidad y sus certificados de calidad se están imponiendo en un mundo cada vez más competitivo y globalizado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

BERGERON, J.L, **Los aspectos humanos de la organización.** San José (Costa Rica)

GAETAN, M. ICAP. 1983.

DRUCKER, P, **Gerencia para el futuro. El decenio de los Yo y más allá** Ed. Norma, 1993

DUBBIN, R., **Las relaciones humanas en la administración.** México. 1982

GROSS, D, **Historias de Forbes.** Ed. Norma. 1998

HANKE, S, **Privatización y Desarrollo.** México. Ed. Trillas. 1989

JAY, A. **Cómo conducir una junta.** Harvard. 1977

JOFRÉ, A. **Enfoques gerenciales modernos: análisis en cada enfoque y factores críticos para su aplicación.** /Arturo San José. C.R. Vartian.. Servicios Profesionales Delphi. 1999.

KATZENBACH, J. R, **Equipos de alta gerencia.** Ed. Norma. 1998

LIVINGSTONS, J.S, **El Mito del Administrador Universitario.** Harvard. 1977

MINTZBERG, H. **La naturaleza del trabajo directivo.** Barcelona. Ariel S.A. 1982.

MINTZBERG, H, **La estructuración de las organizaciones.** Mc. Graw Hill. 1982

MC.CLELLAND Y BARNTHAN, **El poder es el gran motivador.** Harvard. 1977

OMAHE, K, **El mundo sin fronteras.** Ed. Norma. 1995

OSBORNE Y GAEBLE, **Reinvención del Estado.** México. Ed. Piados. 1994

PEACH, W.R, **Manual de ISO 9000**

RUTHERFORD, R, **Aprovechamiento del tiempo.** Limusa. México. 1983

STEINER, G, **Planeación Estratégica – Lo que todo director debe saber.-** Cía. Ed. Continental. 4ta.Impresión.1985.

TABLA, G. **Guía para implantar la norma ISO 9000**

WEBER, R. A, **Una guía para la administración del tiempo.** Colombia. Ed. Norma.1980

## Del Autor

---

**Luis Lorenzo Rodríguez B.**

# Autoridades Institucionales

---

## **CAJA COSTARRICENSE DEL SEGURO SOCIAL**

Presidencia Ejecutiva  
Gerencia médica  
Proyecto de Fortalecimiento y Modernización del Sector Salud

## **CENDEISSS**

DR. ARTURO BOZA ABARCA  
Director Ejecutivo

DRA. NURIA BAEZ BARAHONA  
Coordinadora  
Sub Área de Posgrados y Campos Clínicos

## **UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

Dra. Yamileth González García  
Rectora

DRA. MARÍA PÉREZ YGLESIAS  
Vicerrectora de Acción Social

DRA. MONSERRAT SAGOT  
Decana a.i.  
Sistema de Estudios de Posgrado

M.Sc. ALCIRA CASTILLO MARTÍNEZ  
Directora  
Escuela de Salud Pública

DRA. ILEANA VARGAS UMAÑA  
Directora  
Maestría en Salud Pública

