

**PERFILES Y ESTILOS GERENCIALES,
DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
EN EL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA**

**ADRIANA CAROLINA SERRANO TRUJILLO
ANDREA CORTES ARBOLEDA**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARO – UNIVERSIDAD CES
BOGOTÁ, D. C.
2014**

**PERFILES Y ESTILOS GERENCIALES,
DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
EN EL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA**

**ADRIANA CAROLINA SERRANO TRUJILLO
ANDREA CORTES ARBOLEDA**

**Tesis de grado presentada como requisito para optar
al título de MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD**

**Doctor JAIRO REYNALES LONDOÑO MD MSP
Tutor**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO – UNIVERSIDAD CES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD
BOGOTÁ, D. C.
2014**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C., Noviembre de 2014.

Contenido

	Pág.
Resumen	7
Abstract	10
Introducción	11
1. Planteamiento del problema.....	13
1.1 Formulación del problema.....	13
1.2 Descripción del problema.....	13
2. Objetivos	15
2.1 Objetivo general.....	15
2.2 Objetivos específicos.....	15
3. Justificación	16
4. Marco teórico	18
4.1 Antecedentes	18
4.1.1 La empresa social el estado y su forma de financiamiento.....	18
4.1.2 Situación del sector salud antes de la Ley 100.....	19
4.2 Generalidades de la Empresa Social del Estado	20
4.2.1 Ubicación geográfica.	20
4.3 Descripción de la Empresa Social del estado	20
4.3.1 Reseña histórica.	20
4.4 Análisis Interno	21
4.4.1 Misión.	21
4.4.2 Visión.	21
4.4.3 Principios.	21
4.4.4 Valores.	23
4.4.5 Políticas estratégicas.	24

4.5 Principios que orientan la gestión del mercadeo en una Empresa Social del Estado	30
4.6 Mercadeo para los servicios de salud.....	30
5. Marco conceptual.....	31
5.1 La globalización, el nuevo milenio.....	31
5.2 Elementos para la construcción de un perfil, para el Gerente de una ESE.....	32
5.3 Perfil deseado para el Gerente de una ESE.....	35
5.4 Habilidades en el gerente de las organizaciones en un entorno globalizado.....	39
5.5 El gerente ante todo debe tener comunicación asertiva en todos los niveles.....	46
5.6 Características de la comunicación asertiva.....	47
5.6.1 Honesta.....	47
5.6.2 Es apropiada.....	48
5.6.3 Es congruente.....	48
5.7 Comportamientos asertivos y no asertivos.....	48
5.8 Indicadores diferenciales entre el comportamiento asertivo, pasivo y agresivo.....	50
5.9 Comunicación emocional y asertividad.....	51
5.10 Liderazgo en el gerente.....	53
5.11 La organización inteligente.....	55
5.12 Estilos del gerente.....	57
5.12.1 Estilo del Gerente Ejecutivo.....	57
5.12.2 Estilo del Gerente orientado a la tarea.....	58
5.12.3 El Gerente como administrador.....	58
5.12.4 El Gerente como líder del equipo.....	58
5.12.5 Estilo del gerente orientado a las personas.....	58
6. Marco Legal.....	59
7. Metodología.....	68
7.1 Diseño Metodológico.....	69
7.2 Recolección de información.....	69
7.2.1 Instrumento.....	69
7.3 Análisis de la información.....	69
7.3.1 Escala Likert.....	69
7.4 Muestra.....	70
8. Resultados.....	70
8.1 Perfil del gerente de la ESE, motivo de estudio.....	72

8.2 Diagnóstico de la Empresa Social del Estado – Departamento de Cundinamarca...	72
8.2.1 Análisis del área financiera.....	73
8.3 Análisis de los resultados	76
9. Dafo - Gerente actual.....	91
10. Dafo - Antiguo gerente.....	93
11. El estilo del gerente de las organizaciones actuales.....	94
Conclusiones	88
Referencia	92
Anexos	94

Lista de gráficas

Pág.

Gráfica 1. Clasificación del riesgo ESE de Segundo Nivel de complejidad.....	17
Gráfica 2. Pregunta 1 ¿En esta Institución se trabaja en equipo?	76
Gráfica 3. Pregunta 2 ¿Conoce la gerencia su trabajo en el diario laborar?	77
Gráfica 4. Pregunta 3 ¿Existen actividades rutinarias de comunicación con los jefes?...	78
Gráfica 5. Pregunta 4 ¿Podemos elegir la actitud, que queramos en le trabajo?	79
Gráfica 6. Pregunta 5. ¿La Empresa cuenta con estímulos, para personas con alto desempeño?	80
Gráfica 7. Pregunta 6 ¿Trabaja en un ambiente de confianza y calidad?.	81
Gráfica 8. Pregunta 7 ¿La Empresa estimula al trabajador con programas de capacitación?	82
Gráfica 9. Pregunta 8 ¿Conoce la filosofía de la Empresa?	83

Lista de anexos

	Pág.
Anexo 1. Cuestionario.....	95
Anexo 2. Liderazgo efectivo.....	97

Resumen

El estudio “Perfiles y estilos gerenciales, de la administración de una Empresa Social del Estado en el departamento de Cundinamarca” tiene como propósito conocer el perfil conocimientos, habilidades y aptitudes, experticia y actitudes o comportamientos, lo mismo que el estilo gerencial en las organizaciones de hoy, como puede hacerla rentable y enfrentar los retos de un mundo globalizado, en una administración compleja, con incertidumbres y desafíos propios del Siglo XXI.

Este trabajo establece los elementos propios del perfil y estilo de un gerente, que la nueva economía necesita en organizaciones más planas, eficientes y competitivas, enfrentando los desafíos del actual entorno, donde no sólo se deben focalizar las cifras y números sino el factor más importante, pilar de las empresas, las empresas, las personas, para llegar al éxito.

Palabras claves: Empresa social del Estado, perfil, estilo gerencial, gestión, resultados financieros, sistema general de seguridad en salud.

Abstract

The study "Identifying the profile and style of the manager, to manage a Social Enterprise of State at the Department of Cundinamarca" aims to determine the profile as knowledge, skills or abilities, expertise and attitudes or behaviors, like management style in organizations today, as you can make rentable and face the challenges of a globalized world, complex administration, with uncertainties and challenges of the XXI Century own.

This work establishes the elements in building a profile and style of a manager, the new economy needs more flat, efficient and competitive organizations facing the challenges of the current environment, where not only should be targeted figures and numbers only the most important factor, pillar of firms, companies, people, for success.

Keywords: State social Company Profile, management style, management, financial results, overall health security system.

**PERFILES Y ESTILOS GERENCIALES,
DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
EN EL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA**

INTRODUCCIÓN

La Organización Panamericana de la Salud realizó estudios, que muestran que la mayoría de los dirigentes no tiene una preparación previa, para desempeñar funciones administrativas propias del cargo, y se enfrentan a este desafío por primera vez, cuando son nombrados en cargos gerenciales en organizaciones de salud, crean que simplemente se necesita de sentido común, experiencia técnica, algunos cursos de liderazgo o una preparación empírica, para lograr un buen desempeño gerencial (Organización Panamericana de la Salud, 1996, p. 52 ss).

La salud, que se imparte a los colombianos a través de Empresas Sociales del Estado, debe ser de excelente calidad, para lo cual, se necesita un gerente que posicione a la organización en un entorno globalizado en el contexto de mercado, pero con experticia que fundamente la planeación, organización y evaluación, tanto asistencial como administrativa, para hacer del recurso humano, un factor de desarrollo organizacional, que provea valor a la organización.

El estudio se desarrolla en una Empresa Social del Estado de mediana complejidad, que si bien cuenta con recursos, mano de obra y con infraestructura, presente dificultades reportadas en general en los indicadores financieros, que podrían estar asociados con las competencias desde la Gerencia de la ESE. Si la gerencia de la institución no planea correctamente ni programa el funcionamiento tanto asistencial

como administrativo o no tiene un desarrollo financiero eficaz, que permita cumplir con la misión institucional y la prestación del servicio, impidiendo tener un agregado de valor, para el Estado, esto incide en la reestructuración ó liquidez de la organización; de tal manera, que para construir el perfil del gerente en una Empresa Social del Estado, debe ser aquella persona, que asuma responsabilidades en forma óptima, tener capacidades étnicas, liderazgo, inteligencia emocional, es decir, ser comunicativo, asertivo, proactivo, pero sobre todo tener un estilo orientado a las personas; en el perfil también se tiene en cuenta los conocimientos, habilidades ó destrezas y experticia; además de gerenciar para obtener resultados financieros, que hagan a la organización ser competitiva, actuar como un agente de cambio, con una gestión hacia una organización de estructura más plana, que permita implementar ambientes laborales de calidad, trabajo en equipo de alto desempeño con niveles motivacionales, para los empleados.

El enfoque de este estudio pretende visualizar las características propias del ser humano en un rol gerencial, para identificar causas posibles que influyan directamente en el rendimiento y valor agregado del negocio.

1. Planteamiento del problema

1.1 Formulación del problema

¿Influye el perfil y el estilo del gerente, en la administración de una Empresa Social del Estado?

1.2 Descripción del problema

La salud en Colombia es considerada como un derecho fundamental como lo estipula la Constitución Nacional en su Artículo 49 “La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado...

La salud es considerada como uno de aquellos bienes, que por su “carácter inherente a la existencia digna de los hombres se encuentra protegido, especialmente en las personas, que por sus condiciones económicas, físicas ó mentales se hallan en circunstancias de debilidad manifiesta”...

Según el Artículo 194 de naturaleza de la Ley 100 de 1993, la prestación de servicios de salud en forma directa por la Nación ó por Entidades territoriales, se efectuará a través de las Empresas Sociales del Estado, que constituyen una categoría especial de Entidad pública descentralizada, con Personería Jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creada por la ley o por las asambleas o concejos, según el caso, sometidas al régimen Jurídico (Ministerio de Salud de Colombia, 1993).

Las Empresas Sociales del Estado (ESE) son organizaciones que presentan ciertas características que las hacen diferentes, dada su naturaleza de entidad pública

descentralizada con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa y que a su vez dentro de sus objetivos se encuentra la rentabilidad social y la prestación de servicios eficientes a toda la población que lo requiera, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 194 de la Ley 100, también es importante referenciar que las empresas sociales del estado, son clasificadas según los riesgos financieros, los cuales se constituyen no sólo en una necesidad, sino una urgencia, dada la precaria situación de flujo de caja que experimentan. De esta clasificación de viabilidad financiera depende su sostenibilidad como institución, dado que si no logran mantenerse sin riesgo podrán ser reestructuradas o liquidadas.

De acuerdo a lo anterior el Estado propone prestación del servicio público de salud, como derecho de los individuos, pero la realidad que vive el país es otra, en cuanto a un sistema de salud efectivo idóneo, que cumpla con las necesidades de los usuarios; el prestar un servicio ineficiente, burocrático, que entorpece la calidad y la falta de recursos, hace que el sistema de salud esté pasando por una difícil situación, se encuentra en crisis el sector salud.

La visión de un mundo sin fronteras, donde se conciben nuevas orientaciones, se abren nuevas fronteras geográficas, y se construyen modelos societarios, es necesario sino indispensable efectuar cambios y grandes transformaciones en torno a lo administrativo, económico, sociocultural y tecnológico de las organizaciones frente a un entorno cada vez más cambiante; ante éste fenómeno es indispensable tener una gerencia que cumpla las expectativas que implica nuevos retos, para gestionar la problemática social y superar los problemas relacionados en este caso con la salud en pos del bienestar de la comunidad.

El perfil gerencial constituye uno de los más importantes aspectos de las ciencias administrativas, sobretodo en el campo de la Gerencia social, no sólo debe ocupar el cargo de una organización, sino tener condiciones especiales, como buscar el bienestar, mejoramiento de la calidad de vida, eficiencia en el servicio, tampoco es cumplir funciones, ni el ejercicio de la autoridad sobre los trabajadores, sino que conjuga responsabilidad social, emprendimiento, desarrollo social, capital humano y garantizar la eficacia de los servicios, según las necesidades de los usuarios; de tal manera que las Empresas Sociales del Estado necesitan ser dirigidas por personas con características ó habilidades gerenciales, que ayuden a estas organizaciones eficaces, rentables y competitivas, con un gran sentido del Recurso Humano, que hace posible su supervivencia.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Identificar el perfil y el estilo del gerente, para administrar con eficiencia y compromiso una Empresa Social del Estado en el Departamento de Cundinamarca.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que caracterizan el estilo del gerente de una Empresa Social del Estado en el Departamento de Cundinamarca.

- Determinar la formación, conocimientos y las experiencias Gerenciales requeridas para definir el perfil gerencial en una Empresa Social del Estado en el Departamento de Cundinamarca.

- Analizar cómo influye el perfil y estilo gerencial en el manejo de Recursos (eficiencia) y los resultados (eficacia), para administrar una Empresa Social del Estado.

3. Justificación

Los Gerentes de las Empresas Sociales del Estado de mediana complejidad en el Departamento de Cundinamarca tienen una gran responsabilidad frente a la comunidad, con la misión de la institución por la saturación de los servicios debido a una demanda no acorde con la oferta; las carencias económicas para cubrir las necesidades del recurso humano; las deficientes condiciones tecnológicas de los equipos hospitalarios, son apenas algunos de los temas que deben enfrentar.

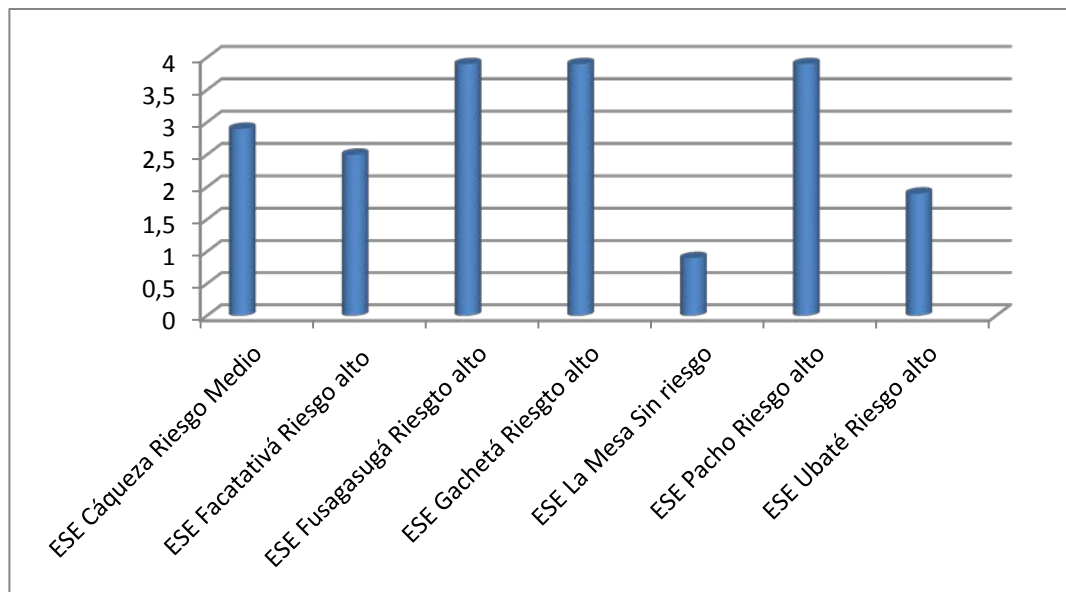
“Esta situación, genera dificultades para mantener la gobernabilidad de la institución, sobre todo considerando las constantes manifestaciones de los ciudadanos, quienes se quejan de las largas filas, la ausencia de soluciones integrales a sus problemas de salud y los largos períodos de espera para recibir una atención oportuna” (Mora, 2007).

Ante el grave panorama, que afrontan las Empresas Sociales del Estado, se requiere un perfil y estilo gerencial, que influya en el desarrollo y funcionamiento económico de las Empresas Sociales del Estado de mediana complejidad, que administre una sociedad en torno a un ambiente de pobreza, con gestión eficiente y un estilo

gerencial no sólo orientado a la tarea, sino a las personas; porque los estudios referenciados sólo evalúan las causas de la crisis de los hospitales a factores netamente económicos del Sistema General de Seguridad Social en Salud (Ruiz & Uprimny, 2012), sin concluir con una solución, acorde a la problemática.

El estado mediante la Resolución 2509 del 29 de Agosto de 2012, definió la metodología para la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del Nivel Territorial para la vigencia 2012 en riesgo alto, medio, bajo o sin riesgo, teniendo en cuenta la capacidad de financiar las obligaciones frente a los ingresos operacionales corrientes.

Gráfica 1. Clasificación del riesgo ESE de Segundo Nivel de complejidad.



Fuente. Resolución No. 2509 de 2012. Clasificación del riesgo ESE de segundo nivel de complejidad.

La importancia de este estudio radica en que se identifique la influencia del perfil y estilo del gerente como líder de una Empresa Social del Estado de mediana complejidad y analizar las condiciones especiales que debe poseer el gerente de una

Empresa de esta índole, para gestionar con eficiencia a estas instituciones debido a su complejidad, con competencias idóneas que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimule el compromiso y el sentido de pertenencia, dispuesto a “aprender y desaprender”, ser agentes de cambio en un mundo globalizado.

4. Marco teórico

4.1 Antecedentes

4.1.1 La empresa social el estado y su forma de financiamiento.

Según el Artículo 194 de naturaleza de la Ley 100 de 1993, “la prestación de servicios de salud en forma directa por la Nación o por las entidades territoriales, se hará a través de las Empresas Sociales del Estado, que constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas por la Ley o por las asambleas o concejos, según el caso, sometidas al régimen jurídico” (Ministerio de Salud de Colombia, 1993).

Las ESE (Empresas Sociales del Estado) deben cumplir unos objetivos contenidos en la Ley y en el Sistema de Seguridad Social, que regulan el servicio público de salud y crean condiciones de acceso de la población a los servicios.

Según el consolidado de necesidades del Plan Bienal 2007 – 2010 de la Dirección Seccional de Salud de Antioquia – DSSA, en el Departamento de Antioquia hay un total de 130 ESE de mediana y baja complejidad; de mediana complejidad ó II nivel están las ESE de los Municipio de Apartadó, Bello, Bolívar, Caldas, Cauca, Santa María, Envigado, Itaguí, La María, Yarumal y el Víctor Cárdenas.

4.1.2 Situación del sector salud antes de la Ley 100.

Durante la década de los años 80's se dio un proceso de crítica a las concepciones de salud desarrolladas en los últimos treinta (30) años, en vista de que el concepto de salud promulgado por la OMS (organización Mundial de la Salud) y que sirvió de base durante tres décadas, requería ciertos ajustes; es decir, la salud no podía seguir viéndose como un estado, cuando se trataba de un proceso. Por lo cual, se explica la salud como la resultante de un gran número de fuerzas, las cuales se agrupan en cuatro categorías de factores (Rodríguez, 1996). Ambiente, Comportamiento, Herencia y Servicios de Salud.

Esta es la base conceptual de la principal política sanitaria en materia de atención primaria de los años 80 en el subsector oficial y mixto.

Otra de las grandes preocupaciones que se tuvo durante la década de los años 80s, fue la relacionada con la racionalización del uso de los recursos disponibles en el sector. Era evidente entonces, que en el país se venía desarrollando infraestructura asistencial y programas de atención por cada uno de los subsectores (público, privado y de la Seguridad Social).

Se reconocía que en esta época la inversión de los recursos se manifestaba en aspectos como los siguientes:

- Bajos índices de ocupación de la infraestructura hospitalaria, especialmente la de primero y segundo nivel de complejidad.

- Concentración de las acciones de salud de las instituciones de los distintos subsectores en la misma franja poblacional, con lo que las nuevas inversiones en salud no contribuían a extender los índices de cobertura.

De otro lado, se destacaba que concurría a la ineficiencia del sector la alta participación de los gastos administrativos en el total del gasto en salud, como consecuencia de la burocracia en el sector público y de los escasos mecanismos centralistas de gestión administrativa, que no permitían ejercer un control permanente de los gastos y una justa apreciación de la eficiencia institucional (Rodríguez, 1996, p. 32).

4.2 Generalidades de la Empresa Social del Estado

4.2.1 Ubicación geográfica.

“La ESE ubicada en el Departamento de Cundinamarca, desde su creación y hasta la fecha el Hospital ha jugado papel importantísimo dentro del desarrollo Municipal y regional, ya que es el único hospital en su categoría ubicado en el área, haciéndose partícipe de todos los programas direccionados a garantizar la salud y por consiguiente el bienestar de la población bajo su área de influencia, cuyos esfuerzos fundamentalmente, en coordinación con otras instituciones del sector, se han concentrado en la prevención y promoción, recuperación y conservación de la salud”.

4.3 Descripción de la Empresa Social del estado

4.3.1 Reseña histórica.

Los datos sobre la descripción de la Empresa Social del Estado, fueron aportados por la Universidad de Cundinamarca (UDEEC, 2013).

La ESE es una Institución Oficial de II Nivel de atención, se encuentra clasificado como una entidad pública con Personería Jurídica, Autonomía Administrativa y Patrimonio propio, de otra parte es una entidad pública especial adscrita a la Secretaría de Salud del Departamento de Cundinamarca”.

4.4 Análisis Interno

4.4.1 Misión.

“Prestar servicios integrales de salud dirigidos a la comunidad, teniendo en cuenta sus necesidades con recurso humano y tecnológico calificado, basados en los principios y valores institucionales contribuyendo a la articulación en red”.

4.4.2 Visión.

“En el año 2016 la Empresa Social del Estado será una institución acreditada; será reconocida nacional e internacionalmente por la calidad en la prestación de los servicios de salud y por ser un polo de desarrollo social, económico y científico en su área de influencia”.

4.4.3 Principios.

“La ESE Hospital adelanta la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno “MECI 1000.:2005” y por consiguiente la aplicación de los Subsistemas, componentes y elementos que lo integran, con el fin de contar con un sistema que contribuya a fortalecer las acciones, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, corrección, evaluación y de mejoramiento continuo de los procesos de

gestión de la Institución, con el ánimo de garantizar una atención eficiente y transparente, demostrada en la capacidad de respuesta adecuada y oportuna a las necesidades de la comunidad.

Partiendo de esta premisa y sin desconocer el compromiso de los funcionarios de la institución, se ha documentado de manera precisa los valores y principios éticos y morales, que deben regir las actuaciones del cliente interno en la prestación del servicio, generando en la institución una cultura de Autocontrol que asegure la confiabilidad en la gestión organizacional. Igualmente se integran al código, las directrices y normatividad en relación a los mecanismos de control y resolución de conflictos obteniéndose el código de Ética y Buen Gobierno Institucional.

Con la elaboración y puesta en marcha del presente código, se pretende promover la legitimidad necesaria para establecer unas relaciones responsables con la sociedad, en el marco de sus propios valores y en términos de sus realizaciones y propiciar un compromiso serio y efectivo de todos los servidores de la entidad, con la naturaleza y fines esenciales del Estado, con los principios generales que rigen la función administrativa y promover que en toda actuación se tenga presente que los cargos públicos conllevan la obligación de actuar con lealtad en pro del interés general.

- *Respeto a la dignidad humana.* Garantizar hasta donde esté al alcance de la empresa, los derechos universales e irrenunciables de la persona, para mejorar la calidad de vida y el desarrollo individual y social de conformidad con la dignidad que debe reconocerse a todo ser humano. “Tratar a los demás como nos gustaría ser tratados”.

- *Universalidad.* Brindar atención a todas las personas que soliciten nuestros servicios sin ninguna discriminación en todas las etapas de vida y de conformidad con

las disposiciones legales que organizan la atención en el país de acuerdo con los recursos disponibles.

- *Calidad.* Realizar todas nuestras acciones aplicando las normas tendientes a garantizar la satisfacción, tanto del cliente interno como externo en términos de efectividad.

- *Sinergia en equipo.* Unir esfuerzos en acciones organizadas, coordinadas, controladas para alcanzar objetivos comunes.

- *Equidad.* Dar a cada quien lo que necesita.

- *Respeto al medio ambiente.* Manejo adecuado de los residuos y desechos hospitalarios, propiciando un ambiente saludable y desarrollo sostenible.

- *Participación comunitaria.* Aportes de la comunidad tendientes al mejoramiento del servicio. Propiciar momentos de evaluación de las necesidades de la comunidad y servicios ofrecidos por la institución.

4.4.4 Valores.

- *Responsabilidad.* Asumir con compromiso lo que se hace y lo que se dice oportunamente y con efectividad.

- *Sentido de pertenencia.* Hacer propia la institución.

- *Autocontrol.* Evaluación propia del correcto desempeño de las funciones asignadas.

- *Honestidad.* Transparencia del ser en el hacer.

- *Respeto.* Atender y comprender al otro, anteponiendo la tolerancia, facilitando la negociación de las diferencias.

- *Solidaridad.* Brindar a la población consultante de la institución un respaldo continuo que permita no sólo la pronta recuperación, sino sentirse en ayuda permanente.

- *Ética.* Conciencia con que se realiza una actividad.

4.4.5 Políticas estratégicas.

-“*Política institucional.* El desarrollo humano será un fin y no un medio para consolidar el crecimiento económico institucional.

El mejoramiento de las condiciones de competitividad enmarcada en el sistema única de Acreditación tendrá como fundamento la gestión decidida sobre los factores estructurales de la misma, en especial de los más críticos: talento humano, tecnología e innovación, desarrollo económico, de infraestructura y medio ambiente.

Se promoverá la articulación funcional de políticas públicas entre la nación, el Departamento y el Municipio buscando la reinstitucionalización de temas estratégicos al desarrollo y la generación de capacidades para la transformación social, económica y cultural.

La garantía de la verificación pública, la publicidad de la contratación, el control político y social, la rendición de cuentas, las audiencias públicas, entre otros aspectos serán mecanismos para garantizar la transparencia y moralidad de la gestión, con participación de la sociedad civil.

Se intensificará el uso social de las tecnologías de la información y la comunicación para garantizar el derecho a la información.

Para garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa se asegura su viabilidad fiscal, la disponibilidad de recursos crecientes para la inversión social y económica, se optimizará el proceso financiero para que permita el logro de la rentabilidad social.

Se implementan planes estratégicos y de modernización para que se constituyan como modelo de gestión, eficiencia y transparencia en el contexto regional, posicionando nuestros servicios.

La promoción de la salud y la calidad de vida constituyen un proceso social y político que abarca acciones dirigidas a fortalecer los medios necesarios para mejorar la salud como derecho humano inalienable de los habitantes de Fusagasugá y la región.

Consolidar una cultura de la salud que involucre a individuos, familias, comunidades y la sociedad en su conjunto, para integrar el trabajo de los sectores y las instituciones en un proceso orientado a modificar los determinantes que afectan la salud, con el fin de mitigar su impacto a nivel individual y colectivo.

Se desarrolla la Gestión Gerencial por Proyectos accediendo a recursos de Cofinanciación, con el fin de fortalecer y garantizar la autosostenibilidad financiera de la Empresa.

- *Política Talento Humano*. El desarrollo humano será un fin y no un medio para consolidar el crecimiento económico institucional.

- *Política de calidad en la prestación de los servicios de salud*. El mejoramiento de las condiciones de competitividad enmarcados en el sistema único de acreditación y tendrá como fundamento la gestión decidida sobre los factores estructurales de la misma, en especial de los más críticos, a saber: talento humano, tecnología e innovación, desarrollo económico, de infraestructura y medio ambiente.

- *Ética en el Ejercicio de la función pública*. La garantía de la verificación pública, la publicidad de la contratación, el control político y social, la rendición de cuentas, las audiencias públicas, entre otros aspectos serán mecanismos para garantizar la transparencia y moralidad de la gestión, con participación de la sociedad civil.

-Política de comunicaciones y sistema de información. Se intensificará el uso social de las tecnologías de la información y la comunicación para garantizar el derecho a la información. Con el objetivo de contribuir con una entidad más eficiente, más transparente y participativa, que preste mejores servicios a los ciudadanos y a las empresas que contratan nuestros servicios, y con el fin de mejorar la sinergia entre los procesos Institucionales y mejorar los tiempos de respuesta en la toma de decisiones administrativas de manera veraz y oportuna, se debe desarrollar y fortalecer permanentemente una política de gerencia y manejo de la información y las comunicaciones con tecnología de punta y en el marco de la política de estado de conectividad y gobierno en línea nos permita realizar el seguimiento y evaluación de la gestión de la calidad de la atención en salud. Brindar información a los usuarios para elegir libremente con base a la calidad de los servicios, de manera que puedan tomar decisiones informadas en el momento de ejercer los derechos que para ellos contempla el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

- Política Financiera Para garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa se asegura su viabilidad fiscal, la disponibilidad de recursos crecientes para la inversión social y económica y se optimizará el proceso financiero para que nos permita el logro de la rentabilidad social. Persigue dar liquidez para el pago puntual de las obligaciones, mediante la aplicación de un plan de pagos de acuerdo a su antigüedad, garantizando un manejo eficiente y eficaz de estos recursos permitiendo obtener descuentos financieros. Esta liquidez se conseguirá a través de racionalización del gasto, mejoramiento en la calidad de la facturación y estableciendo metas para el recaudo de la cartera.

- *Política de reorganización y modernización institucional.* Se implementan planes estratégicos y de modernización para que se constituyan como modelo de gestión, eficiencia y transparencia en el contexto regional, posicionando nuestros servicios.

- *Política de seguridad clínica.* La promoción de la salud y la calidad de vida constituye un proceso social y político que abarca acciones dirigidas a fortalecer los medios necesarios para mejorar la salud como derecho humano inalienable, consolidar una cultura de la salud que involucre a individuos, familias, comunidades y la sociedad en su conjunto para integrar el trabajo de los sectores y las instituciones en un proceso orientado a modificar los determinantes de la salud, con el fin de mitigar su impacto en la salud individual y colectiva.

- *Política de asesoría a la junta directiva.* Prestar asesoría a los miembros de la junta directiva por parte de los líderes de cada proceso, de tal manera que permanentemente se encuentren informados sobre el desarrollo, la implementación y los ajustes al proceso de atención al cliente asistencial.

- *Política IAMI.* Para la implementación de la iniciativa Instituciones Amigas de la Mujer y la Infancia, a favor de la salud y nutrición materna e infantil en general y la promoción, protección y apoyo a la lactancia materna, la nutrición materna en el marco de los derechos humanos, perspectiva de género y criterios de calidad.

- *Política SIAU.* Clasificar, analizar, procesar con criterio cuantitativo y cualitativo la información proveniente del usuario, con el fin de alimentar el proceso de toma de decisiones, además de coordinar las referencias y consultas sociales conduciendo al mejoramiento continuo en la calidad, eficiencia y oportunidad.

- *Política de Salud ocupacional.* Propender por la realización de procedimientos que minimicen los riesgos de ocurrencia de incidentes y eventos adversos, mediante el

fortalecimiento de una cultura organizacional en torno a la seguridad en la atención de nuestros usuarios, a través de un trabajo en equipo proactivo en la prevención y detección de fallas de la prestación del servicio, la estimulación del reporte de eventos adversos como base para el aprendizaje organizacional y promoviendo la participación activa del paciente y sus familiares o allegados durante su proceso de atención-

- *Política de planificación institucional.* La política gerencial de planificación contempla el desarrollo, implementación, articulación, seguimiento y proposición de acciones de mejora, en el proceso de planeación al interior de la entidad y su armonización con la planeación territorial y nacional, propone fomentar la cultura de planificación en la organización en camino de fortalecer el talento humano como gestor del desarrollo, busca que la gerencia como los funcionarios de alto nivel que toman decisiones, hagan uso racional de los recursos institucionales en el marco de la eficiencia, eficacia, economía y efectividad e irradian en la organización el concepto de la transparencia, la honestidad, la justicia y la equidad; fomenta la evaluación de individual y corporativa de la gestión como instrumento articulador de éxito para el cumplimiento de la misión y el logro de la visión.

- *Política de Administración del riesgo.* Fortalecer la implementación y desarrollo de la política de la administración del riesgo, a través del adecuado tratamiento de los riesgos para garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales de la E.S.E. Hospital.

- *Política de seguridad del paciente.* Es el conjunto de elementos estructurales, procesos, instrumentos y metodologías basadas en evidencias científicamente probadas que propenden por minimizar el riesgo de sufrir un evento adverso en el proceso de atención de salud o de mitigar sus consecuencias.

- *Política de atención comunitaria.* Prestar servicios de salud de Primer nivel integralmente a la población y su área de influencia desde la Promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, tratamiento y rehabilitación, acciones de vigilancia y control de enfermedades.

- *Política de confidencialidad.* Proteger al máximo la confidencialidad de los datos personales, diagnóstico y tratamiento de nuestros usuarios, para garantizar la seguridad de la información y mejorar su confianza y credibilidad en la organización.

- *Política de privacidad.* Garantizar al paciente y a su familia el mejoramiento de las condiciones de prestación de servicios de salud en los que se fundamenta la privacidad e intimidad del usuario, desarrollando la confiabilidad y credibilidad en el Hospital.

- *Política de propiedad planta y equipo.* Administrar los bienes muebles e inmuebles de propiedad o de terceros que tengan contrato con la E.S.E. Hospital, teniendo como finalidad apoyar el desarrollo de las actividades encaminadas al cumplimiento de la misión institucional y enmarcada en los parámetros de calidad del servicio para lograr así la satisfacción del usuario.

- *Política Ambiental y Sanitaria.* Acogidos a la Política ambiental emitida desde el Ministerio de la Protección Social y el Ministerio del Medio Ambiente, la ESE se compromete a contribuir en la preservación y conservación del Ecosistema, a través de estrategias de promoción de la cultura de responsabilidad ambiental, tanto en el cliente interno como en el cliente externo, el manejo adecuado de los residuos hospitalarios y la utilización de técnicas más limpias de producción, que conduzcan a la disminución de los niveles de contaminación del entorno, la incidencia de factores contaminantes para la

salud de la comunidad, haciendo que todo el proceso que constituye la Prestación de Servicios propenda por un desarrollo sostenible.

4.5 Principios que orientan la gestión del mercadeo en una Empresa Social del Estado

A continuación se nombran algunos de ellos, que permiten estructurar su forma de financiamiento:

- Los objetivos de interés colectivo y la satisfacción de las necesidades de salud de la población.

- El enfoque de gestión basado en información confiable y oportuna.

- La flexibilidad en su estructura funcional y la necesidad de generar sus propios recursos económicos.

- En mejorar la calidad de vida de la población y favorecer la participación ciudadana.

- En atender y vigilar las normas de calidad y los componentes de satisfacción con los usuarios, partiendo de la obligación de tener una oficina de información al usuario, que funcione las veinticuatro horas del día, para resolver todas las inquietudes que los usuarios tengan sobre el servicio (Kotler, 2001, p. 6).

4.6 Mercadeo para los servicios de salud

Toda organización que realiza sus actividades dentro del sector salud. Requiere de la implementación de herramientas gerenciales de marketing permanentemente para la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo organizacional.

El mercadeo con su alto valor agregado, pretende que las Empresas Sociales del Estado (ESE), se orienten siempre hacia el cliente (paciente) y hasta el mercado (comunidad) y logren un excelente reconocimiento basado en los beneficios de la cultura del servicio y el principio de la calidad (Kotler, 2001, p. 428).

El mercadeo en los servicios de la salud ha influido posiblemente en la generación de una prestación de los servicios más enfocados hacia el cliente más cercano al usuario, más amable y servicial. Actualmente la oferta de los servicios de salud al igual que otro servicio, requiere de un buen empaque y la principal características de ese empaque está dada por la cultura del servicio que se presta.

En cuanto a una definición, se tiene que: “El mercadeo es un proceso gerencial que realiza el análisis, planeación, implementación y control de los servicios ofrecidos, diseñados para que originen intercambios voluntarios de valores con mercados seleccionados, con el fin de alcanzar los propósitos y misión de la organización (Kotler, 2001, p. 429).

5. Marco conceptual

5.1 La globalización, el nuevo milenio

El mundo y las empresas, deben entrar a la era de la globalización, en torno de cambios muy rápidos en el contexto de mercado. Giddens, teórico y político inglés concibe a la

globalización como “la intensificación de las relaciones sociales en dimensión mundial, al ligar localidades distantes, de tal manera que los acontecimientos locales son modelados por eventos que ocurren a muchas millas de distancia y viceversa” (Giddens, 1993).

Ulrich Beck afirma que: “la globalización significa los procesos en virtud de los cuales los Estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios” (Beck, 1998, p. 38), todas estas concepciones son la perspectiva integradora del Siglo XXI.

Este fenómeno involucra cambios y grandes transformaciones frente a la misión, que debe cumplir la Gerencia en las nuevas organizaciones, la cual implica nuevos retos y metas, que deben cumplir las organizaciones de hoy, frente a la manera como se deben administrar, para gestionar el recurso humano, como pilar valioso que agrega valor al negocio.

En el escenario de la globalización y de las transformaciones de la producción de bienes y servicios, según Esquivel (2005): “La gerencia es una propuesta estratégica, que conforma personal preparado”, para no sólo hacer rentable las organizaciones, sino administrar adecuadamente las personas o talento humano.

En el desarrollo de la globalización, la gerencia juega un papel importante, porque despolitiza el Estado y contribuye a las ESE (Hospital), a mejorar el nivel de salud de la población vulnerable.

5.2 Elementos para la construcción de un perfil, para el Gerente de una ESE

El perfil hace relación a un conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona, para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión, en tanto que perfil ocupacional es la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto.

Dicho perfil comprende también aspectos actitudinales (capacidades éticas, liderazgo, inteligencia emocional, entre otras), habilidades y destrezas, que se requiere para el desempeño de una función, cargo o responsabilidad.

Este tipo de perfiles ocupacionales en la teoría administrativa forman parte del análisis y la descripción de cargos, que tanto el Estado o la empresa privada necesitan como un elemento para la selección de personal (Bastidas & Bolaños, 2009, p. 7).

Antiguamente se utilizaba “empleo de por vida” reemplazado por el de “empleabilidad”, definida como aquellas capacidades y habilidades de una persona, que la hacen potencialmente valorable para una organización, lo cual está a tono con las teorías modernas de la administración, que asemejan este concepto al de empowerment, el cual puede definirse como la posibilidad de que todos los niveles de la organización sean responsables y tengan autonomía en la toma de decisiones, al poseer dichas habilidades y capacidades.

La tendencia de hoy, muestra que la carrera profesional se desarrolla en diferentes organizaciones, siendo el individuo responsable y artífice de su propio destino, conduciendo de esta forma su propia carrera laboral (Bastidas & Bolaños, 2009, p. 8).

Las innovaciones tecnológicas, son herramientas que ayudan al trabajo y requieren un continuo desarrollo personal, así como flexibilidad y adaptabilidad en el modo de generar ideas.

La globalización tiene un nuevo paradigma, que sustenta el perfil de un individuo que debe poseer flexibilidad, capacidad de negociación, voluntad de trabajar en equipo y la posibilidad de delegar decisiones. Aquel concepto de “funcionario” persona que se dedica a dar órdenes y a trabajar a puertas cerradas por el de “líder”, cuyas habilidades ponderables son su capacidad de inducción, comunicación y trabajo en equipo. Será esencialmente un “coach”, definido como aquel que guía, apoya y por sobretodo, entiende que su éxito guarda relación directa con el trabajo del grupo humano.

El estilo del gerente, pertenece al pasado refiriéndose a “autocrático”, por uno netamente “participativo”. Hoy los organigramas, más que jerárquicos, se establecen con relación a objetivos de proyectos, por eso la “verticalidad” quedó atrás, dando lugar al concepto de “comunicación”, que no sólo implica la relación con un jefe o con un asistente, sino el poder de comunicarse e interrelacionarse con todos los niveles de la organización; pasando por lo tanto, de un ámbito de “independencia” a uno de “interdependencia”, que implica una dependencia de unos con otros (Garay, 1991, p. 19).

Las Empresas deben reemplazar el “cumplimiento” por el “compromiso”, haciéndose responsable por los resultados, lo que requiere tener una visión más amplia. Los conceptos líder, (coach”, participación, compromiso e interdependencia, forman el capital invisible e indispensable para adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado laboral en un mundo globalizado de mercados abiertos.

Las organizaciones de hoy no eligen a sus miembros sólo por sus conocimientos o entrenamiento laboral, es indispensable la capacitación continua revalidando la formación de que se disponga, porque los empleados buscan una formación integral en competencias, para que se adapte a cambios cada vez más rápidos. Este discurso debe ser muy exigente cuando se trata de Gerentes de ESE, porque está en juego el éxito de una empresa u organización y el bienestar del talento Humano, el adecuado manejo de recursos, la satisfacción de necesidades del cliente y el mejoramiento de los niveles de vida de los clientes internos, los trabajadores.

5.3 Perfil deseado para el Gerente de una ESE

Se tienen en cuenta al determinar de perfil, para el gerente, conocimientos, experticia, aptitudes y actitudes, porque los saberes, el saber hacer, no son las únicas herramientas para ser un buen gerente, se necesita sensibilidad, calor humano, asertividad, para llegar a sus empleados.

El conocimiento de una profesión da elementos importantes para adecuarse a un perfil gerencial, pero debe tenerse en cuenta lo académico, para desarrollar su actividad profesional, se tiene como referente lo expuesto por Julia Rayna (1997), cuando expone “que el déficit de gerentes está asociado a la falta de un perfil académico, que permita situarlo en un marco adecuado de actividad profesional”. Bernardo Kliksberg (1993), el promotor de la formación de gerentes sociales en Latinoamérica, al referirse al deber ser o perfil académico del gerente social, plantea:

“Un gerente ante todo debe caracterizarse por tener: “Formación humanística y científica”. “Epistemología y metodología de la investigación”. “Comprensión del

ambiente social y de su comportamiento”. “Comprensión del comportamiento organizacional”. “Estudio del Estado y el Sector Público”. “Desarrollo de la conciencia y responsabilidad Social”. “Combinar la formación teórica con la práctica social”. “Conocer los fundamentos de la teoría de la organización y las escuelas del pensamiento administrativo”; por lo tanto. El gerente social debe tener un perfil académico con sólidos conocimientos en lo expuesto; además, propender por la formación de un enfoque actual sobre la integración de lo social y lo económico, el liderazgo social y las estrategias administrativas para la solución de las crisis en las organizaciones. La formación teórica debe completarse con la experiencia del profesional en el campo de la dirección y administración de las organizaciones con responsabilidad social y en el trabajo con la comunidad, especialmente con la población en estado de vulnerabilidad.

En cuanto a las habilidades, destrezas o aptitudes, el carácter gerencial se caracteriza por sus altos niveles de complejidad, por ello, el perfil requiere de una dinámica, que involucre a la comunidad como motor de su propio progreso y a su vez, desarrollen en esta la capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno; debe tener capacidad, para asumir diferentes papeles y desenvolverse en distintos ámbitos, adecuarse a una administración de lo público, pero no con politiquería, que lo político se transforme en una fortaleza gerencial, en el sentido de buscar apoyo para la toma de decisiones de este tipo de organizaciones (ESE).

La habilidad se entiende como un sistema integral y a partir de allí, que se relaciona con otros sistemas o subsistemas del entorno político, económico, ecológico, cultural, normativo y comunitario; la habilidad técnica se conceptúa como las técnicas específicas, que contribuyan en la ejecución de actividades y tareas para el logro de los objetivos propuestos, en el caso de la habilidad humana es entendida como la capacidad

para llegar a la gente, comprometerla, buscar que apoye sus iniciativas y que desde la base se le reconozca y valore. Es la capacidad para comprometerse en el trabajo, a fin de lograr las metas y objetivos propuestos a nivel Empresarial.

En la construcción de un perfil gerencial se hace reconocimiento a las Actitudes y valores que complementarán las características del perfil académico (saberes) y la experticia el saber hacer en el contexto organizacional, con el fin de presentar un perfil integral, respecto de las actitudes para este cambio de época, se requiere de aquellas actitudes dinámicas, adaptativas al devenir y con visión de futuro.

Bernardo Kliksberg (2000), aporta a la construcción de un perfil deseable del gerente las siguientes características:

a. “Capacidad para gerenciar la complejidad, teniendo en cuenta que en el contexto planteado anteriormente, predomina la incertidumbre y la turbulencia a nivel global con efectos hacia todas las esferas de las actividades que desarrolla la humanidad; en el campo económico, tecnológico, social; donde se ha profundizado la desigualdad y la pobreza, etc., lo cual implica aprender de la realidad misma, es decir, ir construyendo las soluciones a medida que se presentan los problemas, ir afrontando los retos que se presentan en el camino, en suma... “darse cuenta de lo que ocurre, de lo que cambia y con gran capacidad de adaptabilidad al cambio”.

b.”Orientación a la articulación social. Esto significa aportar a la reconstrucción del tejido social, dañado en unos casos por dictaduras militares, en unos casos por efectos de la violencia generada por grupos al margen de la ley, pero todos presentes en el contexto latinoamericano. Esta articulación social requiere que la participación en programas no sea individual sino social. En el mismo sentido del anterior punto, debe el

Gerente Social estar preparado para el cambio, coordinar procesos que deben surgir desde sus protagonistas y permitir que ellos los conduzcan”.

c. “Capacidad para la concertación: en contra de la contención (enfrentamiento) de participantes de los proyectos, debe buscarse la concertación y conciliación de procesos, es decir, buscar puntos de encuentro, acuerdos y estrategias de negociación. El mundo ahora opta no por el enfrentamiento, sino por el acuerdo entre estado y sociedad civil, entre distintos actores, porque esto posibilita la paz. Así entonces se requiere un gerente con capacidad mediadora en el conflicto”.

d. “Gerencia de frontera tecnológica: se parte de la necesidad de gerenciar no desde el modelo weberiano o burocrático, con su rigidez propia de la administración pública sino desde otro flexible, propio de la organización matricial, el cual requiere la administración por proyectos y la rotación de recursos humanos casi horizontalmente, de acuerdo con las metas cambiantes y las variaciones de la realidad. Es un modelo donde se propicia la innovación y en este sentido debe privilegiar la participación. En síntesis, este gerente debe ser flexible, innovador y participativo”.

c. “Formación hacia el compromiso: se requiere que el gerente social se encuentre comprometido con los grandes objetivos nacionales, es decir, en lugar de la neutralidad, debe darse paso a la identificación activa con la democratización, el cambio y el desarrollo; sus orientaciones deben estar definidas hacia la articulación, concertación y participación” (Kliksberg, 2000, p. 137).

Una de las características fundamentales del gerente es su liderazgo, con compromiso ético, transparente, evitar la corrupción con los recursos a su disposición y finalmente debe ser sencillo, teniendo en cuenta el aforismo: “La sencillez es la

grandeza”, lo que implica, combatir la vanagloria, la autosuficiencia y el engrimiento; además, requiere una gran dosis de inteligencia y control emocional, tener sentido común para afrontar los problemas y brindar las soluciones más adecuadas y óptimas posibles, orientarse a la construcción y al desarrollo de valores humanos y sociales; la honestidad, la participación, en el sentido de abrir espacios, para que, otros hagan parte de las actividades colectivas.

5.4 Habilidades en el gerente de las organizaciones en un entorno globalizado

Actualmente gracias a la globalización los gerentes necesitan dar un giro en la forma de administrar, planear y dirigir los recursos de su organización, porque la nueva economía trajo una creciente integración de sociedades, lo que a su vez, generó una reestructuración organizacional de las empresas, para hacerlas cada vez más planes, eficientes y competitivas.

Esta nueva economía enfrenta a una serie de transformaciones, que demandan cambios a nivel tecnológico, financieros, administrativo, en referencia a las personas. Es el momento de cambiar paradigmas y pensar que es lo que realmente se necesita, para satisfacer las necesidades que enfrentamos hoy.

La rentabilidad estaba basada en los procesos financieros, pero es indispensable cambiar la visión, porque la Empresa no es sólo cifras, es el pilar de la organización, las personas, recurso valioso, que agrega valor al negocio.

Los gerentes de la organización de hoy, deben centrar todos sus esfuerzos y administrar no sólo en la consecución de resultados y mejoras financieras, dejando de lado procesos internos relacionados con los miembros de su organización.

En este proceso de cambio es necesario que gerentes de las empresas desarrollen nuevas habilidades y lideren las organizaciones con un nuevo enfoque hacia las personas, los clientes internos; y los procesos (no dejando al lado los resultados financieros), de forma tal, que se logre un desarrollo coherente e integral; el gerente.

Es por esto la importancia de cada día buscar contar con dirigentes. Los gerentes deben ser personas proactivas y estrategas, para sobrevivir a las necesidades que el mundo cambiante, demanda permanentemente, de ahí la importancia del gerente y no del administrador.

Las organizaciones son grupos de personas que trabajan unidas para generar rentabilidad y sobrevivir ante las demandas de la economía cambiante, es la gerencia, quién lleva al éxito o fracaso a una organización, por lo tanto, es necesario planear, dirigir, integrar y administrar los recursos que de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos.

Según Navarro (2004) Mark Twain tenía razón, hoy en día “las organizaciones han olvidado los fines para los cuales fueron creadas” muchas de las actividades se realizan pro cotidianidad, porque “así han hecho siempre”, sin observar que muchas de estas acciones, distan mucho de ser beneficiosas para la organización. Todas las funciones organizacionales no pueden seguir funcionando solas, de manera aislada, sino que deben integrarse bajo una visión holística de la empresa como sistema (Navarro, 2004).

Si se habla de éxito organizacional, se piensa en el principal objetivo o resultado que pretenden alcanzar las Empresas, productividad, entendida como “la capacidad de generar bienes o servicios con un mínimo de errores, maximizando los beneficios de todo tipo que se puedan obtener” (Núñez, 2003), para que la organización obtenga el

nivel de productividad deseado requerirá cumplir con dos importantes características: ser eficiente y eficaz. La eficiencia se obtendrá utilizando de manera racional los recursos, mientras que la eficacia se logra cumpliendo con los objetivos y metas de la Empresa.

Según Chiavenato (1995), el administrador Negandhi en 1973, destaca que “el crecimiento y la supervivencia de las empresas dependerán de la fuerza financiera o económica”, no sólo sobrecargas la empresa, canalizando su potencialidad a largo plazo, si no, impulsándola también a obtener buenas ganancias y un gran volumen de ventas a corto plazo, utilizando indicadores económicos para medir la eficacia administrativa, no es la visión de las organizaciones del Siglo XXI, hay que gestionar de manera exitosa el talento Humano.

La nueva visión de la organización hoy en día, es que las personas se agrupan para formar organizaciones que le permitan alcanzar objetivos comunes imposibles de lograr individualmente, si se consiguen estos objetivos, se llegan al éxito y pueden sobrevivir. “Este crecimiento exige el empleo de muchas personas cada una con objetivos diferentes, esto trae como consecuencia, un distanciamiento creciente entre los objetivos de la organización y los individuales. La solución de estos conflictos hace que la interacción entre personas y organización se vuelva compleja, dinámica y no fácil de manejar. Este proceso se puede explicar como un proceso basado en un contrato psicológico abordado por muchas expectativas que determinan las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones” (Chiavenato, 1995).

Según Pardo (2004) el buen gobierno de una organización exitosa requiere ante todo que el Gerente posea habilidades innatas al servicio del negocio, que “vea el negocio” en su conjunto y en sus variaciones a través del tiempo, en el presente y a futuro (Pardo, 2004).

Según Vanegas (2004) recuerda que “un buen gerente debe tener la capacidad de estar enterado de todo, de trabajar con cualquiera para hacer cosas, saber del negocio y de la empresa, tener una meta clara, mantener la política de puertas abiertas y proyectar a sus subordinados su visión para que estos adhieran a ella con entusiasmo. Agrega además, de que el gerente, además de poseer ciertos conocimientos de la industria o del mercado, debe tener sociabilidad para relacionarse y comunicarse con las personas. Tener un objetivo claro, el cual debe transmitir a sus subordinados, porque él está para dirigir y coordinar a las personas para lograr esa meta. Eso implica saber delegar, trabajar en equipo, escuchar a las personas y hacerlas participar en la toma de decisiones. El gerente también debe saber motivar y promover la iniciativa, además de ser un muy bien planificador” (Vanegas, 2004).

Pardo (2004) propone “un modelo antropológico de la organización, donde enfoca la necesidad de definir una Estrategia acertada por parte de la Gerencia. Esta debe adecuar la estructura y retributivo a las necesidades específicas del entorno, de forma que la empresa pueda obtener resultados positivos, en tiempo razonable. La capacidad estratégica suele ser innata en los directivos, no es susceptible de aprenderse en los libros, puede mejorar con la práctica, pero es en definitiva, más arte que ciencia o técnica” (Vanegas, 2004). Dice el refrán: “una entidad sin fin de lucro, si no obtiene lucro le llega el fin”.

Otra condición que es necesario cumplir en una Empresa es la eficacia, para ser viable y exitosa. La Eficiencia o aprendizaje operativo en la organización son los ambientes laborales de calidad, donde resulte atractivo trabajar y así desarrollar sus habilidades y destrezas, buscando alinear el desarrollo de la Empresa, con el de las personas.

Actualmente el estilo del gerente es la comunicación y participación, gestionar un sistema grato que estimule el trabajo individual y en equipo. Las capacidades gerenciales son en parte innata, en parte técnica que se pueden aprender, pero no basta que una empresa sea eficaz y eficiente para tener viabilidad y éxito a largo plazo. Es necesario además que la organización muestre consistencia al desarrollar una cultura organizacional coherente entre sus empleados accionistas directivos, proveedores, en conjunto tener valores.

El cambio cultural se refiere a un mayor compromiso de los trabajadores con la organización, al desarrollo profesional continuo, al trabajo en equipo; el cambio cultural supone modificaciones en las creencias y valores compartidos. Cuesta mucho transformar viejas creencias arraigadas como “los jefes están para pensar y los subordinados para trabajar”. “la mentira es una legítima herramienta de gestión”, “las personas solo se mueven por dinero”, “la comunicación interna distrae a los trabajadores y genera problemas” y renovar el cultivo de valores incorporando elementos como la proactividad, la autocrítica o la creatividad; sin embargo, “hoy resulta ya difícil que un trabajador cualificado deba pedir autorización, para consultar información necesaria, deba conseguir la firma de su jefe, peor aún, deba limitarse a acatar decisiones que no comparte; de modo que hay que seguir avanzando en lo político y en lo social, como vienen haciendo las empresas de éxito” (Núñez, 2003).

Blanchard & Stoner (2003), dice que hay tres lecciones que todos los gerentes deben aprender, para que, el trabajo de las organizaciones valga la pena: Primero: “El trabajo debe ser visto como algo importante”. “Segundo: La meta comprendida y compartida pro todos. Tercera: Los valores de la organización deben orientar los planes,

las decisiones y deben orientar las actuaciones de la organización” (Blanchard & Stoner, 2003).

Él recalca que las metas son importantes ya que pone en marcha a los gerentes, ya que, ellos piensan que todo el mundo comparte la meta sencillamente porque aparece escrita en el informe, pero “realmente lo importante son los valores, porque sostiene los esfuerzos para llegar a estas” (Blanchard & Stoner, 2003).

Estos valores o cualidades personales conviene que estén presentes en la toma de decisiones de la Gerencia General de la empresa y en los mandos intermedios. Implícitamente estarán también presentes las demás virtudes o cualidades humanas, pues son partes integrantes o potenciales de los valores humanos fundamentales: laboriosidad, diligencia, responsabilidad, optimismo, orden, lealtad, veracidad, honestidad, audacia, valentía, reciedumbre, respeto, serenidad, magnanimidad, don de gentes, etc. (Fernández, 2003). Los gerentes deben ser coherentes en la práctica de valores, poseer capacidades estratégicas y ejecutivas, para ser líderes.

Según Pardo (2004) en su artículo de la revista Inalde, “los valores humanos están al alcance de cualquier persona, no son habilidades innatas de determinadas personas, como si lo son las habilidades estratégicas y algunas de las ejecutivas” (Pardo, 2004).

Los errores y fallas en cualquiera de los tres niveles de la organización, producen incoherencias en las dimensiones de la organización y en las dimensiones del directivo. Suelen generar actuaciones y tomas de decisiones erróneas, con aprendizaje negativo, injustas, que causan pérdidas a la organización y a sus integrantes y deterioran la eficacia, la eficiencia y consistencia de la empresa. A la larga, pero también en el corto plazo, pueden conducir a la quiebra y liquidación de las organizaciones como ha

ocurrido con empresas de renombre internacional: Enron, Worldcom, Arthur Andersen y Lousat (Pardo, 2004).

Según el profesor Brandt Allen, “el costo de Enron en términos de valor de mercado significó una pérdida para los accionistas (...) equivalente a setenta (70) billones de dólares. El caso de World Com, fueron 170 billones de dólares y en caso de Lousat, 250 billones de dólares”, Allen (citado por Lobo, 2012).

Según Blanchard & Stone (2003) en su libro *A la Carga!* Existen tres niveles fundamentales de reevaluación que permiten motivar a los empleados y de esta forma llevar al éxito a la organización. Primer Punto (El espíritu de la ardilla): nos enseñan que las personas de la organización deben saber cómo están contribuyendo con su trabajo a mejorar el mundo, también como todos deben trabajar hacia una meta compartida y cómo los valores deben servir de guía para los planes las decisiones y las actuaciones. Segundo Punto (El estilo del castor) acentúa que las metas, reglas y valores deben estar totalmente claros y se deben respetar los pensamientos, los sentimientos, las necesidades y los sueños de los empleados y hacerles ser conscientes de cuál es el desafío. Tercer Punto: (Don del Ganso) las congratulaciones pasivas o activas deben ser de verdad y hay que felicitar el progreso (Blanchard & Stone, 2003).

Según Novoa (2004) Directo del área de Operaciones y Tecnología del Inalde, en su artículo “aprendiendo de los Himalayas”, aclara que en sus inicios, una organización es como un equipo de montañismo. Un grupo pequeño, que se ve con mucha frecuencia, que se hablan constantemente, que tratan muchos temas, comparten sus ilusiones, sus metas personales (Novoa, 2004).

Según Novoa (2004) dentro del proceso de las ascensiones extremas que realizan los equipos de alpinismo, existen implícitamente ciertas normas que se pueden resumir

así: las necesidades personales se subyugan a las necesidades del grupo. Desde el principio de la escalada, para todos los integrantes es claro que no importa quién llegue a la cumbre, lo importante es colaborar para que algún compañero la alcance (Novoa, 2004).

5.5 El gerente ante todo debe tener comunicación asertiva en todos los niveles

La teoría de la asertividad desarrollada por Wolpe y Lazarus, proviene del “modelo conductual y se orienta especialmente, a entrenar a las personas en destrezas y técnicas que les permitan ser más eficaces en situaciones interpersonales, en las cuales puedan expresar auténticamente sus sentimientos, preferencias, creencias, opiniones, teniendo en cuenta sus derechos, sin pasar por encima de los derechos de los demás”.

La filosofía de la asertividad está cimentada en el desarrollo de un sistema de creencias positivas y/o derechos personales, cuyo reconocimiento facilitaría a las personas moverse más libremente y asegurar un desenvolvimiento más sano, aunque su práctica involucre obstáculos y barreras (Toro, et al., 1998).

Existen tres aspectos que deben considerarse sobre los derechos personales para comprender las implicaciones de la asertividad en las relaciones interpersonales.

- Existen límites éticos al tomar las propias decisiones.
- Ser responsable de las acciones.
- Expresar sus sentimientos.,

La comunicación asertiva es fundamental en las relaciones interpersonales y un factor primordial en el gerente, para la comunicación con sus colaboradores.

5.6 Características de la comunicación asertiva

La expresión de opiniones y peticiones en forma ambigua e indirecta hace que la comunicación se distorsione y sea ineficaz, pues crea confusión, para quien escucha, al no saber exactamente a qué se están refiriendo y frustración para quién se manifiesta, si su interlocutor no logra adivinar o “caer en cuenta” de la intención del mensaje. Ejemplo, una persona puede decirle a otra: ¿Sabías que están presentando una excelente película cerca de aquí?, cuando realmente lo que quiere decirle es “deseo que vayamos juntos la cine”. La expresión directa facilita una comunicación oportuna.

5.6.1 Honesta.

No es un arma para manipular sutilmente, se trata más bien de expresiones y acciones auténticas son minimizarse a sí mismo o a los demás. Algunas situaciones que evidencian la falta de honestidad son:

- Decir o hacer lo que otros esperan para obtener beneficios personales.
- Adular a los demás para lograr que se haga lo que otra persona quiere que se haga.
- Decir todo lo que se cruza por la mente colocándose a sí mismo por debajo.
- Decir todo lo que se piensa en aras de la sinceridad y la franqueza, descuidando cómo esto puede afectar al otro: ¡francamente creo que este empleo es muy complejo para ti, busca algo acorde a tus capacidades.

- En ocasiones las personas que tienen deficiencias para expresar abiertamente lo que siente, utilizan frases hostiles, para encubrir sentimientos como preocupación, temor o incluso afecto, provocando en los demás un efecto contrario al que esperaba (Toro, et al. 1998, p. 98).

5.6.2 Es apropiada.

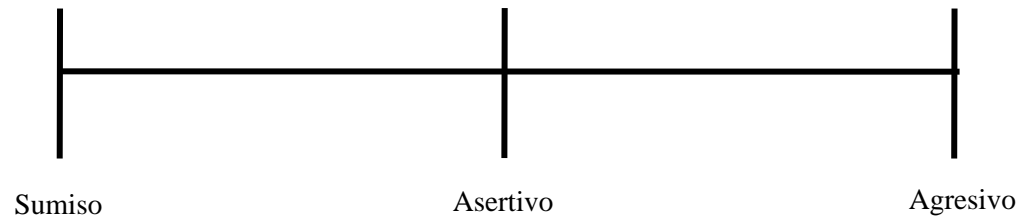
Se debe buscar el momento y lugar apropiado para expresar determinadas situaciones.

5.6.3 Es congruente.

La concordancia entre los mensajes verbales y no verbales es de vital importancia, porque determina la efectividad de la comunicación y dice de la forma como las personas se relacionan entre sí.

5.7 Comportamientos asertivos y no asertivos

La teoría de la asertividad establece diferencias entre los comportamientos asertivos y los que no lo son. Estos últimos, se refieren a la sumisión o pasividad y hostilidad o agresión. Las descripciones de estas tres tipificaciones son puntos extremos en el continuum del comportamiento, sin embargo en la realidad éste puede tener mil matices.



Esta teoría no tiene como fin rotular a las personas ni significa que existan algunas cuyo comportamiento sea totalmente pasivo, agresivo o asertivo. Una persona puede tender a actuar en el trabajo, bajo ciertas circunstancias en forma sumisa, con una deliberada intención adaptativa (Navas, 1965, p. 54).

5.8 Indicadores diferenciales entre el comportamiento asertivo, pasivo y agresivo

Tabla 1. Indicadores diferenciales entre el comportamiento asertivo, pasivo y agresivo

Estilo Comunicativo	Agresivo	Pasivo	Asertivo
Señal no-verbal	Señal con el índice. Golpear muebles Empular.	Taparse la boca con la mano al hablar. Retorcer las manos.	Erguido. Movimientos sueltos.
- Expresión facial	Ceño fruncido. Labios apretados.	Aburrimiento. Carente de expresión	Atenta Interesada
- Contacto visual	Fijo e intimidante. Mirada centelleante	Evasivo Mirada “perdida”	Directo. Mirada cálida.
- Postura	Rígida. Puños cerrados.	Floja o tensa. Posición defensiva o encorvada.	Relajada. Posición de apertura.
- Tono de voz.	Alto altanero Acusador Autoritario.	Bajo, débil Sumiso, dudoso. Voz entrecortada.	Moderado. Firme de acuerdo con la situación.
Comportamiento	Poner a las demás por debajo. Actitud hostil, de saberlo todo, de dominio. Etiqueta negativamente a las personas.	Se humilla ante las demandas ajenas. Actitud temerosa. Se queja en vez de actuar. Fácilmente se ofende por lo que otros dicen o hacen.	Elige alternativas. Realista en las expectativas. Orientado a la acción. Sabe lo que necesita y se propone obtenerlo.
Lenguaje	“Deberías” “Tienes que”, Abuso verbal, Palabras obscenas.	“Si solamente” “esto puede ser tonto pero...” “discúlpeme por...”	“Yo propongo que...”, “Cuáles son tus alternativas?”, “Siento... , Deseo...”, Quién, dónde, cuándo, cómo.
Creencias Mensajes	“Yo nunca me equivoco” “Yo tengo derecho, tu no”., “Aquí mando yo”. “Las personas deben hacer lo que yo pido sin cuestionar”	“No estés en desacuerdo”. “Los demás tienen derechos, yo no”. “Expresar los sentimientos no es bueno” “Tu eres más importante que yo”.	Todos somos valiosos y todos tenemos derechos. Está bien aprender de los errores. Puedo expresar libremente mis sentimientos.
Sentimientos	Hostilidad Impaciencia Irritación Frustración, Resentimiento.	Resentimiento, Culpa. Se siente Manipulado Controlado, Deprimido, Temeroso	Bienestar Equilibrado Entusiasmo Optimismo, Tolerancia.

Fuente. Toro, et al., 1998.

5.9 Comunicación emocional y asertividad

Como dice Riso (1994) “Las emociones han sido sometidas a un proceso de desnaturalización tal, que la valoración cultural ha desvirtuado su significado original convirtiéndolas en indeseables”.

El acto de postergar la manifestación de las emociones no lo consideramos asertivo. Algunas razones que mueven a esto, pueden ser el temor al “qué dirán” o a que el otro se disguste; a creer que no tenemos derecho a hacerlo; para no sentirnos, culpables más tarde, por vergüenza o por otras muchas razones (Riso., 1994. P. 134).

Guardar o reprimir emociones por largo tiempo, como la ira, lleva a que ésta se convierta en rencor, la tristeza en depresión, el miedo en ansiedad permanente o el amor en frustración. Por supuesto esto ocurre al no saber cómo manejarlas y entre otras cosas, porque socialmente hemos aprendido a ocultarlas.

Sin embargo, el resultado de la actitud de “echarles tierra”, se asemeja al efecto que produce la olla exprés: necesita una válvula para dosificar la salida del aire; si ésta se bloquea o atasca, puede estallar y causar destrozos.

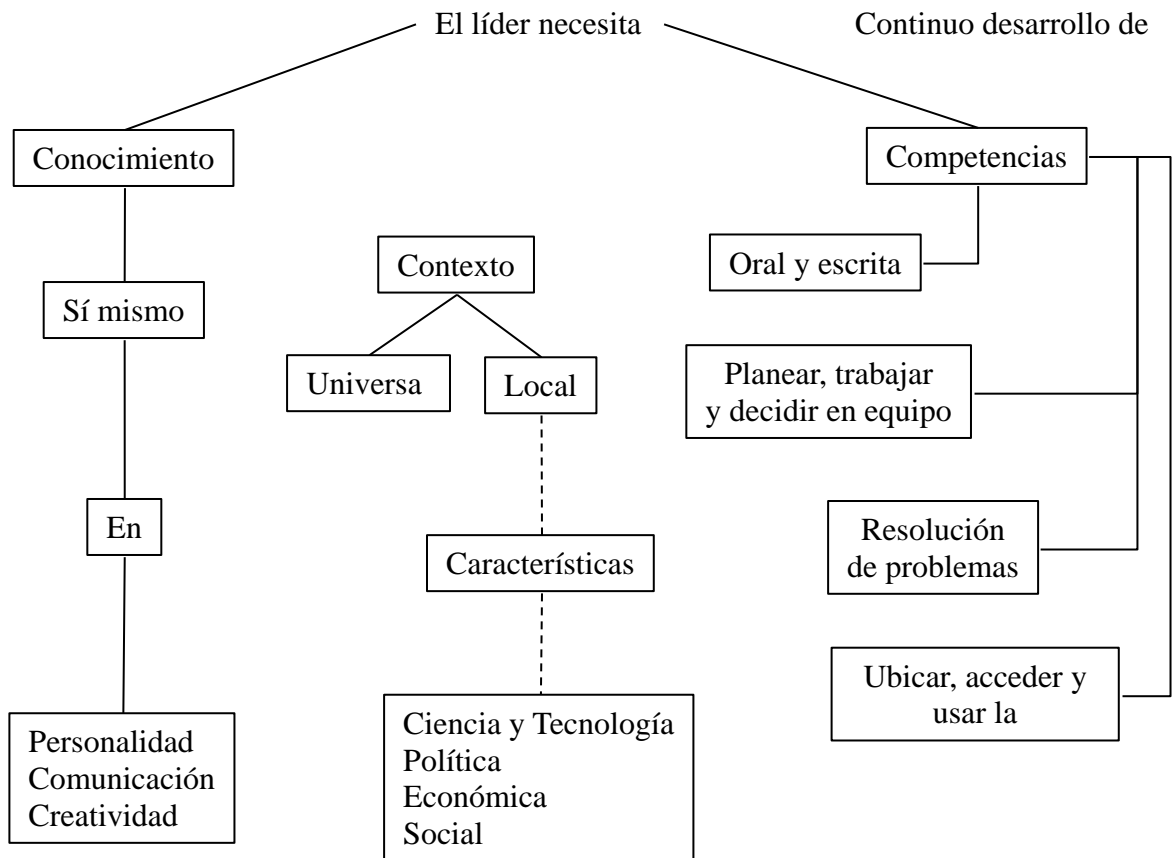
“El bloqueo mental de las emociones, puede transformarlas en sentimientos negativos o estados crónicos, que sobrecargan el organismos de estrés e inducen en éste reacciones fisiológicas a veces irreversibles” (Núñez, 1987). “Algunas de las alteraciones psicósomáticas asociadas con los estados de tensión emocional son: hipertensión arterial, asma bronquial, úlcera gastroduodenal, trastornos menstruales, entre otros” (Núñez, 1987).

“Procesar la información emocional, expresarla adecuadamente, dejar que ella siga su curso natural, fluya, y no se acumule, permite que las emociones cumplan su

función de equilibrio en la persona para tener una vida plena y armónica en la relación con los otros” (Núñez, 1987).

Si bien la comunicación verbal es un factor imprescindible para la convivencia, como soporte para la expresión del afecto resulta en ocasiones insuficiente o hasta innecesaria, cuando en el reencuentro con el otro hay una mutua necesidad de compartir profundos sentimientos y emociones “Un abrazo dice más que mil palabras”.

Figura 1. Liderazgo para el desarrollo humano.



Fuente. Toro, et al. 1998.

5.10 Liderazgo en el gerente

El liderazgo, el cual, para el Desarrollo Humano aumenta las posibilidades de ejercer un liderazgo efectivo, busca que las personas y, a través de ellas, la sociedad, las empresas y el país en general sean más armónicas, competentes, productivas y coherentes en su accionar.

Los presupuestos que surgen de ésta nueva época, hace necesario reflexionar y debatir ampliamente el papel de los líderes e individuos en general y clarificar la función de la educación y los conocimientos en la redefinición cultural de la sociedad y en la configuración de estos sujetos como líderes.

Una persona con liderazgo es aquella que ejerce una “influencia sobre su equipo de trabajo, convoca y contribuye a que estos logren de mejor manera llegar a sus metas. Concilia intereses, analiza, reflexiona y propone. En este sentido, el liderazgo es entendido como el “influjo interpersonal ejercido en una situación y dirigido a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales” (Brown, 1998).

En este punto es pertinente aclarar que el jefe no es necesariamente un líder. El liderazgo representa una influencia fundada en las características personales y en el conocimiento para interpretar y comprender, lo que produce una aceptación en el grupo.

El liderazgo implica entonces tres elementos, el líder como tal, a partir del conocimiento, comprensión e interpretación de la “realidad” ejerce una influencia sobre una situación o un grupo.

La sociedad, las organizaciones, dadas las características del mundo actual, exigen personas (gerentes) que influyan, que encanten, que dejando atrás los individualismos, los métodos tradicionales (gritos, regaños, miedo, apatía), se preocupen no sólo por contribuir a un ambiente físico agradable, sino por el clima psicológico y el desarrollo de las potencialidades de sus colaboradores. Los líderes por lo tanto, deben convertirse en motivadores, que entusiasmen y comprometan adecuadamente a su gente.

Es claro que la dirección gerencial no puede considerarse ya como una influencia puramente formal. Esta hay que llenarla de contenido, forma y fondo se hacen necesarios para cumplir con la inmensa responsabilidad que se le impone al hombre en la actualidad, en las organizaciones como miembro de ellas o en la sociedad, en donde debe contribuir a la búsqueda de soluciones en sus innumerables dificultades (Toro, et al, 1998).

5.11 La organización inteligente

Dos son los conceptos que se desarrollan en estas organizaciones hoy, como empowerment y learning organization, que significa “proceso que pretende la construcción, desarrollo e incremento del poder de la organización, a través de la cooperación, participación y trabajo en conjunto” (Jofré, 1999, p. 18).

La organización inteligente, es aquella basada en el conocimiento y en la habilidad para aprender; es precisamente esta habilidad, para aprender más rápidamente que el competidor lo que podría mantener una ventaja competitiva y hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Para Arturo Jofré (1999) “el empowerment se basa en dos columnas; un fuerte cambio en el pensamiento directivo y la creación de un clima que permita un alto grado de compromiso del empleado con su organización. Tratar de construir una organización inteligente basada en la desconfianza y en el uso exclusivo de la autoridad formal es un error que no puede subsanarse con prácticas administrativas, aun siendo las que normalmente se aplican en este tipo de enfoque” (Jofré, 1999, p. 26).

El gran reto para la gerencia que reconoce las ventajas de una organización basada en el aprendizaje constante, que valora la capacidad de adaptación a los nuevos patrones de competencia visibles en el mercado, consiste en liderar el cambio hacia una cultura empresarial que reconoce y valora el compromiso con el mejoramiento continuo, donde cada participante se apropia de una visión y una misión compartidas por los altos ejecutivos en toda la organización. Este proceso demanda mucho entusiasmo, claridad en los objetivos y metas tanto de corto como de más largo plazo, lo que se puede calificar como parte de una estrategia dual, que atiende las actividades diarias dentro de una agenda adecuadamente elaborada y que aborda los procesos de planificación para el largo plazo. Este proceso tiende a ser muy lento, requiere colaboradores con alto grado de compromiso, que permita una estructura organizacional muy flexible, ausente de tanto control sobre la gente, y promueva la creación de espacios para el estímulo de la creatividad y la innovación, dos elementos esenciales para lograr una ventaja competitiva sostenida (Baltodano, et al., 2000).

Peter Drucker (1999) “el universo social no tiene leyes naturales como sí existen en las ciencias físicas. Por consiguiente está sujeto a cambios continuos”. Es decir, en las ciencias administrativas no tenemos el control de laboratorio que sí tienen las ciencias exactas. Desde esta perspectiva, el cambio es continuo y la búsqueda de formas para mejorar la toma de decisiones es dinámica. Además, Drucker expresa que existen siete supuestos sobre la organización que están desactualizados y que es importante que se tomen en consideración:

- “Que solo existe una única manera correcta de organizar una empresa.
- Que los principios gerenciales se aplican únicamente a organizaciones empresariales.

- Que sólo existe una manera correcta de dirigir a la gente.
 - Que las tecnologías, los mercados y los usos finales son fijos y casi nunca se traslapan. Es decir, que cada industria tiene una tecnología específica y un mercado específico.
 - Que el alcance de la gerencia se define legalmente como de aplicación exclusiva a los activos y empleados de una organización.
 - Que la función de la gerencia es dirigir la empresa y no concentrarse en lo que sucede por fuera de la compañía. Es decir, la gerencia tiene un enfoque interno y no externo.
 - Que las fronteras nacionales definen la ecología de la empresa y de la gerencia”
- (Drucker, 1999, p. 50).

5.12 Estilos del gerente

5.12.1 Estilo del Gerente Ejecutivo.

El perfil ejecutivo se refleja generalmente en la conducta del gerente que ve su tarea en términos de maximizar efectivamente el esfuerzo de los demás, tanto en las tareas a corto como a largo plazo. Fija normas elevadas de producción y desempeño, pero reconoce que a causa de las diferencias individuales tendrá que tratar a cada uno de un modo algo diferente. Es efectivo en el sentido que su dedicación tanto a la tarea como a las relaciones es evidente para todos y actúa como fuerza motivadora poderosa.

Sus cualidades principales son: Utiliza el trabajo en equipo en la toma de decisiones. Utiliza la participación en forma adecuada induce compromiso con los

objetivos. Estimula un desempeño mejor. Coordina a los demás en el trabajo (Reddin, 1995).

5.12.2 Estilo del Gerente orientado a la tarea

El gerente integrado utiliza siempre tanto la orientación a la tarea, esta conducta implica la fijación de objetivos hacia la productividad y a la gestión Logística (Villacres Cárdenas, 2012).

5.12.3 El Gerente como administrador.

Debe gestionar correctamente el recurso más valioso de las organizaciones, el talento humano, administrar en busca de resultados financieros, alinear a la organización con las personas.

El gerente debe tomar las decisiones de acuerdo a los objetivos organizacionales, debe ser un agente de cambio, que motive y resuelva conflictos de manera exitosa,

5.12.4 El Gerente como líder del equipo.

El gerente debe crear ambientes laborales de calidad, fomentar la confianza entre los miembros de su equipo, trabajar con respeto y honestidad, ser creativo frente a los conflictos y comportarse como un guía y un orientador.

5.12.5 Estilo del gerente orientado a las personas.

Las características de este frente, son las siguientes; cálido, integrador con las tareas de sus subalternos o empleados, receptivo a las diferentes situaciones que le comentan sus trabajadores, debe ser equilibrado, ecuánime, seguro, dispuesto a tener una comunicación asertiva con sus trabajadores, solidario, honesto y respetuoso.

6. Marco Legal

Se realiza una clasificación de la normatividad que ampara todo el proceso de concurso de méritos en donde se incluye el perfil gerencial y la normatividad explícita de toda la naturaleza de una Empresa Social del Estado.

- *Resolución 165 de 2008*. “Por la cual se establecen los estándares mínimos para el desarrollo de los procesos públicos abiertos para la conformación de las ternas, de las cuales se designarán los gerentes o directores de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial”.

- *Ley 1122 de 2007*. Hace referencia al período constitucional por cuatro años, el cual es adquirido por medio del concurso de méritos.

- *Ley 1438 de 2011*. “Establece la elección y evaluación del plan de gestión de los Gerentes de las ESE, determinación del riesgo de las ESE, Plan de saneamiento Fiscal y financiero”.

- *Decreto 357 de 2008*. “Por medio del cual se reglamenta la evaluación y reelección de Gerentes o Directores de las Empresas Sociales del Estado del orden Territorial”.

- *Decreto 800 de 2008*. “Determina los parámetros para la realización de los concursos de méritos público y abierto”.

- *Decreto 785 de 2005*. “Se establecen los requisitos para el ejercicio de los empleos que conforman el Sistema de Seguridad Social en Salud”.

- *Ley 100 de 1993*. “Por la cual se crea el sistema General de Seguridad Social Integral”.

- *Decreto 1876 de 1994*. “Organización de la Empresa Social del Estado”.

- *Decreto 715 de 2001*. “Distribución de Recursos para el sector Salud”.

Para el cumplimiento de los objetivos de la prestación del servicio público de salud, como derecho de los individuos y como deber correlativo del Estado, exige salud, como derecho de los individuos y como deber correlativo del Estado, exige la aplicación de los principios generales consagrados en la misma Constitución y en la Ley 100 de 1993, Artículo 153. A continuación se verán los principios que directa o indirectamente afectan el mercadeo de los servicios de salud:

- *La equidad*. Los servicios deberán ser de igual calidad para todos, independientemente de la capacidad de pago, sin ninguna discriminación por el monto del pago de cada afiliado. Servicios.

- *La obligatoriedad*. La afiliación es obligatoria para todos los habitantes y los empleadores deberán afiliar a todos sus trabajadores. Oferta.

- *Libre escogencia*. Se permite la participación de diferentes entidades que se ocupen de los servicios correspondientes, denominadas EPS e IPS y debe garantizar que los usuarios puedan escoger libremente entre ellas, cuando esto sea posible según las condiciones de oferta de servicios. Competencia.

- *Descentralización Administrativa*. La organización del Sistema General de Seguridad Social en Salud deberá ser descentralizada, y de ella harán parte las direcciones seccionales, distritales y locales de salud. Autofinanciamiento.

- *Concertación*. Se deberá propiciar la concertación de los diversos agentes en todos los niveles y emplear como medio para ello a los Consejos nacional, departamentales y municipales de Seguridad Social en Salud.

- *Calidad.* El sistema debe establecer mecanismos de control de los servicios para garantizar a los usuarios la calidad en la atención oportuna, personalizada, humanizada, integral, continua y de acuerdo con estándares aceptados en procedimientos y práctica profesional. Cliente (Sistema de Seguridad Social Integral, Ley 100 de 1993).

Según el Artículo 196 de la Ley 100 de 1993, los hospitales al transformarse en Empresas Sociales del Estado, entidades descentralizadas, se deben someter a un régimen jurídico contemplado en el Artículo 195 de la Ley 100, el cual se convierte en el marco de acción legal para “diseñar estrategias de mercadeo para la salud, que permitan el autofinanciamiento”. A continuación se muestran los que están relacionados con el mercadeo:

- El nombre deberá mencionar siempre la expresión “Empresa Social del Estado”.

- El objeto debe ser “la prestación de los servicios de salud, como servicio público a cargo del Estado o como parte del servicio público de seguridad social”.

- El director o representante legal será designado según lo dispone el artículo 192 de la presente Ley.

- “Las personas vinculadas a la empresa tendrán el carácter de empleados públicos y trabajadores oficiales”, conforme a las reglas del Capítulo IV de la Ley 10 de 1990.

- En materia contractual se regirá por el derecho privado, pero podrá discrecionalmente utilizar las cláusulas exorbitantes previstas en el Estatuto General de Contratación de la administración pública.

El Decreto 785 del 2005, relacionado con el sistema de nomenclatura y clasificación de funciones del orden territorial, reglamentario de la Ley 909 del 2004, en su Artículo 11 se refiere a la Experiencia como aquellos conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio y en particular establece como Experiencia profesional:

“La adquirida a partir de la terminación y aprobación de todas las materias que conforman el pensum académico de la respectiva formación profesional, tecnológica o técnica profesional, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o disciplina exigida para el desempeño del empleo” y como Experiencia Relacionada, “la adquirida en el ejercicio de empleos que tengan funciones similares a las del cargo a proveer o en una determinada área de trabajo o área de la profesión, ocupación, arte u oficio” (Artículo 11, Decreto 785 del 2005).

Lo anterior determina que la práctica laboral se fortalece, consolida, aplica, decanta, reconstruye y valida el conocimiento, ésta práctica permite al gerente adaptarse a las “condiciones cambiantes y a las demandas del entorno, tener visión de futuro y trabajar para conseguir los objetivos propuestos; atender y considerar las restricciones de recursos legales, financieros y organizacionales con que cuenta, para atender la demanda de la comunidad asistida; tener consciencia que esta gerenciando grupos humanos y que el bienestar de la comunidad o un sector de la misma depende del conocimiento y la habilidad del gerente como planificador y ejecutor de políticas, programas y proyectos que incidan e impacten sobre dicha comunidad; examinar y redimensionar el estilo gerencial, su metodología de trabajo, la actitud hacia la comunidad y como administrador de recursos públicos o con destino a lo social; adoptar mecanismos e

instrumentos técnicos que faciliten la programación, la ejecución, el seguimiento y el control del trabajo propio y del personal a cargo; comprender el trabajo en equipo y potenciar el trabajo de sus colaboradores a través de una eficaz administración del talento humano”, en resumen la habilidad gerencial no sólo depende de su formación académica, el proceso es de mayor complejidad y se complementa con la práctica gerencial, del hacer, de la combinación del estudio, práctica y liderazgo (Bastidas & Bolaños, 2009, p. 11).

Las aptitudes en el campo de la gerencia pública el Decreto 2539 del 2005 aporta elementos que pueden ser útiles para la construcción del perfil gerencial, entre ellas se destacan:

- “Liderazgo, a través de esta competencia el Gerente Social debe guiar y dirigir grupos y establecer, construir y mantener la cohesión del grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales generando un clima positivo y fomentando la participación”.

- “Planeación, según la cual se debe determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas; establecer objetivos claros y concisos estructurados y coherentes con las metas organizacionales, traduciéndolos en planes prácticos y fiables”.

- Toma de decisiones, es decir, elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión, la capacidad para escoger, en entornos complejos, la opción más conveniente para resolver situaciones concretas, asumiendo las consecuencias”.

- “Dirección y desarrollo personal, competencia según la cual se debe favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras, gestionar las habilidades y recursos de su grupo de trabajo (o de las personas a su cargo) con la finalidad de alcanzar metas y objetivos organizacionales y desarrollar las competencias de su equipo humano, mediante la identificación de las necesidades de capacitación, formación y estímulos, comprometiéndose en acciones concretas para satisfacerlas”.

- “Conocimiento del entorno, según Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional. En el ejercicio gerencial toma en cuenta y demuestra un conocimiento del entorno y del contexto institucional en el que desempeña su actividad gerencial, la cual debe tener en cuenta y demostrar que conoce su entorno inmediato y mediano, y el contexto institucional en el que desempeña su actividad gerencial” (Presidencia de la República de Colombia, 2005).

En el Título III de la Administración y financiación del Sistema en la Ley 100 de 1993, articulado 201 “conformación del Sistema General de Seguridad”.

El Artículo 2002 de la misma ley se define el régimen contributivo “conjunto de normas que rigen la vinculación de los individuos y las familias”.

Capítulo III. Régimen de las empresas sociales del estado. En el Artículo 194 de la Ley 100 de 1993, en su naturaleza estipula: “La prestación de servicios de salud en forma directa por la Nación o por las entidades territoriales, se hará a través de las Empresas Sociales del Estado, que constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa,

creadas por la Ley o por las asambleas o concejos, según el caso, sometidas al régimen jurídico previsto en este capítulo.

En el Artículo 195. “Las Empresas Sociales de Salud se someterán al siguiente régimen jurídico:

1. El nombre deberá mencionar siempre la expresión “Empresa Social del Estado”.

2. El objeto debe ser la prestación de los servicios de salud, como servicio público a cargo del Estado o como parte del servicio público de seguridad social.

3. La junta o consejo directivo estará integrada de la misma forma dispuesta en el Artículo 19 de la Ley 10 de 1990.

4. El director o representante legal será designado según lo dispone el Artículo 192 de la presente Ley.

5. Las personas vinculadas a la empresa tendrán el carácter de empleados públicos y trabajadores oficiales, conforme a las reglas del Capítulo IV de la Ley 10 de 1990.

6. En materia contractual se regirá por el derecho privado, pero podrá discrecionalmente utilizar las cláusulas exorbitantes previstas en el estatuto General de Contratación de la administración pública.

7. El régimen presupuestal será el que se prevea, en función de su especialidad, en la Ley orgánica de presupuesto, de forma que se adopte un régimen de Presupuestación con base en el sistema de reembolso contra prestación de servicios, en los términos previstos en la presente Ley” (Ley 100 de 1993).

8. Por tratarse de una entidad pública podrá recibir transferencias directas de los presupuestos de la nación o de las entidades territoriales.

9. Para efectos de tributos nacionales se someterán al régimen previsto para los establecimientos públicos”.

El Artículo 196 expresa lo siguiente: Empresas Sociales de Salud de carácter nacional. “Transfórmense todas las entidades descentralizadas del orden nacional cuyo objeto sea la prestación de servicios de salud, en empresas sociales de salud.

Artículo 197. Empresas sociales de salud de carácter territorial. “Las entidades territoriales deberán disponer, dentro de los seis meses siguientes a la fecha de vigencia de esta Ley, la reestructuración de las entidades descentralizadas cuyo objeto principal sea la prestación de servicios de salud, con el fin de adecuarlas a lo dispuesto en este capítulo”.

Título III. El Artículo 201, estipula la conformación del Sistema General de Seguridad Social en Salud. “En el Sistema General de Seguridad Social en Salud coexisten articuladamente, para su financiamiento y administración, un régimen contributivo de salud y un régimen de subsidios en salud, con vinculaciones mediante el Fondo e Solidaridad y Garantías” (Ley 100 de 1993).

El Artículo 202. Contextualiza que “El régimen contributivo es un conjunto de normas que rigen la vinculación de los individuos y las familias al Sistema General de Seguridad Social en Salud, cuando tal vinculación se hace a través del pago de una cotización, individual y familiar, o un aporte económico previo financiado directamente por el afiliado o en concurrencia entre éste y su empleador” (Ley 100 de 1993).

Capítulo II, Del régimen subsidiado. El Artículo 211 en su definición establece que: “El Régimen Subsidiado es un conjunto de normas que rigen la vinculación de los individuos al Sistema General de Seguridad Social en Salud, cuando tal vinculación se

hace a través del pago de una cotización subsidiada, total o parcialmente, con recursos fiscales o de solidaridad de que trata la presente Ley”.

El Artículo 212. Creación del Régimen “Créase el Régimen Subsidiado que tendrá como propósito financiar la atención en salud a las personas pobres y vulnerables y sus grupos familiares que no tienen capacidad de cotizar. La forma y las condiciones de operación de este régimen serán determinadas por el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud”. Este régimen de subsidios será complementario del sistema de salud definido por la Ley 10 de 1990.

El Artículo 213. Beneficiarios del Régimen “Será beneficiaria del Régimen Subsidiado toda la población pobre y vulnerable”, en los términos del Artículo 157 de la presente Ley.

El Decreto 800 de 2008, por el cual se reglamenta parcialmente el Artículo 28 de la Ley 1122 de 2007, decreta en su Artículo 1°. Las Juntas Directivas de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial conformará la terna de candidatos de que trata el Artículo 28 de la Ley 1122 de 2007, para la designación del Gerente o Director de dichas entidades, con las personas que sean escogidas mediante concurso de méritos público y abierto, adelantado de conformidad con lo establecido en el presente Decreto.

Artículo 2°. Las Juntas Directivas de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial determinarán los parámetros necesarios para la realización del concurso de méritos público y abierto de que trata el artículo anterior, el cual deberá adelantarse por la respectiva entidad, a través de universidades o instituciones de educación superior públicas o privadas o estas asociadas con entidades especializadas en procesos de selección de personal para cargos de alta gerencia, que se encuentren debidamente acreditadas por la Comisión Nacional del Servicio Civil

La Universidad o Institución de educación superior deberá ser escogida bajo criterios de selección objetiva, demostrar competencia técnica, capacidad logística y contar con profesionales con conocimientos específicos en seguridad social en salud.

Parágrafo 1°. Las Juntas Directivas cuando lo consideren necesario, podrán autorizar al Gerente o Director para que suscriba convenios con otras Empresas Sociales del Estado o con la respectiva Dirección Territorial de Salud, para adelantar los concursos de méritos públicos y abiertos a través de y Universidades o instituciones de educación superior o estas asociadas con entidades especializadas en procesos de selección.

Parágrafo 2°. El concurso de méritos en todas sus fases y pruebas deberá ser adelantado por la entidad contratada para el efecto.

Artículo 3°. En el concurso de méritos público y abierto deberán aplicarse pruebas dirigidas a evaluar los conocimientos y las aptitudes, que permitan determinar que el aspirante es idóneo para el desempeño del cargo.

Artículo 5°. El concurso de mérito público y abierto que se adelante en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 1122 de 2007, y el presente decreto, se efectuará bajo los principios, de igualdad, moralidad, eficacia, objetividad, transparencia, imparcialidad y publicidad y bajo los estándares mínimos que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, quien prestará la asesoría que sea necesaria (Resolución del D.A.F.P. 165 de 2008).

7. Metodología

Plan o estrategia concebida para obtener la información.

7.1 Diseño Metodológico

Descriptivo correlacional. Estos diseños son transaccionales o sea que existe interrelación en un momento dado y descriptivos, porque tienen como objetivo indagar la incidencia de un panorama de uno o más grupos en un período de tiempo; los transeccionales descriptivos correlacionales, describen y comparan relaciones de un grupo ó varios en un tiempo dado, analizan relaciones de causalidad, por lo tanto, el estudio compara el perfil y los estilos de dos gerentes en el tiempo y su gestión con respecto a una Empresa Social del Estado.

7.2 Recolección de información

7.2.1 Instrumento.

Cuestionario, se utiliza en Ejecutivos y empleados, que no cuentan con un tiempo suficiente; además, se analiza su contenido de una manera más objetiva, sistemática y cuantitativa.

7.3 Análisis de la información

Se utilizó la Escala de Likert: son afirmaciones que califican el objeto de actitud, que se está midiendo y expresan sólo una relación lógica.

7.3.1 Escala Likert.

Muy de acuerdo - 5
De acuerdo - 4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo - 3
En desacuerdo - 2
Muy en desacuerdo - 1.

7.4 Muestra

Treinta (30) empleados de la Empresa Social del estado (ESE) de mediana complejidad del Departamento de Cundinamarca; aplicación de un cuestionario de diez (10) preguntas.

Dos (2) Gerentes: 2009 – 2012 / 2012 – 2015 de una misma ESE, motivo de estudio liderazgo.

Aplicación cuestionario sobre doce (12) preguntas.

8. Resultados

Se aplicó un cuestionario a treinta (30) empleados de la Empresa Social del Estado (Hospital) del Departamento de Cundinamarca de mediana complejidad, con los siguientes resultados: A la primera pregunta: ¿En esta Institución se trabaja en equipo? Quince (15) personas contestaron en desacuerdo (2) Para un 50%, siete (7) contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo (2), con 23.33%, uno (1) contestó muy de acuerdo (5), con 3.34%, de acuerdo (4) contestaron siete (7) con un 23.33%. A la pregunta dos ¿Conoce la gerencia su trabajo, en el diario laboral? Siete (7) personas contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) con 23.33%, siete (7) personas contestaron de acuerdo (4)

con 23.34%, ocho (8) personas contestaron en desacuerdo (2), para el 26.67%, ocho (8) personas contestaron muy en desacuerdo (1) para el 26.67%. A la tercera pregunta ¿Existen actividades rutinarias de comunicación con los jefes? Seis (6) contestaron de acuerdo (4) para el 20%. Ocho (8) personas contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) con el 26.67%, dieciséis (16) personas contestaron en desacuerdo (2) con 53.33%. A la cuarta pregunta ¿Podemos elegir la actitud, que queremos en el trabajo? Dieciocho (18) personas contestaron muy en desacuerdo (1) para el 60%, seis (6) personas contestaron de acuerdo (4) con 20%, ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) contestaron seis (6) personas, para el 20%. A la quinta pregunta ¿La Empresa cuenta con estímulos, para personas con alto desempeño? Ocho (8) personas contestaron de acuerdo (4) con 26.67%, nueve (9) personas contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) con el 30%, doce (12) personas contestaron en desacuerdo (2) para el 40%, una (1) persona contestó muy en desacuerdo (1) para el 3.33%. En la sexta pregunta ¿Trabaja en un ambiente de confianza y calidad? Tres (3) personas contestaron muy de acuerdo (5) para el 10%, cinco (5) personas contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) con 16.67%, veintidós (22) personas contestaron en desacuerdo (2) con 73.33%. En la séptima pregunta ¿La Empresa estimula al trabajador con programas de capacitación? Nueve (9) personas contestaron de acuerdo (4) con 30%, una (1) persona contestó muy de acuerdo (1) para el 3.33%, siete (7) personas contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) para el 23.33%, trece (13) personas contestaron en desacuerdo (2) para el 43.34%. A la octava pregunta ¿Conoce la filosofía de la Empresa? Cuatro (4) personas contestaron de acuerdo (4) para el 13.33%, dos (2) personas contestaron muy de acuerdo (5) para el 6.67%, diez (10) personas contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) con 33.33%, catorce (14) personas contestaron en desacuerdo (2) con 46.67%. A la novena pregunta

(abierta) ¿Cuál considera que es el estilo del actual gerente? Veinte (20) personas contestaron autoritario, formal, diez (10) personas (33.33%) orientado a la tarea. A la décima pregunta (abierta) ¿Cuál fue el estado del anterior gerente? Contestaron veinticinco (25) personas (83.33%), participativo, formal, orientado a la gente y cinco (5) personas (16.67%) formal, orientado a la tarea y a la gente.

En cuanto al resultado de los cuestionarios de liderazgo aplicados a los dos gerentes dónde se evalúa situaciones, que se les presenta con colaboradores durante el ejercicio de su estilo gerencial, arrojando los siguientes resultados: el anterior gerente con un 65% de liderazgo efectivo, y el actual gerente con un 55% de liderazgo efectivo.

8.1 Perfil del gerente de la ESE, motivo de estudio

Anterior gerente (2009-2012, Inicio del 1er, Semestre) Médico cirujano general, especialización en Gerencia de Instituciones de Salud y Seguridad Social, Especialización en Auditoría de Servicios y garantía de calidad, con gran experticia en el tema de gestión gerencial, con 65% en liderazgo efectivo.

Actual gerente (mitad del primer semestre de 2012 hasta hoy) Médico cirujano, especialización en Administración Hospitalaria, especialización Auditoría y garantía de la calidad, post-grado en Derecho médico en curso, con gran experticia en el tema de gestión gerencial y un liderazgo efectivo del 55%.

8.2 Diagnóstico de la Empresa Social del Estado--Departamento de Cundinamarca

El diagnóstico efectuado a la ESE motivo de estudio fue recolectado por la Universidad de Cundinamarca 2013.

8.2.1 Análisis del área financiera.

2009 – 2012. El reconocimiento de presupuesto por radicación de facturación por venta de servicios de salud ante las diferentes Entidades Responsables de pago, muestran en las vigencias 2009 – 2012, dan cuenta de una buena capacidad de gestión en éste aspecto, siendo 2010, cuando la ESE alcanzó un 95.69%, en el 2010 el proceso de planeación presupuestal fue el más acertado y coherente, en comparación a las demás (2009, 2011, 2012) (UDEEC, 2013, P. 139). El resultado porcentual trasladado a nivel de cifras reales arroja un decrecimiento de \$ 1.265 millones de presupuesto reconocido en 2010 respecto a 2009; un incremento de \$ 22.621 millones de presupuesto reconocido en 2011 respecto a 2010, cifra muy cercana a la partida de aportes del Departamento por \$ 23.309 millones; y una reducción de \$ 13.492 millones de presupuesto reconocido en 2012 respecto a 2011, esto a expensas de una reducción en el reconocimiento de ingresos de aportes del Departamento en \$ 21.832 millones y el aumento importante en el reconocimiento de ingresos por concepto de cuentas por cobrar. Otras vigencias, dentro de las cuales se incluye la partida no recaudada en 2011 de los aportes del Departamento destinadas a la Reestructuración de la ESE (UDEEC, 2013).

En cuanto a la venta de servicios de salud se observa un decrecimiento del valor reconocido entre las vigencias 2010 y 2009 de \$ 694 millones; para las vigencias 2011 – 2010 crecimiento de \$ 1.972 millones y para las vigencias 2012 – 2011 nuevo crecimiento de \$ 2.217 millones como efecto evidente del reposicionamiento del Régimen Subsidiado dentro de la ESE como fuente de financiación por concepto de venta de servicios de Salud (IDEN, 2013, p. 143).

Según lo investigado, constatado por la ESE, motivo de Estudio, dan una “buena capacidad de gestión y radicación durante las cuatro vigencias analizadas, siendo 2011 y 2012, las vigencias que superan el 100%; el comportamiento de los gastos vía presupuestal, registran una reducción, pero en el 2011 y 2012 se incrementó por cuenta de aplicación de aportes del Departamento, para el pago de servicios personales; los resultados durante el análisis UDEC (2013), presenta en los Estados de actividad financiera, económica y ambiental, dan cuenta de solvencia financiera, para las vigencias 2011 y 2012.

- *Consideraciones sobre la estructura.* Por la edad de las Edificaciones, muestran deterioro de las redes hidráulicas, focos de Humedad en baños; deterioro de las redes eléctricas e hidrosanitarias, impermeabilizar muros y reparar acabados, reforzamiento sismo resistente; problemas para el acceso de los consultorios a los discapacitados, problemas de dimensiones de marcos no cumplen Norma (UDEEC, 2013, p. 189).

En cuanto a la tecnología 77 equipos obsoletos de los 92; un servidor de características técnicas obsoletas se recomendó su cambio; los pisos 2, 3, 4 y 5 no cuentan con cableado estructurado. La ESE posee equipos que requieren ser actualizados unidades odontológicas, máquinas de anestesia, equipos de esterilización ultravioleta, Ecógrafos, mesas de partos y las camas el servicio de UCI, esto facilitará que la Institución ofrezca un servicio óptimo sin afectar la salud del usuario interno y externo (UDEEC, 2013, p. 207). La ESE presenta solvencia financiera vigencias 2011 y 2012; sobre todo en el escenario 2012, presentó condiciones de equilibrio financiero

para su funcionamiento, sin la intermediación del Ente territorial en cuanto a los aportes no ligados a la venta de servicios de salud.

La estructura organizacional de la ESE, en el año 2011, fue sometida a un ajuste Institucional, fundamentalmente en los altos costos de funcionamiento, estructura rígida, pesadas cargas laborales por sobrecargas y subutilización en los cargos, no se programa el personal, para garantizar el cubrimiento que exige la norma hacia los pacientes, teniendo en cuenta la capacidad instalada y el porcentaje de ocupación de servicios; problemas en la retroactividad de cesantías, recortes de los recursos del Sistema General de Participaciones que hace inmanejable la situación financiera (2009 – 2011 y ss).

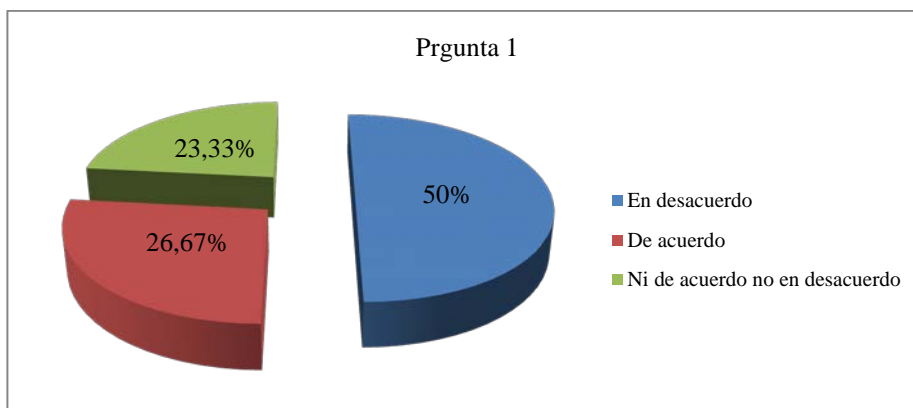
La atención en cuanto a consulta dista de un promedio mayor de quince (15) días; el área de consulta externa cubre el 31% de la demanda y urgencias 53%; en el 2012 se suscribieron contratos de servicios, 48% (207), servicios administrativos y 52% servicios asistenciales; 33% de los activos se encuentran en Estado de pensionalidad. Los cambios que se plantearon establecen una estructuración más funcional, más plana, con mínimos niveles jerárquicos, énfasis en las relaciones cooperativas, trabajo en equipo, desarrollo del Talento Humano, autorregulación y autoevaluación como elementos correctores del desarrollo de un sistema integrado de gestión (UDEEC, 2013, p.32).

Todos los datos y análisis son el producto de la UDEEC, en un informe del 2013, a la Empresa Social del Estado motivo del Estudio, la cual se encuentra actualmente en un programa de actualización tecnológica, rediseño, modernización de las redes de prestación de servicios y de gestión hacia una organización más plana con una administración gerencial con orientación a las personas, participativa.

8.3 Análisis de los resultados

A la primera pregunta ¿En esta Institución se trabaja en equipo?

Gráfica 2. Pregunta 1 ¿En esta Institución se trabaja en equipo?



Fuente. Autoras. 2014.

El 50% contestó muy en desacuerdo, el otro 26.67% está de acuerdo, y el otro 23.33% es ambiguo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo tanto se determina que no hay trabajo en equipo, cuando la realidad es que debe construirse escenarios de comunicación efectiva, con personas que tengan diferentes visiones del trabajo que se realiza en las organizaciones, para hacerlas más efectivas y competitivas. La importancia de trabajar en equipo, es crear equipos de alto desempeño, que permita a la sinergia interpersonal, se minimicen los problemas, así se obtiene un mejor desempeño en el cargo asignado, mayor compromiso y sentido de pertenencia con la organización; se maximizan los recursos y se obtienen ambientes de calidad, que permitan la confianza entre jefes y colaboradores, porque un gran lugar para trabajar se mide por la calidad de las tres relaciones interconectadas (Great Place to Work, 2012).

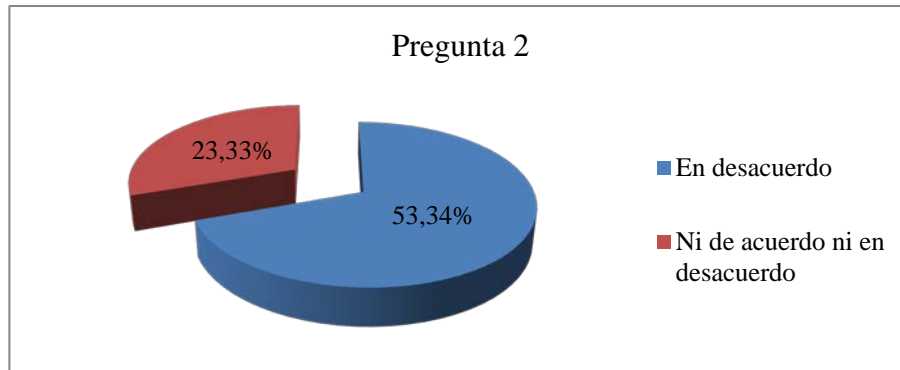
Relación: Colaboradores y jefes.

Colaboradores, trabajo, Empresa.

Colaboradores entre sí.

A la segunda pregunta ¿Conoce la gerencia su trabajo en el diario laborar?

Gráfica 3. Pregunta 2 ¿Conoce la gerencia su trabajo en el diario laborar?

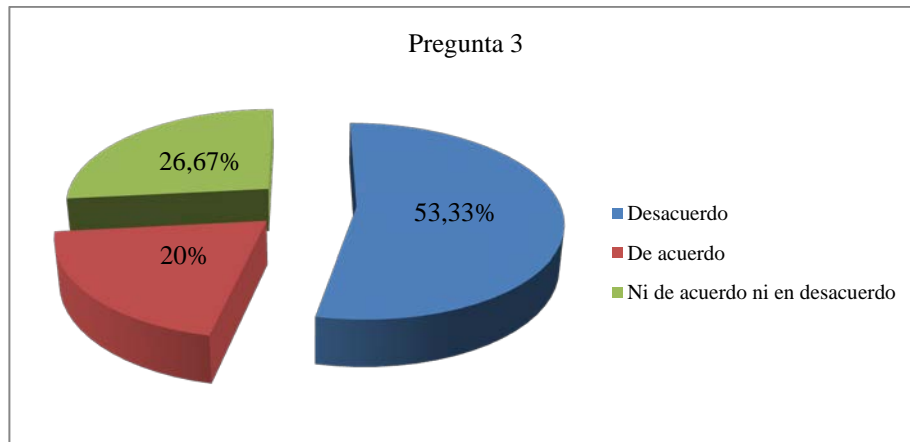


Fuente. Autoras. 2014.

El 53.34% estuvieron en desacuerdo, 23.33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 23.34% de acuerdo, lo que significa, que realmente éste gerente no está orientado a la gente, es más jerarquizado, más formal en Hacer cumplir la tarea, un líder debe gestionar el talento humano, como Capital Humano. En el Siglo XXI en un mundo globalizado de mercados abiertos y cambios muy rápidos “las personas son las que hacen las organizaciones” (Peter Drucker, 1999), crean valor a la organización, desarrollan las competencias personales en el contexto organizacional, el saber, el saber hacer y el talante, pero debe ir de la mano con el desarrollo de las competencias organizacionales “lo que hace mejor” la empresa en el contexto del mercado. La gerencia en el hoy, debe transformarse al referirse al Recurso Humano, pasar del nivel operativo al nivel estratégico.

A la tercera pregunta ¿Existen actividades rutinarias de comunicación con los Jefes?

Gráfica 4. Pregunta 3 ¿Existen actividades rutinarias de comunicación con los jefes?



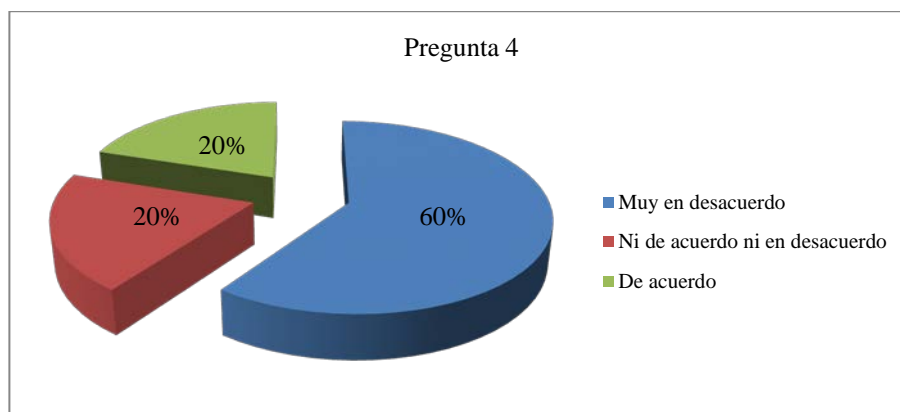
Fuente. Autoras. 2014.

El 53.33% contestó en desacuerdo, 20% de acuerdo y 26.67% ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se observa es que sólo se fijan las funciones y se orienta la labor, más no hay comunicación entre jefes y colaboradores, la cual, es un factor indispensable para considerar la confianza en las relaciones, contribuir al compromiso y motivación en las personas, para alcanzar metas, estimular a los demás, crear y diseñar planes de acción en beneficio de la organización, facilitar acuerdos, permitir el reconocimiento de logros, provocar impacto en las actitudes, eliminar motivos de discrepancia, compromiso con el trabajo; la comunicación tiene un carácter activo en el desarrollo del hombre, crecimiento personal y organizacional; según Watzlawick (1995) propone los axiomas de la comunicación Humana. 1) “Es imposible no comunicarse”. 2) “Toda comunicación tiene un carácter de contenido y otro relacional”. 3) “La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de la comunicación entre los comunicantes”.

4) “Los seres Humanos se comunican tanto digital como analógicamente”. La comunicación constituye un ingrediente fundamental en las relaciones interpersonales, de tal manera, que éste factor juega un papel preponderante en los ambientes laborales de calidad, genera confianza se evita el estrés.

A la cuarta pregunta ¿Podemos elegir la actitud, que queramos en el trabajo?

Gráfica 5. Pregunta 4 ¿Podemos elegir la actitud, que queramos en le trabajo?



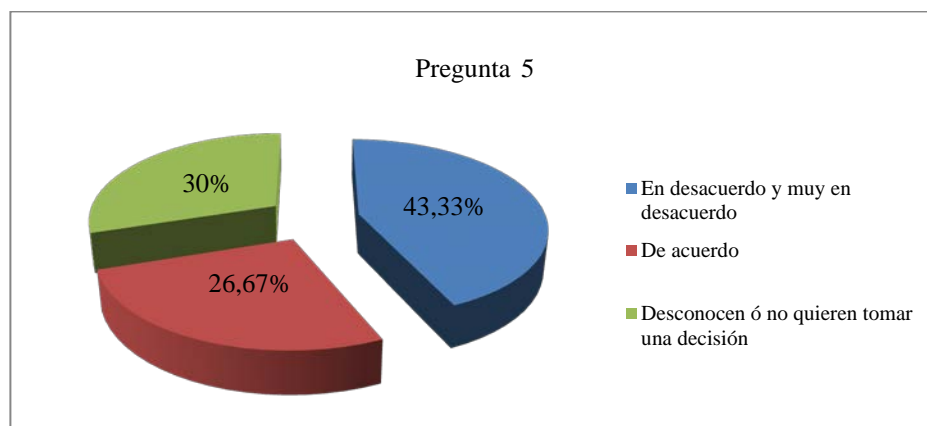
Fuente. Autoras. 2014.

Contestaron muy en desacuerdo un total de 60%, el resto 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el otro 20% de acuerdo, lo que significa, que si hay confianza, las categorías de conducta deben ser adecuadas al entorno laboral, pero en este caso no se permite a cada persona ser ella misma, lo que genera falta de autonomía, que en el sentido amplio significa “llegar a ser capaz de pensar por sí mismo con sentido crítico, que las personas puedan ser capaces de tomar sus propias decisiones, pero permitiendo que las circunstancias y opiniones de los jefes, guén, orienten y evalúen” (Toro, et al., 1998). Cuando se habla de autonomía, no quiere decir que los individuos hagan lo que quieran sino decidir cuál es la mejor acción, que debe efectuar en su trabajo, la cual, se

fortalece al tener la oportunidad de compartir y discutir puntos de vista, que les puede dar la experticia y así construir mejores escenarios laborales, que le permitirían a la organización ser más competitiva y de cambio.

A la quinta pregunta ¿La Empresa cuenta con estímulos, para personas con alto desempeño?

Gráfica 6. Pregunta 5. ¿La Empresa cuenta con estímulos, para personas con alto desempeño?



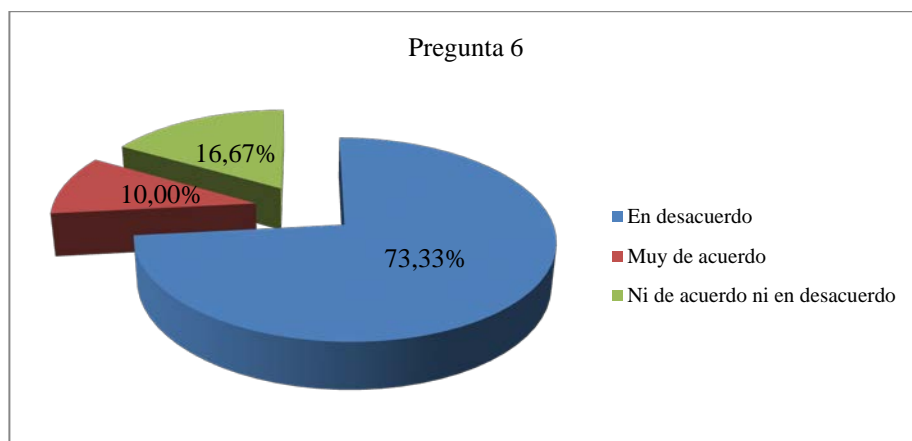
Fuente. Autoras. 2014.

Contestaron 43.33% en desacuerdo y muy en desacuerdo, sólo 26.67% de acuerdo, y el 30% son personas que desconocen ó no quieren tomar una decisión por múltiples factores o por temor a que su respuesta influya en su trabajo; lo que significa, que la Empresa no estimula a las personas que efectúan su trabajo con calidad y eficiencia, no hay gestión de desarrollo del Talento Humano. Toda organización tiene definida una serie de competencias que se considera deben tener en algún grado todos los integrantes de la organización y un grupo de competencias específicas dependiendo de la función y el nivel que se espera desarrolle la persona en el cargo que va a desempeñar, para así, definir cómo la organización desarrolla habilidades o aptitudes,

competencias, para proyectar la persona en el futuro, de tal manera, que la Empresa permita identificar y estimular a los trabajadores, que gestionen mejor los procesos propios del cargo ubicándolos de acuerdo a su alto desempeño, gestión Humana que potencialice la persona, para dar lo mejor de sí y hacerla competitiva, de cambio e innovadora.

A la sexta pregunta ¿Trabaja en un ambiente de confianza y calidad?

Gráfica 7. Pregunta 6 ¿Trabaja en un ambiente de confianza y calidad?.



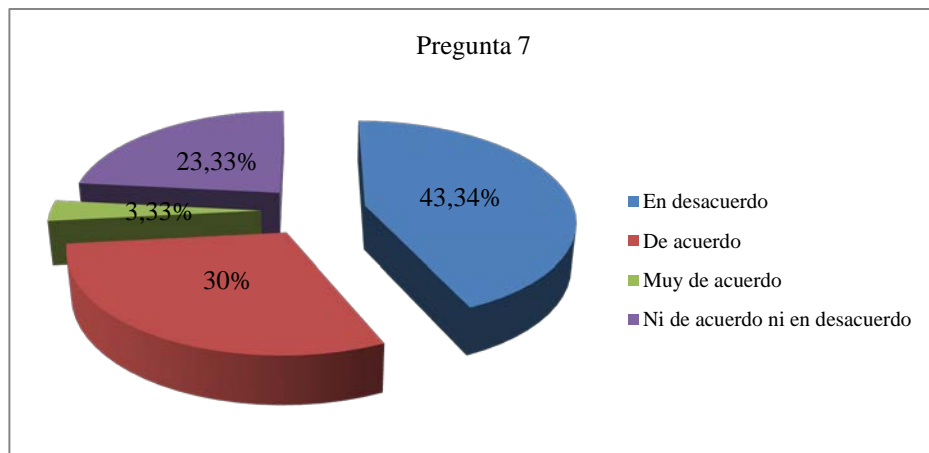
Fuente. Autoras. 2014.

El 73.33% contestaron en desacuerdo, 10% muy de acuerdo y 16.67 ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se observa es falta de ambientes laborales de calidad, donde se genere la confianza el compromiso entre colaboradores jefes y entre los mismos trabajadores, lo que repercute en el trabajo en el diario vivir; un lugar donde las personas se sientan orgullosas de lo que hacen y les gusta la idea de compartir con sus compañeros un lugar donde encuentren bienestar y satisfacción, fundamental para estimular la creatividad, se logre la “transformación de la persona – objeto en “persona sujeto” (Toro, et al, 1998). Cuando una persona se encuentra en ambientes laborales de

calidad, adquiere fluidez de pensamiento fija “cuotas de ideas” frente a cualquier situación, es recursiva, tiene talante, puede desarrollar cualquier faceta en lo personal, tiene imaginación, plantea diferentes ópticas ante una problemática (Toro, et al, 1998, p. 148).

A la séptima pregunta ¿La Empresa estimula al trabajador con programas de capacitación?

Gráfica 8. Pregunta 7 ¿La Empresa estimula al trabajador con programas de capacitación?



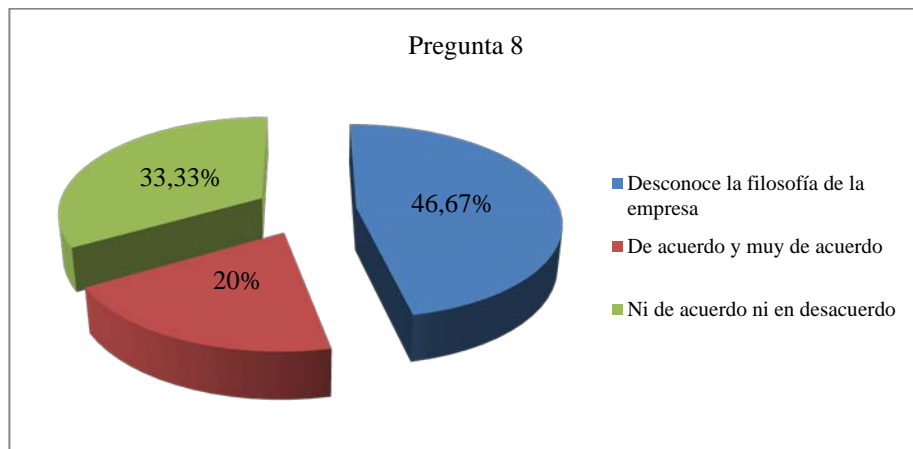
Fuente. Autoras. 2014.

En esta pregunta, la respuesta fue de 43.34% en desacuerdo, 30% de acuerdo, 3.33% muy de acuerdo, 23.33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que significa a lo analizado durante el estudio, que la empresa actualmente se encuentra en un proceso de transformación, calidad en los procesos, tienen capacitación, porque forma parte del trabajo interno de la organización, pero no hay capacitación por estímulo, por su alto desempeño en el cargo, no existe una filosofía clara de gestión Humana, sólo son las políticas en función del negocio, las cuales, son diseñadas para apoyar el plan de negocio y la estrategia corporativa, tratando de propiciar las condiciones, para lograr el

aporte efectivo de las personas a los resultados no a lograr motivación y compromiso como resultado de la confianza, una buena comunicación, fomenta el liderazgo, trabajo en equipo, compensación, reconocimiento y la identificación de una cultura deseable.

A la octava pregunta: ¿Conoce la filosofía de la Empresa?

Gráfica 9. Pregunta 8 ¿Conoce la filosofía de la Empresa?



Fuente. Autoras. 2014.

El 46.67% desconoce la filosofía de la Empresa donde labora; entre de acuerdo y muy de acuerdo 20%, el otro 33.33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, es posible que no la comprendan en su totalidad; el desconocimiento de los valores corporativos, genera una brecha entre la persona y la organización desconoce los patrones de conducta desarrollados por la empresa, la cual puede ser reacia al cambio, lo que representa una gran debilidad o una fuerza de gran magnitud, para posicionarse en un contexto de mercado, donde los cambios son cada vez más en un frecuentes de un entorno globalizado.

A la novena y décima pregunta: ¿Cuál considera que fue el estilo del anterior gerente y el actual?

Se realiza un análisis que se presenta mostrando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

9. DOFA – Gerente actual

DEBILIDADES	AMENAZAS
- Autoritario	Dificultad en el trato con las personas.
- Liderazgo	No tiene los tres elementos. Líder: Influye en el equipo de trabajo, a través de órdenes. Persona: No es cálido en las relaciones interpersonales. Motivador: No se compromete adecuadamente a las personas.
- Tolerancia a la presión.	Influye en la mala toma de decisiones.
- Asignación de roles de trabajo estructurado.	Desmotivación del personal por el trato injusto respecto a la carga laboral.
- Pensamiento estratégico.	Habilidad para comprender los cambios de entorno y oportunidades de mercado.
- Comunicativo y asertivo.	No gestiona las personas.
- Espíritu de Equipo.	Trabaja en los grupos pero no les imprime espíritu, esencia, lo cual repercute en la efectividad en la labor.
- Orientación al cliente interno.	No aprovecha la experticia y creatividad de sus colaboradores (empleados).
- Orientación al cliente externo.	Mala calidad del ser4vicio de salud por los profesionales, médicos, quienes atienden más usuarios que los estipulados por la organización.
- Compromiso con la organización.	Desconocimiento de la mayoría de los empleados sobre la filosofía de la Empresa.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Participativo en los procesos de calidad.	Configura grupos de trabajo para obtener grandes resultados.
- Estándares profesionales. Orientado a la tarea.	Altamente calificado, para lograr resultados. Responsabilidad organizacional.

Fuente. Adriana Carolina Serrano. 2014. (Información recolectada del estudio).

DOFA – Antiguo gerente

DEBILIDADES	AMENAZAS
Gestión del talento humano.	Ambientes de calidad laboral, talleres de motivación.
Líder del cambio.	Asignar personas de alto desempeño, para lograr mejores oportunidades.
Visionario	Conocer variaciones de tiempo del negocio en el presente y futuro.
Participativo	Brindar a los empleados la posibilidad de ser parte activa en la gestión y beneficio de la tarea.
Orientación al cliente externo.	Calidad del servicio de salud con los médicos por atención al usuario, mayor número de usuarios que los presupuestados.
Pensamiento estratégico.	Habilidad para comprender los cambios de entorno y oportunidades de mercado.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Compromiso	- Creó confiabilidad en las personas en época de crisis.
- Iniciativa	- Capacidad de encontrar salidas y soluciones, no se asusta ante las dificultades.
- Responsabilidad.	- Empeño profesional en sacar adelante la Empresa en crisis presupuestaria.
- Orientado a las personas.	-Cálido en el trato con las personas.
- Nivel de compromiso.	- Con la organización.
- Tolerancia a la presión.	-Salvo obstáculos para equilibrar la Empresa.
- Perseverante	- Lucha hasta lograr el éxito, salvaguardar la Empresa.
- Estándares profesionales.	- Altamente calificado para cumplir objetivos y metas.

Fuente. Autoras. 2014.

11. El estilo del gerente de las organizaciones actuales

Orientado a las personas.	(“Son quienes hacen la organización”).
Recursivo	Utilizar todas las maneras y mecanismos, para obtener el éxito.
Asertivo.	Hace a las personas sonreír, ser cálido.
Comunicativo	Factor imprescindible, para crear ambientes de calidad laboral.
Liderazgo	Líder: influye en el equipo de trabajo. Persona:; cálida, encanta. Motivador: entusiasmo y compromete adecuadamente a las personas.
Participativo	Gestionar un sistema grato, que estimule el trabajo individual y en equipo, donde resulte agradable trabajar.
Capacidad de aprendizaje	Tener el talante, para afrontar el riesgo puede “aprender y desaprender”.
Estándares profesionales	Altamente calificado, para cualquier organización.
Planificador Visionario	Habilidad para conocer el negocio en su conjunto. Conocer variaciones de tiempo en el presente y futuro.
Tolerancia a la presión.	Trabajar eficientemente ante momentos de oposición y diversidad.
Líderes del cambio.	Asignar personas de alto desempeño, para lograr mejores oportunidades.

Fuente. Información tomada del estudio. 2014.

El perfil de un gerente en las organizaciones de hoy, comprende componentes actitudinales (capacidades éticas, liderazgo, inteligencia emocional, ser asertivo, comunicativo, empatía con sus colaboradores, sinergia), habilidades y destrezas, para el desempeño de la función o cargo. El estilo debe estar orientado no sólo a la tarea sino a las “personas, quienes son las que hacen la organización”, tener habilidad de comunicación, delegar; ser negociador lo suficientemente capaz de poder trabajar con diferentes personas, ser capaz de lidiar con la rapidez de los cambios, producto de la tecnología y que impacta los negocios, como lo dijo Billgates (1999) “Si en la década de

los ochenta el tema era la calidad y en los noventa la reingeniería, la primera década y siguientes del 2000; entonces será la de la velocidad”; el gerente al ser un líder, debe tener buen humor, así la gente a su alrededor ve todo de forma más positiva; el trabajo del gerente consiste básicamente en convertir los datos y la información y otros factores intangibles como los sentimientos y las ideas en conocimiento significativo, para el desarrollo de la organización.

Conclusiones

La Empresa Social del Estado (Hospital) motivo de estudio, es de mediana complejidad, su objetivo principal es el interés colectivo que busca satisfacer las necesidades de salud de los usuarios, contar con una estructura funcional flexible y ser capaz de generar sus propios recursos financieros, atender y vigilar las normas de calidad y sanidad en beneficio de los pacientes y de la comunidad.

La Empresa fue gerenciada desde 2009 hasta inicios del primer semestre del 2012, por un gerente, según se pudo constatar con la información recolectada del estudio, que estaba orientado a la tarea y a las personas, cálido como ser humano, participativo, con un amplio conocimiento en la gerencia de instituciones de salud y seguridad social, auditoría de servicios y garantía de calidad, con gran experticia en el tema de gestión gerencial. Al inicio de su administración encontró una empresa en crisis, con diferentes problemas como: una estructura de dirección rígida, vertical, pesadas cargas laborales y pensionales, una infraestructura sin las normas de sanidad propias de un Hospital, funcionarios con sobrecarga en sus deberes, otros funcionarios subutilizados, aportes desordenados de los entes territoriales, recortes de los recursos del sistema general de participaciones.

De acuerdo al estudio realizado y a los resultados de las encuestas presentadas en este documento, se puede concluir que el gerente antiguo realizó una labor efectiva al lograr la reestructuración de la ESE, que fue aprobada en el 2011, cuando se dio inicio al proceso; se pudo constatar que en las vigencias 2009 a 2012, realizó una buena gestión,

lo que se corrobora en la opinión de los empleados, con un estilo orientado a la tarea, “Genero confianza”, compromiso a las personas en épocas de crisis, su iniciativa permitió encontrar salidas y soluciones, no se “amedrentó” ante las dificultades, fue tolerante a la presión, salvó obstáculos para equilibrar la empresa y obtuvo resultados satisfactorios, fue perseverante, “Luchó hasta obtener el éxito”; con muy buenos estándares profesionales, calificado para cumplir objetivos y metas y un alto nivel de compromiso con las personas y la organización.

Se puede concluir que algunas de las características de perfil gerencial de éste primer gerente marcan una diferencia en el funcionamiento de la institución, estas se pueden precisar de la siguiente forma:

- Estilo orientado a la tarea (no se queda solo en planeación sino que adelanta al paso de ejecución),
- Persona que logra comprometer a los miembros del equipo de trabajo,
- Comprometido con iniciativa, responsabilidad y perseverancia.

En cuanto a las características negativas, es posible decir que si bien se acercó a las personas, fue cálido en el trato, no gestionó el desarrollo del talento humano, tampoco destacó la experticia de sus empleados, no les reconoció abiertamente la participación que tuvieron en su gestión; tampoco se orientó un trabajo enfocado al cliente externo para ofrecer servicios de calidad, a pesar de la crisis, no proyectó el cambio para la calidad con el fin de lograr mejores oportunidades para la organización.

Por otra parte, mostró el estudio que el nuevo gerente que recibió la institución con la crisis superada por el manejo de su antecesor, tiene entre sus principales características ser participativo en los procesos de calidad, dinámico para la implementación de grupos de trabajo buscando obtener grandes resultados, puede decirse que al igual que el primero, es un profesional orientado a la tarea.

Al hacer el análisis sobre las debilidades, se obtiene que este gerente es autoritario, tiene poca tolerancia a la presión, no es comunicativo, ni asertivo, organiza grupos pero sin espíritu de equipo. Mostrando una carencia a la hora de gestionar el talento humano.

Las cualidades y virtudes humanas fundamentales en un gerente son laboriosidad, responsabilidad, optimismo, respeto, serenidad y poseer como líder capacidades estratégicas y ejecutivas, que logren hacer las Empresas rentables, competitivas y con experticia, conocimiento en el manejo de las ESE, con el fin de tener procesos con mejoramiento continuo, calidad en la atención a los usuarios y alto desempeño en los trabajadores, para hacer este recurso eficiente con resultados positivos, que generen desarrollo sostenible empresarial.

Así pues que como conclusión General de nuestro estudio obtuvimos que se requieren de una mezcla de las características enunciadas anteriormente para contar con un perfil gerencial óptimo.

Referencia

- Baltodano, et. al. (2000). *Reforma de sistemas de servicios de salud y equidad*. Almeida.
- Blanchard & Bowles. (2004). *¡A todo vapor!*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Blanchard & Stoner. (2003). *¡A la carga!*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Brown, J. A. (1998). *La psicología social en la industria*. Editorial Fondo de Cultura Económica. Colección Breviarios. F.C.E. México.
- Chiavenato. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial MacGraw Hill. Segunda Edición. Bogotá.
- Drucker, P. (1999). *Gerencia del Siglo XXI*. Editorial Norma. Bogotá.
- Esquivel Corella, F. (2005). *Gerencia Social, Un análisis crítico desde el trabajo social*. Primera edición, Espacio. Buenos Aires. Pp. 14-22.
- Garay Salamanca, L. J. (1991). *Globalización y Crisis: ¿Hegemonía ó corresponsabilidad?*. TM Editores. Colciencias. Bogotá. P. 19.
- Giddens, A. (1993). *Consecuencias de la Modernidad*. Alianza Editorial. Madrid, Pp. 69-70.
- Jofré. (1999). *Enfoques y estilos gerenciales modernos*. P. 17.
- Klilsberg, B. (2000). *¿Cómo enfrentar la Pobreza?*. Artículo: *¿Cómo formar gerentes sociales?* Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD). Grupo Editorial Latinoamericano. Pp. 137^a 140.
- Kotler, Ph. (2001). *Dirección de marketing*. Tomo I. P. 429.
- Ley 100. (1993). *Sistema de Seguridad Social Integral* (Diciembre 23).
- Lobo, M. (2012). *Habilidades que sobresalen en un gerente exitoso en las organizaciones de hoy*. Universidad de la Sabana. Colombia.

- Ley 100. (1993). *El sistema general de Seguridad Social en Salud. Artículo 194.*
Ministerio de Salud de Colombia. Libro Segundo.
- Navarro. (2004). *¿Es tu empresa verdaderamente productiva y rentable?*.
Administración de la Cadena de Suministros. Revista La República. Pp. 8-9.
- Navas. (1965). *Revista de derecho.* P. 54.
- Novoa. (2004). *Aprendiendo a Emprender en los Himalayas. Valores y Principios: Punto de partida para la alta dirección.* Revista Inalde. Pp. 54-56.
- Núñez. (2003). *En busca de competencia.* Agosto 25.
- Núñez. De Villavicencio, F. (1987). *Psicología Médica.* Editorial Pueblo y Educación.
Tomo II. La Habana. Cuba.
- Reddin, W. J. (1995). *Efectividad Gerencial* Pp. 239-267.
- Reyna de Zuluaga, J. (1997). *Gerencia Social, Nuevo paradigma en la formación profesional.* Imprenta Departamental de Antioquia. Primera Edición.
Universidad de Antioquia. P. 89.
- Riso, W. (1994). *Deshojando Margaritas.* Centro de Estudios Avanzados en Psicología Clínica. Medellín. Colombia.
- Rodríguez, W. (1996). *¿Cómo garantizar la calidad?* Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Colombia. P. 32.
- Toro, J. et al. (1998). *El desarrollo de la personalidad emprendedora.* EAN. Bogotá.
- Universidad de Cundinamarca. (2013). *Informe sobre el diagnóstico Individual de la ESE, del Departamento de Cundinamarca.*
- Vanegas. (2004). *La importancia de ser un buen gerente.*
- Villacres Cárdenas, G. (2012). *Gerencia Estratégica.*
- <http://www.degerencia.com/articulos.phd?atrtid=380>.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario

Más de una respuesta invalida la pregunta.

Muy de acuerdo (5), De acuerdo (4). Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3). En desacuerdo (2). Muy en desacuerdo (1).

Preguntas	5	4	3	2	1
1. ¿En esta Institución se trabaja en equipo?					
2. ¿Conoce la gerencia su trabajo, en el diario laborar?					
3. ¿Existen actividades rutinarias de comunicación con los jefes?					
4. ¿Podemos elegir la actitud, que queramos en el trabajo?					
5. ¿La empresa cuenta con estímulos, para personas con alto desempeño?					
6. ¿Trabaja en un ambiente de confianza y calidad?					
7. ¿La empresa, estimula al trabajador con programas de capacitación?					
8. ¿Conoce la filosofía de la organización?					

- Cuál considera que es el estilo del actual gerente:

a. Participativo	
b. Autoritario	
c. Formal	
d. Informal	
e. Orientado a la tarea	
f. Orientado a las, personas	
g. Desconozco	

- Cuál considera que fue el estilo del anterior gerente:

a. Participativo	
b. Autoritario	
c. Formal	
d. Informal	
e. Orientado a la tarea	
f. Orientado a las, personas	
g. Desconozco	

- Describa la respuesta del punto 9 y 10.

Anexo 2. Liderazgo efectivo

Instrucciones: Suponga que usted está involucrado en cada una de las siguientes doce situaciones.

Cada una de las situaciones tiene cuatro alternativas que usted puede iniciar. LEA cada punto cuidadosamente, PIENSA qué haría usted en cada una de las circunstancias. Luego trace un círculo y rellénelo alrededor de la letra correspondiente a la alternativa que mejor describe el comportamiento en respuesta a la situación planteada.

Elija solo una alternativa para cada situación.

Situación	Acciones Alternativas
1. Sus subordinados no han estado correspondiendo al su diálogo amistoso y a su evidente interés por el bienestar de ellos. Su rendimiento es cada vez peor.	<p>A. Insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir todas las tareas.</p> <p>B. Permite que discutan con él, pero no los apremia.</p> <p>C. Habla con los subordinados y luego determina los objetivos.</p> <p>D. Enfatiza la importancia de las tareas y los plazos.</p>
2. El desempeño visible de su grupo está mejorando, usted ha estado cerciorándose de que todos los integrantes son conscientes de sus roles y estándares.	<p>A. Inicia una interacción amistosa, pero permanece seguro de que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles estándar.</p> <p>B. No toma ninguna medida terminante.</p> <p>C. Hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido.</p> <p>D. Enfatiza la importancia de las tareas y los plazos.</p>
3. Los integrantes de su grupo son incapaces de resolver un problema específico por sí mismos., Normalmente no los ha dejado solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.	<p>A. Hace participar al grupo para tratar de resolver el problema juntos.</p> <p>B. Deja la solución en manos del grupo.</p> <p>C. Actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir.</p> <p>D. Estimula al grupo a trabajar sobre el problema y permite que lo discutan con él.</p>

<p>4. Está considerando un camino importante. Sus subordinados tienen buenos antecedentes de ejecución. Respetan la necesidad de cambio.</p>	<p>A. Permite la participación del grupo para elaborar el cambio pero no los apremia. B. Anuncia los cambios y luego implanta; supervisando de cerca. C. Permite al grupo elegir su rumbo. D. Incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.</p>
<p>5. El desempeño de su grupo ha empeorado durante los últimos meses. Los integrantes no se han preocupado por alcanzar los objetivos. Fue necesario que se les recordara continuamente el cumplimiento de sus tareas en término. La redefinición de roles ha ayudado en el pasado.</p>	<p>A. Permite al grupo elegir su rumbo. B. Incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos. C. Redefine las metas y supervisa cuidadosamente. D. Permite la participación del grupo en la determinación de metas.</p>
<p>6. Usted se encontró con una situación bien manejada. El gerente anterior manejaba con rigidez. Usted quiere que se mantenga una situación productiva pero le gustaría empezar a humanizar el ambiente.</p>	<p>A. Hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido. B. Recalca la importancia que tienen las tareas y los plazos. C. Es cauto y no interviene. D. Hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos.</p>
<p>7. Usted está considerando cambios importantes en su estructura organizativa. Los integrantes del grupo han estado sugiriendo la necesidad de cambios. El grupo ha demostrado flexibilidad en sus operaciones cotidianas.</p>	<p>A. Define el cambio y supervisa cuidadosamente. B. Obtiene la aprobación del cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación. C. Está dispuesto a hacer los cambios sugeridos pero mantiene el control de la implementación. D. Evita las confrontaciones, no se mete.</p>
<p>8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente un poco inseguro por su falta de dirección grupal.</p>	<p>A. No se mete con el grupo. B. Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios. C. Encamina a sus subordinados a trabajar de una manera bien definida. D. No perjudica las relaciones jefe-subordinado por ser demasiado directivo.</p>
<p>9. Su superior lo ha designado para dirigir un equipo de trabajo que está muy retrasado en la preparación de la sugerencias de cambio que se les solicitaron. El grupo tiene en claro sus objetivos. La asistencia a las reuniones ha sido deficiente.</p> <p>Las reuniones se han convertido en reuniones sociales. Potencialmente el grupo tiene el talento necesario para colaborar.</p>	<p>A. Deja que el grupo lo resuelva. B. Incorpora las recomendaciones del grupo, controla que se cumplan los objetivos. C. Redefine las metas y supervisa cuidadosamente. D. Permite la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremia.</p>
<p>10. Sus subordinados que en general están</p>	<p>A. Permite la participación grupal en la</p>

capacitados para asumir responsabilidades, no están correspondiendo a su reciente redefinición de estándares.	redefinición de estándares, pero no los apremia. B. Redefine los estándares y supervisa cuidadosamente. C. Evita la confrontación sin ejercer presión. D. Incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que se cumplan los nuevos estándares.
11. Ha sido promovido a un cargo nuevo. El supervisor anterior no se metía en los asuntos grupales. El grupo ha manejado correctamente sus tareas, Las interrelaciones personales son buenas.	A. Encamina a los subordinados para que trabajen de una forma bien definida. B. Permite a los integrantes del grupo buscar soluciones por sí mismos. C. Actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir. D. Permite la discusión con él, pero trata de no perjudicar las relaciones jefe-subordinado.

A continuación proceda a calificarse la prueba para saber cuál es el estilo de dirección dominante en su caso. Recuerde que todos podemos tener varios estilos, pero seguramente no será hacia el cual nos inclinamos con más frecuencia.

1. Trace un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación.
2. Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume el número de círculos de cada columna y ponga los totales en los cuadros libres al pie de cada columna.

Preferencias de Estilos				
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B

Estilo Total Letras elegidas	S1	S2	S3	S4
------------------------------	----	----	----	----