

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Gestión y liderazgo en el área de admisión del Hospital de  
Barranca 2016

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

Autor:

Ríos Lara, Doris Gloria

Asesor:

Amaya Alquizar, Arturo Adalberto

Barranca – Perú

2017

**PALABRA CLAVE:** GESTION Y LIDERAZGO

**KEYWORD:** MANAGEMENT AND LEADERSHIP

**Título:**

Gestión y liderazgo en el área de admisión del Hospital de Barranca 2016

**Title:**

Management And Leadership In The Admission area of  
Barranca Hospital 2016

## **RESUMEN**

La gestión empresarial base de toda empresa, si se realiza una buena gestión la empresa crece, por el contrario, si se realiza una mala gestión la empresa decaerá.

La gestión implica un sinfín de requerimientos que necesita cumplir la empresa, para lograr sus objetivos organizacionales. Aunque la gestión a simple vista parece sencilla y que cualquier persona puede hacer una correcta gestión, en el mundo real de la empresa sucede todo lo contrario, se necesita una persona (gestor) que esté completamente capacitado y sepa hacer correctamente su trabajo.

Una correcta y buena gestión no solo se enfoca a la empresa y a lo que sucede dentro de esta, si no por el contrario, trata de encontrar problemas organizacionales que estén afectando su desempeño, trata de mantener a un cliente satisfecho, pero sobretodo, se encarga de aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta la empresa, para maximizar sus ganancias y reducir costos, sin dejar de lado la calidad y el cliente.

## **ABSTRAC**

The basic business management of any company, if a good management is carried out, the company grows, on the contrary, if bad management is carried out, the company will decline.

The management involves a host of requirements that the company needs to meet to achieve its organizational objectives. Although the management at first glance seems simple and that any person can do a correct management, in the real world of the company happens the opposite, you need a person (manager) that is fully trained and know how to do their job correctly.

A correct and good management not only focuses on the company and what happens within it, if not on the contrary, tries to find organizational problems that are affecting their performance, tries to keep a customer satisfied, but above all, is responsible to make the most of all the resources available to the company, to maximize profits and reduce costs, without neglecting quality and customer.

# ÍNDICE

Palabras clave -----	II
Título de investigación -----	III
Resumen -----	IV
Abstract -----	V
Índice -----	VI
Dedicatoria	
Agradecimiento	
<b>1. INTRODUCCIÓN -----</b>	<b>1</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA -----</b>	<b>1</b>
<b>3. OBJETIVOS -----</b>	<b>2</b>
3.1. Objetivo General -----	2
3.2. Objetivos Específicos -----	3
<b>4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA -----</b>	<b>3</b>
<b>4.1. GENERALIDADES -----</b>	<b>3</b>
4.1.1. Descripción del Sector -----	3
a. Historia -----	3
b. Geografía -----	3
c. División administrativa -----	4
d. Capital -----	4
e. Autoridades -----	4
4.1.2. Descripción General de las Empresa -----	5
I. Hospital de Barranca -----	5
a. Misión -----	5
b. Visión -----	5
c. Valores institucionales -----	6
4.1.3. Organización de la Empresa -----	6
I. Estructura orgánica del hospital de Barranca -----	6
4.1.4. Descripción del Área donde realiza sus prácticas -----	7
4.1.5. Perfil del Profesional, descripción del puesto de trabajo • Título profesional universitario relacionado al cargo -----	8
<b>5. Marco Teórico -----</b>	<b>8</b>
5.1. Gestión -----	8
5.1.1. Gestión empresarial -----	8
a. ¿Qué es la gestión empresarial? -----	9

5.1.2. Funciones de la gestión	9
5.1.3. Finalidades	10
5.1.4. Herramientas para la gestión	10
5.1.5. Control de la gestión	11
5.1.6. Desafíos de la gestión	11
a. Los sistemas de gestión	13
a) El enfoque tradicional	14
b) El enfoque de las relaciones humanas	14
c) El enfoque sistemático	14
b. Cualidades del gestor	14
c. Beneficios	15
5.2. Beneficios a la sociedad	16
5.3. Clientes	16
5.4. El liderazgo	17
5.4.1. Estilos de liderazgo	18
a. Liderazgo autoritario	18
b. Liderazgo democrático	19
c. Liderazgo liberal	20
5.4.2. El liderazgo como cualidad personal	20
5.4.3. El liderazgo como función dentro de la organización	21
5.4.4. El poder del liderazgo	22
5.4.5. Características de un líder	23
5.4.6. ¿Cómo contrarrestar las pocas ventas en base al Liderazgo?	24
a. Estimular la autoestima	24
5.5. Análisis FODA	26
<b>6. Propuesta (plan de mejora)</b>	<b>28</b>
6.1. Metas	28
6.2. Estrategias	28
6.3. Presupuesto	28
6.4. Recursos	29
6.5. <b>Cronograma</b>	<b>29</b>
6.6. <b>Desarrollo o ejecución del plan de trabajo</b>	<b>30</b>
6.7. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	32
<b>7. Resultados</b>	<b>32</b>

<b>8. Conclusiones</b>	32
<b>9. Bibliografía</b>	33
<b>ANEXOS</b>	34



## **DEDICATORIA**

A mis padres, ejemplo de lucha y superación para alcanzar mis metas personales, mediante el esfuerzo y sacrificio en mi formación académica y profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis maestros por su gran apoyo profesional, y a todas las personas que han sido mi soporte y compañía en los retos que me ha tocado enfrentar.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente Informe de Suficiencia Profesional, es una modalidad para la obtención del Título Profesional de Contador Público. Tiene como propósito la sustentación del Informe de Suficiencia Profesional del estudiante, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos en diez ciclos académicos de pre grado.

La finalidad de este informe es dar a conocer todos los alcances del Área de Admisión del Hospital Barranca, asimismo los hechos y experiencias que se obtuvo en la realización de las prácticas, además de las actividades realizadas con responsabilidad y dedicación.

A través del presente informe queremos contribuir a los conocimientos adquiridos durante la trayectoria académica, esperando que este aporte sirva como un granito de arena y logren la superación anhelada; siendo profesionales de calidad y competencia en el mundo actual.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Actualmente el Área de Admisión del Hospital de Barranca, con un total de 12 trabajadores; en lo que respecta al liderazgo ha sido difícil de superar las deficiencias, a pesar de una serie de esfuerzos que se han venido realizando. En la actualidad la situación se mantiene y de no realizar acciones al respecto, en el futuro puede generar un caos administrativo y funcional, que incrementarían los conflictos laborales, incidiendo en bajo rendimiento, pérdida de calidad en el servicio, resistencia al cambio, obstaculizando el logro de objetivos y metas. El no contar con un estilo de liderazgo marcado que reúna las condiciones que satisfagan las expectativas del personal que labora en el Área de Admisión del Hospital Barranca, ha dado lugar a que en los últimos años exista desmotivación en los empleados, deterioro de las relaciones interpersonales, falta de iniciativa, poca creatividad y colaboración, apatía al trabajo, inestabilidad emocional, pérdida de valores éticos y morales, desconfianza y falta de compañerismo, entre otros; aspectos que perjudican no solo el ambiente laboral interno, sino la prestación de servicios a la población.

Entre los factores que se consideran influyen para que se dé la situación expuesta anteriormente: los económicos, educativos, administrativos y motivacionales; razón por la que se consideró importante realizar la presente investigación a fin de contribuir a la solución de la problemática existente.

La ausencia de un estilo de liderazgo que sirva como guía para el Área de Admisión del Hospital de Barranca ocasiona una mala gestión dentro de los procesos, funciones y deberes del personal que desarrolla sus labores en el Área de Admisión del Hospital de Barranca 2016.

En la presente investigación se evaluará la gestión existente y el liderazgo dentro del Área del Hospital de Barranca, que se encuentra en una situación preocupante debido que el recurso humano con que cuenta mantiene relaciones no amicales entre el sindicato de trabajadores y los trabajadores de la nueva gestión del director, incidiendo a la desconfianza, desmotivación, críticas, huelgas sindicales, conflictos laborales, y falta de identificación con la institución, por lo que la jefatura correspondiente de esta área debe buscar, adecuar e implementar herramientas modernas que incentiven, motiven y encaminen las actividades de cada empleado para obtener resultados satisfactorios, así, como cubrir las necesidades que el recurso humano manifieste, haciendo cada una de sus áreas más productivas, de tal modo que promueva el liderazgo, el trabajo en equipo, como consecuencia una buena gestión y el compromiso por parte de los trabajadores, para el cumplimiento de las metas, objetivos y misión del Área de Admisión que contribuya las metas institucionales del Hospital de Barranca. **¿Cuál es la situación real del liderazgo y la gestión dentro del Área de Admisión del Hospital de Barranca 2016?.**

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo General:**

Determinar y evaluar la gestión y la relación existente con la gestión aplicada en el Área de Admisión del Hospital de Barranca 2016.

### **3.2. Objetivos Específicos:**

- ✓ Determinar la relación que existe entre el liderazgo que se implanta y la gestión en el Área de Admisión del Hospital de Barranca, 2016.
- ✓ Analizar la comunicación que efectúan los trabajadores para determinar su relación con el liderazgo dentro del Área de Admisión - Hospital de Barranca, 2016.
- ✓ Conocer la relación que existe entre las relaciones laborales que promueven la gestión y la aceptación de los trabajadores del Área de Admisión del Hospital de Barranca, 2016.

## **4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **4.1. GENERALIDADES**

#### **4.1.1. Descripción del Sector**

La Provincia de Barranca es una de las once Provincias que conforman el departamento de Lima, bajo la administración del Gobierno Regional de Lima Provincias, Perú.

Los límites actuales de la Provincia son por el norte con, las Provincias ancashinas de Huarney y Bolognesi; por el este con la provincia de Ocros (departamento de Ancash); por el sur con la Provincia de Huaura; y, por el Oeste con el Océano Pacífico.

Dentro de la división eclesiástica de la Iglesia Católica del Perú, pertenece a la Diócesis de Huacho.

#### **a. Historia**

Barranca fue creada políticamente como distrito en 1823, siendo Pío Dávila su primer alcalde. Pasó a la categoría de Provincia mediante la Ley N° 23939 del 5 de octubre de 1984 en el segundo gobierno del Presidente Fernando Belaúnde Terry.

#### **b. Geografía**

Se encuentra regulada judicialmente por el Distrito Judicial de Huaura, y cuenta con 143, 216 habitantes según el Censo Nacional de 2012.

### **c. División administrativa**

La Provincia tiene una extensión de 1 355,87 kilómetros cuadrados y está dividida en 5 distritos:

1. Barranca
2. Paramonga
3. Pativilca
4. Supe
5. Supe Puerto

### **d. Capital**

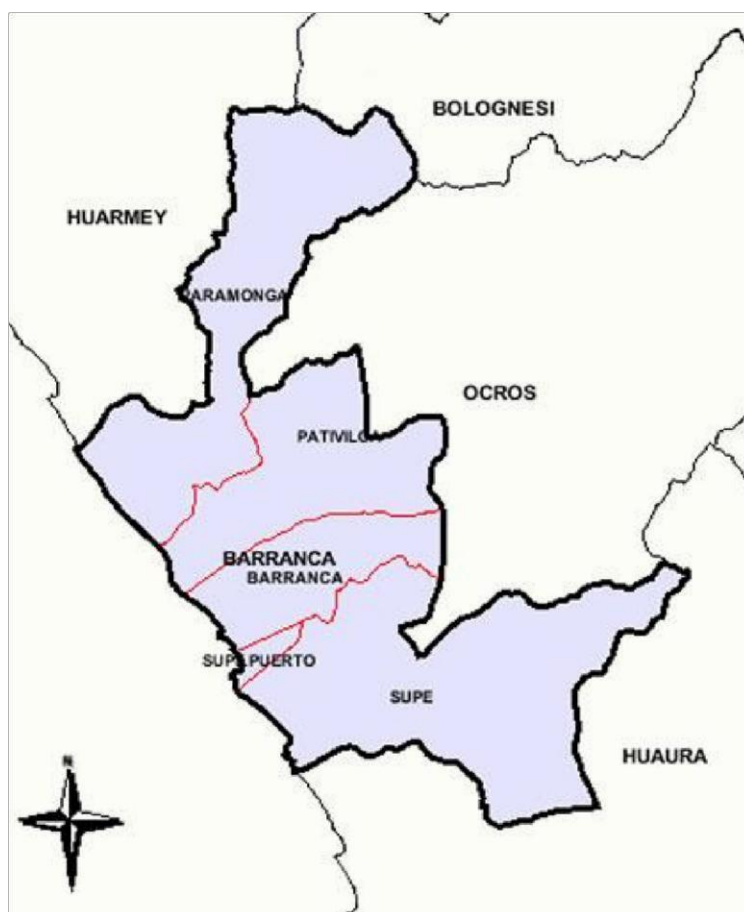
La capital de esta Provincia es la ciudad de Barranca.

### **e. Autoridades**

Alcalde: José Elgar Marreros Saucedo, Partido Alianza para el Progreso (APP).

Regidores:

- 1°. Carlos Alfredo Reyes Davila (Alianza Para El Progreso)
- 2°. Javier Solis Mejía (Alianza Para El Progreso)
- 3°. Julia Mery Huamán Flores (Alianza Para El Progreso)
- 4°. Kempes Segundo Mejía Ríos (Alianza Para El Progreso)
- 5°. Jhonatan Geisser Urbina Amancio (Alianza Para El Progreso)
- 6°. Cesar Antonio Montalvo Huertas (Alianza Para El Progreso)
- 7°. María Elena Del Carmen Rodríguez Alfaro (Alianza Para El Progreso)
- 8°. Stalin Yashin Mendoza Calderon (Fuerza Popular)
- 9°. Nancy Adelseinda Salazar Beltran De Ruiz (Concertación Para El Desarrollo Regional - Lima)
- 10°. Javier Mauricio Sayan Castillo (Patria Joven)
- 11°. Juan Antonio Paredes Fung (Acción Popular)



Fuente: INEI

#### 4.1. 2. Descripción General de las Empresa

##### I. Hospital de Barranca

###### a. Misión

Somos una institución de salud categorizada, comprometida en brindar atención integral de salud, desarrollando procesos continuos de mejora de la calidad, priorizando grupos vulnerables para contribuir al logro de los objetivos del sector, en el ámbito de nuestra influencia.

###### b. Visión

Ser para el 2015 una Institución acreditada, con recursos humanos competentes y comprometidos en brindar servicios de salud con calidad, desarrollando una eficiente gestión por resultados, promoviendo comunidades saludables que tenga la preferencia de la población de nuestra provincia.

### c. Valores institucionales

- ✓ **Responsabilidad:** En el Hospital de Barranca las normas se cumplen, actuando con la firme decisión de asumir las consecuencias de nuestras decisiones y respondiendo a ellas.
- ✓ **Honestidad:** Desempeñar nuestras funciones honestamente en un ambiente de rectitud, esmero y confianza.
- ✓ **Compromiso:** Autoridades y colaboradores comprometidos en servir y dar lo mejor de cada uno.
- ✓ **Ética:** En cada decisión que tomemos, estará siempre la ética, como uno de nuestros cimientos de conducta moral.
- ✓ **Respeto:** Predominar el buen trato y reconocimiento con los trabajadores, ciudadanos, agricultores y proveedores; muy particularmente con el medio ambiente y demás entorno social.
- ✓ **Transparencia:** Proceder con veracidad, honestidad e información clara y oportuna.

### 4.1. 3. Organización de la Empresa

#### I. Estructura orgánica del hospital de Barranca

El Hospital de Barranca, cuenta con la Estructura Orgánica siguiente.

##### 1) ÓRGANOS DE DIRECCION

- ✓ Director Ejecutivo: Med. Elvis Jara Panana
- ✓ Director Ejecutivo Adjunto: Med. Ángel Landecho Quispe

##### 2) ÓRGANOS DE CONTROL

- ✓ CPC . Carmen Solano Flores

##### 3) ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

- ✓ Lic. Víctor Wilson Saavedra Dioses – Planificación y presupuesto
- ✓ Med. Nancy Salazar Beltrán - Unidad de Epidemiología

##### 4) ÓRGANOS DE APOYO

- ✓ Oficina de Administración -Director Administrativo: Lic. Justina Elías Gutiérrez de Liñer.



- ✓ Unidad de Personal - Jefe de Unidad: Lic. Alicia H. Alfaro Henríquez.
- ✓ Unidad de Economía - Jefe de Unidad: CPC. Cesar Andaviza Núñez.
- ✓ Unidad de Logística - Jefe de Unidad Eco: Mary Marina Ayesta Vargas.
- ✓ Unidad de Servicios Generales - Jefe de Unidad TAP: Zacarías Gonzales Jamanca.
- ✓ Unidad de Estadística e Informática Jefe de Unidad: Ing. Dennis Robertson Huamán Fernández.
- ✓ Unidad de Apoyo a la Docencia e Investigación -Jefe de Unidad: Med. Jorge Rea Velásquez.
- ✓ Unidad de Seguros Jefa de Unidad: Med. Lincol Marx cruz Aquino.

#### **4.1. 4. Descripción del Área donde realiza sus prácticas**

El área de Admisión es la encargada de llevar el registro y archivo físico de las historias de los pacientes en general atendidos en el Hospital de Barranca y el efecto que este tiene en los procesos que desarrollan los colaboradores para lograr la eficiencia partiendo de un rol específico a uno general que es el cumplimiento de los objetivos globales del Hospital de Barranca, 2016.

- a) Elaborar el reporte de historias solicitadas según la especialidad en consulta requerida y su correcta distribución en los diferentes consultorios y/o servicios de hospitalización del Hospital de Barranca.
- b) Atender requerimientos de carácter sumamente urgentes, que por razones de agilidad y costo no amerita la emisión de documentos y/o cuando la demora en la tramitación de rutina de algún requerimiento puede afectar significativamente la eficiencia de la legalidad del contenido dentro de cada historia clínica.
- c) Efectuar el reporte de las historias solicitadas por turnos: mañana y tarde, dejando personal para facilitar con agilidad y rapidez, la distribución de historias cuyas citas no están incluidas en los reportes puesto que son emitidas el mismo día en horas en las cuales los reportes de turnos han sido organizadas y distribuidas.
- d) Mantener un archivo al día en forma cronológica de las boletas y solicitudes de historias clínicas emitidas desde caja para su posterior distribución de acuerdo a la especialidad médica en la cual será atendido.

- e) Responsable de la facilitación de historias para una atención rápida y ordenada de los pacientes en consultorios, fomentando un trabajo en equipo con el personal técnico, enfermeras y médicos de los consultorios propiamente dichos.
- f) Verificar la autenticidad de la documentación incluida en las historias.
- g) Seleccionar, codificar y archivar historias clínicas.

#### **4.1. 5. Perfil del Profesional, descripción del puesto de trabajo • Título profesional universitario relacionado al cargo.**

- ✓ Experiencia en la conducción de sistemas administrativos en la Función Pública.
- ✓ Poseer conocimiento en materias económicas, financieras y legales.
- ✓ Experiencia en conducción de personal.
- ✓ Gozar de pleno ejercicio de los derechos civiles.
- ✓ Conocimientos de informática.
- ✓ Experiencia en actividades de actividades físicas.

### **5. Marco Teórico**

#### **5.1. Gestión**

La acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficiencia que conduzcan a una finalidad (Heredia, 1985)

- ✓ La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- ✓ La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones). La gestión empresarial base de toda empresa, si se realiza una buena gestión la empresa crece, por el contrario, si se realiza una mala gestión la empresa decaerá.

##### **5.1.1. Gestión empresarial**

Es importante saber que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que debe exigir cierto nivel de competencia, puesto que la gestión se mueve en un ambiente en el cual los recursos escasean y por eso la persona encargada de

la gestión debe aplicarse de diferentes maneras para persuadir a las fuentes de capital (financiadores).

Es de la misma manera importante resaltar que una empresa del sector privado, obtiene muchos más beneficios que una empresa del sector público. Debido a que las primeras cuentan con más recursos que las del estado y por lo tanto con más tecnología, que es el recurso principal de una empresa.

#### **a. ¿Qué es la gestión empresarial?**

La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas personas hacen las mismas cosas todo el tiempo.

#### **5.1.2. Funciones de la gestión**

Actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal (Remetería, 2008).

La gestión empresarial se basa principalmente en cuatro funciones:

1. **Planificación:** se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos.
2. **Organización:** donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto.
3. **Dirección:** implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la eficiencia del trabajo.
4. **Control:** este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal.

### 5.1.3. Finalidades

Proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización (Ponjuan, 1998).

Anteriormente la gestión era vista como la función de satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero. Pero en la actualidad ha cambiado esa perspectiva, desde la competencia y la función de la oferta en el mercado.

Se dice que mientras más tecnología exista, más amplio será el campo de la gestión, sin embargo, la automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y las expectativas de la sociedad han puesto en descubierto las carencias que tienen los directivos dentro de las empresas.

### 5.1.4. Herramientas para la gestión

La gestión, al igual que muchas otras funciones dentro de la empresa, se basa en cuatro herramientas principales otorgadas por Ecnegocios, que son:

- ✓ Plan de negocios
- ✓ Estructura del negocio
- ✓ Contabilidad
- ✓ Lista de comprobación

A continuación, se describen brevemente cada una de las anteriores herramientas, para su fácil comprensión y asimilación:

- ✓ **Plan de negocios:** Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.
- ✓ **Estructura del negocio:** se refiere directamente a las responsabilidades que le corresponden a cada persona dentro de una empresa y los tipos y estructuras de negocios que se establecen regularmente, tales como: propiedad individual, sociedades, limitada y corporaciones.
- ✓ **Contabilidad:** El uso de la contabilidad dentro de la gestión es muy importante, es por eso que el gestor, deberá tener altos conocimientos de contabilidad, para poder llevar a cabo sus funciones como gestor.

- ✓ **Lista de comprobación:** Esta herramienta elaborada en forma de cuestionario por la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, es una guía, que sirve de ayuda para preparar un plan de negocios completo y para determinar si sus ideas se pueden realizar, y así convertir sus sueños en realidades.

#### **5.1.5. Control de la gestión**

Un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial (Espasa Calpe, 2008).

"La gestión debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y la sociedad. La gestión debe tener un excelente control de sus funciones, debe de seguir de cerca todas las actividades que realice, para corroborar que lo que se está haciendo este bien hecho y se realice en los tiempos adecuados.

El control de la gestión se basa en tres puntos importantes:

- ✓ Finalidad y misión de la organización, definiendo claramente sus objetivos
- ✓ Preparación del personal para que trabaje con eficacia
- ✓ Identificar y corregir impactos de cambios sociales
- ✓ Campo de acción

Los mercados cada vez más competitivos y más globalizados exigen por parte de las empresas una capacidad y flexibilidad muy elevada para adaptarse a los cambios rápidos. Los negocios enfrentan ciclos más cortos para la introducción de nuevos productos y servicios, así como para dar respuesta rápida, y personalizada al mercado.

La Gestión Empresarial abarca el ciclo de negocio de la empresa, con un enfoque no solo en el mejoramiento de los métodos de producción, sino también, en la consideración de los recursos requeridos, la forma de conseguirlos y administrarlos. Además, determina lo que la empresa produce y vende es realmente lo que necesita el mercado, selecciona los canales de distribución adecuados para hacer llegar los productos al mercado correcto y finalmente establece una realimentación de todo el proceso para lograr un verdadero mejoramiento continuo del negocio.

#### **5.1.6. Desafíos de la gestión**

La gestión, en toda organización, requiere adecuarse al carácter del trabajo. Uno de sus objetivos principales es conducir los esfuerzos que realizan sus trabajadores en pos de los

objetivos de la organización. Su éxito, por tanto, depende de su capacidad para lograr los niveles más altos de productividad, de manera que sus empleados rindan de acuerdo a sus reales potenciales de desempeño. Durante las últimas décadas, se han producido importantes cambios en el carácter del trabajo, y en las modalidades de gestión.

El cambio más sobresaliente en el trabajo apunta al hecho que el trabajo manual, pilar de las empresas y organizaciones del pasado, ha dejado de ser preponderante, cediendo su importancia al trabajo no manual (trabajo intelectual o de conocimiento). El trabajo no manual exige de modalidades de gestión radicalmente diferentes de aquellas requeridas por el trabajo manual. Pues bien, aunque el carácter del trabajo se ha modificado, la gestión sigue aplicando los mismos modelos del pasado, siendo un tipo de gestión diseñada para un tipo de trabajo que dejó de existir.

El trabajo no manual tiene, al menos, dos componentes muy diferentes. El primero, es un conocimiento técnico de especialidad. Todo trabajador no manual es un especialista en alguna disciplina. Es un trabajador de conocimiento en un área determinada. Sin embargo, hay un segundo componente que no siempre es adecuadamente reconocido y que incide de manera determinante en la efectividad alcanzada por el trabajador de conocimiento.

El trabajador de conocimiento trabaja conversando, con otros o consigo mismo. Su efectividad no sólo depende de sus conocimientos técnicos de especialidad, sino también, y de manera no menos importante, de sus competencias conversacionales genéricas. Los resultados que obtiene no sólo remiten a sus conocimientos sino también, de manera decisiva, a la manera como conversa y a las competencias e incompetencias conversacionales que exhiba.

Como todo trabajador no manual, directivos y gerentes son agentes conversacionales. La gestión organizacional se realiza conversando y su éxito o fracaso está determinado por las competencias conversacionales de tales directivos y gerentes. Pero ello es igualmente válido si la gestión está dirigida a trabajadores manuales o no manuales. El punto que interesa destacar es que el tipo de gestión que conduce a un aumento de la productividad del trabajador no manual, produce efectos opuestos cuando se trata de trabajadores no manuales, de trabajadores de conocimiento. Aquello que funcionaba con los trabajadores manuales, con los trabajadores no manuales muestra efectos restrictivos. Su capacidad productiva se ve inhibida. Y esto es precisamente lo que está sucediendo hoy en día y lo que se ve expresado en el reconocimiento de que estos trabajadores sólo están rindiendo al 20% de su potencial.

Para abrir nuevas modalidades de gestión es indispensable transitar desde una modalidad que llamamos "el gerente-capataz" a otra muy diferente que la literatura empresarial ha comenzado a llamar "el gerente-coach".

Se trata de dos modalidades de gestión diametralmente opuestas. La primera se funda en el miedo, la segunda es generadora de confianza. La primera le pre-establece al trabajo sus óptimos de desempeño, la segunda fija mínimos aceptables y establece desafíos abiertos. La primera se dirige al cumplimiento de tareas, la segunda al logro de resultados. La primera se ejerce sobre las acciones del trabajador, la segunda se dirige a la disolución de aquellos obstáculos que individuos, equipos y procesos, encuentran en su desempeño.

#### **a. Los sistemas de gestión**

Hasta principio del Siglo XX el enfoque de la gestión hacia los trabajadores era excesivamente paternalista. Existía la convicción de que los trabajadores satisfechos producían mejores resultados que los descontentos. Para conseguir esta satisfacción, los empresarios más progresistas mejoraron las condiciones tanto ambientales como motivadoras de su mano de obra, con la esperanza de verse compensados con mayores beneficios al disponer de trabajadores más eficientes o entusiastas.

Tuvieron que pasar muchos años para que se dieran cuenta de que, si bien dichos planes podrían producir resultados, en ciertas circunstancias, en vez de presentar una solución satisfactoria, el fracaso era evidente. Posteriormente los investigadores empezaron a enfocar el asunto en dos vertientes de la gestión, conocidos como: el enfoque tradicional y el enfoque de las relaciones humanas.

Con los métodos de investigación operativa utilizados durante la segunda guerra mundial apareció un tercer enfoque, conocido como "enfoque sistemático".

A continuación, se describen cada uno de los enfoques de la gestión dados por Rubio Domínguez.

**a) El enfoque tradicional.**

Estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo porque es un enfoque estático.

**b) El enfoque de las relaciones humanas.**

Es en definitiva el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo. La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta.

**c) El enfoque sistemático.**

En el estudio de las organizaciones este enfoque es más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

Los tres tipos de gestión, tiene sus ventajas e inconvenientes, depende de usted, que escoja el que mejor se adapte a sus necesidades y expectativas.

**b. Cualidades del gestor**

La gestión se ocupa preferentemente del personal. La calidad y eficiencia de los miembros de la organización es de suma importancia. El progreso de la empresa, su continuidad y el mantenimiento de una estructura que garanticen su desarrollo y resista la inexorable prueba del tiempo, precisa de un control permanente de todas las coordenadas de su evolución, afianzando y /o potenciando sus puntos fuertes.

La moral del personal no debe verse afectada, con conflictos encubiertos, agresivos o provocados, - por las frustraciones de una mano de obra eufórica al principio y



decepcionada después, que pueda presentar actitudes desfavorables a la cohesión, debido al hecho, de que dentro del equipo directivo no se encuentre a nadie que aporte soluciones para resolver los conflictos de la empresa.

Por ello, la preparación del gerente es importante, ya que si carece de la formación adecuada o su personalidad es incorrecta, poco o nada podrá hacer para la solución de los problemas, salvo que esté dispuesto a auto desarrollarse.

Es importante que el gestor comprenda que su responsabilidad principal es identificar dichos objetivos como parte sustancial de la empresa que dirige. Las comunicaciones ascendentes, entre directivos, de menor a mayor nivel, revelan toda una serie de ansiedades profesionales.

El problema en esta relación puede resultar difícil o comprometido para el Gerente, que se pone a la defensiva al tener que asumir una postura subordinada ante alguien con mayor autoridad que él. Incluso, las relaciones entre directivos del mismo nivel pueden contener a veces un elemento competitivo que impide tratar abiertamente asuntos importantes de la empresa.

Si no existe una eficaz y cordial relación entre los responsables de las distintas áreas funcionales de la empresa, todos los programas que no reciban el respaldo unánime de todos ellos, posiblemente perjudicará las iniciativas o programas futuros.

### **c. Beneficios**

Toda empresa o negocio solo existe si obtiene beneficios, y da a la empresa la oportunidad de crecer y desarrollarse, así pues, una empresa que no obtenga beneficios tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto obtenibles como disponibles para no fracasar y como consecuencia caer en la banca rota.

A continuación, se enumeran algunas caracterizaditas de los beneficios dentro de una empresa:

- ✓ Beneficios es el resultado óptimo de una actividad empresarial, y este solo puede medirse al finalizar un determinado periodo.
- ✓ Beneficio prueba la capacidad del empresario para lograr sus objetivos.
- ✓ Beneficio actúa como fuerza impulsora de la gestión, estimulando la búsqueda de alcanzar buenos resultados en un medio competitivo, elevando los niveles del marketing, el diseño del producto o su distribución.
- ✓ Todos los negocios deben su potencializar al máximo sus posibilidades año tras año y obtener el mayor beneficio posible.
- ✓ Podría decirse que unos impuestos demasiados altos restan motivación para la eficacia a largo plazo y frena el progreso del país.

## **5.2. Beneficios a la sociedad**

Una empresa obtendrá más beneficios si su estrategia se basa en innovación, motivación y eficacia, estos beneficios aumentan el valor de la empresa, permite la distribución más equitativa de los mismos y recompensará a quienes forman parte de ellas, accionistas, directivos, empleados...etc.

Las recompensas se necesitan porque...

- ✓ Una buena empresa, permite invertir a muchos ahorradores privados.
- ✓ Los beneficios que la empresa le da al estado, le permite a este dotar a la sociedad en general de mejores servicios.
- ✓ Los beneficios estimulan el desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de nuevos métodos de marketing, distribución y financiamiento.

## **5.3. Clientes**

Mucha de las veces se olvida que el objetivo de las actividades que realizamos es el cliente. Un empresario tiene la obligación de asegurar que se asimile correctamente la idea del cliente como objetivo, ya que una persona que trate mal al cliente se considera una falta grave y se pone en evidencia toda la empresa.

La capacidad de crecimiento de una empresa se basa en hasta donde se pueden identificar las necesidades de sus clientes y en como sustentarlas, otro punto importante, es no

esperar a que el cliente compre nuestro producto, hay que salir a buscar activamente al cliente.

✓ Ideas para mejorar la gestión

Para poder mejorar la gestión se recomienda además de todo el uso tecnológico, la preocupación por las ventas, la continua revisión hacia la competencia y el apoyo del gobierno, se inculque en todo empresario y en toda persona que desee convertirse en empresario los siguientes puntos que, según Juan Manuel Gómez Castillo, lo ayudaran a crecer no solo como empresario, si no como ser humano.

1. Logre una empresa triunfadora
2. Logre una empresa rápida al cambio
3. Descubra al ser más importante en su vida
4. Conviértase en un triunfador
5. Convierta sus sueños en realidad
6. Practique la ética
7. Reinvierta en su empresa
8. Aprenda a perdonar
9. Nunca enferme de éxito
10. Invierta en un bien social

Logro una empresa triunfadora

Para lograr una empresa triunfadora es necesario que:

- El trabajador sea un triunfador
- La empresa sea incubadora de campeones.
- Sepamos a dónde queremos ir
- Queremos lograr
- Para poder triunfar hay que ser ambicioso y atacar la mediocridad.

#### **5.4. El liderazgo**

Debemos entender que el liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia. También como plantea Stoner (1996)

“El liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Tiene cuatro implicaciones importantes: Involucra a otras personas, a los empleados o seguidores, entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo, se dice que es la capacidad para usar las diferentes formas del poder influir en la conducta de los seguidores y el último aspecto es el liderazgo en cuestión de valores”. (Pág. 514).

En el caso de una empresa, el liderazgo se suele aplicar a una persona que perteneciente a un determinado nivel jerárquico influye sobre otras de un nivel jerárquico inferior, por ejemplo, del dueño del negocio hacia sus empleados, o de un supervisor o jefe hacia sus subordinados ofreciéndoles, como nos dice nuevamente Stoner, la calidad que representa un concepto muy complejo que se ha convertido, universalmente, en uno de los más atractivos para la teoría de la administración, hoy en el mundo de las empresas, se ha iniciado la revolución de la calidad. Por ahora basta decir que, hoy por hoy, todo negocio quiere tener productos y servicios de calidad para satisfacer tanto a los clientes internos como externos, (Stoner, 1996. Pág. 229).

Sin embargo, el liderazgo también puede y debe aplicarse entre trabajadores que pertenezcan a un mismo nivel jerárquico, por ejemplo, el liderazgo que brinda un trabajador entusiasta y proactivo hacia sus compañeros.

#### **5.4.1. Estilos de liderazgo**

##### **a. Liderazgo autoritario**

Este tipo de liderazgo se basa en un estilo dominante por parte del líder. Éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

El liderazgo autoritario tiene los siguientes elementos:

**Método.** - El líder usa la fuerza, que proviene de la posición oficial del cargo de director dentro de la burocracia institucional sobre sus seguidores.

**Estilo.** - El líder ordena sin consultar a los trabajadores y sólo espera el cumplimiento de ellos, quienes muestran poca madurez laboral y psicológica.

**Estrategia.** Se alinea con el centralismo burocrático, el sistema de información es vertical y cerrado, la participación es limitada y controlada, la toma de decisiones es cerrada, todo está centrado en el líder. (Alvarado, 2003. Pag. 52).

Bajo un liderazgo exclusivamente autoritario es posible lograr una mayor cantidad de trabajo, pero a costa de generar tensión y falta de espontaneidad y de iniciativa en los trabajadores; además del hecho de que el trabajo suele desarrollarse sólo cuando el líder está presente.

En ocasiones debemos mostrarnos autoritarios y hacer cumplir las órdenes, otras, incentivaremos la participación y consultaremos a nuestros trabajadores antes de tomar decisiones y, en otras, dejaremos que ellos mismos las tomen.

Debemos mostrar un liderazgo autoritario, por ejemplo, cuando las tareas sean rutinarias y repetitivas, cuando haya indisciplina en los trabajadores, cuando no estén haciendo bien su trabajo, o cuando un trabajador cometa errores o faltas de manera reiterativa.

## **b. Liderazgo democrático**

En este tipo de liderazgo el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder.

El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo.

Liderazgo democrático. - Tiene los siguientes elementos:

**Método.** El líder usa la negociación y el arreglo recíproco, por el cual los miembros de la institución obtienen ciertas satisfacciones a cambio de mostrarse deferentes hacia el líder directivo.

**Estilo.** El líder se caracteriza por ser persuasivo y consultivo con sus seguidores respecto al logro de los objetivos institucionales y particulares, promoviendo la participación y es abierto a la innovación en las labores pedagógicas y administrativas con apoyo de la informática. En la práctica es el que más motiva a los trabajadores.

**Estrategia.** - Las condiciones para realizar los trabajos son decididas en consenso, se favorece la participación y discusión entre los miembros para fijar reglas y tomar decisiones, el líder estimula el aporte de todos, la comunicación es abierta y flexible y se genera mayor integración entre los participantes. (Alvarado, 2003. Pag. 203).

### **c. Liderazgo liberal**

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información sólo si la solicitan.

El liderazgo liberal. Tiene los siguientes elementos:

**Método.** El líder usa recursos mutuos (dejar hacer, dejar pasar) con los trabajadores para lograr los objetivos institucionales e individuales. **Estilo.** El líder utiliza muy poco su poder, concede a sus seguidores un alto grado de independencia en sus tareas cuando evidencian un alto grado de madurez laboral y psicológica o cuando son más hábiles y seguros que su líder.

**Estrategia.** Existe ausencia de coordinación y orientación por parte del líder, no estimula el desarrollo de objetivos ni la formulación de normas para el mejor funcionamiento de la institución y de sus miembros, hay total libertad de decisión individual y grupal, el clima institucional es de improvisación y desorientación. El proceso de crecimiento grupal es confuso y desorganizado, los integrantes tienden a aburrirse y abandonan el grupo.

(Alvarado, 2003. Pag. 140).

### **5.4.2. El liderazgo como cualidad personal**

Existen “Líderes transformadores” como los menciona Stoner, (2009) que son las personas que tienen un impacto excepcional en sus organizaciones. Se dice que el interés por estos líderes tiene dos orígenes. En primer término, muchas compañías grandes han

emprendido programas para la transformación de la organización. Y en segundo término, hay muchos que piensan que la teoría del liderazgo ha perdido de vista al líder que tiene por concentrarse en las atribuciones, conductas y situaciones. También son líderes que gracias a su visión y energía personales, son fuente de inspiración para los seguidores y tienen gran impacto en sus organizaciones, también llamados líderes carismáticos. (Pág. 533).

Actualmente, con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros. Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

### **5.4.3. El liderazgo como función dentro de la organización**

El primer componente es el poder, el segundo es el profundo conocimiento de los individuos. El tercer componente del liderazgo es la capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Y por último el cuarto componente es el que tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que este genera, actuando a favor de un ambiente adecuado.

(Machuca, 2003. Pág., 193 – 194).

Entonces, conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en que la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

Muchas veces, como nos cita Machuca Maza, el liderazgo no debe ser confundido con dirección ni gerencia. Un buen administrador debe ser necesariamente un buen líder. Por otra parte, no siempre un líder es administrador.

Los líderes deben estar presentes en los niveles institucionales, intermedio y operacional de las organizaciones. Todas las organizaciones requieren líderes en todos sus niveles y en todas sus áreas de actuación. (Machuca, 2003. Pág., 195). En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica." Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro una perspectiva fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

#### **5.4.4. El poder del liderazgo**

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. Todo líder, cualesquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

Como diagnóstico de Machuca Maza, en la actualidad el gerente moderno detenta una autoridad técnica, moral y natural. Se dice que el gerente es líder y es empresario a la misma vez. Si no asume estos roles, no se puede garantizar el éxito del desarrollo



organizacional, en busca de la excelencia, sino tan solo el desempeño de un papel mediocre, en lo personal y lo institucional. (Machuca, 2003. Pag, 195). En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

#### **5.4.5. Características de un líder**

En la dirección de las organizaciones se encuentran las élites formada por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las élites compartiendo el poder con los técnicos (Individuos súper especializados).

Aunque no todas las élites poseen técnicos, entendemos el líder por las siguientes características:

- ✓ El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- ✓ La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).
- ✓ Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, como más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- ✓ El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

- ✓ Por último, otra exigencia que presenta el líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo; si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

## 5.4.6. ¿Cómo contrarrestar las pocas ventas en base al Liderazgo?

### a. Estimular la autoestima

La autoestima es lo que la persona piensa y siente de sí misma. Si uno tiene una elevada autoestima piensa que vale y, por lo tanto, siente que es competente. En caso contrario, puede pensar que no vale y, por esto, que es incompetente. La autoestima se forma en la niñez. La forma en que es tratada esa persona de adulto, puede en mayor o menor grado, hacer aparecer aspectos positivos o negativos, como dijimos, consecuencia de su formación.

Al representante a quien constantemente se le dice cómo hacer las cosas, sin permitírsele su participación, podrá comportarse en forma sumisa, rebelde, o crítica, en forma similar a como lo hacía cuando era un niño. Si a ello le agregamos que, si en lugar de criticar la tarea que llevó a cabo, criticamos su persona, contribuimos significativamente a debilitar su autoestima por un lado y, por otro, a que adopte conductas negativas, como rebelión, falta de cooperación, críticas negativas, etc. En cambio, los estímulos adecuadamente positivos, al elevar la autoestima, provocarán comportamientos y resultados en ese mismo sentido.

Por lo tanto, los altos niveles de autoestima se relacionan con elevados resultados de desempeño y autonomía, porque llevan a los colaboradores a ser más pro- activos, independientes y asumir mayores niveles de responsabilidad, salvo casos de personalidades neuróticas.

Algunas formas de estimular la autoestima:

#### ✓ **Ser participativo**

Ser participativo significa alentar y ser abierto a nuevas ideas y a las innovaciones. Esto favorece significativamente un ambiente más cooperativo, que permitirá estar un paso adelante de la competencia. Cuando se escuchan nuevas ideas o sugerencias por parte de un colaborador, es importante reaccionar de manera que no se debilite la autoestima del mismo. Por otro lado, ideas que pueden en primera instancia parecer tontas o descabelladas, profundizándolas y dándoles forma, pueden ser excelentes oportunidades.

Demostrando respeto por las ideas de los representantes se incrementan, por un lado, la creatividad y, por otro, el deseo de aceptar las

recomendaciones de los gerentes. En cambio, cuando los colaboradores sienten que sus ideas o sugerencias no se toman con respeto, es probable que dejen de presentar nuevas opciones y resistan las que provengan de canales superiores. Las nuevas ideas pocas veces son perfectas cuando se presentan por primera vez.

✓ **Equilibrar la respuesta**

Otro momento para elevar la autoestima es al responder una sugerencia. Debe, en primera instancia, identificarse los elementos positivos, explicando claramente qué le gusta de ellos y, recién después, qué le preocupa o no le agrada y por qué. Este equilibrio facilita establecer puntos de acuerdo y crear un ambiente más abierto y de apoyo. Ejemplo: Juan, me agrada la idea de colaborar con x sector. Me preocupa el no tener claramente qué obtendríamos con esto, de manera que sea favorable para ambas partes.

✓ **Estimular, Proponer Alternativas**

Otro fuerte estimulante es pedirle al colaborador que él mismo desarrolle alternativas específicas. Para esto, como vimos anteriormente, primero debe explicársele cuál es el problema. Como consecuencia, el colaborador se preocupará mucho más en aplicar ideas que surgen como propias. Recién cuando el colaborador no encuentre alternativas propias válidas, el Gerente de Distrito someterá a consideración de aquél sus propias ideas.

✓ **Ampliar las Ideas de los colaboradores**

Significa ampliar los puntos de acuerdo para obtener aún mejores resultados. El punto de partida, como es lógico, es el reconocimiento del aspecto fuerte de la idea y luego proponer que desarrolle alternativas y, por último, ampliar los alcances de la propuesta. Tiene como intención generar mayor motivación, como consecuencia de clarificar más los beneficios que se obtendrán.

Enfocarse en hechos específicos y sus repercusiones y no en las personas. Esto es concentrarse en una acción específica que el representante ha hecho, y no enfocarse en la personalidad o actitud del mismo, lo que lleva a la descalificación y consecuente desmotivación. Un hecho es algo concreto, observable y que genera deseos de mejorar. En cambio, críticas a la persona desarrollan sentimientos defensivos u hostiles, y esto va en contra de la motivación de mejora.

Enfocarse en hechos específicos y no en las personas no debe circunscribirse a situaciones negativas, sino también en cosas bien realizadas. En este caso debemos considerar, que si bien los estímulos positivos enfocados hacia la personalidad del representante son motivantes, el impacto es mucho mayor si ofrecemos con claridad la idea de cuáles acciones específicas más contribuirán a su éxito. Con esto se aumentará la conciencia de la importancia de sus acciones y cómo repercuten en los resultados.

Ejemplo, enfocándose en un hecho: “Su información ha llegado tres días tarde”.

Ejemplo, enfocándose en la persona: “Ud. no demuestra preocupación por sus tareas, su información ha llegado tres días tarde.”

- Los hechos son observables, fácilmente cuantificables
- Su análisis es objetivo, concreto. En cambio, el análisis de las conductas de las personas contiene aspectos subjetivos. Por lo tanto, son abstractos. Cuando la crítica se enfoca en hechos o resultados específicos, el representante comprenderá y aceptará la situación y, en consecuencia, adoptará una conducta menos defensiva. Por estas razones, deben ser acompañadas por un análisis de resultados y sus repercusiones, ya que de esta manera podrá entender con mayor claridad cómo sus acciones impactan en la situación analizada.

## 5.5. Análisis FODA

### **Fortalezas:**

F1: El Hospital de Barrana cuenta con una gran infraestructura (capacidad para diversas áreas o unidades).

F2: Existe el compromiso de la alta dirección para asegurar el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos.

F3: Se cuenta con personal capacitado, proactivo con valores y comprometido con la institución.

F4: Existe un adecuado servicio de internet, por lo cual personal maneja los distintos software que facilitan los tramites y documentación

F5: Se cuenta con herramientas de gestión requeridas por la normatividad.

### **Debilidades:**

D1: No se ha establecido un buen nivel de comunicación entre el personal que interactúa debido a que no asumen la solución de problemas inmediatos, solo atinan a derivar responsabilidades a otras áreas.

D2: No se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos que hacen los trabajadores y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos del Hospital de Barranca.

D3: No se realiza un mantenimiento permanentemente de los equipos de oficina.

D4: La comunicación entre las áreas de la institución no es adecuada.

D5: Algunas de las áreas de la institución no tienen un buen liderazgo.

D6: Existe demora en los pagos a los trabajadores.

### **Oportunidades:**

O1: Presencia de importantes recursos humanos es decir profesionales altamente capacitados para el ejercicio de las funciones en un área determinada dentro del hospital

O2: Distrito atractivo para la inversión en agro exportación, teniendo en cuenta que cuenta con variedades de cultivos: espárrago, ají paprika; alcachofa y otros de gran demanda en el mercado mundial.

O3: Capacitación por parte del MINSA y órganos competentes Amenazas: A1: Inadecuada distribución de los recursos por parte del MINSA

A2: Las diferencias que existen entre el sindicato y la gestión actual. A3: Recorte del Presupuesto por parte del gobierno Regional

A4: Crecimiento de la inseguridad ciudadana A6: Paros y huelgas de los trabajadores públicos.

## 6. Propuesta (plan de mejora)

### 6.1. Metas

A corto plazo, de manera medible y mensurable mejorar la gestión del área de admisión aplicando y desarrollando una comunicación afectiva y asertiva optimizando así las relaciones laborales, lo que va a conllevar a trabajar en equipo mediante un modelo de liderazgo en pos de los planes y objetivos del Hospital de Barranca 2016.

### 6.2. Estrategias

- ✓ Fomentar las relaciones laborales de convivencia, armonía y de cooperación entre profesionales, técnicos y auxiliares, realizando reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento entre ambas áreas, para mejorar la operatividad laboral.
- ✓ Implementar al personal profesional en competencias y tecnologías para la agilización del cumplimiento de los reportes por turno de las historias clínicas solicitadas
- ✓ Capacitar al personal técnico en conocimientos y tecnología.
- ✓ Proponer cambio de actitudes en los funcionarios para que exista un trato más humano y responda a las expectativas de la gestión.

### 6.3. Presupuesto

Nº	Descripción	Unidad	Cantidad	P.U. (S/)	Subtotal
1	Engrapadora	unidad	1	10	10.00
2	Perforador	unidad	1	10	10.00
3	Folder manilo A4	unidad	2	1.00	2.00
4	Papel bond A4	millar	½	25	25.00
5	Memoria USB	unidad	1	18	18.00
6	Servicios de internet	4 meses	48 horas	1.00	48.00
7	Servicios de energía eléctrica	mes	4 meses	50.00	200.00
9	Servicios de movilidad	unidad	4 meses	4.00	320.00
10	Anillado	unidad	1	5	5.00
11	Empastado	unidad	1	5	5.00

12	Lapiceros	unidad	1	0.5	0.50
13	Corrector	unidad	1	3	3.00
14	Tinta de impresora epon	unidad	2	10.00	10.00
	<b>TOTAL</b>				<b>656.50</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4. Recursos

##### a. Recursos Humanos:

Profesional –Asistencial, Médicos

- ✓ Enfermeras y Técnicos de Enfermería
- ✓ Obstetrices
- ✓ Administrador
- ✓ Abogados
- ✓ Secretaria

#### 6.5. Cronograma

TIEMPO ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del informe de practicas			X	X	X	X	X									
Presentación del informe de practicas								X								
Aprobación del informe de practicas								X								
Elaboración de los instrumentos de Inv.									X	X	x	x				
Redacción del informe final													X			
Revisión y reajuste del informe final														X		
Presentación del informe final															X	
Aprobación del informe final																X

Fuente: Elaboración propia

## **6.6 Desarrollo o ejecución del plan de trabajo**

En el transcurso del trabajo de suficiencia profesional realizaron tareas, actividades y proposición de algunas alternativas de solución a los problemas de la gestión y el liderazgo aplicado en el Área de Admisión del Hospital de Barranca a continuación, detallamos algunos.

- ✓ Fomentar las relaciones laborales de convivencia, armonía y de cooperación entre profesionales, técnicos y auxiliares, realizando reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento entre ambas áreas, para mejorar la operatividad laboral.
- ✓ Implementar al personal profesional en competencias y tecnologías.
- ✓ Capacitar al personal técnico en conocimientos y tecnología.
- ✓ Proponer cambio de actitudes de las autoridades para que exista un trato más humano y responda a las expectativas de la gestión en mando.
- ✓ Se llevó a cabo reuniones periódicas entre ambas áreas una vez por semana, tomando en cuenta las ideas y opiniones que proponían ambas áreas para mejorar la operatividad laboral.
- ✓ Se realizó actividades de apoyo a ambas áreas fuera del horario de trabajo, con el objetivo de que se logre los objetivos y metas que se proponía el hospital.
- ✓ Se realizaron reuniones de confraternización entre el personal, mediante un compartir de bebidas gaseosas, galletas y piqueos, durante horas libres, fomentando las relaciones interpersonales.

Se realizaron actividades de capacitación fuera del horario de trabajo, con el objetivo de que se mejoren las actitudes y se logren los objetivos y metas establecidas por el Hospital de Barranca.





## 6.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

- a. **La observación:** La observación fue el método fundamental de obtención de datos de la realidad que se analizó, mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno determinado
- b. **Entrevista:** La entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre los problemas propuestos.

## 7. Resultados

- ✓ Se puede observar una mejora en la gestión del área de Admisión, los trabajadores entrevistados consideran que la estimulación moral y motivación y la ejecución de un tipo de liderazgo constituye un poderoso incentivo a la satisfacción laboral.
- ✓ El Liderazgo que se efectúa se relacionan directamente con la actitud de los trabajadores en el área específica de Admisión del Hospital de Barranca, logrando un trabajo más eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

## 8. Conclusiones

El presente informe fue realizado siguiendo los criterios y procedimientos establecidos por la Universidad San Pedro para dejar constancia de haber realizado el trabajo de suficiencia profesional practicas pre profesionales los cuales han sido de mucha importancia en nuestra formación académica y profesional, concluyendo la carrera con experiencias adquiridos en los ambientes de la Universidad, llegando a la conclusión:

**PRIMERA:** La relación existente entre el liderazgo y la gestión dentro del Área de Admisión del Hospital de Barranca es significativa porque se observó que dependiendo del tipo de liderazgo aplicado en el Área mencionada influye en la gestión y las funciones del personal del área de Admisión facilitando así el cumplimiento de la meta establecida por parte de esta área en favor del cumplimiento de la meta global del nosocomio

**SEGUNDA:** Concluimos que la comunicación efectuada por los trabajadores es fundamental para facilitar y gestionar de una manera ordenada y con adecuado control las funciones del área para optimizar la rapidez de las atenciones a los pacientes.

**TERCERA:** Observamos en el ejercicio de las funciones del Área que tiene una importancia significativa en las relaciones laborales del personal, con el tipo de liderazgo implantado por el jefe de turno, creando un clima laboral adecuado que tiene como base fundamental el trabajo en equipo para la agilidad y el cumplimiento en tiempo adecuado el desarrollo de las funciones mencionadas.

## **9. Bibliografía**

- Arias, F., (1989), “Administración de Recurso Humanos”, Cuarta Edición, México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, Idalberto. (2001), “Administración de Recurso Humanos”, Quinta Edición, Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Davis, Keith, Newstrom, John W. (2000), “Comportamiento Humano en el Trabajo”, Décima Edición, México: Editorial McGraw Hill.
- Hellriegel, D.; Slocum, J., Woodman, R. (1998), “Comportamiento organizacional”, Octava Edición, México: Editorial International Thomson Editores.
- Robbins, S., (2004), “Comportamiento Organizacional”, Décima Edición, México: Editorial Pearson Prentice hall.
- Solanar, R., (1993), “Administración de Organizaciones”, Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A

# **ANEXOS**

**Anexo N° 01**



Fuente: Elaboración propia

**Anexo N° 02**



Fuente: Elaboración propia



Anexo N° 03



Fuente: Elaboración propia