

## PREPARACIÓN PARA DIRECTIVOS

### El Jefe se organiza o fracasa

### The chief organizes or fails

Pastor Castell-Florit Serrate y colaboradores

---



#### RESUMEN:

Se presenta el capítulo No. 7, (pag 75-93) del libro "Saber qué hacer en la dirección de la Salud Pública", que bajo el título de "El jefe se organiza o fracasa" recoge un conjunto de elementos a considerar para un mejor desempeño en la organización de un directivo; en los que toca aspectos sumamente interesantes como son: los aspectos a valorar para un oportuno saber y quehacer directivo, entre los que se destacan la toma de decisiones, el control por el control, las reuniones, la elaboración de informes, la administración del tiempo, el manejo de conflictos y del proceso de cambios, la visión estratégica, el despacho con subordinados y jefes y como preparar despachos con su jefe. Destina también un espacio a las Tecnologías de la Información y las comunicaciones y el manejo inteligente de la economía.

**Palabras clave:** dirección de la Salud Pública, competencias directivas, organización de la dirección.

#### ABSTRACT

One presents the chapter Not. 7, (pag 75-93) of the book " To know what to do in the direction of the Public Health ", that under the title of " The chief organizes or fails " it gathers a set of elements to considering for a better performance in the organization of an executive; in that it touches extremely interesting aspects as, like they are: the aspects to value for the opportune one to know and managerial occupation, between that they emphasize the capture of decisions, the control for the control, the meetings, the production of reports, the administration of the time, the managing of conflicts and of the process of changes, the strategic vision, the office with subordinates and chiefs and as preparing offices with his chief. It destines also a space to the Technologies of the Information and the communications and intelligent managing of the economy.

**Key words:** direction of the Public Health, managerial competences, organization of the direction.

---

## CAPÍTULO 7. EL JEFE SE ORGANIZA O FRACASA



### Aspectos a valorar para un oportuno saber y quehacer directivo

El desconocimiento de las técnicas gerenciales y de las razones por las cuales, dirigir, es una ciencia y un arte, impide la realización en la práctica del ejercicio de la dirección con el carácter transformador que estas tienen.

Hay aspectos claves que afectan el quehacer directivo tales como: debilidades en la toma de decisiones, el control por el control, la falta de información, los errores en la realización de las reuniones y en la realización de informes, el desaprovechamiento del tiempo, y de los planes de trabajo, la no delegación de autoridad, y la incapacidad para la negociación, los cuáles deben ser evitados para lograr una dirección efectiva.

Una de las últimas ediciones del libro curso de administración para dirigentes (1985), contiene análisis y recomendaciones sobre las habilidades gerenciales, no obstante el tiempo transcurrido, la vigencia de los planteamientos hace necesario su reproducción introduciendo precisiones realizadas con el permiso del autor.



### Toma de decisiones

Constituyen debilidades el temor a tomar o a no tomar decisiones, esta última en realidad oculta la indecisión o incapacidad para tomar las decisiones por lo que estos aspectos están estrechamente relacionados.

La decisión no es algo fácil de tomar y si son incorrectas pueden entorpecer el quehacer del dirigente y comprometer los resultados en su área de desempeño, por lo que un dirigente capaz de tomar decisiones acertadas tiene gran parte del camino allanado.

El temor a tomar decisiones puede provenir del desconocimiento de la situación problema o de indecisiones por falta de seguridad en lo que debe hacerse, ello entorpece las soluciones y obstaculiza el cumplimiento de los objetivos de la organización al operar como freno al curso de acción laboral. Un dirigente que teme tomar decisiones para encubrir su ineptitud, habitualmente muestra adicción por las reuniones, así como por la creación de comisiones de estudio para cada problema que surge, ello burocratiza la solución; también este dirigente tiende a solicitar asesoramientos continuamente e intenta asignar su responsabilidad a otros por si acaso "sucede algún inconveniente" delegar la culpa, de esta manera interfiere con las funciones de otros compañeros.

Por su parte el temor a no tomar decisiones, tiene su origen en el miedo a ser considerado desconocedor, inseguro o débil y recibir críticas o burlas por estas causas, también por tendencia a la imitación de otros dirigentes que considera acertados. El dirigente con este temor se dedica a elaborar soluciones al por mayor, claro está pocas veces acierta y casi nunca las materializa, por lo que a la corta o a la larga se desacredita.

## El control por el control



El control no es un objetivo de la dirección en sí mismo, sino que constituye un medio de esta para cumplir la misión de la organización ya sea, servicio o producción, con calidad y eficiencia, por lo que debe ser planificado de acuerdo a necesidades concretas y requiere de instrumentos de medición, entrenamiento y calibración de los controladores, establecimiento de medios de obtención de la información, análisis de la información recogida con base a

estándares previamente definidos, determinación de las desviaciones, acción encaminada a resolverlas y archivo de todos los datos.

Cuando el control se hace de manera desmedida sin un propósito bien definido, sino para cumplir una cantidad predeterminada, sufre una deformación, conocida como el control por el control, esto representa una desviación de su esencia y su conversión en un instrumento de presión y coacción de los niveles superiores a los inferiores y puede hacer que estos últimos al no ver claro lo que se pretende o en cada ocasión recibir una orientación diferente, lejos de trabajar por la mejora continua traten de manera continua de encubrir los errores.

## Reuniones

Las reuniones deben ser un espacio de diálogo que aporte a la integración de saberes entre los miembros de la organización al movilizar la inteligencia grupal para el aprendizaje conjunto y la toma de decisiones consensuadas, ello hace que los trabajadores sientan la necesidad de estar presentes; sin embargo algunos utilizan las reuniones para resaltar su persona, sus ideas y dar a conocer asuntos ya dados por hecho, lo cual desmotiva a los trabajadores y los lleva a ausentarse.

Para el correcto desarrollo de las reuniones hay que mantener bajo control algunos tipos de participantes que las dilatan y a veces las llevan a concluir sin ningún acuerdo, entre ellos han sido identificados los siguientes:

El sujeto enamorado de su voz o sus palabras que habla por hablar reiterando lo ya dicho y sin aportar nada nuevo, solo por el gusto a oírse y pensar que agrada a los demás los demás se deleitan con oírle.

El sujeto que sigue la onda, no se expresa hasta que no capta la señal que casi siempre es el criterio del jefe el que defiende a ultranza, con frecuencias con su forma de actuar cae en el ridículo y puede a su vez ridiculizar a su superior.

El sujeto discrepante, se opone a todo y tiende a silenciar los argumentos de los demás, al final no aporta nada importante y el grupo llega a perder el respeto por sus criterios.

El sujeto tímido, habla con inseguridad, puede ser que tenga conocimiento que aporte al asunto tratado; pero teme buscarse problemas y ello no le permite imprimirle fuerza a su criterio y a veces queda inadvertido.



El sujeto dialoguista, rompe la disciplina de la reunión al entablar diálogos con los demás ya sea para discrepar o apoyar a la persona que tiene la palabra.

El sujeto interminable, una vez que comienza a hablar no sabe cómo detenerse y reitera de manera cíclica lo mismo una y otra vez.

El sujeto autosuficiente suficiente, aporta a la reunión y a la solución de problemas; pero a veces lo hace desde una posición de superioridad lo cual molesta a los demás.

El sujeto autosuficiente insuficiente, hace abuso del yo y menosprecia a los demás, pero apela a palabrerías y habitualmente sus criterios son vacíos.

El sujeto extremista, es indolente con todo el que comete un error o que considera se equivocó lo que puede conducir a silenciar a los demás participantes y a la toma de acuerdos errados.

El sujeto ausente presente, está en la reunión físicamente; pero su mente no está, espera el momento más apropiado para desaparecer.

El sujeto intérprete, se caracteriza por intentar traducir lo que dicen los demás, muchas veces recibe protesta airada del individuo que hizo la exposición original.

Para lograr una reunión acertada hay que cumplimentar varios requisitos como:

- Cerciorarse de que el asunto a tratar amerita su realización.
- Citar estrictamente a las personas implicadas, pues mientras menos numerosa más calidad.
- Establecer y comunicar las normas y reglas para su correcto desarrollo.
- Proporcionar previamente a los participantes la mayor información disponible acerca del tema a tratar a fin de que tengan elementos para la discusión.
- Los que dirigirán la reunión deben ampliar sus conocimientos en el tema a tratar consultando fuentes adicionales.
- Discutir problemas de interés colectivo o que requieran un análisis colectivo, no para despachar.
- Combinar un ambiente agradable y de confianza.
- Evitar distracciones de los participantes.
- Exigir puntualidad y disciplina.
- Establecer la hora de terminación.
- Dirigir, no coaccionar ni ofender para así favorecer la participación activa.
- No emitir su opinión al principio de la reunión, ya que pudiera inhibir la participación.
- Estimular las argumentaciones a los planteamientos.
- Hacer sugerencias para introducir un aspecto no abordado.
- Estar atento a lo que se manifiesta y a su significado.
- Restringir a los participantes que dañan el curso de la reunión
- No prolongar la reunión, la reiteración de planteamientos, la distracción

general, la alusión a otros temas, el que nadie solicite la palabra o la imposibilidad de llegar a acuerdos son señales de que el tema a tratar se extinguió.

- En las reuniones deben tomarse acuerdos pertinentes a los aspectos debatidos, los mismos deben ser concretos y controlables, es decir no basta con referirlos sino que hay que especificar cursos de acción para su cumplimiento que contemplen qué hay que hacer, por qué, cómo, fecha de realización, responsables de su ejecución y de su seguimiento y control, todo ello debe hacerse constar en acta, y ser divulgado a todas las personas implicadas.

### **Elaboración de informes.**

Una de las tareas de los dirigentes, es la de elaborar informes con relación a las diferentes áreas de su accionar, estos pueden ser propiamente informativos, o explicativos, dirigidos a los trabajadores de una determinada unidad, a las instancias superiores o a la población. Es importante que los informes sean redactados de manera comprensible y lo más sintéticamente posible sin dejar de ser explícitos, que expresen lo que se desea exponer en orden lógico y sin rodeos, para que inciten a su lectura.



Previo a la preparación de un informe hay que valorar, el propósito, las características de las personas a las que se dirigirá y el tiempo disponible para su preparación, de ello dependerá el estilo, el lenguaje y su extensión.

Si son elementos para decidir, es necesario abundar en las ventajas y desventajas de las diferentes alternativas que se presenten y ofrecer una orientación lo más clara posible al nivel de decisión sobre la vía más adecuada a seguir. Además la persona u el organismo encargado de su elaboración deberán asumir la responsabilidad con los criterios plasmados.

Un informe puede exponer un criterio individual, en este caso necesariamente no necesita de la participación de los elementos de dirección del organismo, sin embargo, cuando el informe tiene carácter oficial, representa un posicionamiento de la dirección del organismo y debe ser consultado con la masa de trabajadores de dicho organismo.

Resulta distinto que un informe represente exclusivamente los criterios del autor, a que éste corresponda al criterio oficial del organismo. En el primer caso, es permisible, en buena medida, el trabajo individual del autor y la no participación tanto de los elementos de dirección del organismo como la de los de masas, sin embargo, cuando el informe tiene carácter oficial, esto obliga a seguir un método distinto, es necesario consultar internamente el informe antes de su emisión definitiva, se hace imprescindible la participación de la masas o, por lo menos, de parte de ella y, en ocasiones, los criterios presentados, en definitiva, reflejarán soluciones de compromiso que asimilan criterios distintos.

El informe directivo puede ser dividido en las partes siguientes: título, autoría, sumario, introducción, desarrollo, conclusiones o consideraciones finales y fuentes consultadas.

**Título:** nombre que identificará el informe, y debe describir su contenido en forma breve; pero con la mayor exactitud posible.

**Autoría:** persona(s) u organismo(s) que asumen la autoría

**Sumario:** en caso de que el informe contenga varias secciones o cuestiones a tratar.

**Introducción:** debe contener una explicación general del asunto a tratar, definir el problema en sí, los antecedentes, expresión de los motivos históricos, técnicos, políticos o administrativos, justificación y objetivo(s).

**Desarrollo:** debe contemplar el método seguido para el trabajo, a quién o quiénes va dirigido y puede ser dividido en secciones.

**Conclusiones o consideraciones finales:** deben responder al o a los objetivos del informe y ser redactadas de forma clara y concisa.

**Recomendaciones:** propuestas derivadas de las conclusiones obtenidas.

**Fuentes consultadas:** bibliografía que avala los criterios del informe.

**Anexos:** tablas, gráficos y documentos complementarios.

En el caso de los informes ejecutivos a partir de investigaciones, se debe contemplar entre los acápites, el método, el proceso y los resultados. El método debe contener tipo de estudio, período estudiado, universo y muestra, variables medidas, consentimiento informado de los participantes, procedimientos para la obtención de la información y técnicas de procesamiento y análisis de manera resumida, en cuanto a los resultados se deben resaltar los principales.

Un informe es mejor en la medida que sea más compacto, directo y sencillo, para ello se debe confeccionar un borrador previo y someterlo a varias revisiones, pues el tiempo posibilidades críticas, incluso es conveniente buscar el juicio de otras personas con conocimiento en el tema y de posibles destinatarios.

## El tiempo



El tiempo es un recurso muy valioso, la llamada escasez de tiempo en el dirigente es manifestación de problemas en la administración y constituye una debilidad organizativa, algunas sugerencias prácticas para aprovechar el tiempo se exponen a continuación.

- Delegar la autoridad para descentralizar la toma de decisiones.
- Delegar las tareas que pueda desempeñar el personal subalterno.
- Trabajar con planes, ello posibilita organizar el trabajo.
- Respetar los planes de trabajo de sus subordinados y haga que respeten el suyo, esto permite que todos dediquen más tiempo al trabajo efectivo.
- Realizar solo las reuniones que sean realmente necesarias y en ellas aplique las técnicas adecuadas para conducir las.
- Descubrir los problemas que se repiten con frecuencia y establecer para ellos decisiones tipo.

- Elevar sistemáticamente su nivel de preparación y el del personal lo que contribuirá a subsanar errores.
- Poner en práctica un plan de selección, formación y desarrollo de cuadros para poder descentralizar el trabajo.
- Asignar a cada nivel la cantidad y calidad de información que corresponda a las funciones y niveles de decisión de cada cargo.
- Establecer objetivos, funciones, procedimientos y niveles de decisión para cada unidad organizativa y para cada cargo, así evitará repetir instrucciones, atender demasiados conflictos o subsanar errores previsibles.

### **Manejo de conflictos y del proceso de cambios**



Los conflictos se generan por interpretaciones diferentes respecto a una situación que interrumpe el curso de los procesos de una organización o por apreciaciones discordantes con relación a transformaciones o cambios.

Para resolverlos se debe:

- Ver el conflicto como un proceso normal.
- Emplear buenos métodos de dirección para la adaptación de la organización a las demandas de transformación.
- Tener objetivos claramente definidos para orientar a todos en el proceso de cambios.
- Incentivar la comunicación sincera entre los miembros de la organización y con la población en el caso de las instituciones sanitarias.
- Respetar la forma en que cada persona percibe el problema y sus argumentos.
- Neutralizar los factores que generan resistencia como la incertidumbre, la preocupación por posible incompetencia o amenazas a su permanencia en la organización, entre otros.
- Convertirlo en una oportunidad.

Todo directivo debe enfrentar problemas dentro y fuera de la organización por lo que siempre debe estar dispuesto a buscar la mejor forma de solucionarlos dejando atrás los estilos impulsivos o de evasión que lo que hacen es incrementar la magnitud y severidad de los problemas. La solución de problemas racional es la que ofrece mejores resultados y oportunidades al promover el análisis de consecuencias, alternativas de solución, la selección de la mejor estrategia y la evaluación de los resultados con la participación de los implicados

## Visión estratégica



Un directivo debe tener suficientes conocimientos y sagacidad para el enriquecimiento sistemático de su capacidad de visión de manera que le permita anticiparse y elevar constantemente las metas de la organización a fin de contribuir al perfeccionamiento constante. La visión estratégica lleva al directivo de salud a percibir la realidad futura con relación al cuadro de salud y por consiguiente planificar a mediano y largo plazo, las acciones a implementar para mejorar los indicadores de salud.

La visión estratégica por tanto es vital para evitar sucesos que pudieran afectar en términos de salud poblacional, para ello el directivo debe mantener una vigilancia constante de los determinantes sociales de la salud dentro y fuera del contexto a él asignado, analizando oportunamente la vulnerabilidad de su área o las implicaciones externas que podría tener un determinado evento que se presenta en su radio de acción, para así contribuir a la ejecución de acciones que minimicen los daños, conjugando recursos y esfuerzos intersectoriales.

Para mejorar la visión estratégica el directivo de salud debe contar con todos los miembros del equipo de salud, con la población y los sectores sociales de la comunidad por ello debe

- Empoderarlos.
- Compartir misión, visión y valores.
- Promover la comunicación y el respeto a todas las opiniones.
- Incluir en la visión organizacional el sentir de los miembros.

## El despacho con subordinados y jefes



El despacho con sus subordinados es una tarea importante que debe ejecutar un dirigente. Este despacho cambia en cierto modo de matriz a medida que se sube verticalmente por la estructura orgánica. A nivel muy inferior, los despachos se caracterizan por ser muy frecuentes, muy operativos y casi totalmente verbales, por ejemplo el despacho diario entre el jefe de turno y los jefes

de cada área o departamento del área de servicios en un hospital por ejemplo.

Algunas sugerencias en este campo:

- No despache en los pasillos, ni usted capta la idea de lo que le plantean, ni quién lo plantea se siente adecuadamente atendido. Si usted tiene despachos programados, cuenta con una brillante justificación para no aceptar que lo aborden en el pasillo, salvo casos urgentes.

- Fije hora y día para despachar. Esto tiene varias ventajas, los jefes suyos y el resto de los subordinados conocen con anticipación que usted no está disponible en ese momento, permite que la persona a despachar con usted prepare sus materiales y además tenga una perspectiva definida de cuando puede plantear sus problemas, reduce las interrupciones no programadas, le permite a usted mismo no interrumpir frecuentemente a sus subordinados.
- Tenga una carpeta para el despacho con cada subordinado. Habilite una carpeta para cada uno de ellos y coloque en ella los documentos o asuntos, a veces una simple nota de papel que va usted acumulando para el despacho con el compañero. Tenga siempre la carpeta a mano al momento de despachar.
- Prepárese para el despacho. Como usted es el jefe, puede estar seguro de que, en la casi totalidad de los casos, la persona que va a despachar con usted viene preparada, esto es un suceso natural, por lo que usted debe hacer lo mismo. Antes de la llegada del compañero, o quizás la noche anterior, tírele un vistazo a la carpeta de despacho y ordene los asuntos a tratar. Actualice la hoja de despacho, lo cual consiste en revisar lo pendiente, marcando como resuelto lo que efectivamente lo ha sido.
- Utilice el despacho como elemento en el trabajo de cuadros. En el despacho no se limite a preguntar y a responder. Condúzcalo de forma que pueda evaluar el trabajo de su subordinado y cooperar, al mismo tiempo, a su desarrollo. Esta es una habilidad que no resulta difícil adquirir.
- Sea exigente con las propuestas que le traigan. Presione para conocer si lo propuesto ha sido debidamente estudiado. Esto se consigue siempre utilizando preguntas o frases claves, ejemplo, realmente yo no estoy convencido de lo que tú señalas, eso aquí no tiene aplicación, ¿tú lo has analizado bien?
- Lleve a la mente de su subordinado que no debe traer ideas a medio elaborar, porque usted no se conforma con un análisis superficial de los problemas. Ayude al desarrollo de sus cuadros, dándole la posibilidad de que ellos propongan decisiones y evalúe usted la calidad de la propuesta. Deje en manos de ellos algunos problemas difíciles aunque usted conozca cómo se resuelven. Para algunos casos, resérvese la solución y estimúelos a actuar de acuerdo con su criterio, eso los desarrolla.
- No se deje convertir el despacho en un banco para depositar problemas. Muchos subordinados utilizan como método el despacho con usted para descargarse de preocupaciones. Se dedican a coleccionar, entre despacho y despacho, los problemas que se le presentan y los ofrecen gentilmente a su jefe en el momento adecuado, si este no se da cuenta de la jugada, en determinado momento se encontrará que está haciendo tanto su trabajo como el del subordinado, y este último realmente estará paseando la distancia.
- Combata esto, obligue a que le lleven solo aquellos problemas que realmente no se han podido resolver al nivel inferior. Verifique que se ha hecho un esfuerzo para resolverlo, indague que se ha hecho y en un último caso, pregunte al compañero que haría él para resolverlo.
- No se deje vencer por la tentación de demostrar al compañero que usted es tan inteligente como para resolver todos los problemas. En todo caso, no permita que el duerma a costa de que usted se desvele.

## Cómo preparar los despachos con su jefe



Despachar con el superior jerárquico tiene un sentido distinto al de despachar con un subordinado. La diferencia más importante estriba en que las condiciones las pone otro, lo cual limita el margen de la iniciativa propia. Lo que sí puede afirmarse que no cambia es el objetivo del despacho, aunque los términos, desde el punto de vista nuestro, se inviertan.

En las recomendaciones en cuanto al despacho con los subordinados, se encontrarán algunas cuestiones similares a las que referiremos a continuación con relación a cómo preparar los despachos con su jefe.

Asuma una estrategia consecuente con la personalidad de su jefe, usted no puede fijarle a su jefe la hora y el día del despacho. tampoco puede obligarlo a que se prepare con anterioridad y a usar una hoja de despacho.

Aunque todos los libros que usted haya leído le hablen de jefes organizados, el suyo no tiene porque serlo necesariamente. Lo que usted sí puede hacer es descubrir, los puntos mejores de ataque cuando las circunstancias lo hayan llevado a encontrarse con un jefe que no se atiene a las reglas teóricas.

Veamos algunas sugerencias.

- Si no tiene despachos fijos, utilice la técnica del teléfono para los asuntos urgentes y para los que requieran una exposición breve, esto casi siempre da resultado.
- Para los temas de más importancia o que requieran una exposición de mayor tiempo, pida una reunión formal, no utilice los pasillos, pues no da resultado. Solicite oficialmente una entrevista.
- Si al jefe le gusta el método de pasillo, tenga temas ligeros a mano para este caso, pero nunca renuncie a la posibilidad de la entrevista en un lugar apropiado y sin interrupciones.
- Algunos jefes se apasionan por el método escrito (informes, cartas, memos). Si es así no vacile en aplicarlo, si esto beneficia el alcance de los objetivos de su unidad.
- Si su jefe tiene buena memoria, y a pesar de no tomar nota, cuida de los asuntos tratados, no le obligue a cambiar de método.
- Sea puntual al despacho, llegue, si es posible un poco antes. Si le han dado tiempo límite, ajústese a él, salvo que el jefe quiera pasarse de tiempo, pero eso lo decide él.
- Tenga una carpeta para el despacho fijo o no y mas justificado aún en el último caso, prepare una carpeta donde mantenga todo los materiales para su entrevista con el jefe, listos para cualquier momento.
- Prepárese para el despacho, salvo que la desorganización del medio no se lo permita, lleve los materiales debidamente estudiados. No presente una propuesta no analizada con profundidad y sobre la cual no pueda responder con exactitud. Si

alguna proposición suya es muy extensa, envíe anteriormente un informe escrito que permita a su jefe prepararse a su vez, ahorrando por otra parte, tiempo de ambos.

- No prometa lo que no puede cumplir. Comprométase a lo que en realidad está en condiciones de cumplir. Si lo presionan, sea honesto e informe que dejará de hacer por ejecutar lo que le piden, o en qué medida se afectará la calidad del cumplimiento por efectuarlo en ese plazo.
- No oculte información. Mantenga informado a su jefe de las buenas noticias y de las malas. Siempre es preferible que su jefe se entere por usted mismo antes de que por los pasillos.
- Lleve control de lo pendiente. Vaya al despacho con respuestas concretas sobre las cuestiones que quedaron pendientes del despacho anterior.
- Tome notas. Utilice una hoja de despacho una agenda, escriba los compromisos y sobre todo las directivas y orientaciones recibidas. Tenga a mano datos básicos, como, cumplimiento del plan, costos, ausentismo.
- Asegúrese de que se ha entendido, ya sean órdenes u orientaciones, no se retire con dudas. Verifique si la interpretación que usted ha hecho de lo que le han dicho es correcta.
- No se limite a traspasar problemas, resuelva a su nivel todo pueda dentro de la autoridad que le han conferido. Eleve el resto, pero aún ese resto del su toque personal.
- Lleve criterios sobre cómo resolverlo. Su jefe, seguramente le preguntará su opinión y usted debe estar preparado.
- Sea concreto, exponga los datos básicos y significativos del problema a tratar, salvo que su jefe sea del tipo que gusta de los detalles. Aún en este caso, es preferible esperar por su insistencia.

Su jefe no es un ser perfecto, como todos tiene defectos y virtudes. Aprenda de sus virtudes y trate de ayudarlo en sus defectos. En nuestra sociedad, el objetivo de él y de usted es el mismo, esto significa que se espera de usted ser capaz, en alguna medida, de compensar o complementar los puntos débiles de su jefe con su propio trabajo. Esto por supuesto dentro del margen razonable.

En cuanto a los despachos se puede sintetizar que:

Como actividad directiva tienen sus particularidades y técnicas para su ejecución. En observaciones realizadas en diferentes unidades organizativas, el directivo que utiliza los despachos como actividad planificada, libre de formalismo, logran mayor racionalidad en el tiempo y eficacia de los procesos de gestión.

Los que se ejecutan de forma colectiva en reuniones kilométricas donde los problemas que expone cada directivo en su gran mayoría no son de la incumbencia del resto de los participantes, sólo del jefe, hace en la práctica que el tiempo que ese jefe dedica a analizar los problemas de manera colectiva es mayor que la suma del que le dedicaría a cada directivo individualmente.

## **Tecnologías de la información y las comunicaciones**

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y los sistemas automatizados de gerencia en salud han cambiado gradualmente tanto procesos médicos asistenciales como los gerenciales, con lo que se ha ganado en mejores opciones para decidir, reducir el tiempo entre problemas y soluciones, minimizar el desplazamiento de prestadores, pacientes, familiares y mayor integración e integralidad de los procesos, posibilidad de simultanear acciones al mismo tiempo, la consulta a distancia en tiempo real, sin límites geográficos, el aseguramiento de la continuidad como particularidad de los sistemas y servicios de salud, eleva el número de funciones por puesto de trabajo, incorporación de las redes sociales al proceso de mejora de la salud de las personas. El punto débil de todo esto radica en la capacidad del directivo para entenderlo, propiciarlo, apoyarlo y utilizarlo.

## **Manejo inteligente de la economía**



Los directivos de la salud pública están obligados a la búsqueda constante de lo más efectivo y eficiente a fin de hacer sostenible las acciones orientadas a la salud de la población. De ahí que deba analizar las tecnologías sanitarias y médicas más adecuadas en cada contexto, también deben velar por su funcionamiento correcto y por la evaluación de los resultados.

La medición de la eficacia, eficiencia y de la efectividad de un proceder médico, de una política o programa de salud es un asunto técnico, económico y sanitario, por lo que es necesario verlo en esas tres dimensiones en función de identificar lo más beneficioso, lo menos costoso y lo más funcional en condiciones reales o recurrir al análisis de costo incremental, en caso de que la alternativa con mejor efecto sea la más cara. Igualmente se puede medir si el objeto de medición se llega a todos los que lo necesitan.

Las evaluaciones de tecnologías de la salud ofrecen a los directivos informaciones válidas para la toma de decisiones racionales que lleven a obtener el máximo beneficio de los recursos que se poseen, lo cual es responsabilidad de directivos, prestadores, usuarios y de la población en general.

Hay que tener presente que la salud es una condición para el desarrollo económico y este a su vez es una condición para el mejoramiento del estado de salud de la población, por tanto la salud no es un gasto sino una inversión, siempre que se haga bien.