

Bases para la Gestión en Salud

Dr. Santiago Spadafora

Clase 3

Roles y estilos gerenciales



Roles del management

Del inglés role (papel del actor): actividades que se espera desarrolle el gerente para cumplir adecuadamente las funciones gerenciales que hacen a la naturaleza del trabajo cotidiano de gestión.

Los seis roles gerenciales atraviesan transversalmente las seis funciones gerenciales.

Roles del management

1 El rol en el manejo de las relaciones interpersonales

2 El rol en el manejo de la información y la comunicación

3 El rol en la toma de decisiones

4 El rol en la educación permanente y capacitación en servicio

5 El rol en la conformación de equipos de trabajo

6 El rol como gestos de cambios

Competencias necesarias para las relaciones interpersonales y la comunicación



Competencias necesarias para las relaciones interpersonales

- **Liderar:** capacidad para construir una visión compartida, sumar voluntades y conducirlas hacia el logro de los objetivos de la organización (la misión).
- **Motivar:** capacidad para inducir en las personas, acciones congruentes con los objetivos organizacionales, conciliando los intereses individuales con los intereses globales de la organización.

Competencias necesarias para las relaciones interpersonales

- **Mediar:** capacidad para acercar las distintas posiciones, ante un conflicto, sin que se perturbe el logro del objetivo organizacional. Capacidad muy emparentada con la de negociar, con énfasis en la preservación del clima organizacional.
- **Negociar:** capacidad para conciliar intereses ante un conflicto y alcanzar una solución donde todas las partes involucradas perciben beneficios: “ganar dando”. Con énfasis en la cesión por parte de cada uno de los involucrados, de un elemento valioso, en pos de un mayor beneficio mutuo.

Competencias para el manejo de la información y la comunicación

- **Monitoreo de la información:** capacidad de relevar la información útil y filtrar aquella que no lo es.
- **Distribución de la información:** capacidad de compartir la información relevante en tiempo y forma.
- **Comunicación:** capacidad de poner en común, de generar vínculos internos y externos, positivos para los objetivos de la organización.

Competencias necesarias para la toma de decisiones



Competencias necesarias para la toma de decisiones

Decidir es elegir entre dos alternativas o entre varias opciones.

Requiere también de las siguientes **competencias**:

- Capacidad para implementar estrategias a través de planes de acción; capacidad de establecer un cronograma de actividades, definiendo responsables y resultados esperados.
- Capacidad para controlar los procesos involucrados en plan de acción, y evaluar los resultados obtenidos.

Competencias para la educación permanente y la capacitación en servicio

Analizar procesos y definir competencias requeridas para su ejecución

Promoción de la educación permanente y capacitación en servicio

Identificar las competencias en déficit de las personas y equipos de trabajo

Planificar actividades educativas que permitan la incorporación de las competencias requeridas

Competencias para conformar equipos y gestionar el cambio

Definir funciones y roles para alcanzar los objetivos

Realizar diagnósticos estratégicos

Actuar de forma preactiva

Conformación de equipos de trabajo

Seleccionar y retener talentos

Gestor de cambios

Capacidad para Innovar a velocidad

Lograr que los talentos individuales trabajen armónicamente

Impulsar y sostener conductas éticas y responsables

Reconocer, comprender y manejar resistencias al cambio

Estilo del management

Modo en que los roles y las funciones son llevados a cabo.

El estilo es el telón de fondo, el color que impregna el ámbito de las funciones y roles del gerenciamiento.

Color que se expresa a través de una gama que va desde un extremo, donde se ubica el estilo autoritario, hasta otro extremo donde se ubica el estilo participativo. Con un cierto tono de gris, se ubica el estilo transaccional.

Estilo autoritario

- Consideran que las personas deben ser dirigidas y se deben regular sus conductas a través de controles rígidos y castigos.
- Son reticentes a delegar su autoridad.
- Conducen coercitivamente y centralizadamente.
- Su modelo de gestión es por normas.

Estilo participativo

- Consideran que es necesario promover el autocontrol y la autogestión.
- Evitan establecer controles rígidos, coerciones y castigos.
- Son proclives a delegar su autoridad.
- Conducen motivando, persuadiendo, potenciando las habilidades y facilitando la participación a través de la descentralización.
- Su modelo de gestión es por resultados.

Estilo transaccional

- Con mayor predisposición a dejar que el otro haga que en estilo autoritario, pero con una regulación de los resultados a través de un preciso sistema de incentivos positivos (recompensas) y negativos (castigos) regulado por contratos o compromisos de gestión.
- Relacionado la “organización transaccional” en la cual la jerarquía y el control tradicionales han sido convertidos en mecanismos de coordinación sobre la base de una amplia red de contratos que expresan las metas, por lo menos anuales, entre cada una de las partes.
- El estilo es flexible, apropiado para entornos heterogéneos, complejos y cambiantes como el de la salud.

Estilo del management

Estilo autoritario

Las personas deben ser dirigidas; se deben regular sus conductas a través de controles rígidos y castigos
Reticencia a delegar autoridad - Conducción coercitiva y centralizada - Modelo de gestión es por normas.

Estilo transaccional

Regulación de resultados a través de incentivos regulado por contratos o compromisos de gestión
Coordinación a través de contratos que expresan las metas
Estilo flexible, apropiado para entornos heterogéneos, complejos y cambiantes como el de la salud.

Estilo participativo

Promueve autocontrol y autogestión - Evita establecer controles rígidos, coerciones y castigos
Delega autoridad - Conduce motivando, persuadiendo, potenciando habilidades y facilitando la participación a través de la descentralización
Modelo de gestión por resultados.