

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA
MATURÍN- MONAGAS**



**ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES EN LOS
GERENTE DE LOS CENTROS DE SALUD PUBLICA DEL
MUNICIPIO MATURÍN DEL ESTADO MONAGAS.**

Asesor:

Maria Maurera

Bachilleres:

Jiménez, Milena CI: 15.509.214

Marchan, Elis CI: 13.656.333

**Trabajo de Grado modalidad Áreas Especiales de Grado como requisito
parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.**

Maturín, Agosto del 2005

DEDICATORIA.

A Dios por darme la serenidad , el valor y la sabiduría para poder hacer realidad mis más anhelados sueños; y por llenar de paz mi corazón, brindándome la luz que necesita mi alma para brillar en cada momento del día.

A mis padres Migdalia y José Hernán, por enseñarme a mirar el mundo con ojos de amor y demostrarme que con un beso y un abrazo se puede empezar el día con alegría, para que el camino por andar se haga más fácil.

A mi padrino Rodolfo Toro por considerarlo como un padre al cual quiero, admiro y respeto.

A mis hermanos Cesar, Celis, Hernán y Dannelys; porque ser hermanos no es simplemente llevar la misma sangre por las venas es mirarlos y sentir el amor que reflejan sus ojos. Gracias por estar a mi lado.

A Karelis(Chiqui), Nelimar José(Neli), Yurimar Carolina (Chuchi), Lennys Gabriela(Kpot) y Mimi, para quienes la amistad existe, es verdadera y no desaparece ni con el tiempo ni con la distancia.

A mi primo Juan por ser un amigo en quien encontré apoyo, alegría, dulzura y comprensión.

A mis amigos de la universidad Mauri, Vene, Gabito, Chumi, Jorge Luis y sulve. Por su apoyo, paciencia y prudencia en todos estos años que han compartido conmigo.

A Elis Marchán por ser un espléndido compañero de Áreas de Grado.

Y porque siempre “Hay cosas que no se dicen y mueren en los corazones”...También dedico este trabajo a aquellas personas que con su sola presencia llenaron de Azul mis días.

Milena J. Jiménez C.

DEDICATORIA

En primero lugar a Dios por guiarme, y darme las fuerzas para salir adelante y así luchar contra todos los obstáculos que se me presentaron a lo largo de mi carrera.

Dedico este triunfo a mis padres, hermanos y demás familiares y amigos por darme su apoyo y estímulo en todo momento, muy especialmente a mis sobrinos para que sigan mi ejemplo, en particular a *Adriancito* así como también a mi ahijado *Juan José*.

A mis compañeros de carrera, especialmente a todos mis compañeros de área los cuales constituyeron un gran apoyo en la consecución de esta meta.

A mi querida novia y futura esposa Carmen Diomelys (Chuchi) por brindarme todo su apoyo incondicional, nunca me abandones; así como también a su familia.

A mi compañera de Área de Grado Milena Jiménez por su paciencia y ayuda, por no escatimar esfuerzo para lograr el objetivo de culminar este trabajo, fue la base principal para cumplir con esta meta, igualmente a su familia por su apoyo.

Finalmente, a todos les agradezco de corazón por su valiosa colaboración, gracias, Dios los bendiga.

Elis Marchán.

AGRADECIMIENTO.

Gracias a Dios por darnos salud y fuerza para continuar día a día esforzándonos por lo que queremos.

A nuestros padres, hermanos, demás familiares y amigos quienes nos han apoyado en los buenos y los malos momentos.

A la profesora Maria Maurera quien con sus conocimientos nos asesoró y nos dio las herramientas necesarias para llevar a cabo la realización y culminación de este trabajo.

A nuestros compañeros de áreas de grado por dar un buen ejemplo de trabajo en grupo.

A la U.D.O por brindarnos la oportunidad de realizar nuestros estudios.

Milena Jiménez

Elis Marchán

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
INDICE GENERAL	vi
INDICE DE CUADROS.....	vii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento Del Problema.....	4
1.2 Justificación Del Problema.	5
1.3.1 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Delimitación.....	7
1.5 Definición De Términos:.....	8
CAPITULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1.-Antecedentes Históricos Sobre Las Competencias.....	9
2.2.-Definición De Perfil.....	10
2.3.-Competencias:.....	11
2.4.-Gerente:.....	11
2.4.1.-Habilidades Del Gerente:.....	12
2.4.2.-Características Necesarias En Los Gerentes.....	12
2.5.- Perfil Del Médico En Función Gerencial.	13
2.6.- Reglamento Interno Del Ministerio De Salud Y Asistencia Social. N° G-365	14
CAPITULO III.....	16
MARCO METODOLOGICO.....	16
3.1 Tipo De Investigación:.....	16
3.2 Nivel De La Investigación:	16
3.3 Población:.....	16
3.4 Técnicas De Investigación:	17
3.5.- Operacionalización De Variables:	17
CAPITULO IV	20
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	20
4.1.-Forma De Presentación De Los Datos:.....	20
CAPITULO V.....	41
5.1.-Conclusiones:.....	41
5.2.-Recomendaciones:	43
BIBLIOGRAFÍA.....	44
ANEXOS	46

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1

Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Características Personales Referentes Al Sexo De Los Entrevistados..... 21

CUADRO N° 2

Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Características Personales Referentes A La Edad De Los Entrevistados 22

CUADRO N° 3

Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Características Personales Referentes Al Título Profesional De Los Entrevistados..... 23

CUADRO N° 4

Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Características Personales Referentes Al Tiempo De Servicio Como Profesional 24

CUADRO N°5

Distribución Absoluta Y Porcentual Sobre Las Funciones Que Realizan Los Gerentes De Los Centros De Salud Públicos Respecto A La Planeación, Organización, Dirección Y Control..... 25

CUADRO N°6

Distribución Absoluta Y Porcentual Sobre Las Responsabilidades Que Tienen Los Gerentes De Los Centros De Salud Públicos Respecto A La Planeación, Organización, Dirección Y Control..... 27

CUADRO N° 7

Distribución Absoluta Y Porcentual De La Forma Como Se Toman Las Decisiones En Los Centros De Salud Públicos 28

CUADRO N° 8..... 29

Distribución Absoluta Y Porcentual De La Experiencia Como Gerente De Otras Instituciones Públicas De Los Entrevistados. 29

CUADRO N° 9

Distribución Absoluta Y Porcentual De La Capacidad De Trabajo, De Los Entrevistados, 30
Como Gerentes 30

CUADRO N° 10..... 32

Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Cursos De Capacitación Gerencial De Los Entrevistados..... 32

CUADRO N° 12

Distribución Absoluta Y Porcentual De La Importancia De La Delegación De Funciones En Los Centros De Salud Públicos 34

CUADRO N° 13

Distribución Absoluta Y Porcentual De La Frecuencia De La Delegación De Funciones En Los Centros De Salud Públicos 34

CUADRO N° 14	
	Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Relación Existente Institución-Comunidad..... 36
CUADRO N° 15	
	Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Tipos De Incentivos Recibidos Por El Personal Subalterno A Cargo Del Gerente Del Centro De Salud Pública. ..37
CUADRO N° 16	
	Distribución Absoluta Y Porcentual De Cómo Es La Comunicación En Las Instituciones De Salud Pública. 38
CUADRO N° 17	
	Distribución Absoluta Y Porcentual De Cómo Es Más Efectiva La Comunicación En Las Instituciones De Salud Pública. 39
CUADRO N° 18	
	Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Tipo De Liderazgo Ejercido Por Los Gerentes De Los Centros De Salud Publica. 40

**Universidad de Oriente.
Núcleo de Monagas.
Escuela de ciencias sociales y administrativas.
Maturín- Monagas**



**ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES EN LOS GERENTE
DE LOS CENTROS DE SALUD PÚBLICOS DEL MUNICIPIO MATURÍN
DEL ESTADO MONAGAS.**

Asesor:

Maria Maurera

Maturín, 08-2005

Presentado por:

Jiménez, Milena CI:15.509.214

Marchan, Elis CI: 13.656.333

RESUMEN

En toda organización es de suma importancia contar con un sistema organizado, coordinado y articulado; que le permita encaminarse al logro de los objetivos establecidos por la misma. Para esto es importante contar con una persona que se encargue de guiar a la organización. Los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín son instituciones que se encargan de prestar servicios asistenciales a la comunidad y se encuentran gerenciados por profesionales de la Medicina; por lo que se hizo necesario el estudio del perfil gerencial de estos directores, con la finalidad de conocer las competencias y habilidades con que cuentan dichos gerentes para llevar a cabo tal rol. Para lograr los objetivos planteados en este estudio se realizó una investigación de campo con un nivel de estudio descriptivo, y se aplicaron técnicas de investigación como: la observación directa y entrevistas estructuradas lo que permitió concluir que los Gerentes de los centros de Salud Públicos del Municipio Maturín poseen un perfil acorde con las exigencias de las instituciones públicas.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales necesitan un alto nivel competitivo, ya que estas deben ser capaces de afrontar retos cada vez mayores. Para ello, es necesario contar con un capital humano calificado que les permita superar exitosamente los obstáculos, empleando al máximo sus fortalezas y corrigiendo sus debilidades.

Las competencias se han redimensionado a través del tiempo debido a los cambios tecnológicos, sociales y políticos que se han generado en las dos últimas décadas, aunado a esto se tiene que hacer referencia a un proceso determinante que afecta poderosamente la vida de la organización, como la globalización que juega un papel importante; pues en ella están envueltos desde las mayores corporaciones a nivel mundial hasta las pequeñas instituciones en cualquier país subdesarrollado.

La adaptación a todos estos cambios determina el éxito o fracaso de las organizaciones, es por ello que se debe colocar a las personas adecuadas en el puesto indicados para que puedan desarrollar su potencial y de esta manera alcanzar los objetivos planteados.

El comité experto en organización de asistencia médica de la Organización Mundial de la Salud, estima que la dirección de un hospital esté a cargo de un médico y que podría tener un ayudante no médico que le ayude en los aspectos administrativos, que colabore en el desempeño de las funciones o que en su defecto deben seleccionarse a los doctores mejores dotados para la labor administrativa y asistencial.

En base a los mencionado anteriormente, la presente investigación esta orientado hacia el análisis de las competencias y habilidades en los gerentes de los cuatro (4) centros de salud públicos del Municipio Maturín del Estado Monagas, con el fin de determinar las características administrativas de los individuo que tienen la responsabilidad de dirigir los centros de salud públicos de esta entidad.

La investigación respondió a la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo tipo descriptivo. Para su realización se utilizo la entrevista estructurada, aplicada a los Gerentes de los Centros de Salud Pública.

El presente estudio consta de cinco (5) capítulos a saber:

Capitulo I: En este se presenta el planteamiento del problema, su delimitación, justificación, los objetivos tanto generales como específicos, todo esto en concordancia con el tema original de la investigación.

Capitulo II: Este capitulo concentra todo el basamento teórico que conforma dicho problema, el cual sirve de base para la interpretación de los datos recolectados, enfocado principalmente hacia la determinación del perfil, competencia s, habilidades y destrezas del gerente de los centros de salud.

Capitulo III: comprende el marco metodológico de la investigación, es decir, tipo, nivel de investigación, técnicas de la investigación así como la población.

Capítulo IV: Aquí se puede ver la presentación y análisis de los resultados de la investigación, luego de aplicar la metodología descrita en el capítulo anterior.

Capítulo V: Este muestra las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego de analizar los datos recopilados.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Los movimientos abocados al estudio de las competencias se iniciaron a principio de la década de los setenta, como producto de una serie de investigaciones relacionadas a la psicología organizacional. Para ese momento los trabajos sobre personalidad y desempeño eran poco desarrollados, ya que no se había comprobado que existiese una relación directa entre ambos elementos.

Hoy en día en el marco de la nueva realidad económica y las cambiantes condiciones del entorno se aplica progresivamente el concepto de competencias en las organizaciones, aportándole cierta identidad corporativa, valores y habilidades para el cumplimiento idóneo de sus funciones.

Cabe destacar que la eficiencia de una organización depende de una buena capacitación y desarrollo en la gerencia, a través de la cual se logran los objetivos y metas trazadas, así como también, es responsable de planear, organizar, dirigir y controlar la dirección de dicha organización.

Cada día la administración de salud pública requiere de la aplicación de todas estas funciones y entre ellas la subdivisión del trabajo y una buena distribución de las responsabilidades que son indispensables para llevar a cabo la empresa.

La eficiencia de las organizaciones de salud depende en primer lugar del manejo conciente de estrategias y técnicas y de la preparación adecuada de los gerentes de dichas organizaciones, más que de la experiencia acumulada a lo largo de su ejercicio profesional.

Las dificultades por las que atraviesa las instituciones que imparten asistencia médica a lo largo del territorio Venezolano se debe en parte a la carencia de una buena gerencia, motivado a que los gerentes poseen una formación eminentemente médica y poca preparación como gerente.

En consecuencia la falta de capacitación y actualización de médicos como gerentes denota falla en la toma de decisiones, barreras en la comunicación con el personal y la comunidad, en la organización, coordinación y supervisión de los recursos humanos, en la planificación, control y en la ejecución de las actividades médicas.

El Estado Monagas no escapa a esta realidad por lo que se hizo necesario un estudio dirigido a los médicos que ejercen cargos gerenciales en los cuatro (4) centros de salud públicos del Municipio Maturín del Estado Monagas para diagnosticar el perfil gerencial y el cumplimiento de sus funciones

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

La preparación del directivo del centros de salud públicos como Gerente, es fundamental para promover en él la adquisición de conocimientos, técnicas, habilidades y destrezas que lo capaciten para asistir al personal, modernizar los procedimientos para responder a las necesidades de transformación y así adaptarse a los tiempos cambiantes y a las

necesidades de desarrollo, administrar los recursos, tomar decisiones y estimular los valores de participación.

El presente trabajo pretende analizar las competencias y habilidades en los Gerentes de los cuatro (4) centros de salud públicos del Municipio Maturín, lo cual se consideró importante tanto para los centros de salud como para la región en general, por cuanto permitirá:

..-A los centros de salud:

Tener un funcionamiento acorde con las necesidades presentes en el medio, estableciendo patrones de organización apropiados para garantizar un buen servicio con una gestión en la que estén incorporados todos los adelantos de la técnica administrativa y medica para un rendimiento cada día mejor.

.-A la región:

Mediante una buena preparación de sus directivos, permitirá contar con centros o instituciones de salud altamente desarrollados, prestando servicios asistenciales eficientes en lo profesional y administrativo.

1.3 OBJETIVO GENERAL.

Analizar las competencias y habilidades en los Gerentes de los cuatro (4) centros de salud públicos del Municipio Maturín del estado Monagas.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar las funciones y responsabilidades de los gerentes de los cuatro (4) centros de salud públicos del Municipio Maturín del estado Monagas.
- Detectar las habilidades gerenciales, técnicas y humanas, de los gerentes de los cuatro (4) centros de salud públicos del Municipio Maturín del estado Monagas.
- Indagar las características personales que tienen los gerentes de los cuatro (4) centros de salud públicos del Municipio Maturín del estado Monagas.
- Determinar el perfil profesional del gerente medico requerido para el desempeño de su función.

1.4 DELIMITACIÓN

El interés de este estudio se basó en analizar las competencias y habilidades en los gerentes de los cuatro (4) centros de salud públicos del Municipio Maturín del Estado Monagas, como son: El Hospital Universitario “Dr. Manuel Núñez Tovar”, ubicado en la avenida Bolívar cerca del centro de la ciudad; El Hospital Ambulatorio “Dr. José Maria Vargas”, ubicado en el sector los Guaritos; El Hospital Ambulatorio Dr. José Antonio Serret, ubicado en el sector Las Cocuizas de Maturín y el Instituto Venezolano de seguro Social (I.V.S.S), ubicado en la avenida Bella Vista. El mismo se realizará en un periodo de seis meses comprendido entre febrero y Julio del 2005

1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS:

Competencias: están conformadas por los motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta (Murria, 1996, p.29).

Destreza: habilidad, arte propiedad para hacer algo.(Diccionario Enciclopédico Ilustrado, 1992, p.529)

Habilidades. Capacidad que tiene un individuo al momento de realizar una actividad específica (Keith, 1993, p.66)

Perfil: se concibe como un conjunto de actitudes, conocimientos, destrezas y habilidades características de un plan profesional. (Aguirre, 1992, p.20)

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.-ANTECEDENTES HISTÓRICOS SOBRE LAS COMPETENCIAS

Uno de los primeros investigadores que busco respuesta sobre el tema fue David McClelland (1973), formuló un conjunto de variables a través de las cuales se pudiese predecir la actuación del individuo en el trabajo y que no estuviesen limitados por factores de raza, sexo o socioeconómicos, con estas variables identificó los principios en los cuales se baso su investigación y fueron los siguientes:

- a. Utilización de muestras representativas: comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas.

- b. Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables. Esto es la medición de las “competencias” debe entrañar situaciones “abiertas” en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas de tipo “respuestas”, tales como el auto informe o el test de opciones múltiples, en el que se debe elegir de entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada. En la vida real y en el trabajo, rara vez se presentan esas condiciones de test. Normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga

espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado.

Estos estudios se centraban en las cualidades de los individuos, su enfoque estaba focalizado hacia la evaluación de las competencias, buscando identificar en las personas conductas y características que le permitan mantener un desempeño exitoso en el trabajo, en contraposición al enfoque tradicional que se centraba en los elementos de trabajo, por ejemplo, medir el tiempo que utilizaba un empleado al ejecutar una tarea. Posteriormente se realizaron investigaciones sobre el método de evaluación de competencias.

2.2.-DEFINICIÓN DE PERFIL

Algunos autores hacen referencia a un perfil profesional que no es más que “la descripción de las características que se requieren del profesional para abarcar y solucionar las necesidades sociales, las cuales adquiere después de haber participado en el sistema de instrucción” **(Arnaz, 1991)**. Por otro lado se tiene que el perfil profesional se define como: “El conjunto de roles de conocimientos, habilidades y destrezas actividades y valores que posee un recurso humano determinado para el desempeño de una profesión conforme a las condiciones geo-socio-económica-cultural de contexto donde interactúa.” **(Sánchez, 1985)**.

Tanto Arnaz como Sánchez, coinciden en que el individuo debe contar con algunas características esenciales para poder insertarse en la sociedad y poder dar respuesta a una serie de necesidades.

2.3.-COMPETENCIAS:

Se puede entender por competencias como: “características que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un cargo o rol determinado dentro de un contexto organizacional.**(Irizar,1997).**

La identificación de las competencias permite observar las diferencias entre individuos con desempeño excelente e individuos con desempeño promedio, ya que un individuo que cuenta con la características necesarias para llenar las expectativas que el cargo le exige, obviamente tendrá un desempeño óptimo en comparación con otras personas que no cuenten con dichas características.

Se entiende por perfil profesional basado en competencias, el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos, aptitudes, valores, destrezas, roles, habilidades que van a estar dirigidos a la plena satisfacción de necesidades que conlleven a la obtención de las metas propuestas.

2.4.-GERENTE:

“El gerente es como la piedra central de un arco, la cual une dos extremos formando una estructura donde solo existían dos partes sirviendo de enlace y recibiendo presión de ambos lados”**(Davis citado por Bittel, 1990, p. 7)**

Es un elemento fundamental de la organizacional como la persona que ocupa un cargo gerencial en la organización y aplica los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control.

Los gerentes constituyen una parte muy importante de la fuerza laboral de cualquier país, ya que su tarea es hacerse cargo de la dirección de un grupo u organización. Proporcionan un liderazgo formal mediante el esclarecimiento de lo que se supone que el resto de la gente debe hacer, actúan como un medio de comunicación mediante la coordinación de actividades de sus unidades con las actividades de otras unidades dentro de la organización. Y un elemento más que proporcionan los gerentes en la responsabilidad.

2.4.1.-HABILIDADES DEL GERENTE:

- **Habilidad técnica:** es la habilidad para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.
- **Habilidad humanista:** es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupo.
- **Habilidad conceptual:** es la pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización **(Katz, citado por Stoner y otros, 1996, p.19)**

2.4.2.-CARACTERÍSTICAS NECESARIAS EN LOS GERENTES.

La labor del gerente exige un alto nivel de competitividad, por lo que generalmente las empresas establecen criterios para descartar candidatos; entre las cualidades integrales, que debe poseer un Gerente se puede mencionar las siguientes:

- Energía y buena salud.
- Iniciativa y potencial para el liderazgo.
- Habilidad para llevarse bien con las personas.
- Conocimiento del trabajo y competencia técnica.
- Autocontrol en situación de presión.
- Dedicación, confiabilidad y actitud positiva hacia la gerencia.**(Bittel, 1990, p.5)**

2.5.- PERFIL DEL MÉDICO EN FUNCIÓN GERENCIAL.

Se considera que en un perfil del médico directivo se debe estudiar las siguientes características:

- Potencial intelectual
- Capacidad para el trabajo
 - En condiciones estables
 - Bajo presión
 - En situaciones de conflicto
- Motivación
- Experiencia previa
- Relaciones humanas
- Madurez (experiencia)
- Ejecutividad (toma de decisiones, imaginación, creatividad, dirección de grupos, etc.)
- Personalidad (presentación, dicción, modales, etc.)

- Habilidades para el auto desarrollo permanente. (**ESCUELA DE SALUD PÚBLICA. Manual de organización hospitalaria, p.p. 3-4**)

2.6.- REGLAMENTO INTERNO DEL MINISTERIO DE SALUD Y ASISTENCIA SOCIAL. N° G-365

Capitulo VI

Disposiciones finales.

Artículo 33. Corresponde a cada director general sectorial, la planificación, coordinación, dirección y supervisión de las actividades de las direcciones, que integran la respectiva Dirección sectorial, pudiendo reservarse con autorización del Ministerio, el ejercicio de cualesquiera de las funciones atribuidas a las direcciones por el presente reglamento interno.

Artículo 34. Las direcciones regionales de salud y las demás dependencias y unidades del Ministerio de rango inferior a dirección, serán organizadas mediante resoluciones internas dictadas por el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social.

Artículo 35. Las Direcciones Generales sectoriales así como las direcciones y demás dependencias del Ministerio deberán presentarse, en el ejercicio de sus actividades, una mutua y adecuada colaboración para la mejor realización de las funciones del Ministerio.

En los artículos 33, 34 y 35 del Reglamento interno del Ministerio de Salud y Asistencia Social, se determinan las competencias de la Dirección General sectorial en cuanto a la planificación, coordinación, dirección y supervisión de las demás direcciones a su cargo; la organización mediante resoluciones dictadas por el Ministerio de Salud; así como también se hace referencia a la colaboración que deben existir entre direcciones para obtener de esta manera un mejor funcionamiento del Ministerio y por consiguiente de cada uno de los hospitales de Venezuela.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Este capítulo hace referencia a los procedimientos y al conjunto de métodos y técnicas a través de los cuales se pretende determinar los hechos analizados y los resultados obtenidos, previamente fijados en el estudio.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El diseño de esta investigación es de campo, los datos se recabarán directamente de la realidad objeto de estudio, en su ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados.

3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN:

El nivel de estudio de la investigación es descriptivo. En este nivel se pueden estudiar los rasgos de los hechos objeto de estudio, para comprenderlos y describir los factores que intervienen.

Este nivel de investigación facilitará el proceso de análisis de las competencias y habilidades del Gerente de los diferentes Centros de Salud públicos del Municipio Maturín del Estado Monagas.

3.3 POBLACIÓN:

La investigación no requerirá de la aplicación de una muestra específica dado que la población objeto de estudio estuvo conformada por cuatro (4)

Gerentes que conforman los Centros de Salud públicos existentes en el Municipio Maturín del Estado Monagas.

3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:

Existe una variedad de técnicas e instrumentos de recolección de información para las diversas investigaciones, y las que se utilizaron en la propuesta fueron las siguientes:

- **Revisión Documental:** esta técnica permitió obtener los fundamentos teóricos necesarios para la interpretación del tema estudiado.
- **La Entrevista Estructurada:** la cual fue diseñada tomando en cuenta los objetivos trazados en la investigación. Posteriormente, se aplicó a los cuatro (4) Gerentes de los diferentes Centros de Salud públicos, lo que permitió obtener los datos que requieren en forma directa con el propósito de dar respuestas a las preguntas formuladas.
- **La observación no participante:** mediante esta técnica se percibieron los hechos directamente, sin ninguna clase de intermediario, presentando la situación tal como ésta se da naturalmente, y se llama no participante porque el evaluador observa sin involucrarse directamente con la población objeto de estudio.

3.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

Este proceso consiste en la sustitución de una variable por otras concretas, se anuncian o defienden, se deducen sus dimensiones o aspectos principales y se buscan los indicadores. En este orden de ideas, la operacionalización de variables, según Sabino (1976), “ Es un proceso que

sufre una variable de modo tal que a ella se le encuentran los correctivos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica.”(pag.8) .

De acuerdo a esta definición, es necesario partir del concepto teórico que ya se ha elaborado y de las dimensiones que se han encontrado en la misma en caso de tratarse de una variable compleja. La variable será definida y en ella se hará referencia a los indicadores, también constituye uno de los elementos de que dispone el investigador para reducir el sesgo conceptual y empírico de su trabajo y proporciona las bases para la medición de las variables y la especificación de sus indicadores. Es importante que de estos aspectos surgen los ítems o preguntas para la recolección de datos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación a través del análisis estadístico e inferencial relacionado con los planteamientos formulados en el problema y la teoría descrita en el marco teórico, incluye también los siguientes aspectos: análisis descriptivo acerca del comportamiento de los datos, análisis inferencial cuantitativo y descriptivo para analizar la entrevista estructurada aplicada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín.

4.1.-FORMA DE PRESENTACIÓN DE LOS DATOS:

Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento fueron organizados y presentados en cuadros de frecuencia simple.

Se presentan cuadros de frecuencia absoluta y porcentual para la información proveniente de los ítems cerrados y abiertas de la entrevista estructurada.

Seguidamente se exponen los cuadros y se procede a su análisis. Para ello, primero se describe lo que el cuadro contiene, luego se hace un comentario sobre la teoría con la que se relaciona y finalmente se exponen las inferencias o conclusiones según sea el caso.

CUADRO 1
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS
CARACTERÍSTICAS PERSONALES REFERENTES AL SEXO DE LOS
ENTREVISTADOS

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Masculino	3	75%
Femenino	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

En el cuadro N°1 se puede apreciar que el 75% de los encuestados es del sexo Masculino y un 25% es del sexo Femenino.

En el presente estudio y en las teorías desarrolladas no se encuentran elementos que determinaran el sexo como indicador determinante para lograr mejor la gerencia o desempeño laboral.

De esto podría inferirse que quienes cumplen con la función directiva de estas instituciones presentan características heterogéneas en cuanto al sexo. Aquí se destaca que el sexo Masculino sobrepasa al Femenino, lo cual evidencia que en estas instituciones el hecho de prevalecer un determinado sexo no significa que éstos sean los más indicados para ejecutar la enseñanza en estos centros de salud pública.

CUADRO N° 2
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS
CARACTERÍSTICAS PERSONALES REFERENTES A LA EDAD DE LOS
ENTREVISTADOS

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
30 a 35	0	0
36 a 40	0	0
41 a 45	4	100%
Más de 46	0	0
Total	4	100%

Fuente Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

En el cuadro N° 2 se observa que el 100% de los encuestados poseen una edad comprendida entre los 41 a los 45 años

Esto podría indicar que los gerentes encuestados en las instituciones objeto de estudio son personas con una gran madurez para abordar y resolver problemas en la ejecución de su labor como gerente un organismo de salud.

Por consiguiente se infiere que los gerentes del área de estudio poseen madurez y experiencia para orientar y facilitar las actividades hacia el logro de los objetivos propuestos, además son ejecutores y promotores de niveles altos de gerencia donde las decisiones son de vital importancia para el desarrollo de las instituciones, de aquí que la pertenencia del estudio esta apoyada por personas maduras y con suficiente capacidad intelectual para ocupar cargos de gerencia institucional, sin embargo, deben capacitarse en área específicas de gerencia y administración de manera continua, debido a los avances que sobre la materia están a la vanguardia hoy en día y que son aplicables a estas instituciones.

CUADRO N° 3
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS
CARACTERÍSTICAS PERSONALES REFERENTES AL TÍTULO
PROFESIONAL DE LOS ENTREVISTADOS

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Licd. Medicina	4	100%
Licd. Gerencia de recursos Humanos	0	0
Licd Administración	0	0
Otros	0	0
Total	4	100%

Fuente. Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

Los datos del cuadro N°3 reflejan que del total de gerentes entrevistados el 100% son Médicos de diferentes especialidades.

Por consiguiente se podría decir que los gerentes poseen títulos académicos acreditados para ejercer la función de Médico, requisito indispensable y necesario para desempeñarse efectivamente en esta labor.

La gerencia de los centros de salud en su gran mayoría es ejercida por profesionales de la medicina con diplomados en gerencia de salud, más no son profesionales en gerencia ni administración. Este es un indicador de que todos los gerentes de los centros de salud públicos presentan títulos académicos de prestigio, que permiten cumplir con la labor encomendada y les permite estar preparados para el cargo que ejercen a nivel de director o gerente.

CUADRO N° 4
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS
CARACTERÍSTICAS PERSONALES REFERENTES AL TIEMPO DE
SERVICIO COMO PROFESIONAL .

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De 0 a 5 años	0	0
De 6 a 10 años	0	0
De 11 a 15 años	3	75%
De 16 a 20 años	1	25%
Más de 21 años	0	0
Total	4	100%

Fuente: Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

El cuadro N° 4 nos permite observar que el 75% de los gerentes entrevistados tiene entre 11 a 15 años de servicios como profesional de la medicina , mientras que un 25% tiene entre 16 a 20 años de servicios.

Con el tiempo de servicio el director o gerente adquiere un conjunto de exigencias que le permiten mejorar el dominio de la acción gerencial, destrezas en el manejo de las teorías y en el trato con las demás personas. Es una condición de madurez psicológica que le permite apreciar, de mejor manera el carácter humano de los demás.

Se destaca que la mayoría de las personas que gerencia las instituciones de salud son pública son personas adultas, por tanto han desarrollado facultades orgánicas y físicas; capaces de enfrentar responsabilidades.

CUADRO N°5
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LAS FUNCIONES
QUE REALIZAN LOS GERENTES DE LOS CENTROS DE SALUD
PÚBLICOS RESPECTO A LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN,
DIRECCIÓN Y CONTROL.

ASPECTO: FUNCIONES	FRECUENCIA	%
La planeación de las actividades que van a realizarse a corto, mediano y largo plazo; implementar programas que derivan de esa planeación e integrarlos en un todo armónico y posteriormente supervisar, controlar y evaluar las actividades.	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

En cuanto a las funciones que realizan respecto a la planeación, organización y control los 4 gerentes dijeron: que entre sus funciones se encuentra la de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan dentro de la institución pública.

Mlinkoff (1990) al respecto dice: "Toda administración racional envuelve la idea de la planificación y ejecución; son estos elementos esenciales e inseparables... Muchos autores consideran la organización y dirección como procesos de la administración, pero considero que, más que procesos

constituyen elementos fundamentales, pues son la esencia misma de la administración” (pag. 10)

Se pudo concluir que en los hospitales como en cualquier otra organización, los gerentes tienen como funciones primordiales, ubicar programas de funcionamiento de su establecimiento, así como identificar sus problemas y utilizar los procesos de la administración para llevar a cabo, con mayor eficiencia y eficacia, las labores realizadas.

CUADRO N°6
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LAS
RESPONSABILIDADES QUE TIENEN LOS GERENTES DE LOS
CENTROS DE SALUD PÚBLICOS RESPECTO A LA PLANEACIÓN,
ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL.

ASPECTO: RESPONSABILIDADES	FRECUENCIA	%
Máxima responsabilidad en cuanto a todas las funciones que se realizan en la institución de salud pública.	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

El cuadro que se presenta se refiere a la responsabilidad que tienen al momento de llevar a cabo sus funciones; los 4 gerentes dijeron: que tienen la máxima responsabilidad de sus funciones.

Es responsabilidad ética de los gerente velar por el buen nombre y reputación de la institución; así como de garantizar la protección moral, física y legal de cada uno de los miembros de la institución y salvaguardar siempre los interese de la misma. Se infiere que los gerentes de los centros de salud públicos del Municipio Maturín son responsables en gran medida en el desempeño de cada una de las funciones que ejercen dentro de las instituciones que dirigen.

CUADRO N° 7
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA FORMA COMO SE
TOMAN LAS DECISIONES EN LOS CENTROS DE SALUD PÚBLICOS

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Consejo Administrativo	0	0
Consejo General	4	100%
Unipersonal	0	0
Otros	0	0
Total	4	100%

Fuente: Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

La información del cuadro N° 7 indica que el 100% de los gerentes entrevistados toman las decisiones de la institución en Consejo General.

Según lo expuesto por Melinkoff(1990) “ Todo lo que la dirección hace lo hace a través de las decisiones. Este proceso está presente en todas las funciones de una organización.” (pag.84)

Se infiere que para los gerentes de Los Centros de Salud Públicos el proceso de toma de decisiones es muy importante que se haga en Consejo General lo que favorece su desempeño en este orden y puede evitar conflictos en el personal, ya que consideran que al escuchar todas las inquietudes de los diferentes departamentos se puede llegar a tomar buenas y bien estructuradas decisiones para el bienestar tanto de la institución como de la comunidad.

CUADRO N° 8
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA EXPERIENCIA
COMO GERENTE DE OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LOS
ENTREVISTADOS.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Mucha Experiencia	3	75%
Poca Experiencia	0	0
Ninguna Experiencia	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

El cuadro N° 8 nos refleja que el 75% de los entrevistados tiene mucha experiencia en gerenciar institutos de salud pública, mientras que una minoría del 25% no ha tenido ninguna experiencia.

En el capítulo II se dijo que la experiencia previa en los gerentes entra dentro de las características del perfil del gerente médico, lo cual favorece su desempeño dentro de la organización porque permitirá un mejor desenvolvimiento en cada una de las labores que emprenda en pro del mejor funcionamiento de la institución.

La mayoría de los gerentes de los centros de salud públicos del Municipio Maturín, cumplen con esta característica debido a que han gerenciado otros institutos de salud.

CUADRO N° 9
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA CAPACIDAD DE
TRABAJO, DE LOS ENTREVISTADOS,
COMO GERENTES

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Condiciones estable	0	0
Bajo presión	0	0
En situaciones de conflicto	0	0
Todas las anteriores	4	100%
Ninguna de las anteriores	0	0
Total	4	100%

Fuente: Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

El cuadro N° 9 permite observar que un 100% de los entrevistados coincide que la capacidad de trabajo de la persona encargada de la gerencia o dirección de un centro de salud público debe alcanzar los panoramas presentes en la entrevista, como son las condiciones estables, de presión y de conflicto.

Un gerente medico tiene como característica primordial la de estar capacitado para trabajar en tres tipos de escenarios como son: en condiciones estables, bajo presión y en situaciones de conflicto, ya que por ser una institución en la cual se puede presentar cualquiera de estos contextos, la persona encargada de dirigirlo debe tener la capacidad necesaria para responder a cualquier situación que se le presente.

Por lo que concluimos que las personas encargadas de dirigir los centros de salud públicos del Municipio Maturín cumplen con esta característica propia de un gerente.

CUADRO N° 10
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS CURSOS DE
CAPACITACIÓN GERENCIAL DE LOS ENTREVISTADOS

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	4	100%
No	0	0
Total	4	100%

Fuente: Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

CUADRO N° 11
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA FRECUENCIA DE
LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN GERENCIAL DE LOS
ENTREVISTADOS

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Muy frecuente	0	0
Poco frecuente	4	100%
Nula	0	0
Total	4	100%

Fuente: Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

De acuerdo a la información suministrada por el cuadro N° 10 y N° 11 un 100% han realizado cursos de capacitación gerencial, pero es poco frecuente la realización de cursos de actualización gerencial recibida.

El personal directivo de cualquier organización debe estar constantemente actualizado, tener buena formación y entrenamiento, pero sobre todo aprender continuamente para desempeñar mejor sus funciones.

Se puede concluir que los gerentes de los centros de salud públicos han realizados pocos cursos de gerencia de salud pública, las cuales les ha servido para desempeñar su rol de gerente médico, pero una capacitación continua es más eficiente en la formación y desarrollo personal y para la supervivencia de las instituciones.

CUADRO N° 12
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA IMPORTANCIA DE
LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES EN LOS CENTROS DE SALUD
PÚBLICOS

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Muy determinante	4	100%
Poco determinante	0	
Nula	0	
Total	4	100%

Fuente: Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

CUADRO N° 13
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA FRECUENCIA DE
LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES EN LOS CENTROS DE SALUD
PÚBLICOS

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Muy frecuente	4	100%
Poco frecuente	0	0
Nula	0	0
Total	4	100%

Fuente: Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

El cuadro N° 12 y N° 13 nos muestra en un 100% que la delegación de funciones es muy importante y muy frecuente por los gerentes de los gerentes de los centros de salud públicos.

La descripción de funciones según Munch Galindo “Es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo de la mejor manera un trabajo.”

Se puede inferir que los gerentes de los centros de salud pública es un factor indispensable dentro de la organización, la cual va a facilitar la realización del trabajo y necesario que se haga constantemente para así cubrir todas las actividades que se generan en la misma.

CUADRO N° 14
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS RELACIÓN
EXISTENTE INSTITUCIÓN-COMUNIDAD

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Buena	2	50%
Regular	2	50%
Deficiente	0	0
Nula	0	0
Total	4	100%

Fuente:Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

El cuadro N° 14 resalta que un 50% de los entrevistados respondió que la relación existente entre las instituciones de salud pública y las comunidades del área es buena, y el 50% restante respondió que era regular.

Entre las habilidades humanas de un gerente se encuentra las de tener buenas relaciones no solo con el personal subalterno sino también con la sociedad. Si un director o gerente sabe relacionarse con las personas, de esta manera hará que ésta se integre a la institución y lograr así una armonía entre ambas.

Algunos gerentes de los centros de salud públicos hacen lo posible por integrar la comunidad a la institución que dirigen, no obstante se pudo observar que la relaciones interpersonales en varios centros de salud no es la mejor.

CUADRO N° 15
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS TIPOS DE
INCENTIVOS RECIBIDOS POR EL PERSONAL SUBALTERNO A CARGO
DEL GERENTE DEL CENTRO DE SALUD PÚBLICA.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Estimulación por la labor realizada	2	50%
Reconocimiento	1	25%
Ascenso	1	25%
Otros	0	0
Total	4	100%

Fuente: Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

El cuadro N° 15 que un 50% de los gerentes entrevistados estimula a sus empleados por su labor realizada, un 25% les hace reconocimiento unipersonal., mientras que otro 25% los estimula mediante ascensos.

Munich Galindo(1990)"Según la teoría operante de Skinner los empleados pueden ser motivados por un ambiente de trabajo propiamente diseñado y por alabanzas respecto al desempeño deseado".

Se puede inferir que los gerentes de las instituciones de salud tienden a usar como reforzador positivo el estímulo continuo por la labor realizada, por ser incentivo que favorece el alcance de las metas así como mantener buenas relaciones con sus subordinados .

CUADRO N° 16
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE CÓMO ES LA
COMUNICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD PÚBLICA.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Buena	4	100%
Regular	0	0
Deficiente	0	0
Nula	0	0
Total	4	100%

Fuente: Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

El cuadro N° 16 refleja que en un 100% que la comunicación es buena dentro de los centros de salud.

Para Ramón Melinkoff (1990) “la comunicación es un instrumento eficaz para realizar un plan de acción; solamente comunicando adecuadamente éste, se puede garantizar su realización. La comunicación social es uno de los temas más complejos y de mayor interés en el mundo contemporáneo. Su complejidad deriva de la multiplicidad de ideas, conceptos, opiniones, gustos, preferencias, etc., existen en el seno de la sociedad y que constituyen una de las características más destacadas del ser social.”

Se concluyó que en los centros de salud pública los directores muestran tener una gran capacidad para transmitir, ser comunicadores efectivos para alcanzar los resultados, esto revela la existencia de una comunicación que facilita el establecimiento de buenas relaciones humanas.

CUADRO N° 17
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE CÓMO ES MÁS
EFFECTIVA LA COMUNICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD
PÚBLICA.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Horizontal	1	25%
Vertical	2	50%
Todas las anteriores	1	25%
Ninguna de las anteriores	0	0
Total	4	100%

Fuente: Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.

El cuadro N° 17 muestra cual es la forma que los gerentes creen más idónea para la comunicarse, en un 25% optaron por la comunicación horizontal, un 50% la comunicación vertical y un 25% restante cree que es mejor de ambas formas.

Para Munich Galindo(1990) " la comunicación vertical es cuando fluye de un nivel administrativo superior, a un inferior o viceversa; como son: las quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones. Mientras que la comunicación horizontal se da de niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etc.

Se infiere que para los gerentes de los centros de salud pública la forma de comunicación era vertical para impartir ordenes y ejecutar los planes propuestos

CUADRO N° 18

**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS TIPO DE
LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS GERENTES DE LOS CENTROS DE
SALUD PUBLICA.**

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Autocrático	0	0
Democrático o participativo	3	75%
Liberal	0	0
Participativo-Autocrático	1	25%
Total	4	100%

**Fuente: Entrevista estructurada realizada a los Gerentes de los Centros de
Salud Públicos del Municipio Maturín, julio 2005.**

En el cuadro N° 18 el 75% se aboco hacia un estilo de liderazgo democrático o participativo, Mientras, un 25% cree que se debe ser democrático, pero en ciertas situaciones se debe ser autocrático(participativo-autocrático).

Los lideres adoptan su estilo a la situación, lo que incluye su manera preferida de operar y sus características personales, así como también la naturaleza de la tarea y el grupo. El estilo de liderazgo es la forma en que la persona ejerce su papel de líder.

Se pudo observar en la realización de la entrevista que los gerentes adoptan un rol de líder Democrático, lo cual vislumbra la creación de la participación del personal que labora en los diferentes departamentos de las instituciones de salud pública ,en el desempeño de los logros y metas de la institución para la democratización del sistema de salud.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.-CONCLUSIONES:

Luego de realizar el procesamiento y el análisis los datos, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los cargos de los gerentes de los centros de salud públicos del Municipio Maturín, son ocupados en su mayoría por representantes del sexo Masculino, aun cuando existen mujeres en estos cargos, los primeros son los que predominan en las instituciones estudiadas.
2. Los 4 representantes que conforman la población objeto de estudio, tienen en su mayoría edades promedios comprendidas entre 41 y 45, es de notar que es poco probable encontrar recién graduados ocupando los cargos de gerentes en dichos centros de salud.
3. Los gerentes de los centros de salud públicos del Municipio Maturín tienen un título profesional que no guarda relación aparente con las funciones de los cargos que desempeñan, es decir, son Médicos que tienen una carrera de varios años, dentro de la organización. Sin embargo, se han especializado en gerencia de salud, esto muestra que las instituciones no deja de lado la importancia que tiene los conocimientos que deben tenerse en materia de gerencia.
4. Las actividades consideradas de mayor importancia por los gerentes fueron: la planeación, organización , dirección y control.

5. En las instituciones de salud publicas, todos los gerentes reconocen que un factor decisivo para mantener el buen ánimo en los trabajadores es mantener estrategias de estimulación continua por las labores realizadas, aunado a esto implementan programas de ascenso y cursos de mejoramiento profesional.
6. La relación que tienen las instituciones de salud públicas con las comunidades del área de influencia es buena, sin embargo, en ocasiones estas instituciones no participan en la solución de los problemas de las comunidades.
7. Con respecto a la praxis del conocimiento gerencial, la población objeto de estudio, cumple satisfactoriamente con lo referente a la delegación y asignación de funciones y al funcionamiento en la institución con la comunidad.
8. Los gerentes de los centros de salud públicos hacen uso de la comunicación para el logro de los objetivos y el normal funcionamiento de las instituciones.
9. El personal directivo ejerce un liderazgo acorde con las características requeridas por la gerencia actual, tomando en cuenta las metas de la institución y la satisfacción de las expectativas e intereses de los miembros de su personal, para así obtener un rendimiento optimo en el desempeño de sus labores.

5.2.-RECOMENDACIONES:

Atendiendo a las conclusiones halladas luego de analizar el perfil del gerente de los centros de salud públicos del Municipio Maturín, y con el objeto de aportar ideas constructivas, se mencionan a continuación algunas recomendaciones:

1. Se recomienda a los gerentes de los centros de salud pública que involucren de una forma más efectiva a la comunidad en los aspectos tanto administrativos, como de organización y control de la institución que dirigen.
2. Mejorar mediante la implementación de cursos, talleres, seminarios y otras actividades la capacitación gerencial.
3. Se recomienda implementar mecanismos de motivación que permitan mantener al personal subalterno en un grado de competitividad, lo que permitirá un mejor funcionamiento de los Centros de Salud Públicos.
4. Que los gerentes asuman el reto del mejoramiento continuo y multidisciplinario, sólo así podrán enfrentarse exitosa y competitivamente a los constantes cambios que enfrenta la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, M, E. M. López R. Análisis del perfil competitivo del licenciado en gerencia de recursos humanos. Trabajo de grado. Universidad de oriente Maturín, 1998.

ARNAZ, J. La planificación curricular. Editorial trillas, 1991, México.

BITTEL, L. Curso práctico Mc Graw-Hill del supervisor: la supervisión y las relaciones humanas. Editorial Mc.Graw-Hill 1^{era} Edición 1990, bogota Colombia.

ESCUELA DE SALUD PÚBLICA. Manual de organización hospitalaria

GARCÍA, J. Guía práctica de los indicadores de gestión para establecimientos de atención médica. Disinlimed 1993, Caracas.

IRIZAR, M. Desarrollo de recursos de recursos humanos y la competitividad modelo basado en competencias. IV Congreso de estudiantes de relaciones industriales, 1997.

KEITH, D. Comportamiento humano en el trabajo. Mac Graw-Hill 1993, Mexico

SANCHEZ, A. Entropía curricular. Editorial Universitaria, 1985. Maracay.

STONER, J. Administración. Editorial Prentice Hall 6^{ta} Edición. 1996, México.

REGLAMENTO INTERNO DEL MINISTERIO DE SALUD Y ASISTENCIA SOCIAL N°365. Caracas, 1982.

MELINKOFF, Ramón V. Los Procesos Administrativos. Editorial PANAPO Caracas, 1990.

MUNCH GALINDO. Fundamentos de la Administración. Editorial TRILLAS. México 1990.

ANEXOS

A continuación se le presentan una serie de preguntas para que Usted conteste correctamente:

1.- Sexo:

a.- Masculino

b.- Femenino

2.- Edad:

a.-30 a 35

b.-36 a 40

c.-41 a 45

d.-Más de 46

3.- Título profesional:

a.- Medicina

b.- Lic. Gerencia de recursos Humanos

c.- Lic. Administración

d.- Otros

4.- Años de servicio

a.-De 0 a 5 años

b.-De 6 a 10 años

c.-De 11 a 15 años

d.-De 16 a 20 años

e.-Más de 21 años

5.- Describa sus funciones en lo que respecta a la Planificación, Organización, Dirección y Control

6.- ¿Cuáles son sus responsabilidades al momento de Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar sus actividades?

7.- La toma de decisiones en la institución que usted dirige se hace en:

a. Consejo administrativo

b. Consejo general

c. Unipersonal

a. Otros

8.- ¿Ha Tenido alguna experiencia como gerente de otra institución Pública?

a. Mucha experiencia

b. Poca experiencia

c. Ninguna experiencia

9.- Se encuentra usted capacitado para trabajar en:

a. Condiciones estables

- b. Bajo presión
- c. En situaciones de conflicto
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguna de las anteriores

10.- ¿Ha recibido cursos de actualización gerencial?

- a. Si
- b. No

11.- Los cursos recibidos de actualización son:

- a. Muy frecuentes
- b.- Frecuentes
- c.- Poco frecuentes
- d.- Nulos

12.- En su desenvolvimiento gerencial la importancia de la delegación de funciones ocupa un lugar:

- a.- Muy Importante
- b.- Importante
- c.- Poco Importante
- d.- Nula

13.- La delegación de funciones realizada por usted es:

- a.- Muy frecuente
- b.- Frecuente
- c.-Poco frecuente
- d.-Nula

14.- Las relaciones institución – comunidad son:

- a.-Buena

- b.-Regular
- c.-Deficiente
- d.-Nula

15.- El incentivo que usted utiliza para el desarrollo profesional del personal subalterno a su cargo es:

- a.- Estimulación continua por la labor realizada
- b.- Reconocimiento oficial
- c.- Ascenso
- d.- Otros

16.- ¿Cree usted que es un agente motivador de su entorno?

- c. Si
- d. No

17.- La comunicación en la institución que usted gerencia es:

- a.- Buena
- b.- Regular
- c.- Deficiente
- d.- Nula

18.- En los centros de salud la comunicación es más efectiva si se hace en forma:

- a.- Horizontal
- b.- Vertical
- c.- Todas las anteriores
- d.- Ninguna

19.- El estilo de liderazgo ejercido por usted en la institución es:

- a.- Autocrático(**Centra el control sobre si mismo**)
- b.- Democrático o participativo(**Responsabilidad compartida**)

c.- Liberal(**No existen políticas ni procedimientos para realizar la labor**)

d.- Participativo – autocrático