



**Visión de la Gerencia de
Administración en Salud**

María L. Moctezuma

Dewey University

09/11/2016

Objetivos

- Definir gerencia en administración de salud y el rol del gerente en ese ramo.
- Diferenciar funciones, roles y responsabilidades de los administradores en salud.
- Comparar y contrastar las competencias claves de los administradores en salud.

Introducción

- Cuidado directo – organizaciones que proveen cuidado directamente a pacientes, residentes o clientes .
- Cuidado indirecto – compañías que apoyan el cuidado de la salud de los individuos a través de productos y servicios provistos a las anteriores

Introducción...

- Se proyecta un crecimiento más rápido en los puestos de gerencia en salud debido a la expansión y diversificación de la industria.
- El Negociado de Estadísticas del Trabajo de EU proyecta un aumento de 16% de 2008-2018.
- El aumento mayor ocurrirá en centros fuera de hospitales, clínicas y práctica privada.
- Los estimados no reflejan el aumento en ambientes de cuidado no-directo (firmas de consultoría, farmacéuticas, asociaciones y compañías de equipos médicos).

Gerencia y Perspectivas

- La gerencia provee liderazgo, supervisión y coordinación del personal.
- Es necesaria para que ciertas tareas se lleven a cabo de la mejor manera posible.
- Está a cargo de que las metas y los recursos (financieros/humanos) sean adecuados para apoyar la organización.

Necesidad de Gerencia...

- Recluta y desarrolla el personal, adquiere tecnología, aumenta/reduce servicios y distribuye/restringe los recursos financieros.
- Se asegura de que el paciente reciba los servicios más adecuados, efectivos y a tiempo.
- Se cerciora de lograr las metas de ejecución impuestas por superiores.

Dominios a considerar

- Dominio externo:
 - Actividades que existen fuera de la organización, pero que la afectan (influencias, recursos y actividades).
 - Incluyen:
 - necesidades de la comunidad
 - características poblacionales
 - reembolsos de aseguradoras
 - planes gubernamentales

Dominios...

- Dominio interno:
 - Áreas que el gerente debe enfocar a diario y de las que tiene mayor control.
 - Asegurarse del número adecuado y tipos de empleados.
 - Estar pendiente de los asuntos financieros.
 - Salvaguardar la calidad del servicio.

Dominios

Externo	Interno
Necesidades de la comunidad	Reclutar empleados
Licencia	Presupuestar
Acreditación	Calidad del servicio
Regulaciones	Satisfacción del paciente

Dominios

Externo	Interno
Demandas de depositarios	Relaciones entre médicos
Competidores	Ejecución financiera
Medicare y Medicaid	Adquisición de tecnología
Manejo y cuidado de organizaciones y aseguradoras	Desarrollo de servicios nuevos

Definiciones

- Gerencia – proceso compuesto de funciones y actividades sociales y técnicas que ocurre en las organizaciones con el propósito de cumplir con objetivos predeterminados por medio de recursos humanos y de otra índole.
- La gerencia trabaja por medio y con otra gente para llevar a cabo actividades técnicas e interpersonales para lograr los objetivos deseados en la organización.
- Cualquier persona que apoya y es responsable del trabajo de uno o más empleados.

Funciones

- Planificar
 - Requiere que el gerente fije y determine las necesidades futuras.
 - Fijar prioridades y determinar metas de ejecución.
- Organizar
 - Se refiere a la organización total o a una división, unidad o servicio específico por el cual es responsable.
 - Designar relaciones y patrones intencionales de interacción.
 - Determinar puestos, trabajo en equipo y distribución de la autoridad/responsabilidad.

Funciones...

- **Contratación de personal**
 - Adquirir y retener recursos humanos.
 - Desarrollar y mantener la fuerza laboral por medio de estrategias y tácticas.
- **Controlar**
 - Monitorear las actividades y ejecución del personal.
 - Tomar acciones correctivas para aumentar la producción.
- **Dirigir**
 - Iniciar la acción en la organización por medio del liderazgo efectivo, la motivación y comunicación con subordinados.
- **Decidir**
 - Tomar decisiones efectivas a base de considerar las ventajas o desventajas de las alternativas consideradas.

Competencias

- Estado en el cual un individuo tiene el requisito, habilidad o cualidad para ejecutar cierta función.
- Destrezas conceptuales – involucran la habilidad de análisis crítico y resolver problemas complejos
- Destrezas técnicas – mostrar conocimiento o habilidad para ejecutar una tarea específica
- Destrezas interpersonales – permiten a un gerente comunicarse y trabajar bien con otros (compañeros, supervisores o subordinados).

El Control en la Jerarquía

- Los puestos gerenciales pueden estar en los niveles altos, medios o bajos de una empresa.
- La jerarquía significa que autoridad o poder se delega hacia abajo en la organización; los gerentes de un nivel inferior tienen menos autoridad.
- Los puestos gerenciales varían a base de la experiencia o pericia.
- La estructura organizacional para empresas relacionadas con la salud es la funcional.

El Control en la Jerarquía...

- Estructura funcional
 - La característica clave es una jerarquía piramidal que define las funciones y los puestos claves asignados a éstas.
 - Es necesaria por el alcance de los servicios provistos y la gran cantidad de actividades de apoyo y administrativos necesarios para proveerlos.
 - Asegura que la comunicación, asignación y evaluación de tareas se lleva a cabo en un comando linear y controlado.
 - Tiene la ventaja de divisiones específicas de trabajo y líneas de comando y responsabilidad claras.

El Control en la Jerarquía...

- Modelo matriz
 - Reconoce que una estructura funcional estricta puede limitar la flexibilidad de la organización para llevar a cabo las tareas y que el conocimiento de otras disciplinas son necesarias en una base continua.
 - En ésta la gerencia puede liderar personal que no está tradicionalmente bajo su control administrativo directo.
 - Tiene la ventaja de mejorar la comunicación lateral, la coordinación de servicios y utilizar el conocimiento grupal.

Enfoques Gerenciales

- Individual
 - Debe manejarse efectivamente a sí mismo (tiempo, información, espacio y materiales).
 - Estar receptivo a compañeros supervisores y clientes a base de una actitud positiva y alta motivación.
 - Mantener un conocimiento actualizado de técnicas de administración y sobre la gerencia del cuidado de salud.
 - Aplicar destrezas técnicas, interpersonales y conceptuales adecuadas y estar a gusto con ellas.

Enfoques Gerenciales

- Grupal
 - Conlleva manejar otros para completar el trabajo eficientemente.
 - El supervisar otros incluye: asignar tareas, revisar y modificar asignaciones, monitorear y revisar la ejecución individual y llevar a cabo las funciones gerenciales descritas previamente.
 - La ejecución debe reflejar la interacción entre el gerente y los empleados.

Enfoques Gerenciales

- Organizacional
 - La gerencia debe trabajar unida como parte de la organización para asegurar la ejecución general.
 - Son esenciales para el éxito compartir información, plena colaboración y comunicación.

Rol para el Manejo del Talento

- La gerencia debe contar con el número de empleados requerido y que estén altamente motivados.
- El enfoque en recursos humanos es asegurar y retener el talento necesario para realizar las tareas de la manera más eficiente posible.
- Es importante desarrollar y retener las personas que son excelentes ejecutores.

Rol para el Manejo del Talento...

- Estrategias formales:
 - Ofrecer programas de adiestramiento.
 - Proveer programas para desarrollar líderes.
 - Identificar las necesidades de los empleados y medir la satisfacción de éstos por medio de encuestas.
 - Proveer educación continua.

Rol para Asegurar Alto Rendimiento

- Que las metas y objetivos sean el punto focal de las actividades y reflejen dirección operacional y estratégica para la organización.
- Los objetivos deben ser específicos, medibles, significativos y orientados a cumplirse en determinado tiempo.
- Deben reflejar las necesidades y expectativas dominantes de la organización.
- Griffith (2000) ve la necesidad de desarrollar medidas de ejecución en: la gerencia estratégica y corporativa, calidad y organización clínica, planificación financiera, recursos humanos, planta física y materiales.

Rol para Asegurar Alto Rendimiento...

- Medidas de ejecución deseadas:
 - Errores de medicación
 - Complicaciones en cirugías
 - Satisfacción de los pacientes
 - Reemplazo de personal
 - Satisfacción de los empleados
 - Participación en el mercado
 - Margen de ganancias
 - Aumento en los ingresos

Proceso de Ejecución

- Establecer objetivos.
- Medir la ejecución.
- Compara la ejecución con los objetivos.
- Determinar las razones para las desviaciones.
- Tomar acciones correctivas.

Agencias Reguladoras

- National Committee for Quality Assurance
 - Establece estándares para medir la ejecución de los planes de salud.
- Center for Medicare and Medicaid Systems
 - Establecieron páginas en la red que comparan la ejecución de hospitales en una dimensión amplia.
 - Provee incentivos a organizaciones a cargo de la salud pagando por ejecución en medidas de cuidado clínico.

Medidas de Ejecución

- Todas estas medidas se toman en consideración para ajustes en compensaciones, ascensos, aumento/reducción de responsabilidades, adiestramiento y desarrollo e, inclusive, despido o reasignación.

Gerencia en Planes de Sucesión

- Se refiere al concepto de tomar acciones para asegurar que el personal se pueda mover hacia arriba a roles gerenciales para remplazar a quienes se retiran o se van a otras organizaciones.
- Prácticas para enfrentar las necesidades de sucesión:
 - Programas de mentoría para la gerencia media.
 - Los mentores capturan el alcance del conocimiento, experiencia, interés y contactos para maximizar el crecimiento profesional.

Gerencia en Planes de Sucesión

- Prácticas para enfrentar las necesidades de sucesión:
 - Programas de desarrollo formal de liderazgo
 - Intentan identificar gerentes potenciales a través de la organización enfocando en destrezas específicas de algunos individuos y verificando que pareen con ciertas puestos.
 - Estos programas pueden estar enfocados a todos los niveles de la organización.

Gerencia en Políticas de Cuidado de la Salud

- Estar conscientes de las políticas a nivel estatal y federal que afectan los servicios de una organización al proveer cuidados de salud.
- Mantenerse al día con las discusiones sobre políticas de salud, participar en deliberaciones de estas y proveer insumo cuando sea posible, de modo que la voz de la gerencia de salud se escuche.

Gerencia en Políticas de Cuidado de la Salud

- Patient Protection and Affordable Care Act (2010) tiene implicaciones significativas para organizaciones al cuidado de la salud en términos del volumen de pacientes y los reembolsos para personas que no estaban asegurados previamente.
- Cortes en los reembolsos de Medicare.