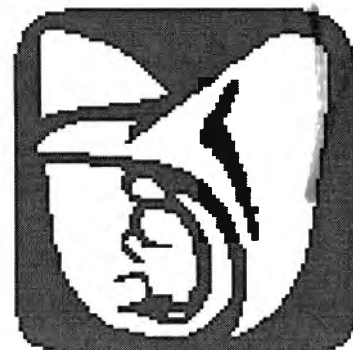
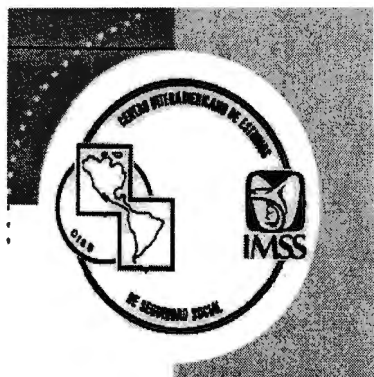


CENTRO INTERAMERICANO DE ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL¹



CURSO A DISTANCIA: DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES.

COORDINADORES DEL CURSO:

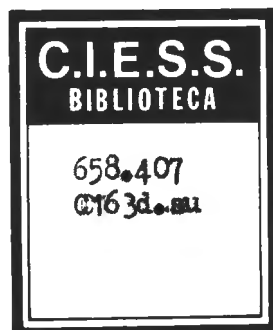
LIC. ANTONIO PÉREZ GÓMEZ

LIC. MARTIN GÓMEZ SILVA

TÍTULO: SUBDIRECCIÓN MÉDICA VESPERTINA

ALUMNO: DR. ARTURO HINOJOSA PÉREZ.

**HGR VICENTE GUERRERO DEL IMSS EN ACAPULCO
GUERRERO MÉXICO**



Acapulco, Gro. México a 29 de Julio de 2002

BIBLIOTECA DEL C.I.E.S.S.

Conferencia Interamericana de Seguridad Social



**Centro Interamericano de
Estudios de Seguridad Social**

Este documento forma parte de la producción editorial del Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS), órgano de docencia, capacitación e investigación de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS)

Se permite su reproducción total o parcial, en copia digital o impresa; siempre y cuando se cite la fuente y se reconozca la autoría.

INDICE

Portada	1
Índice	2
Introducción	3
Análisis de los escenarios:	
Organizacional	4
Laboral	5
Personal	7
Diagnóstico de habilidades gerenciales	8
Proyecto de desarrollo gerencial	11
Descripción de un escenario prospectivo, laboral y personal	11
Objetivos para alcanzar el escenario deseado	12
Estrategias por instrumentar	12
Metas	13
Programa de trabajo (un año)	13
Sistema de evaluación	14
Bibliografía	15

INTRODUCCIÓN

Desarrollar habilidades gerenciales no es un **don**, se necesita para poder llevarlas a cabo: formación académica, experiencia laboral, conocer los procesos, recibir capacitación gerencial, controlar las emociones y dominar la empatía.

Vivir y trabajar con una filosofía, misión y visión, elaborando y/o modificando nuestro plan estratégico nos lo deberían enseñar durante y al final de la licenciatura así como durante la especialidad.

En la subdirección médica del turno vespertino se controlan, supervisan y asesoran prácticamente todos los procesos de la atención médica que se realizan en el turno matutino; por lo tanto, es muy importante fomentar e implantar el Coaching y el Empowerment con la finalidad de otorgar atención médica a nuestros clientes con oportunidad hasta lograr su satisfacción.

Este curso nos enseña a desarrollar habilidades gerenciales y a ser los gerentes de nuestra propia vida, conociendo nuestro yo, elaborando nuestra misión, visión y plan estratégico.

- **ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS:
ORGANIZACIONALES, LABORAL Y PERSONAL**

4

ORGANIZACIONALES:

El IMSS, es una institución tripartita, ya que recibe aportaciones del gobierno, patrones (empleadores) y trabajadores. Fue creado en el siglo pasado, en la década de los 40, con la finalidad de dar atención médica a los trabajadores de las empresas no gubernamentales; posteriormente no solo otorgó atención médica, maternidad, guarderías, pago de incapacidades, invalidez, pensión y muerte; también instituyó los centros de seguridad social donde se capacita a los derechohabientes y no derechohabientes, en manualidades y oficios para mejorar el nivel de vida de la comunidad.

Actualmente, el IMSS tiene una cobertura global de 60,000,000 de derechohabientes contando a los que se integran por el programa IMSS-Solidaridad.

A partir, de la nueva ley del IMSS en el año de 1997, el IMSS deja de controlar el ramo perteneciente a las pensiones, quedando éstas a cargo de empresas privadas denominadas AFORES, las cuales reciben las aportaciones que hacen los empleadores y que pueden incrementar los mismo trabajadores; el gobierno se comprometió a realizar una aportación para incrementar o redondear el monto económico que el trabajador recibirá al pensionarse, aporte económico que se entregará cuando el trabajador cumpla 65 años.

El IMSS cuenta con hospitales de 1º, 2º y 3º nivel; son de 1º nivel las UMF, los de 2º nivel los hospitales generales de zona y los regionales y lo de 3º nivel son los centros hospitalarios de alta capacidad resolutive.

Actualmente (desde 1992), el IMSS no administra lo que ingresa por cuotas obrero-patronales, ingresa todo a la SCHP y la Secretaría de Hacienda le otorga un presupuesto, habitualmente insuficiente al IMSS.

LABORAL:

Nuestro hospital es general, regional, cuenta con 269 camas sensibles y 101 camas no sensibles; cuenta con una planta laboral de 1600 trabajadores.

En el área directiva tenemos: área médica (22 jefes), área administrativa (18 jefes); en el turno vespertino solamente se encuentra un subdirector médico, tres subjefes de enfermería, una subjefe de trabajo social, un subjefe de servicios básicos e intendencia, un coordinador de conservación y mantenimiento, un coordinador en el laboratorio y una coordinadora de asistentes médicos.

El área médica cuenta con los siguientes servicios:

Cirugía General

Medicina interna

Traumatología

Ginecología y Obstetricia

Pediatría

Departamento de investigación y de enseñanza

Urgencias

Toco-Cirugía

Consulta externa

Unidad de cuidados intensivos

Quirófano

Rayos X

Laboratorio de análisis clínicos

Banco de sangre

Quimioterapia

Medicina física y rehabilitación

Endoscopía

Colposcopía

Clínica de displacias

Histopatología

Nutrición y Dietología

Litotripsia

Jefatura de enfermeras

Jefatura de trabajo social

Coordinación de asistentes médicas

Diálisis peritoneal

PERSONAL:

Soy mexicano de nacimiento, médico cirujano con especialidad en Cirugía General; estoy certificado por los consejos de Cirugía General y Gastroenterología.

Trabajo en el IMSS desde hace 18.5 años e inicié actividades directivas como subdirector médico en Mayo de 1989 durante el turno nocturno donde permanecía hasta Junio del año 2001.

Apartir de junio del año 2001 hasta la actualidad me desempeño como subdirector médico durante el turno vespertino.

He realizado actividad en Docencia habiendo impartido 3 diplomados dirigidos a especialistas en Cirugía General (400 horas de Docencia).

En Diciembre del año 2000, publiqué un trabajo sobre entrenamiento tutelar intensivo para cirujanos generales en Colecistectomía Laparoscópica en pacientes.

He recibido el reconocimiento por mis actividades como subdirector médico por el director general del IMSS durante el año de 1999 y el año 2000, en el año 2001 nuestra empresa no realizó estos reconocimientos.

En el mes de Julio del año 2000, fui designado por el Consejo Mexicano de Cirugía General como Subconsejero Estatal en el Estado de Guerrero con una duración de 3 años.

DIAGNÓSTICO DE SUS HABILIDADES GERENCIALES DE ACUERDO A LOS ESCENARIOS ANTERIORES

Misión: Coordinar, controlar, supervisar y asesorar a mi equipo de trabajo vespertino para que se otorgue atención médica en una forma oportuna, ética y con tecnología de punta para obtener la satisfacción de nuestro usuario externo. Capacitarme y motivar al cliente interno para que también lo realice. Motivar y estimular a mi equipo de trabajo en lo que esté al alcance de mis posibilidades.

Visión: Contar con un equipo de trabajo capacitado, con un alto espíritu institucional, que practique la investigación y docencia y que nuestros clientes se sientan orgullosos de su institución. Que el IMSS sea la institución que controle todo el sector salud en México.

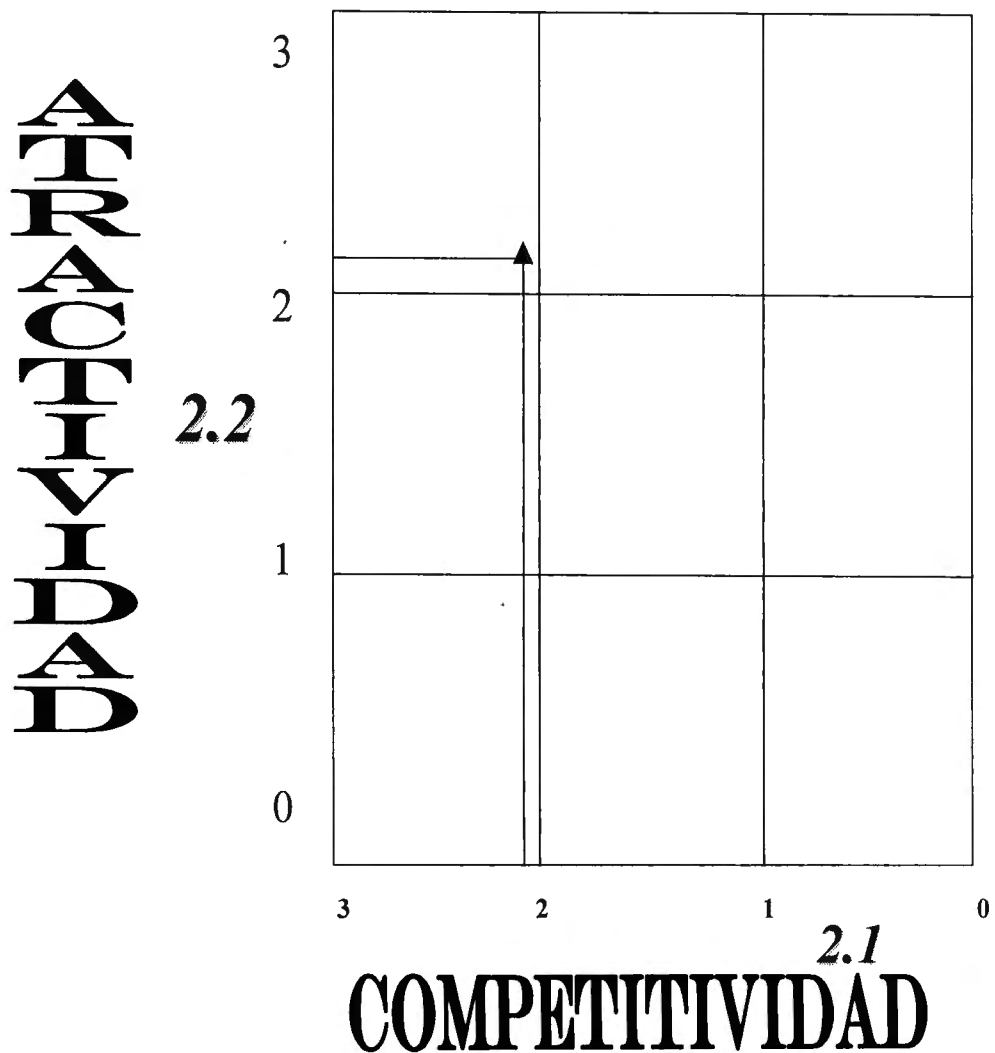
Filosofía: Otorgar la atención médica a nuestros clientes como nos gustaría que nos atendieran a nosotros.

Diagnóstico Interno: Competitividad 2.1

Fortalezas	Debilidades
Capacitación médica → 5	Estímulos por capacitación → 4
Experiencia laboral → 5	Se exige igual trabajo → 4
Infraestructura → 5	No hay mantenimiento prev. → 4
Actividad institucional → 4	Pago por productividad → 4
Satisfacción del ego → 3	Apoyo invest.-docencia → 5
Total: 22	Total: 21

Diagnóstico Externo: Atractividad 2.2

Oportunidades	Amenazas
IMSS adm-cuotas → 5	Presupuesto insuficiente → 4
Perfil p/ejecutivo → 4	Asignación-directivos → 4
Aumento en demanda → 4	Disminución PIB → 5
Control Sector Salud → 4	Control de la SS → 5
Reclasificar actividades por edad → 4	Cambios a la ley federal del trabajo → 5
Total: 21	Total: 23



Las habilidades gerenciales a desarrollar son:

- 1) Realizar un liderazgo proactivo siempre tratando de asesorar, orientar a nuestro equipo de trabajo con la finalidad de corregir las desviaciones oportunamente.
- 2) Practicar y promover que en todos y cada uno de nuestros procesos, que se realice EMPOWERMENT para aprovechar el talento que todo individuo tiene.
- 3) Tratar de aprovechar al máximo la empatía para solucionar todos los conflictos.
- 4) Utilizar al máximo posible el llevar a cabo una correcta y oportuna comunicación con nuestro equipo de trabajo.
- 5) Fomentar y coordinar el trabajo en equipo integrando todos los procesos de la atención médica.
- 6) Trabajar optimizando los recursos que tenemos.
- 7) Establecer tableros de control en todos los procesos para poder semaforar y monitorear todas las actividades para corregir oportunamente las desviaciones.
- 8) Realizar siempre un diagnóstico situacional antes de planear un programa de trabajo.

● **Proyecto de desarrollo gerencial:**

11

→ *Descripción de un escenario prospectivo laboral y personal.*

* **Laboral:** El IMSS limitará las prestaciones de acuerdo a las cuotas obrero-patronales de cada trabajador y a la antigüedad con que se cuente dentro del Seguro Social. Por ejemplo, trabajadores con salario de 1 a 3 salarios mínimos solo tendrán derecho a la atención médica en unidades de 1^{er} nivel; para aumentar sus prestaciones deberán pagar cuotas extras.

Se establecerá el pago extra por productividad.

Tendremos trabajadores viejos e inconformes porque se establecerá trabajar hasta la edad de 65 o 70 años para disminuir el tiempo que viva pensionado. Esto aumentará el número de días de incapacidad por trabajador.

Se continuará siempre utilizando los recursos ya que los presupuestos siempre estarán limitados.

* **Personal:** Mantenerme sano; conservar integrada mi familia, realizar docencia en área médica y gerencial; me veo como un directivo ágil, sano, proactivo, alegre, y automotivado. Supervisando, asesorando y motivando el trabajo en equipo e insistiendo en solicitar: personal, equipo y material mínimo indispensable para realizar nuestro trabajo.

→ *Objetivos necesarios para alcanzar el escenario deseado buscando congruencia entre los ámbitos laboral y personal.*

* Diagnóstico situacional de conocimientos y habilidades del personal (evaluaciones).

* Capacitación médica y gerencial.

* Fomentar trabajo en equipo.

* Fomentar trabajo protocolizado.

* Conservar/aumentar mis clientes.

* Llevar un programa de ejercicios y de nutrición.

* Programar, estimular y respetar la convivencia familiar.

→ *Estrategias por instrumentar.*

* Protocolizar las 10 patologías más frecuentes de cada servicio.

* Instalar tableros de control a la vista, en cada servicio.

* Programar cursos de superación personal semestralmente.

* Reprogramar mis actividades.

* Establecer chequeos médicos anuales para todo el personal.

* Continuar estableciendo programas de productividad y control empresa-sindicato.

* Control de personal (pases de salida, entrada, autorizaciones de entrada y salida)

→ *Metas.*

- * En la subdirección médica llevar una relación y control de las causas de consulta y de atención al público, y elaborar un trabajo de investigación en un año.
- * Que se elabore un trabajo de investigación por año y por servicio en el turno vespertino.
- * Realizar un trabajo-propuesta de investigación para la redistribución del personal directivo.
- * Realizar un curso bianual gerencial y otro sobre Cirugía General y Gastroenterología.
- * Mantenerme sano.

→ *Programa de trabajo (a un año).*

- * Reprogramar las actividades de la subdirección médica turno vespertino; en forma conjunta con mi equipo de trabajo para realizar supervisiones con asesoría para corregir las desviaciones que se presenten.
- * Promover, elaborar y presentar tablero de control en cada servicio de las actividades de todos y cada uno de los que conforman el servicio.
- * Promover y fomentar cursos de capacitación/actualización en investigación, docencia, conocimientos médicos y gerenciales.

- * Informar a nuestra comunidad derechohabiente sobre nuestras actividades asistenciales.
- * Motivar y estimular a mi equipo de trabajo dentro de mis posibilidades, de común acuerdo con mi jefe inmediato superior.
- * Darle la importancia que requiere el fomento a la salud a nivel operativo y directivo.

→ *Sistema de evaluación.*

- * Tableros de control (evaluación dinámica).
- * Número de trabajos publicados.
- * Encuestas para valorar satisfacción:

Cliente externo

Cliente interno

- * Chequeo anual con antidoping.

→ ***Bibliografía:***

1. Steiner, G.A. (1983). Planeación estratégica. México: Cía. Ed. Cont. (CECSA).
2. Robbins, S.P. (1987). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
3. Gálvez, E. (1993). Planeación estratégica en los negocios. México: Ediciones contables por administrativos.
4. Miklos, T. y Tello, M. (2000). Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. México: Limusa.
5. Brown W. Steven, 13 Errores fatales en que incurren los gerentes y como evitarlo; Colombia, Ed. Carrera, 1994.
6. Reyes Ponce, Agustín. "Administración de personal". Relaciones humanas: Limusa, México, 1982.
7. Llano Cifuentes, Carlos. Análisis de la acción directiva. Limusa, México 1992.
8. Cofer, Charles N. (2000). Motivación y emoción. México, Limusa.

9. Covey, Stephen R. (1997). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, México, Paidós.
10. Cázares, Luis (1991). Planeación estratégica y control. México, FCE.

Anexos: Ninguno.

39387

BIBLIOTECA DEL C.I.E.S.S.