

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD
UNIDAD DE POST GRADO**



**FACTORES QUE IMPIDEN LA TOMA DE DECISIONES
GERENCIALES EN FORMA OPORTUNA EN CENTROS DE SALUD
DE LA RED URBANA DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE
SALUD ORURO.**

**REALIZADO POR
Lidia Guzmán Pérez**

**TUTOR
Dr. Rudy Soria Sánchez**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN SALUD PÚBLICA
MENCION GERENCIA**

**La Paz - Bolivia
Noviembre del 2006**

DEDICATORIA

A mis padres por su ejemplo y cariño incondicional. A mi esposo e hijos por su apoyo y comprensión

AGRADECIMIENTOS

A todos los docentes que me impartieron conocimientos en forma desinteresada sin los cuales no hubiese sido posible realizar este trabajo y en especial al Doctor Rudy Soria Sánchez.

A todo el personal de los diferentes establecimientos de salud en las cuales se realizo el trabajo de investigación.

RESUMEN

Objetivo Identificar los factores que influyen desfavorablemente en la toma de decisiones gerenciales de los funcionarios en centros de salud de la red urbana del Servicio Departamental de Salud de Oruro.

Método La metodología del estudio fue el prospectivo de corte Transversal. Se realizó en los 9 Centros de Salud de primer nivel de atención de la Red Urbana, del Servicio Departamental de Salud Oruro. En el universo se considero a todo el personal que comprende a 152 personas, que para la investigación se distribuyeron en personal gerencial (15 personas) y personal de planta (137 personas)

El instrumento de recolección de datos fueron dos cuestionarios contruidos con aspectos relacionados con las actitudes y con el conocimiento de los factores que impiden la toma de decisiones oportunas como la poca capacitación, poca experiencia, poca o inadecuada información, comunicación no oportuna, malas relaciones humanas, dependencia a autoridades superiores, dependencia a personas de la comunidad, dependencia a sindicatos y si estos perjudican en el cumplimiento de los objetivos Los datos se obtuvieron por medio de la encuesta, la tabulación y análisis.

Resultados Existen factores sobresalientes que impiden la toma de decisiones en forma oportuna Para el personal gerencial la Dependencia a Autoridades Superiores en un 93% la Comunicación No Oportuna 64 %, Dependencia e injerencia de Sindicatos 64 % son las causas más relevantes. Para el personal de planta la comunicación no oportuna 64% y dependencia a autoridades superiores 50% son las causas principales que retrazan la toma de decisiones de sus superiores y estos afectan con frecuencia al cumplimiento de los objetivos y de las actividades.

Conclusiones La dependencia a autoridades superiores y la comunicación no oportuna son los factores más importantes por los cuales el personal de salud no toma decisiones oportunas y esto perjudica al logro de los objetivos establecidos, metas o fines esperados.

Palabras claves Toma de decisiones, decisiones gerenciales, decisiones oportunas.

NOMENCLATURA UTILIZADA

DECIDOFOBIA.- Es el miedo a tomar decisiones equivocadas. El miedo a la toma de decisiones importantes es un nuevo tipo de temor, denominado decidofobia, revelado por Walter Kaufmann en 1973.

TUTELA AUTO CONTRAÍDA.- Es la incapacidad de la persona de tomar sus propias decisiones, cuando su causa no es la falta de razón sino la falta de resolución y coraje para usarla sin desear que nos diga qué hacer alguna otra persona.

BUROCRACIA.- Es la influencia excesiva de los empleados públicos en los negocios del estado. Es la elite que forman los empleados ya sea de la empresa privada o de la función del estado que desarrollan tareas administrativas y organizacionales, se caracteriza por la racionalidad de las decisiones, la impersonalidad, su tendencia a lo rutinario y la centralización de su autoridad.

CENTRALIZACIÓN.- Reunir varias cosas en un centro. Existe el régimen de centralización administrativa cuando los órganos se agrupan colocándose unos respecto a otros en una situación de dependencia tal que entre todos ellos existe un vínculo que, partiendo del órgano situado en el más alto grado de ese orden, los vaya ligando hasta el órgano de ínfima categoría, a través de diversos grados en los que existen ciertas facultades.

La relación jurídica que liga a los diversos órganos, constituye lo que se denomina relación de jerarquía que consiste en una relación de dependencia que implica ciertos poderes de los órganos superiores sobre los inferiores, en cada grado de la jerarquía.

INFORMATICA. Conjunto de conocimientos científicos y técnicas que hacen posible el tratamiento automático de la información por medio de ordenadores.

REFLEXOLOGIA. Estudio de la técnica de los masajes aplicados en determinados puntos de los pies o de las manos con el fin de estimular las capacidades curativas del organismo.

IRIDOLOGIA. Diagnóstico de enfermedades mediante la observación del iris del ojo.

TELEQUINESIA O TELEQUINESIS. Desplazamiento de objetos sin causa física, motivada por una fuerza psíquica o mental.

LOGICA. Ciencia que expone las leyes, modos y formas del conocimiento científico.

CREATIVIDAD. Facultad de crear. Capacidad de creación.

ENIGMA Dicho o conjunto de palabras de sentido artificiosamente encubierto para que sea difícil entenderlo o interpretarlo. Decir Dicho o cosa que no se alcanza a comprender, o que difícilmente puede entenderse o interpretarse.

LOCALIZADO. Fijar, encerrar en límites determinados. Averiguado el lugar en que se halla alguien o algo. Determinar o señalar el emplazamiento que debe tener alguien o algo.

SISTEMÁTICO, CA. Que sigue o se ajusta a un sistema. Estudio de la clasificación de las especies con arreglo a su historia evolutiva o filogenia.

ALGORITMO. Conjunto ordenado y finito de operaciones que permite hallar la solución de un problema.

MODELIZACION.- El diseño industrial es un proceso de compromisos. Aunque los que se dedican a él tratan de definir un problema específico, o encargo, su habilidad reside en poder acumular los conocimientos adecuados en el marco de una estrategia creativa y dentro de plazos realistas.

HETEROGENEIDAD. Mezcla de partes de diversa naturaleza en un todo.

ECONOMÉTRICO. Pertenece o relativo a la econometría. Parte de la ciencia económica que aplica las técnicas matemáticas y estadísticas a las teorías económicas para su verificación y para la solución de los problemas económicos mediante modelos.

DICOTOMÍA. División en dos partes. Método de clasificación en que las divisiones y subdivisiones solo tienen dos partes.

CORRELATIVO, VA.- Dicho de dos o más personas o cosas: Que tienen entre sí correlación o sucesión inmediata.

MULTICAUSALIDAD.- Estas disciplinas tienen algunos rasgos comunes en relación con el objeto de estudio, puesto que tratan de la vida de hombres mujeres en sociedad, aunque lo hagan desde diferentes puntos de vista. Y también comparten ciertos rasgos metodológicos, como la utilización de procedimientos de investigación basados en la observación y recogida de datos (organizados y codificados en diversas fuentes de información), el manejo de esquemas explicativos en los que intervienen diversos factores causales que establecen complejas interacciones (multicausalidad), así como la introducción de las intenciones y las motivaciones de las personas y grupos en la explicación de los acontecimientos.

INDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
NOMENCLATURA UTILIZADA.....	III
RESUMEN.....	IV
INDICE.....	VII
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES.....	3
3. JUSTIFICACION.....	6
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
4.1. PROPÓSITO.....	8
5. OBJETIVO.....	8
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	9
6. MARCO TEORICO.....	9
6.1. HISTORIA	9
6.2. TOMA DE DECISIONES EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	10
6.3. TEORIAS ALTERNATIVAS SOBRE LA TOMA DE DECISIONES.....	11
6.4 .MODELOS DE TOMA DE DECISIONES.....	12
MODELO RACIONAL.....	14
MODELO ORGANIZACIONAL.....	14
MODELO PÒLITICO.....	15
MODELO DE LA NO DECISION (RACIONAL).....	16
EL CAOS EN LA TOMA DE DECISIONES.....	17
MODELO DE LOS CESTOS O BOTES DE BASURA	17
MODELO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	19
6.5. REQUISITOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	20
VII	
6.6. IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES.....	20

6.7. TIPOS DE DECISIONES.....	21
6.8. CARACTERISTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES.....	22
6.9. COMPONENTES DE LA TOMA DE DECISIONES.....	23
6.10. METODOS ESTRATEGICOS EN LA TOMA DE DECISIONES.....	26
6.11. PROCESOS EN LA TOMA DE DECISIONES.....	30
6.12. PASOS EN EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES.....	31
6.13 LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA PUBLICA.....	33
6.14. TOMA DE DECISIONES Y LIDERAZGO.....	33
6.15. LA EXPERIENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES.....	34
6.16. LOS SISTEMAS POLITICOS Y ECONOMICOS.....	35
6.17. COMPLICACIONES EN LA TOMA DE DECISIONES.....	36
7. HIPOTESIS.....	38
8. DISEÑO METODOLOGICO.....	38
8.1 TIPO DE ESTUDIO.....	38
8.2 UNIVERSO DE ESTUDIO.....	38
8.3 METODOS Y TECNICAS CONSIDERADAS EN LA INVESTIGACION.....	40
8.4 TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS.....	40
8.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.....	42
8.6 RESULTADOS.....	44
8.6.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO Nº 1.....	44
8.6.2. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO Nº 2.....	54
9. DISCUSION.....	62
10. CONCLUSIONES.....	63
11. RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFIA.....	65
ANEXOS.....	67

FACTORES QUE IMPIDEN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN FORMA OPORTUNA EN CENTROS DE SALUD DE LA RED URBANA DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD ORURO.

1. INTRODUCCIÓN

Todos los días existen situaciones en las cuales se deben tomar decisiones. Algunas son sencillas, otras complejas. Al momento de tomarlas, usualmente, la información disponible es incompleta e involucran un elemento de riesgo. En este ejercicio se tomarán buenas y malas decisiones.

En todos los aspectos de la vida nos tenemos que enfrentar a una toma de decisiones ya sean grandes o pequeños problemas que tengamos que solucionar. La toma de decisiones es importante dentro de la vida empresarial y por este factor se distinguen a las personas sobresalientes de las que no lo son tanto. Para que se tome decisiones acertadas es necesario basarse en la objetividad de los datos mas que en los deseos y esperanzas para darles una interpretación adecuada. (1)

Por lo que los gerentes pueden sentirse restringidos al momento de tomar una decisión. Esto se debe a que cada una de ellas comprende un riesgo con su probabilidad de éxito o fracaso. Para evitar tomar decisiones que fracasen, muchas veces se prefiere no tomar ninguna, descartando a su vez aquellas que conducen al éxito.

Un gerente debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa donde trabaja y podrían involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa.

Las decisiones gerenciales que tienen relación con las decisiones de los altos ejecutivos o directores son menos estructuradas, no existen situaciones repetitivas

por lo que no pueden aplicarse recetas únicas de solución y se toman en un entorno de riesgo e incertidumbre. Debido a que es imposible determinar y controlar todos los factores que inciden en una situación es que se busca a través de modelos representar la realidad para su análisis y se espera que las decisiones tomadas sean satisfactorias y no optimas pero dentro de la racionalidad. (2) Las decisiones de los ejecutivos se desplegaran en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones específicas.

La toma de decisiones en los centros de salud de la red urbana se percibe que no se realiza en el momento adecuado porque la mayor parte de las veces se tiene que improvisar algunas actividades con la finalidad de no quedar al margen, o se lo realizan sin ninguna coordinación y no se cumple a cabalidad también en las jefaturas intermedias existe una tendencia a transferir responsabilidades con demasiada frecuencia o directamente no tomar ninguna decisión de situaciones trascendentales siendo que estas constituyen un problema en la atención a los usuarios que necesitan ser atendidos en el momento oportuno porque un retraso puede ocasionar poca credibilidad en la institución es decir prefieren no tomar parte en ella a pesar que de su solución depende el cumplimiento de los objetivos, metas o misión de la institución.

Las decisiones hay que tomarlas en forma oportuna, con la finalidad de que la organización se beneficie con mayor rapidez de los cambios propuestos. Lo "inteligente" es tomar la decisión en el momento adecuado En un entorno competitivo es importante poder tomar las decisiones antes que la competencia. En lo que se refiere a instituciones de Salud estas decisiones son aun mas importantes porque de ello depende la salud de las personas, y las consecuencias de las decisiones mal tomadas pueden ocasionar problemas muy serios por lo cual estos deben ser, detectados a tiempo, ser evaluados y sacar conclusiones para luego tomar otra decisión.

La misma actitud es común entre los trabajadores que no ocupan cargos ejecutivos, quienes tratan de evadir su responsabilidad al momento de tomar una decisión,

trasladándosela a su superior. Esta situación se repite en las instituciones y la toma de decisiones se concentra en una o muy pocas personas. De esta manera, las organizaciones se vuelven burocráticas y centralizadas que dejan pasar muchas oportunidades.(3). Este mismo efecto se produce cuando los jefes no delegan, o no se comunican adecuadamente o tienen malas relaciones humanas. Por ello es importante tener en cuenta algunas consideraciones cada vez que se toma una decisión. Primero hay que evaluar su impacto en toda la organización. Aquellas, de mayor trascendencia, deben ser tomadas finalmente por los ejecutivos de más alto rango, mientras que las de menor trascendencia, deben ser tomadas en los niveles intermedios para lo cual el personal tiene que estar capacitado, conocer las normas de la institución y sus limitaciones.

En cuanto se refiere al objetivo de tomar buenas decisiones a diferencia de la empresa privada, la empresa pública no busca la maximización de los beneficios, sino que busca el interés general de la colectividad a la que pertenece, y más aun un servicio de salud que tiene un rol social. Además para su funcionamiento depende de otras personas ya sea autoridades, sindicatos, y algunas veces de organizaciones de la comunidad que pueden influir en forma positiva o negativa en la toma de decisiones.

2. ANTECEDENTES

Con el advenimiento de las nuevas tecnologías de producción a finales del siglo XVIII y comienzos del XIX se inició la Revolución Industrial. Los primeros avances tuvieron lugar en Inglaterra, y se diseminaron rápidamente en el resto de Europa.. Para aprovechar la producción masiva, posible gracias a la aplicación de las nuevas tecnologías, y la penetración concomitante de mercados masivos para los bienes producidos, las empresas que poseían el capital suficiente organizaron sus hombres y sus máquinas.

Las industrias de servicios, incluidos los bancos, hospitales, compañías de seguros, consultoras y gobiernos, deben enfrentar complejidades operativas.

La Revolución Industrial del siglo XIX con el surgimiento de las grandes fábricas con producción en masa creó la necesidad de una administración efectiva y eficiente de las mismas.

El campo de la Ciencia de la administración, comenzó con la publicación de *The Principles of Scientific Management* (Los Principios de la Administración Científica) y ha ayudado a los gerentes a desarrollar el conocimiento y las herramientas necesarias para comprender los problemas de decisión, traducirlos a términos analíticos y luego resolverlos. Los analistas son, por ejemplo, jefes, asesores, diseñadores de modelos de investigación y desarrollo, analistas de sistemas, etc. Muchas personas todavía están bajo el cautiverio de la tutela auto contraída. ¡Sapere aude! "¡Ten coraje para usar tu propia razón!" era el lema en el Siglo de las Luces.

Mediante la lucha y el sufrimiento del Siglo de las Luces los seres humanos finalmente ganaron su libertad natural para pensar por si mismos. Sin embargo, esto ha sido una gran carga de responsabilidad para muchos. Por lo que ha habido demasiados fracasos (4)

Hasta mediados del siglo XIX la mayoría de las empresas empleaban sólo unos pocos trabajadores. Pero a medida que se expandían, se desarrollaron nuevas metodologías científicas para brindar apoyo en cada nuevo tipo de función gerencial. Las demandas sobre los gerentes aumentaron y éstos, buscaron ayuda fuera de la organización. Así nacieron los consultores en administración que utilizaron herramientas científicas para ayudar a los ejecutivos.

La ciencia de la administración se originó en Gran Bretaña durante la Segunda Guerra Mundial, para abordar matemática o cuantitativamente las operaciones militares. Desde entonces, ha evolucionado hasta aplicarse a todos los aspectos de un sistema, producto o servicio. En la actualidad, es reconocida como aporte importante a la toma de decisiones, en una amplia variedad de aplicaciones de negocios servicios, industria y gobierno.

Para ello, en los últimos 70 años se ha venido desarrollando un proceso eficaz y probado que se conoce como ciencia de la Administración.

La creciente complejidad de la administración ha hecho visiblemente necesario el desarrollo de técnicas sofisticadas para la planificación y la toma de decisiones, y la ciencia de la administración se destaca en este ciclo estructurado del proceso de toma de decisiones brindando una evaluación cuantitativa de políticas, planes y decisiones alternativas.

El potencial que tienen los sistemas informáticos y de información como nuevas herramientas para la administración obligó a los ejecutivos que no estaban técnicamente capacitados a comenzar a buscar ayuda en la informática.

Como resultado de la complejidad de las operaciones de negocios actuales, la competencia agresiva y los controles gubernamentales, el trabajo del gerente es cada vez más difícil. En consecuencia, para tomar decisiones efectivas, muchas veces se necesita información oportunamente analizada y resumida.

Cuando para tomar decisiones implica manejar grandes cantidades de información y mucho procesamiento los sistemas basados en computadoras hacen que el trabajo sea efectivo y eficiente. Hay varios tipos de sistemas de información para esta tarea: sistemas de apoyo para la toma de decisiones, sistemas de información ejecutiva y sistema de expertos. (5)

En el año 2003 como un política mas del nuevo gobierno y del Ministerio de Salud y Deportes surgen las redes de salud en lo que anteriormente fueron los Distritos de Salud con la creación de las gerencias Norte, Sud y Azanaque en el Departamento de Oruro.

La gerencia de la red norte al igual que las otras se reduce el personal por lo que tan solo cuenta con un gerente un planificador, jefe de personal, un estadístico, una secretaria y un chofer lo que anteriormente fue 13 personas.

En el año 2006 una vez realizado una evaluación se ve la necesidad de que las gerencias vuelvan a dividirse como Distritos de Salud es así que actualmente comprenden: Red Urbana, Red Cuenca Poopo, Red Minera, Red Azanaque, Red Norte, y Red Occidente.

En lo que respecta a la red urbana del Ministerio de Salud y Deportes cuenta con 1 Hospital de tercer nivel, 2 Hospitales de segundo nivel ,9 Centros de Salud de primer nivel y 1 Puesto de Salud.

3. JUSTIFICACIÓN

El proceso de toma decisiones de la empresa publica y de salud es trascendental por los objetivos que tiene y su rol frente a la sociedad y la mayor parte de las veces no se puede tomar decisiones porque existe mucha dependencia o están involucrados varias personas como ser los sindicatos, autoridades u otros que nada tienen que ver con un servicio de salud y no conocen la realidad del centro de salud y otras porque la persona que tiene que tomar decisiones importantes no es una persona capacitada para el cargo y no cuenta con experiencia siendo que actualmente el trabajo de las jefaturas es cada vez mas difícil por lo que es necesario que esté capacitado para dirigir una institución, porque si no se toma una decisión adecuada en el momento oportuno crea muchas dificultades en el desarrollo de una institución además que puede ocasionar prejuicios al usuario y muchas veces irreversibles.

Debemos tomar en cuenta el proceso de toma de decisiones porque existen algunas razones motivadoras: Las organizaciones se vuelven cada vez más complejas, los

entornos están cambiando tan rápido que las prácticas anteriores ya no son las adecuadas y ha aumentado el costo de tomar decisiones incorrectas.

Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de las instituciones, mientras otras son gravitantes en ella. Además actualmente por la competitividad que existe es necesario tomar decisiones cada vez en menos tiempo.

Este estudio ayudara a que las instituciones de salud vayan adelante, sean buenos prestadores de servicios y eficientes porque muchas de las actividades dependen de tomar decisiones en el momento adecuado.

El oficio del directivo conlleva la toma de decisiones con un cierto grado de riesgo económico en un marco estratégico definido por la propia empresa y en un entorno económico-social predeterminado. La idoneidad de estas decisiones estará en función de la preparación, experiencia, personalidad e información que posea el directivo.

Para muchas de las decisiones que se toman se dedica poco tiempo olvidando aspectos como la planeación y el proceso, al tomar una decisión se tiene en cuenta solamente lo que se siente en ese momento y se pasan por alto aspectos que de ser analizados llevarán la decisión a un resultado positivo.

La toma de decisiones es una actividad humana central y un gerente debe tomar diariamente muchas decisiones importantes que son el punto de partida para llevar a cabo acciones que afectan al desempeño de toda la organización. Algunas de estas decisiones son rutinarias y sin consecuencias, mientras que otras influyen en forma drástica sobre las operaciones de la empresa en la que se desempeña. Algunas de estas decisiones podrían significar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero, o que la empresa logre o no su misión y sus metas.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Será que la toma de decisiones en forma inoportuna en los centros de salud de la red Urbana SEDES Oruro tiende a generar el incumplimiento de las actividades objetivos metas a causa de la existencia de algunos elementos que perjudican en la toma de decisiones como ser la poca comunicación, incompleta y/o inadecuada información, malas relaciones humanas, dependencia u injerencia de otras personas, autoridades u organizaciones que no conocen la realidad de la institución, la poca experiencia, falta de interés, conocimiento, y capacitación?

Existieron algunas dificultades durante la investigación, si bien existe información relacionado con el tema pero no se encontró una tesis, monografía similar realizada en el campo de la gerencia en salud solo existía algunos trabajos en administración de empresas con fines de lucro y dedicadas a otras actividades y la mayoría de países mucho mas desarrollados al nuestro.

4.1. PROPÓSITO

Lograr que las metas, objetivos institucionales se cumplan como esta planificado y no tengan retrasos que muchas veces no son por factores económicos sino a falta de que una persona tome la decisión antes que surjan inconvenientes que molestan al personal de salud y también perjudican en ala atención adecuada y oportuna a los usuarios. Además que va contra la credibilidad de los clientes hacia las instituciones de salud dependientes del ministerio.

Uno de los campos de mayor trascendencia para el ser humano es la toma de decisiones. Una vez que tenemos un problema hay que tomar una decisión incluyendo la de no hacer nada. Elegimos una alternativa que nos parezca suficientemente racional que nos permita mas o menos maximizar el valor esperado luego de resuelta nuestra acción emitimos en silencio un plan de control que nos guíe en la toma de decisiones incluyendo decisiones relacionadas en modificar ese plan de control demostramos nuestra capacidad en este proceso en funcionamiento.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que influyen desfavorablemente en la toma de decisiones gerenciales de los funcionarios en centros de salud de la red urbana del Servicio Departamental de Salud de Oruro.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir cuales son los principales elementos que influyen en forma adversa en la toma de decisiones oportunas del personal en los centros de salud de la red urbana de la ciudad de Oruro.
- Determinar si la toma de decisiones en forma inoportuna perjudica en el desarrollo de las actividades y cumplimiento de las objetivos, metas de los centros de Salud.
- Establecer si la toma de decisiones en forma inoportuna produce malestar en el personal de salud y si esto afecta en su trabajo.
- Determinar la existencia de capacitación o formación en gerencia de las jefaturas de los Centros de Salud de la red Urbana de la ciudad de Oruro.

6. MARCO TEORICO

6.1. HISTORIA En la *Historia*, escrito en el año 450 A.C., Herodoto dice lo siguiente: "Si se debe tomar una decisión importante [los persas] discuten la cuestión cuando están ebrios y al día siguiente el jefe de la casa...presenta la decisión para su reconsideración cuando están sobrios. Si aún así la aprueban, se adopta; si no, se abandona. A la inversa, toda decisión tomada en estado de sobriedad, se reconsidera posteriormente cuando están ebrios." Se podría decir que es una manera extraña de tomar decisiones. Tal vez lo sea, pero existieron otros métodos de elección humana aún más extraños.

Recurrir a alguien o incluso a algo la astrología (no la astronomía, que es una ciencia), la lectura de las manos, la observación de las estrellas, el discado del 1-900 amigos psíquicos, la reflexología (los pies saben), la iridología (los ojos saben), la

telepatía, la telequinesis, el aura, los cristales, los sueños, los colores, el Feng Shui, la numerología, los adivinos, etc. Todas estas disciplinas terminadas en -logía, el griego por "palabra", son objetos de adoración. También incluye a todas las ideologías presentadas a lo largo de la historia.(6)

El estilo y las características del decisor se pueden clasificar en: el pensador el cowboy (repentino e intransigente), Maquiavelico (el fin justifica los medios), el historiador (como lo hicieron otros), el cauteloso (incluso nervioso), etc.

Los cimientos para la toma de decisiones acertadas se construyen sobre la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica, y por sobre todo, la creatividad. El "problema" de la decisión no se refiere a los ejercicios o enigmas prefabricados sino como hallar la solución y la necesidad de saber.

6.2. TOMA DE DECISIONES EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es común que los administradores conciban la toma de decisiones como su actividad primordial, ya que permanentemente deben determinar que hacer, quién lo hará, cuándo y dónde lo hará, y a veces incluso como lo hará. Sin embargo, la toma de decisiones es apenas uno de los varios pasos de la planeación, aun si se realiza rápido y sin mayor reflexión o si su influencia sobre las acciones dura solo unos cuantos minutos. La toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, somos todos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una 'buena' decisión empieza con un proceso de razonamiento, constante y focalizado, que incluye muchas disciplinas. (7).

El campo de la Ciencia de la Administración, ha ayudado a los gerentes a desarrollar el conocimiento y las herramientas necesarias para comprender los problemas de decisión, traducirlos a términos analíticos y luego resolverlos.

La administración comprende varias disciplinas de estudio. Esto se debe precisamente a que la toma de decisiones es una actividad humana central. Por ello en Administración de Empresas se refieren, sin excepción, a la toma de decisiones acertadas en un aspecto en particular del negocio, desde contabilidad hasta

marketing. Pero lo que mas interesa ahora es lo que debe estar reunido por medio de un abordaje unificado, sistemático y centralizado para la toma de decisiones.

Como dijo Herbert Simon: Todo el proceso de toma de decisiones administrativas o gerenciales es similar a la práctica de la administración o gerenciamiento . La toma de decisiones representa el elemento central de todas las funciones gerenciales. La planificación, por ejemplo, comprende las siguientes decisiones: ¿Que debería hacerse? ¿Cuándo? ¿Como? ¿Donde? ¿Quién debería hacerlo? Otras funciones gerenciales, tales como organización, implementación y control, dependen en gran medida de la toma de decisiones.

La Ciencia de la Administración por lo general visualiza analíticamente una decisión antes de su adopción. Es decir, reflexionar antes de actuar, como dice un proverbio chino, "Para talar rápido un árbol, dedique el doble de tiempo a afilar el hacha." Este abordaje analítico se conoce con diferentes nombres: Investigación de Operaciones, (EE.UU), Investigación Operacional (Reino Unido), Ciencias de la Decisión, Ciencia de Sistemas, Modeladización Matemática, Ingeniería Industrial, Pensamiento de Sistemas Críticos y Análisis y Diseño de Sistemas. Los métodos analíticos se aplican a los problemas de planificación y administración, en áreas tales como producción y operaciones, administración de existencias y scheduling (planificación de turnos de trabajo).

Hay técnicas disponibles que por lo general utilizan programas informáticos poderosos para resolver problemas que van desde el control en tiempo real de operaciones comerciales, industriales, agrícolas y administrativas específicas hasta los modelos de planificación a largo plazo para las corporaciones y los organismos del sector público.

6.3. TEORÍAS ALTERNATIVAS SOBRE LA TOMA DE DECISIONES

Existen dos teorías básicas sobre la toma de decisiones humanas.

La primera se denomina teoría normativa: porque propone presentar pautas y técnicas para lograr metas predeterminadas. Nos dice qué decisión tomar.

La otra es la teoría positiva (o teoría del comportamiento): sólo busca describir y explicar cómo se toman las decisiones

6.4. MODELOS DE TOMA DE DECISIONES

El modelo de decisiones más simple que tiene solo dos alternativas se denomina Maniqueísmo, adaptado por Zaratustra y luego adoptado por otras religiones organizadas. El Maniqueísmo es el concepto de dualidad que divide todo lo que forma parte del universo en dos alternativas distintas o dos polos opuestos, como por ejemplo el bien y el mal, blanco y negro, día y noche, mente (o alma) y cuerpo, etc. Este concepto de dualidad fue un modelo suficiente de la realidad para aquella época para que el mundo fuera manejable y calculable. Sin embargo, hoy en día sabemos con certeza que todo cambia y todo tiene un amplio espectro continuo. No existen los opuestos en la naturaleza. (8)

El abordaje típico de la ciencia de la administración es la construcción de un modelo para el problema que se está analizando. Dicho modelo es por lo general (pero no siempre) matemático. Los problemas prácticos son habitualmente desestructurados, y la definición y aclaración de los problemas, como así también la construcción de sus modelos, constituyen una parte importante de la metodología. Muchos descubren que el entendimiento que brinda construir un modelo es una parte muy valiosa en los proyectos. Una vez construido el modelo se deben utilizar algoritmos para resolverlo. Un algoritmo es una serie de pasos que lograrán una determinada tarea. El estudio, comprensión e invención de dichos algoritmos constituyen también una parte importante de la modelización para la toma de decisiones. El decisor podría incorporar algunas otras perspectivas del problema como por ejemplo las culturales, psicológicas, etc a las recomendaciones del científico de administración. Por último,

se necesitan habilidades en comunicación y políticas para implementar los resultados del modelo en situaciones de la vida real.

El proceso de modelización en la ciencia de la administración es una de las herramientas innovadoras más importantes para la toma de decisiones del Siglo XXI.

Método científico por el cual la administración ejecutiva dispone de una base cuantitativa para las decisiones de operaciones bajo su control (Mores-Kimball 1943).

La aplicación del método científico por parte de equipos interdisciplinarios a problemas que implican el control de sistemas organizados (hombre y máquina) para brindar las soluciones que mejor cumplan el propósito de la organización en su totalidad (Ackoff- Sasieni 1968).

Abordaje científico para la solución de problemas en la administración ejecutiva (Wagner 1969).

Rama de la matemática aplicada al proceso de toma de decisiones. (Gross 1979).

Si comparamos las definiciones de More-Kimball y Gross, la divergencia es notable después de treinta y seis años: en un caso, la administración se define como un método científico, mientras que en el otro se la ve como una rama de la matemática.

El proceso de modelización en la ciencia de la administración es la aplicación de métodos científicos a problemas / oportunidades de la organización que son complejos y que requieren decisiones. Los modelos de la ciencia de la administración apuntan a asistir al decisor en el proceso de toma de decisiones correspondiente a las funciones financieras, como así también en las industrias de servicios y en los sectores de salud y educación.

Modelos Deterministas versus Modelos Probabilísticos: debemos hacer una distinción entre los problemas de toma de decisiones deterministas y los probabilísticos. Todos los modelos de decisiones pueden clasificarse en modelos deterministas o probabilísticos. En los modelos deterministas, decisiones acertadas

generan buenos resultados. Usted obtiene lo que espera, por lo tanto el resultado es determinista (es decir, sin riesgo). Sin embargo, en los modelos de decisiones probabilísticos, el resultado es incierto. En consecuencia, la toma de decisiones acertadas puede no generar buenos resultados. A diferencia de los modelos deterministas donde las decisiones acertadas se evalúan sólo según los resultados, en los modelos probabilísticos, el decisor se preocupa tanto por el valor del resultado como por el grado de riesgo involucrado en cada decisión.

Además de los mencionados existen otros modelos de decisión

A. El modelo racional

Este modelo se sustenta en la observación de ciertas regularidades que se presentan en la naturaleza. Es muy criticado desde diversas ópticas (por caracterizar a los seres humanos con una racionalidad ilimitada). El argumento fundamental esgrimido por los críticos, es que este modelo sólo se cumpliría si todos los individuos tuviesen una visión homogénea del mundo. Y esto sólo sería plausible si todos los individuos compartieran los mismos códigos de valores.

El crítico que ubica en el centro del debate al modelo racional es Herbert Simon quien enfatiza sus observaciones en torno al concepto clásico de la racionalidad que exige severas demandas al tomador de decisiones. Simon opina al respecto, este organismo decisor debe ser capaz de asignar a cada posible resultado un pago y también comprenderlos de manera suficiente para no dejar ningún espacio al surgimiento de consecuencias no-anticipadas (Simon, 1989). A pesar de todas estas críticas se puede decir que éste modelo es la base y sostén de todos los modelos posteriores. También es necesario destacar que algunos autores racionalistas, han recuperado estas críticas flexibilizando sus modelos y admitiendo las limitaciones a las cuales se enfrentan en una realidad ambigua y cambiante.

B. El modelo organizacional

Supone, en un primer momento, que existen niveles de heterogeneidad de valores, y por lo tanto, de preferencias. Los decisores en consecuencia tienen visiones distintas

del mundo. Otro supuesto es que los decisores no poseen la información completa de la realidad. Aunque esta información, es recopilada o acumulada con una orientación hacia el establecimiento de un mapa (un subconjunto del universo) de alternativas de comportamiento. Por lo anterior, no buscan la decisión óptima, sino la más satisfactoria. Este nivel de satisfacción está íntimamente ligado al nivel de aspiración que posee el individuo tomador de decisiones.

Este esquema del decisor individual fue utilizado por March y Simon para explicar la toma de decisiones en las organizaciones (March y Simon, 1958). Estos autores consideran a la empresa como un decisor (el actor racional unificado), al cual no le viene dada la información, sino que ha de procurársela. Esto consiste en que las alternativas de actuación se investigan y descubren secuencialmente.

Como se ha podido observar el modelo organizacional intenta alejarse del modelo racional, al establecer que el decisor no posee la información completa con respecto a sus alternativas. Como solución a esta incapacidad del ser humano los autores del modelo organizacional postulan una racionalidad, pero de tipo limitado que se encuentra acotada por: Una realidad compleja, y Restricciones naturales -de tiempo y raciocinio- en el decisor. Por ello, el tomador de decisiones debe extraer de su universo de alternativas, un subconjunto de ellas, analizarlas en forma secuencial y compararlas contra su orden de preferencias a fin de arribar a aquellas que le sean más satisfactorias.

El modelo organizacional pretende refutar al modelo racional, pero no lo consigue. Esta afirmación se sustenta en que el primer modelo mantiene el proceso de evaluación de alternativas mediante el uso de métodos cuantitativos y racionales.

Al revisar los procesos de negociación, nuevamente se observa que la necesidad del establecimiento de los fines no es cuestionada, éstos se dan por implícitos y potenciados por una voluntad y una motivación que guía a los miembros de una organización hacia la participación y el trabajo.

C. El modelo político

Este se caracteriza por su ingente contenido empírico y su énfasis en lo descriptivo. Lo que preocupa a sus teóricos (Lindblom, 1970; Allison, 1971) es ¿cómo se toman las decisiones en la realidad? Ellos critican al modelo racional, y lo consideran como no aplicable en la realidad. Aunque lo aprecian como el ideal que se debe aplicar en la toma de decisiones.

El término clave es el deber ser pero aplicado en formulaciones ideales. Los autores del modelo político consideran que el modelo racional es el instrumento idóneo para elegir el universo, pero que su no aplicabilidad es culpa de la realidad (como también ocurre con algunos modelos econométricos).

El modelo político es un modelo basado en el incrementalismo y pretende ser una herramienta de aplicación práctica. Exige del decisor un reconocimiento de la compleja realidad que lo rodea, por lo cual debe partir de la siguiente premisa "tengo una situación, hagamos pequeños cambios y veamos si mejora o empeora".

El modelo político también supone que el decisor conoce su contexto y que toma decisiones parcializadas a partir de situaciones complejas. La parcialidad es la única que asegura el éxito a través de la socialización del problema.

Como una conclusión preliminar se puede decir que las relaciones de poder admiten múltiples modalidades, fundamentalmente por su naturaleza cambiante: en algunas ocasiones las relaciones entre actores, éstos últimos se pueden mostrar hostiles con una pretensión destructiva o de sometimiento y en otros momentos de la relación es posible la manifestación de cierto grado de cooperación de tipo carismático hacia quien detente el poder (quien no necesariamente es el jefe). Ante esta ambigüedad lo único evidente es la intencionalidad expresa o no de los actores por mantener la relación de poder, ya que en muchas ocasiones de ello depende su sobrevivencia dentro de la organización.

D. El modelo de la no decisión (racional)

Parte de la concepción tradicional de la decisión desarrollada por un individuo concreto, para el cual nada es imposible. Y de un mundo donde todas las decisiones se mueven dentro del ámbito de libertad. Para quienes postulan este modelo a libertad es un elemento poderoso que ni las teorías metodológicas actuales han podido derrumbar y sigue siendo uno de los bastiones que colocan a la decisión dentro de la categoría de feudo de un humanismo tradicional amenazado. Este modelo considera a la decisión como elemento de dominación y en consecuencia, reduce al mundo a una dicotomía donde sólo existen: los dominadores y los dominados.

E. El caos en la toma de decisiones

La teoría del caos en la toma de decisiones se orienta al establecimiento e interpretación de diversos fenómenos económico-sociales con la pretenciosa finalidad de entender y predecir a través de modelos matemáticos los escenarios posibles en función de ciertos valores de las variables que intervienen en el fenómeno. El uso más difundido se encuentra en los ámbitos económico y financiero.

F. El modelo de los "Cestos o botes de Basura"

Surge de los procesos de simulación realizados por computadora del proceso decisorio. De los resultados obtenidos de este programa los autores (Cohen y otros, 1972) derivaron un digesto estadístico que proporciono los aparejos necesarios para su instrumentación y los condensaron en seis hipótesis explicativas que se relacionan a continuación.

- Hipótesis 1. Las decisiones que toman los participantes se hacen, principalmente, en dos sentidos:

- Sin considerar el problema o conjunto de problemas que se estén afectando, lo que deriva en una "decisión por omisión"; o bien,
 - Los problemas se asocian a ciertas decisiones en tanto no exista una mejor alternativa, lo que supone una decisión contingente.
-
- Hipótesis 2. Los participantes como los problemas y las soluciones varían de situación en situación; varían con el estado de naturaleza del sistema, en otras palabras las variables del proceso decisorio carecen de memoria.
 - Hipótesis 3. El resultado que tenga una decisión esta en función del tiempo de que se disponga, la situación contextual en el cual se desarrolla el proceso decisorio, los problemas que se estén enfrentando en ese momento y de la disponibilidad que tienen los participantes para atender su solución.
 - Hipótesis 4. Los problemas señalados tienen la misma prioridad en las situaciones de decisión.
 - Hipótesis 5. Las decisiones consideradas como "no importantes" son las que, generalmente, resuelven más problemas.
 - Hipótesis 6. La toma de decisiones (sea por omisión, contingencial o por resolución expresa) tiende a ser más eficaz cuando no se le considera como importante. Como se puede observar este modelo ha permitido generar algunas inferencias en torno a ¿Cómo operan las organizaciones bajo condiciones de ambigüedad?. Las acciones entran en un universo de interacciones y es finalmente el ambiente el que toma posesión, en un sentido que puede volverse la antípoda de la intención inicial. La premisa preponderante en esta interpretación del proceso decisorio es la correlatividad existente entre las distintas variables, pues bajo condiciones de ambigüedad, no existe un criterio universal, innegable y puro que describa las multicausalidades existentes entre los participantes, las soluciones, los problemas y las situaciones de decisión.

Este modelo también estudia la toma de decisiones mediante el establecimiento de un parangón con un "cesto o bote de basura" en el cual las acciones y eventos del contexto externo se mezclan con los participantes, los problemas, las soluciones y las situaciones de decisión sin enfatizar en lo que la organización hace o deja de hacer. La clave entonces de este modelo consiste en entender los procesos decisorios a través de las situaciones de decisión. Es decir son aquellos momentos en que se espera de la organización un determinado comportamiento llamado decisión, como si fuesen "cestos o botes de basura" en donde los individuos y sus coaliciones mezclan los problemas y las soluciones; en función de la cantidad de cestos que existan. Las mezclas de problemas que contenga cada cesto serán atendidas en función del tiempo disponible por los actores, los cuales tomarán un cesto o lo dejarán por otro.

Para el modelo del "cesto de basura" los participantes vienen y van dentro de las distintas situaciones de decisión. Su actuación en los procesos decisorios es incierto pues responde más bien a sus capacidades de negociación y a la forma en que se interrelacionan con las distintas coaliciones dentro de los juegos de poder. Los problemas pueden separarse de los que originalmente los provocaron. Pueden adquirir su propia autonomía, desvanecerse o transformarse en un problema de naturaleza muy distinta; incluso pueden existir y prevalecer independientemente de que se hayan tomado algunas acciones para "resolverlos".

G. Modelo del Aprendizaje Organizacional

Este modelo fue sugerido por Peter Senge, que se especializa en construir el sistema de aprendizaje de las organizaciones. Sus ideas están condensadas en su libro *The Fifth Discipline* (La quinta disciplina).

La idea fundamental que está detrás del aprendizaje organizacional es que lo considera como un producto resultante de la combinación de los valores de

aprendizaje individual y colectivo. El reto que Senge observa para los negocios es el enfrentar a la era de la información, mediante cambios constantes.

También opina que la especie humana se encuentra desbalanceada. A este respecto opina; si nuestro trabajo genera algún impacto, este regresará hacia nosotros de una forma natural. Por ello, se debe mejorar día con día para que las generaciones futuras estén orgullosas del mundo que se les hereda.(9)

6.5. REQUISITOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Hay que definir bien cuales son las restricciones y las limitaciones. Establecer una relación costo-beneficio, especificando los hasta los más mínimos rendimientos que se esperan. Se deben conocer los factores internos formales de la organización (cultura, organizaciones, manuales, políticas, estructura, recursos disponibles, etc.) y los informales (políticas implícitas, hábitos, experiencia, etc.) Se deben conocer los factores externos de la organización (clientes, proveedores, economía, competencia, etc.)

6.6. IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES

En el momento de tomar una decisión es importante ya que por medio de esta podemos estudiar un problema o situación que es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la Toma de Decisiones, podemos considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión (10)

La toma de decisiones es una de las responsabilidades fundamentales de la organización. Puede incluir la participación de los subalternos. Ayuda a la organización a aprender. Incluye la adquisición de información acerca de la organización y el medio ambiente externo, La detección de limitaciones o discrepancias en la conducta, el rendimiento esperado, el análisis de eventos y alternativas, y la implantación de nuevos cursos de acción

6.7. TIPOS DE DECISIONES

- A) Individuales: Este tipo de decisiones se dan cuando existe un problema que es fácil de resolver. Quien realiza el esfuerzo es una sola persona.
- B) Gerenciales: Son aquellas decisiones que toma el alto nivel gerencial. Son importantes y se buscará orientación, asesoría y evaluación en cada paso del proceso.
- C) Programables: Son tomadas como un hábito, regla o procedimiento. Este tipo de decisiones se aplican a problemas estructurados, rutinarios y repetitivos.
- D) Así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.
- E) Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una

política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

- F) No programables: Se usan en situaciones no estructuradas, novedosas y mal definidas de una naturaleza no recurrente. "La reestructuración de una organización" es un ejemplo de decisiones no programadas, iniciar proyectos que afectaran el futuro ,también "la creación de una estrategia para realizar algo nuevo".Las decisiones nacen cuando el ser humano tiene la oportunidad de decidir y de cuestionarse ante lo que debe hacer en cada momento de su vida la necesidad y deseo, dos elementos con los que los analistas se enfrentan diariamente y deben aprender a distinguir
- G) En condiciones de certidumbre: Son aquellas que se toman con certeza acerca de lo que sucederá, ya que se cuenta con información exacta, medible, confiable y se conocen las relaciones de causa-efecto.
- H) En condiciones de incertidumbre: Cuando existe falta de información, escasez de datos, falta confiabilidad de los datos y se ignoran las probabilidades de los datos.

Entre otras clasificaciones se tiene:

- En condiciones de riesgo
- Rutinarias
- Operativas

6.8. CARACTERÍSTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES

Las cinco características más importantes en la toma de decisiones son:

- Efectos futuros: Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una

influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

- Reversibilidad: Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- Impacto: Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- Calidad: Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.
- Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.(11)

6.9. COMPONENTES DE LA TOMA DE DECISIONES

Lo que se pretende es cómo tomar decisiones acertadas cuando uno se enfrenta a problemas donde se tenga que tomar decisiones. Por decisión significa problemas reales, el manejo concreto de lo que puede llegar a constituir una diferencia significativa. En casi todos los problemas de decisión encontramos los siguientes componentes:

- El decisor

- El analista que modeliza el problema para ayudar al decisor
- Factores controlables
- Factores incontrolables
- Los resultados posibles de la decisión
- Las restricciones ambientales/estructurales
- Las interacciones dinámicas entre estos componentes

En nuestro mundo cada vez más complejo, las tareas de los decisores son cada día más provocadoras. El decisor (la persona que tiene el problema) debe responder en forma rápida ante situaciones que parecen sucederse a un paso cada vez más veloz. Asimismo, debe asimilar a su decisión una serie de opciones y consecuencias que a veces nos dejan azorados. (12)

El analista sigue la secuencia indicada a continuación donde puede haber feedback entre los distintos pasos:

- Comprensión del problema: para tomar una decisión acertada es imprescindible comprender claramente el problema, el objetivo y las restricciones involucradas.
- Construcción de un modelo analítico: este paso implica la "traducción" del problema al lenguaje matemático preciso para realizar el cálculo y comparar los resultados en distintos escenarios o situaciones posibles.
- Búsqueda de una buena solución: lo importante es elegir la técnica de resolución adecuada según las características específicas del modelo. Una vez resuelto el modelo, se realiza la validación de los resultados a fin de evitar una solución irrealista.

- Comunicación de los resultados al decisor: los resultados obtenidos por el analista de administración deben ser comunicados correctamente al decisor. Esta es la parte de "venta". Si el decisor no "compra" las recomendaciones del analista, no implementara ninguna de ellas.

Ya que la solución estratégica de cualquier problema implica hacer determinadas presunciones, es necesario determinar hasta qué punto cambia la solución estratégica cuando se modifican las presunciones.

La recopilación de información confiable en el momento adecuado es un componente de las buenas decisiones. Resulta útil entender la naturaleza del problema preguntando "¿quién?", "¿qué?", "¿por qué?", "¿cuándo?", "¿dónde?" y "¿cómo?". Finalmente, se desglosa la información en tres grupos de entrada: Parámetros, Entradas Controlables y Entradas Incontrolables. Los factores incontrolables son los componentes principales en la toma de decisiones. Se evalúan los diversos cursos de acción dentro de las entradas controlables, teniendo en cuenta varias hipótesis de entradas incontrolables, y luego se decide el mejor curso de acción.

Como el modelo de un sistema es la re-presentación del sistema que contiene los elementos que afectan el objetivo de la decisión es importante identificar los elementos más importantes. El resultado deseado generalmente determina las entradas controlables. Las entradas de un sistema pueden clasificarse en entradas controlables e incontrolables.

Los horizontes temporales de la revisión de modelización deben seleccionarse lo suficientemente cortos como para que las entradas incontrolables (o el conocimiento probabilístico que se tiene de ellas) no cambien de manera significativa. Al resultado por lo general se lo conoce como la medida de desempeño del sistema. Como dice Tom Peters, experto internacional en administración de empresas, " Si no se puede medir, no se puede administrar". Cuando se mide el desempeño, el desempeño mejora. Cuando el desempeño se mide y se informa, la mejora se acelera. .

Recuerde que cuando las estructuras y los sistemas están alineados, se facilita el empoderamiento. Cuando no lo están, operan en su contra. En el proceso de modelización de la toma de decisiones investigamos el efecto de la presentación de diferentes decisiones retrospectivamente decir, "como si" la decisión ya se hubiera tomado según diferentes cursos de acción. Es por eso que la secuencia de pasos en el proceso debe considerarse en forma invertida.

6.10. MÉTODOS ESTRATÉGICOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Los más conocidos son:

- A) Tirar el ancla: Darle un peso desproporcionado a alguna información, en lugar de esperar lo más posible a tener toda la información.
- B) Ser consciente de los costos hundidos: Repita la misma decisión porque "ha invertido tanto en este abordaje (o en su trabajo actual) que no puede abandonarlo ni tomar otra decisión (o buscar una posición mejor)".
- C) Incapacidad de reflexionar sobre el problema: Algunos gerentes a veces se resisten a reflexionar antes de actuar, porque la reflexión les insume demasiado tiempo, demasiado trabajo y no saben demasiado sobre el problema/la oportunidad de decisión.
- D) Buscar pruebas confirmatorias: Busque la información que respalde la elección previa existente y descarte la que se oponga.
- E) Ser demasiado confiado: Esto lo hace sentir optimista y luego tomar decisiones de alto riesgo.
- F) Ser demasiado prudente: Ser excesivamente curioso durante tanto tiempo como para retrasar la decisión.
- G) Cargar a otro con la responsabilidad: Delegar a otro la responsabilidad de tomar la decisión. No tomar decisiones por uno mismo. Conseguir a

alguien a quien culpar si las cosas no salen bien. Por ejemplo, si en la vida hay problemas, uno puede casarse.

- H) Rendirse ante el fracaso: Creer que las elecciones que realizará están predestinadas y que seguramente fracasará (uno se acostumbra al fracaso). Opuesto al resultado del trabajo y el pensamiento continuos.
- I) Crear una comisión: Para tomar una decisión, intente crear una comisión, no necesariamente de expertos. De este modo, si todo sale bien, todos los miembros se sentirán orgullosos. Pero si todo sale mal, nadie es responsable. Los miembros dirían, "Yo no fui; fue la decisión de la comisión. Como puede verse, no pudimos llegar a una conclusión, por eso votamos". Ponerle un rostro a un grupo sin rostro, llamarlo "la comisión". La versión tecnológicamente avanzada de esta estrategia podría ser el sistema grupal de soporte de decisiones. Por supuesto, la comisión puede crearse en la forma correcta con los expertos correctos. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que las comisiones se utilizan más para evadir culpas y responsabilidades. No es nada positivo en tener responsables grupales de la toma de decisiones. Es mejor que una sola persona sea el decisor, que sea la responsable y la que deba rendir cuentas.
- J) Falsa descentralización: La descentralización podría ser cuando un gerente autoritario delega responsabilidades a un nuevo "director de..." para cada problema nuevo de decisión, pero sin delegar autoridad alguna.
- K) Mala definición del problema: Esto seguramente conduce a la solución equivocada. Cuando no se conoce el problema, cualquier solución es equivocada. Cuando se conoce el problema, la solución podría ser la correcta.
- L) Mala comprensión del problema: Esto ocurre, entre otras cosas, por subjetividad, análisis irracional, retraso o dilación, falta de sensibilidad y falta de enfoque.

- M) La complejidad confunde al decisor: Simplifique y hasta modifique el problema para convertirlo en algo para lo que tenga una solución estratégica (esto lo hacen los analistas de ciencia de la administración cuando modifican el modelo hasta que se ajusta a su algoritmo de solución estratégica).
- N) Racionalización para limitar los cursos de acción: Esta estrategia es muy popular. Adueñarse del mazo de naipes para hacer que una alternativa aparezca como claramente correcta y se eliminen todos los riesgos.
- O) Información: La información recopilada no es válida. Las decisiones por lo general se toman primero y luego se busca información para respaldar la solución, de lo contrario ocurre que gran parte de la información recopilada es irrelevante para la toma de decisiones.
- P) La decisión es sólo simbólica: Uno pelea mucho para conseguir una política y luego es indiferente a su implementación.
- Q) El decisor tiene obligaciones: En algunos casos, las decisiones actúan sin integridad para satisfacer algunas obligaciones personales importantes.
- R) Lo mejor es declinar responsabilidades: Estancarse o no hacer nada es otra posibilidad. Algunas personas lo hacen porque consideran que la solución estratégica correcta será finalmente obvia. Declinar todas las responsabilidades, o aún mejor, no hacer nada; es decir, status quo. Sin embargo, "no decidir es decidir". Un líder de negocios toma decisiones. Ya sean correctas o incorrectas, se toman, y son claras. Un líder débil obra con dilación y brinda señales falsas, dejando que los subordinados operen en diferentes direcciones.
- S) Ansiedades posteriores a la decisión: Cuanto más convenientes son las alternativas que se deben rechazar y cuanto más rápido deba tomarse la decisión, mayores serán las ansiedades (también conocidas como disonancia cognitiva). La mayoría de las personas acentúan el lado positivo

de la decisión y niegan o ignoran el aspecto positivo de las alternativas rechazadas.

- T) El segundo grupo de razones que se detalla a continuación, excusas utilizadas para evitar la toma de decisiones, son legítimas y válidas. Entre ellas encontramos la depresión y otras enfermedades mentales (que deterioran las funciones de la toma de decisiones), la coerción y el lavado de cerebro
- U) Momentos en los que no se deben tomar decisiones importantes: Existen situaciones en las que no se deberían tomar decisiones importantes. Por ejemplo, supongamos que una persona que ocupa una posición ejecutiva dentro de una empresa sufre de depresión, que es una enfermedad mental. Esta persona no debería tomar decisiones importantes-que podrían resultarle costosas a la empresa -mientras esté en el hospital por tratamiento médico. Un caso muy conocido de esta situación depresión fue el del primer ministro noruego. Finalmente se recuperó de su enfermedad y asumió sus responsabilidades.
- V) Toma coercitiva de decisiones: Las persuasiones coercitivas son tácticas de control mental que forman parte de una práctica de lavado de cerebro, cuyo fin es modificar en gran medida el concepto que una persona tiene de sí misma, la percepción de la realidad y las relaciones interpersonales. Cuando tienen éxito, influyen en la capacidad racional e independiente de la víctima de tomar decisiones. El lavado de cerebro es un proceso muy complejo que consiste en dos etapas:
- Una es el *Condicionamiento* y se utiliza para controlar la mente ; por ejemplo, induciendo la culpa manipulativa, el miedo encubierto, la intimidación, la confusión mental y moral, logrando confesiones de delitos no cometidos, y propaganda política

- La otra es la *Persuasión* para causar la incapacidad de pensar en forma independiente, por ejemplo, implantando impulsos sugestivos en la mente.

T) Solución de un problema mediante la creación de otro: Con frecuencia, debido a las profundas frustraciones que trae aparejadas el enfrentar un problema difícil, uno puede desafortunadamente resolverlo mediante la creación de un problema aún mayor. Esta estrategia pretende deshacerse de un problema actual con la lamentable consecuencia de crear uno nuevo.

U) De las ventajas y desventajas y las implicancias interesantes: Es la toma de decisiones en base a experiencias anteriores, a un pequeño análisis y a su sentido común basado en dos abordajes. En el primer abordaje, simplemente se escribe la decisión propuesta y luego, debajo, se dibuja una tabla con los títulos 'Ventajas', '¿Desventajas?' e 'Implicancias Interesantes'. En la columna titulada 'Ventajas' se anotan todos los puntos positivos de haber realizado la acción. Debajo de 'Desventajas' se anotan todos los efectos negativos. En la columna 'Implicancias Interesantes' se anota la consecuencia ampliada de la acción, ya sea positiva o negativa. La principal debilidad de este abordaje es que el puntaje que le asigne puede ser completamente subjetivo.

6.11. PROCESOS EN LA DE TOMA DE DECISIONES

El proceso de toma de decisiones se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo por lo tanto esta enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución (13).

El proceso comienza con la creación de metas y continúa con la identificación de los problemas es el resultado de nuestra acción debe considerarse en primer lugar; esto es como si la decisión ya hubiese sido tomada bajo un diferente curso de acción no termina hasta que se toma efectivamente la decisión o se realiza la elección, ni hasta que no se hayan experimentado las ansiedades posteriores a la decisión. La toma de

decisiones, sin embargo, es una función de gestión importante en todos los puntos del proceso de administración.

Las decisiones son el corazón del éxito y, a veces, hay momentos críticos en que pueden presentar dificultad, perplejidad y exasperación. Un proceso eficiente y sistemático de toma de decisiones ayuda y orienta a tomar buenas decisiones que sean eficaces.

El proceso de toma de decisiones, es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

El proceso de toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. (14)

6.12. PASOS EN EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

- Determinar la necesidad de una decisión:

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, el mismo lo genera un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento. Es la percepción y captación de la situación que rodea algún problema. analizar y definir el problema .

- Identificar los criterios de decisión:

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma.

- Asignar peso a los criterios:

Los criterios enumerados en el paso previo no tienen mayor importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión. Averigüe cuál es el conjunto de cursos de acción posibles que puede tomar y luego reúna información confiable sobre cada uno de ellos.

Para lo cual debe contar con información confiable, oportuno, y actualizado. Conocer los factores internos externos formales e informales de la organización Elegir acertadamente las técnicas o herramientas a utilizar.

- Desarrollar todas las alternativas:

Es la base de la toma de decisiones y no es más que desplegar las alternativas. El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para resolver el problema.

La información objetiva sobre los cursos de acción también puede expandir su conjunto de alternativa. Cuantas más alternativas desarrolle, mejores decisiones podrá tomar. Las alternativas de decisiones creativas son originales, relevantes y prácticas Debe convertirse en una persona creativa para expandir su conjunto de alternativas.

- Evaluar las alternativas:

Una vez identificadas las alternativas, el analista de las decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas. Para esto debemos evaluar el costo beneficio repercusiones.

- Seleccionar la mejor alternativa (toma de decisiones):

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de la toma de decisiones, en el proceso racional. Esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el anterior paso. La toma de decisiones debe ser totalmente objetiva y lógica a la hora de tomarlas, tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquellas alternativas que maximizarán la meta. Elija la mejor alternativa que tenga el menor riesgo involucrado en llegar a la meta: Implementar la decisión. La decisión tomada no significa nada a menos que la ponga en acción.

6.13. LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA PÚBLICA

Lo que en la práctica caracteriza o diferencia a una empresa pública de otra privada es su relación con los poderes públicos. A diferencia de la empresa privada, la empresa pública no busca la maximización de los beneficios, las ventas o la cuota de mercado, sino que busca el interés general de la colectividad a la que pertenece, aunque este interés pueda, en ocasiones, ir en contra de los objetivos anteriores que rigen la actuación de la empresa privada.

Por ello, el proceso de toma de decisiones de la empresa pública difiere de aquellas que pertenecen al sector privado en tanto en cuanto el poder de iniciativa parte del Estado, que lo ejerce estableciendo sus objetivos y controlando su actividad; el poder de gestión pertenece a las propias empresas, que lo llevan a cabo a través de sus propios órganos aunque, a menudo, los directivos y administradores son nombrados por el Gobierno. Es frecuente también que los trabajadores y los usuarios, mediante las asociaciones de consumidores, están representados en los órganos de decisiones.

6.14. TOMA DE DECISIONES Y LIDERAZGO

Considerando que la toma de decisiones y el liderazgo no pueden darse sin la existencia de una organización y una democracia participativa, inicio este trabajo exponiendo esos conceptos fundamentales.

Es el medio o instrumento más permanente que permite cumplir o lograr una determinada misión social, en el sentido más amplio y abarcador del término; en este sentido las personas puede pasar mientras que la organización permanece, en tanto su misión sea socialmente importante.

Está orientada a la satisfacción de las necesidades elementales, con democracia económica, reformas sociopolíticas y la mayor participación posible de la población en las decisiones que le afecten. Debe estar sustentada en un proceso de descentralización que fortalezca la autonomía política y financiera, que procure la autodeterminación de la población en la búsqueda de la solución de sus problemas, donde se combine la libertad de cada uno y de cada organización, el pluralismo y la justicia social basada en la solidaridad y la cooperación. El recurso humano constituye la base fundamental de toda organización. Dentro de estos recursos está uno que es escaso y muy valioso: los líderes.

Las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión organizacional. Se pretende un líder transformacional, que pueda conducir los procesos de cambio en las mismas organizaciones y en su entorno.

Es un liderazgo más emprendedor e innovador, que tiene su centro y su fuerza clave en todos los niveles de la organización, en el análisis sistemático de los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas con arreglo a las oportunidades, la evaluación de los riesgos y control de las amenazas

6.15. LA EXPERIENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES

En la toma de decisiones la experiencia es un elemento clave ya que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego.

La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo empresarial puede llegar a tener un costo alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su costo.

El apoyo en la experiencia acumulada cumple en la toma de decisiones un papel probablemente mas importante del que se merece. Los administradores con experiencias suelen creer, a menudo sin siquiera darse cuenta de ello, que tanto los éxitos que han alcanzado como los errores que han cometido constituyen guías casi infalibles para el futuro. Quizá esta actitud sea tanto mas pronunciada cuando mayor sea la experiencia de un administrador y mas elevado el nivel que ha alcanzado en una organización.

6.16. LOS SISTEMAS POLÍTICOS Y ECONÓMICOS

Los sistemas políticos deben favorecer la participación ciudadana en la toma de decisiones, en especial las relativas a actividades que afectan a sus vidas; los ricos deben adoptar estilos de vida que no se salgan del marco de los recursos ecológicos del planeta; y el tamaño y crecimiento de la población deben estar en armonía con la cambiante capacidad productiva del ecosistema.

El desarrollo sostenible no es, sin embargo, un estado inmutable de armonía, sino un proceso de cambio. Este está ya en marcha en el campo del desarrollo agrícola, donde la transición hacia la agricultura sostenible esta mejorando la producción de alimentos, en especial en el caso de los pobres, además de proteger el medio ambiente.

En todo caso, lo que quedaba claro era que la incorporación de consideraciones económicas y ecológicas a la planificación del desarrollo requeriría toda una revolución en la toma de decisiones económicas.

Permitir la participación de trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre como deben desarrollarse estas actividades.

La prohibición de los mercados y la centralización de la toma de decisiones económicas pretendían maximizar el uso de los recursos destinados a la industria. El presupuesto de un negocio suele utilizarse como herramienta para la toma de decisiones sobre la gestión y el crecimiento de la actividad de la empresa.

6.17. COMPLICACIONES EN LA TOMA DE DECISIONES

En los últimos años, ha habido un creciente interés por la importancia de muchos aspectos del proceso de diseño de modelos de ciencia administrativa. El paradigma predominante utilizado es el de la ciencia orientada a la explicación y la predicción. Sin embargo, los científicos de administración a menudo utilizan métodos cada vez más sofisticados y por lo tanto más difíciles para que el decisor pueda relacionar el problema que está atravesando.

Desgraciadamente, existen brechas entre la teoría y la aplicación de los modelos para la toma de decisiones. Esta afirmación se realiza, sin duda, desde la perspectiva del creador del modelo que reconoce la brecha y no desde la perspectiva de los decisores. No todos los gerentes son conscientes de los conceptos del diseño del modelo para la toma de decisiones o de la práctica del diseño del modelo para las decisiones.

La gran cantidad de trabajos publicados acerca del diseño de modelos constituye una prueba de la existencia de dicha brecha. Muy pocos abordan las situaciones

reales y mucho menor es la cantidad de trabajos que presentan soluciones validadas para problemas reconocidos.

Motivo de las Brechas: Existe una serie de factores que contribuyen a la existencia e incluso al crecimiento de la brecha, entre otros:

- Los problemas reales son difíciles de definir y por lo general resulta complicado realizar un análisis o crear un modelo de los mismos.
- Como es más fácil desarrollar planes que llevarlos a cabo, los modelos que no se van a implementar no se confeccionan correctamente ni se toman en serio desde el comienzo.
- Con frecuencia los datos están dispersos, son incompletos e inexactos. Algunas empresas se conforman con resultados aproximados a fin de ahorrar costos y obtener resultados más rápido. Los resultados aproximados utilizan menos datos y más hipótesis. Este abordaje lleva menos tiempo de recopilación y por ende implica un ahorro de dinero.
- Se requiere una estrecha colaboración entre el creador del modelo y el dueño del problema. Por lo general no hay colaboración porque la organización no ve un beneficio directo y muchas veces inmediato. La organización tampoco confía en la capacidad de cumplir sin causar algún daño. La experiencia de otros casos es útil para establecer la confianza y la predisposición a cooperar.
- Existe una necesidad de influir en la cultura y la actitud hacia el diseño de modelos dentro de la comunidad de negocios y esto requiere gerentes más capaces y mejor capacitados. Muchas empresas realizan una inversión considerable en una promoción de marketing y una pequeña inversión en el estudio de su efectividad.
- Los gerentes no están bien capacitados en los conceptos y/o el uso de los modelos analíticos

- Los creadores de modelos deben abordar los problemas que el gerente considera importante desde una perspectiva de ahorro de costos

7. HIPOTESIS

Existen factores por los cuales el personal de salud no toma decisiones en forma oportuna por lo tanto no se cumplen los objetivos establecidos en los centros de salud de la red Urbana del Servicio departamental de Salud Oruro.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1. TIPO DE ESTUDIO

El presente proyecto es de tipo prospectivo y de corte transversal.

8.2. UNIVERSO DE ESTUDIO

Se tomara en cuenta a todo el personal de los 9 Centros de Salud con atención de primer nivel de la Red Urbana, pertenecientes al Servicio Departamental de Salud Oruro, que comprende 152 personas.

Área de Salud	Personal Asignado
• Centro de Salud Rafael Pabon	24
• Centro de Salud Santa Lucia	12
• Centro de Salud Candelaria	12
• Centro de Salud Yugoslavo	12
• Centro de Salud Vinto	18
• Centro de Salud Asistencia Publica	62
• Centro de Salud Aurora	2
• Centro de Salud Huajara	2

TOTAL: 152 personas

PERSONAL PROFESIONAL

Con formación universitaria y acreditada por un título académico con estudios

superiores a nivel licenciatura y otros y comprende a médicos, odontólogos, Bioquímicos, trabajador social, enfermeras, y otras.

PERSONAL TÉCNICO

Comprende al personal que tiene o no formación universitaria y comprende a técnicos de laboratorios, rayos x, y estadísticos.

PERSONAL AUXILIAR

Comprende a personal formado en las escuelas de auxiliares dependientes del Ministerio de Salud Pública y Previsión Social, escuelas privadas y empíricas que se desempeñan como auxiliares de Enfermería, de laboratorio, de Epidemiología y estadística.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Personal que cumple funciones en las diferentes instancias administrativas, y comprende a los administradores, recaudadores, secretarías, almaceneros, encargados de compras, conductores y personal de mantenimiento.

PERSONAL DE SERVICIO

Sin formación y destacado al apoyo en servicios de limpieza y portería.

CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL PARA EL ESTUDIO

Para el estudio se clasifican en:

- Personal jerárquico : 15 personas (Jefes médicos y Enfermeras de Area)
- Personal de planta: 137 personas.

8.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS CONSIDERADOS EN LA INVESTIGACIÓN

En la investigación se considera los métodos siguientes:

MÉTODOS TEORICOS

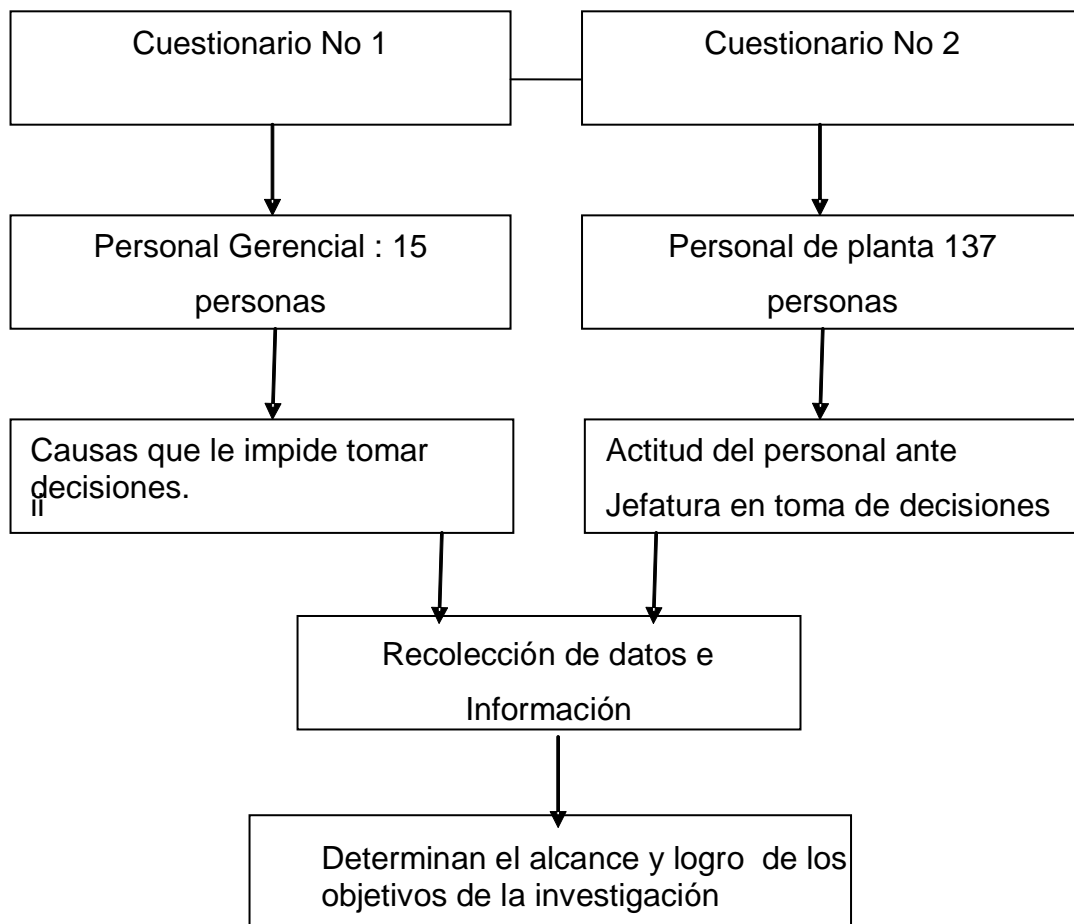
- Método inductivo
- Método deductivos
- Análisis
- Síntesis

El método **inductivo**, como método teórico, permitió en base al conocimiento particular que se tiene respecto a la toma de decisiones gerenciales en los centros de salud, identifican lo que en realidad representa la toma de decisiones gerenciales en los centros de Salud, identifica lo que en realidad representa la toma de decisiones, esto principalmente para tener conocimiento de esta problemática fuera del área de estudio. Conociendo el alcance global de esta temática y aceptando como válidos los datos generales identificados, con el método **deductivo** aplicamos los principios descubierto para el caso particular al que corresponda la presente investigación.

Por otro lado con el **análisis**, se ha identificado, valoración y estudio por separado, los factores mas relevantes que definen en cierta manera la manifestación de estos factores en la toma de decisiones conociendo la importancia de cada factor, su impacto y el papel que cumple al agruparse con los demás factores, considerando la **síntesis** pudimos establecer el impacto global de estos factores o condiciones agrupadas.

8.4. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Se considero la encuesta al personal de los que centros de Salud. Su aplicación permitió recolectar datos en forma masiva, cuyas respuestas se obtuvieron por medios escritos. El instrumento para la recolección de datos, toma en cuenta aspectos relacionados con el conocimiento o no de los factores que impiden la toma de decisiones por parte del personal gerencial y del personal de planta su percepción frente a la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos a través de dos cuestionarios semiestructurales (Ver ANEXO A), es decir que consta de preguntas abiertas y cerradas.



8.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

En la presente investigación se apelo a:

– CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

Construido el instrumento de investigación cuyas características se ajustaron a las exigencia de los datos o información a recabar. La elaboración del cuestionario se realizo en base a los factores que impiden la toma de decisiones.

–

– VALIDEZ DE CONTENIDO

Criterio que concierna al ámbito que abarca el instrumentó, al tomar las medidas o las informaciones para las que fue diseñado. En el caso del cuestionario preparado, el instrumentó recoger la información necesaria, incumplimiento, obstáculo, planificación seleccionar, alternativas, acción, logro, objetivos y metas.

– VALIDEZ DE CONSTRUCTO

Los criterios contenidos están relacionados con la teoría, en el problema planteado y en la hipótesis de investigación ya señalados.

Están orientados fundamentalmente a los factores que obstaculizan la toma de decisiones en el personal de la organización. Por lo cual el instrumento contiene conceptos de estos factores; los datos y la información de obtuvo a través del personal de los Centros de Salud.

– VALIDEZ DE CRITERIO

Este se refiere a la potencialidad del instrumento para apreciar los conceptos ya señalados.

En cada pregunta, se encuentra contenido el concepto respectivo y al momento de su aplicación se obtuvo la respuesta correspondiente al mismo, dada por el personal encuestado.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La confiabilidad se refiere al hecho de que el instrumento obtenga la información requerida.

ASPECTOS CONSIDERADOS EN EL CUESTIONARIO 1

- Tiempo en años de servicio en el cargo actual
- Capacitación recibida para el cargo que ocupa.
- Estudios superiores de post grado respecto al cargo que ocupa
- Incumplimiento del personal dependiente las decisiones oportunas
- Repercusión del centralismo
- Influencia de entidades superiores
- Conocimiento de planes, objetivos o metas en la institución.
- Cumplimiento o no de los planes, objetivos o metas
- Las decisiones inoportunas afectan el cumplimiento de los objetivos.
- Existen retraso para solucionar un problema o tomar una decisión.
- Posibles causas del retraso en la toma de decisiones.

ASPECTOS CONSIDERADOS EN EL CUESTIONARIO 2

- Actitud del personal a la jefatura de su institución

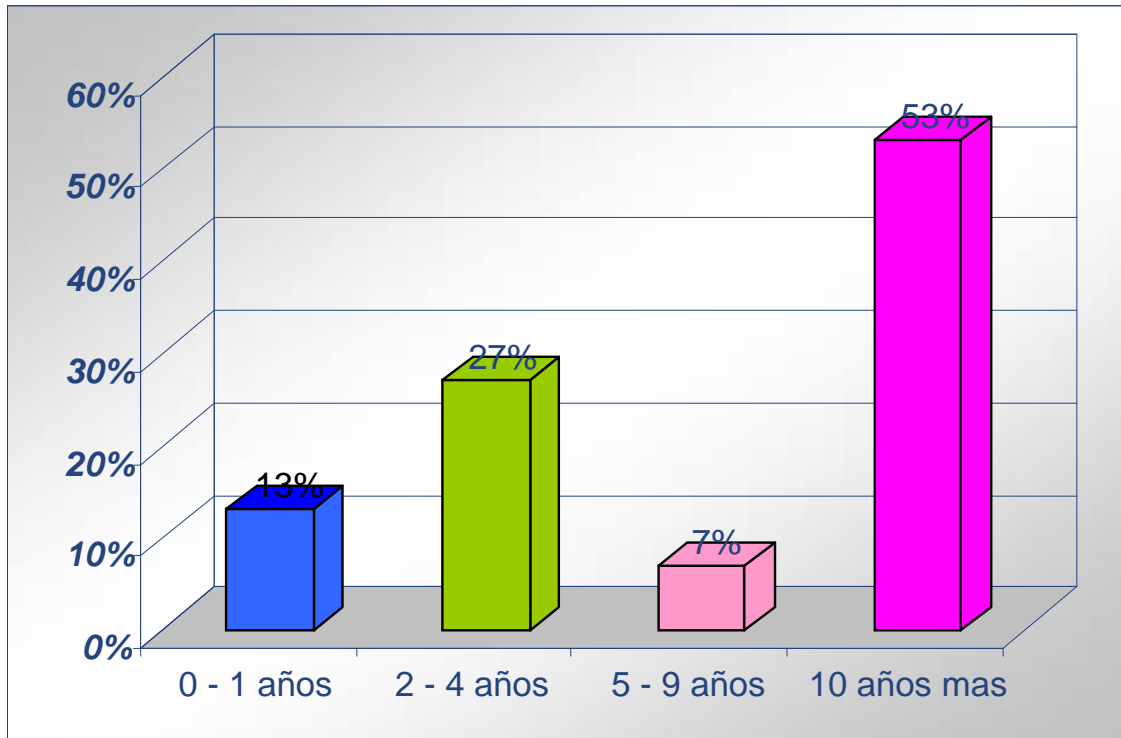
- Actitud del personal ante el poco interés de la jefatura en la toma de decisiones.
- Dependencia a autoridades superior impide toma decisiones oportuna
- Conocimiento de planes, objetivos o metas en la institución
- Cumplimiento o no planes objetivos o metas
- Retrazo por la toma de decisiones inoportunas
- Cumplimiento y calidad de las tareas afectadas o no por el retraso en las decisiones.
- Posibles causas del retraso en la toma de decisión.
- Ingerencia de organismos

8.6. RESULTADOS

8.6.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Nro. 1 continuación se realiza el análisis e interpretación de los resultados que están en resumidos en tablas y gráficos de acuerdo a la encuesta realizada. (ver anexos)

Fig. 1 Proporción de la población encuestada según años de experiencia



La mayor parte de la población encuestada afirma que tiene más de diez años de experiencia y alcanza al 50%. El 7% indica que tiene de 5 a 9 años, el 27% entre 2 a 4 años y un 13% recién se ha incorporado al trabajo para ejercer sus funciones.

Tabla Nro.1 Cuadro que muestra la cantidad y Porcentaje según capacitación que recibido la población encuestada.

Características	Total		OBS.
	Nro.	%	
Adm. En salud	2	13,3	13,3 No respondieron
Gerencia en Salud	2	13,3	
Otro similar	6	40	
Ninguno	3	13,3	

De la población encuestada se puede afirmar que el 13% han recibido capacitación en Administración en Salud, la misma proporción en Gerencia de Salud, el 40% de los encuestados han recibido cursos similares como talleres y seminarios relacionados con la administración y gerencia en salud y el 13% de la población no ha recibido ninguna capacitación

Tabla Nro. 2 Cuadro que muestra la población encuestada según estudios superiores que ha realizado en el área de salud

Características	TOTAL		OBS
	No	%	
Especialidad	1	6,6	13,3%
Diplomado	1	6,6	
Maestría	1	6,6	
Doctorado	0	0	No respondió
No cuenta con título	10	66,2	

Según el cuadro anterior el 66,2 % de los encuestados afirma no tener título menos haber realizado estudios superiores, solo el 6,6% realizó una especialidad, un diplomado y maestría en el área de salud.

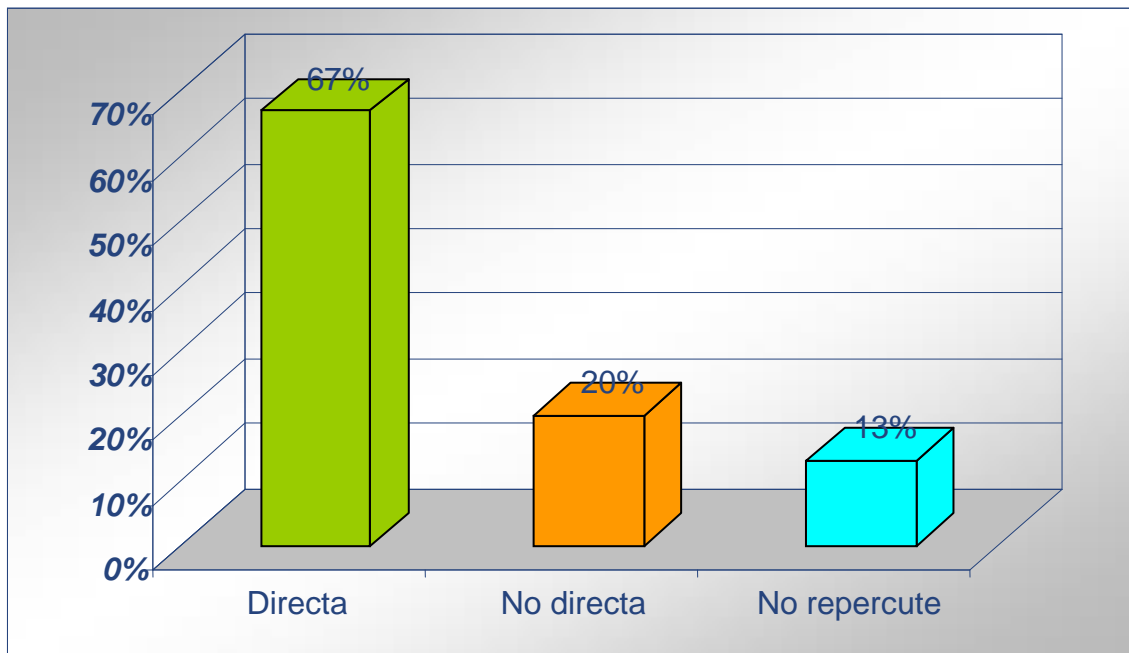
Tabla Nro. 3 Resultado tabular según el personal en el incumplimiento de funciones y decisiones inoportunas que afectan los objetivos

Características	Opciones						Total	
	Con frecuencia		Poco Frecuente		No afectada o todo bien		Nro	%
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%		
Incumplimiento del personal a las decisiones.	1	7	11	73	3	20	15	100
Decisiones inoportunas afectan los objetivos.	9	60	5	33	1	7	15	100

En la tabla según el personal dependiente no cumple las decisiones oportunas 73% indica que es poco frecuente, el 20% todo marcha bien y el 7% que es frecuente el incumplimiento.

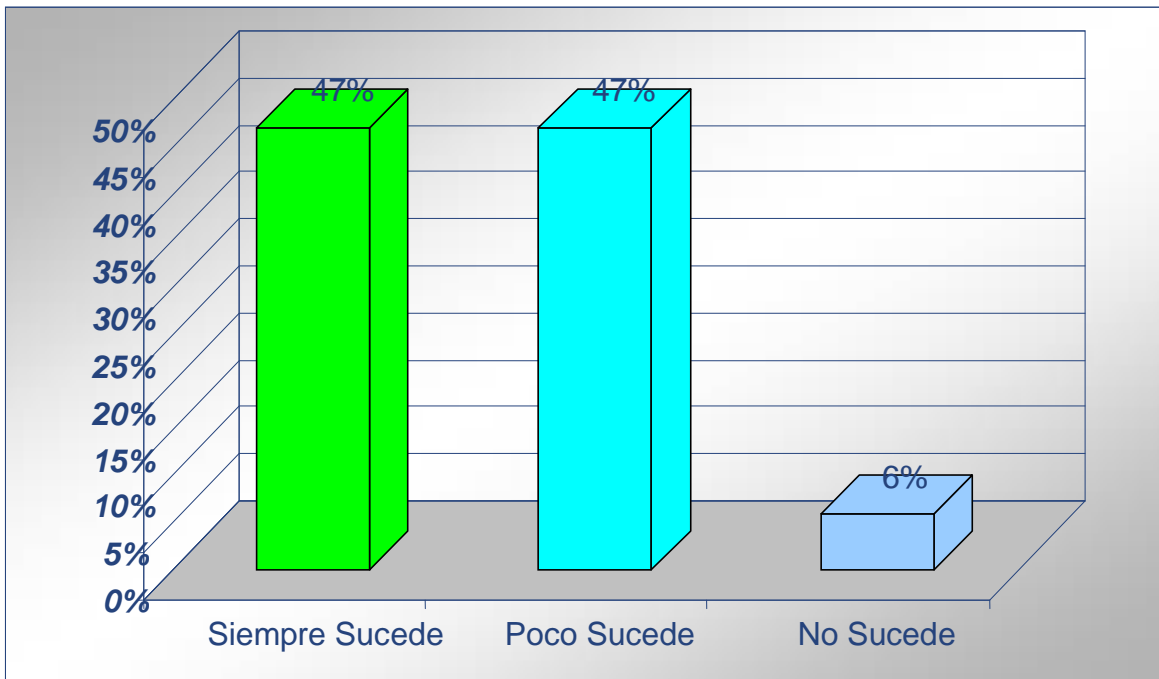
Con relación a las decisiones inoportunas afectan el cumplimiento de los objetivos, el 60% indica que es con frecuencia, el 33% con poca frecuencia y el 7% que no afecta en el alcancé de lo objetivos

Fig. 2 Gráfico que muestra según la Repercusión del Centralismo en la toma de decisiones



En el gráfico podemos observar que el 67% menciona que repercute el centralismo en la toma de decisiones en forma directa, el 20% indirectamente y el 13% indica que no repercute.

Fig. 3 Gráfico según influencia de entidades superiores



En el gráfico se observa que existe una opinión paralela, indicando el 47% que poco y siempre sucede, el 6% que no sucede, la influencia de entidades superiores como sindicatos o federación de trabajadores en la toma de decisiones.

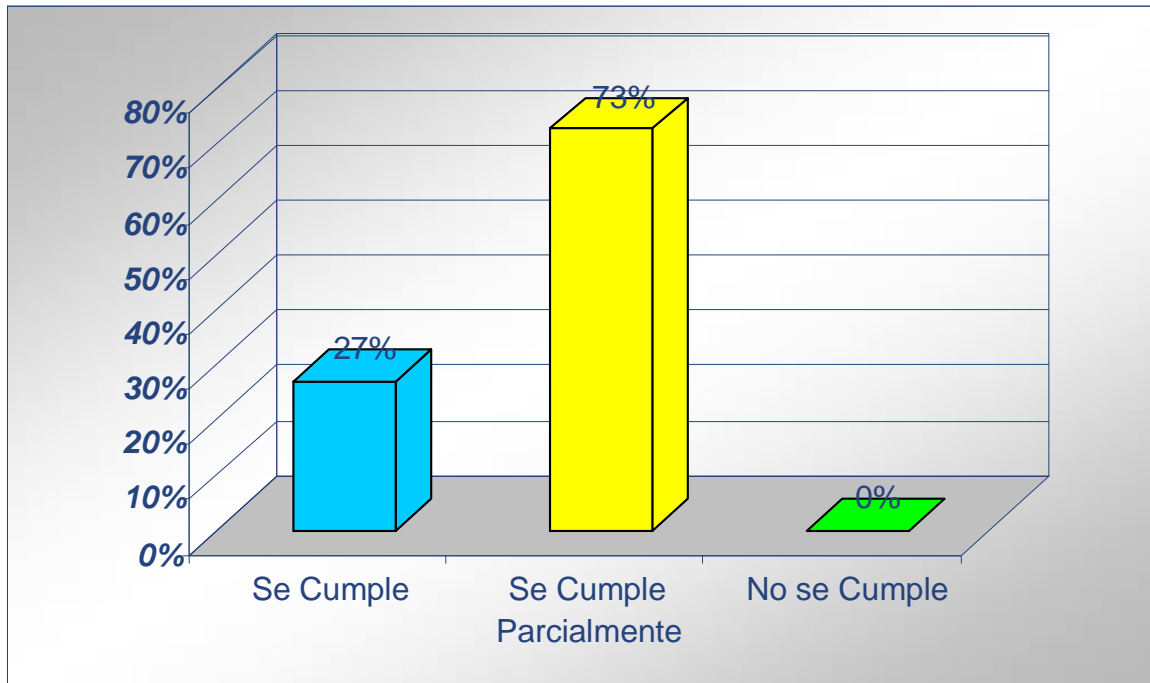
Tabla Nro. 4 Cuadro que muestra según conocimiento de objetivos y retraso en la toma de decisiones en la Institución

Características	Opciones	Total	
		No	%
Conocimiento de objetivos en la institución	SI	15	100
	NO	0	
Retrazo en la toma de Decisiones	SI	14	93
	NO	1	7

En la tabla muestra que el 100% del personal encuestado manifiesta la existencia de planes, objetivos o metas en la institución.

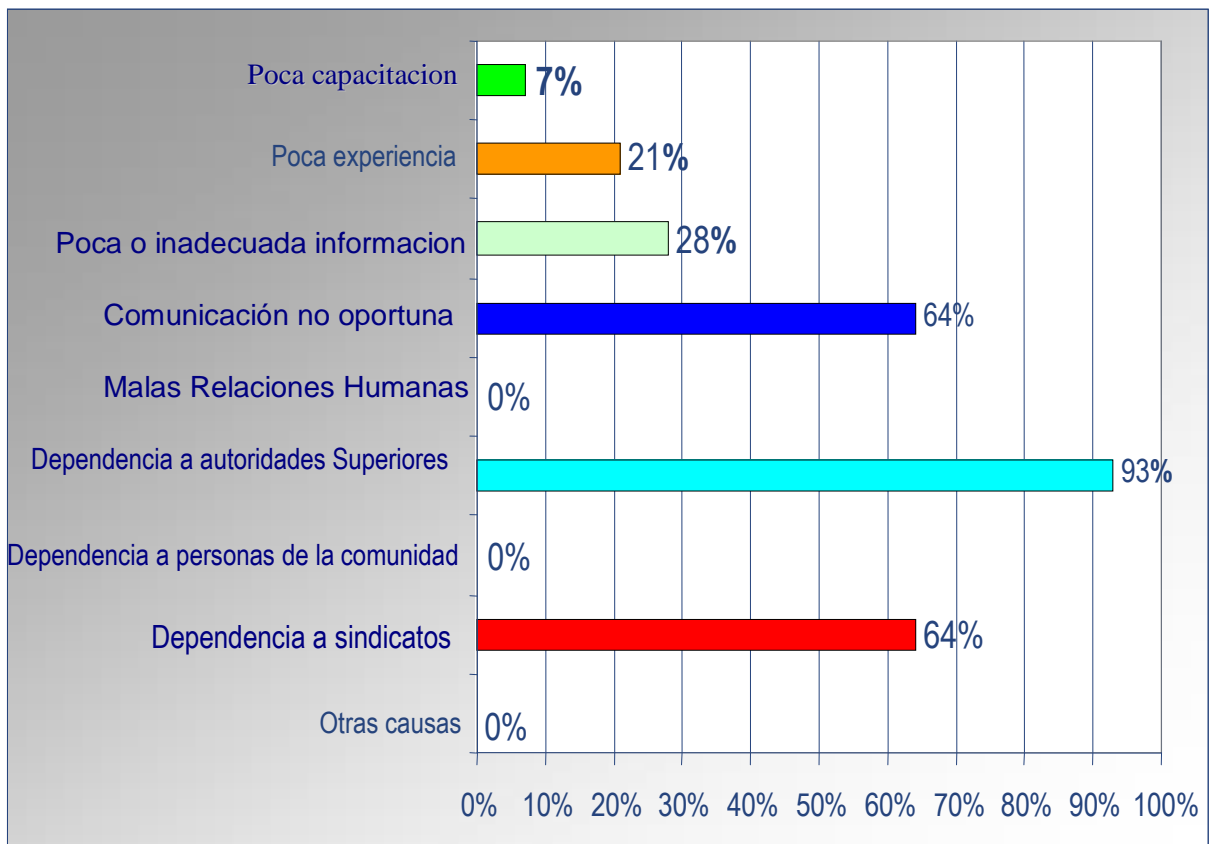
En cuanto a la solución de un problema o tomar una decisión importante, el 93% del personal encuestado afirma que si existe retraso en la toma de decisiones y el 7% que no existe.

Fig. 4 Resultado Gráfico según cumplimiento de planes y objetivos



En el gráfico observamos que el 73% del personal encuestado indica que los planes, metas y objetivos en la institución se cumple en forma parcial y el 27% indica que si se cumplen.

Fig. 5 Resultado Gráfico según causas del retraso en la toma de decisiones



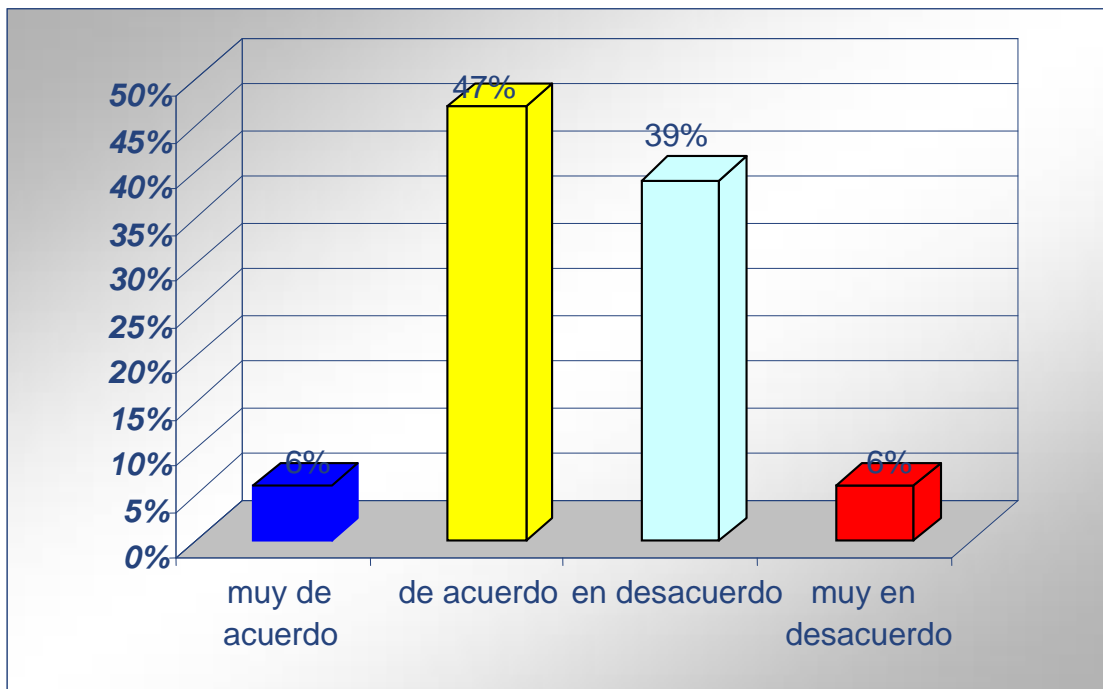
En el gráfico observamos, el 93% del personal encuestado menciona la dependencia a autoridades superiores es una de las causas del retraso en la toma de decisiones, la dependencia a sindicatos y la comunicación no oportuna alcanzan al 64%. Esas son las causas más relevantes en la toma de decisiones.

8.6.2. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS CUESTIONARIO 2

Opciones	Totales		OBS.
	No	%	
- Capacitado	53	39	1%
- Poco Capacitado	80	58	No
- No capacitado	2	1	respondieron

La tendencia de la tabla muestra que el 58% del personal encuestado indica que la jefatura de su institución se encuentra **poco capacitado**, el 39% menciona que esta capacitado y el 1% concluye señalando que no esta capacitado, con respecto al cargo que ejerce.

Fig. 5 Gráfico según actitud del personal frente al desinterés de la jefatura en la toma de decisiones.



El gráfico muestra que el 47% indica que la jefatura de su institución no toma decisiones a tiempo porque tiene poco interés en hacerlo, el 39% menciona que esta en desacuerdo con esta situación y el 6% concluye señalando ambos extremos de esta situación.

Tabla Nro. 6 Resultado Tabular según conocimiento de objetivos, dependencia y retraso en la toma de decisiones

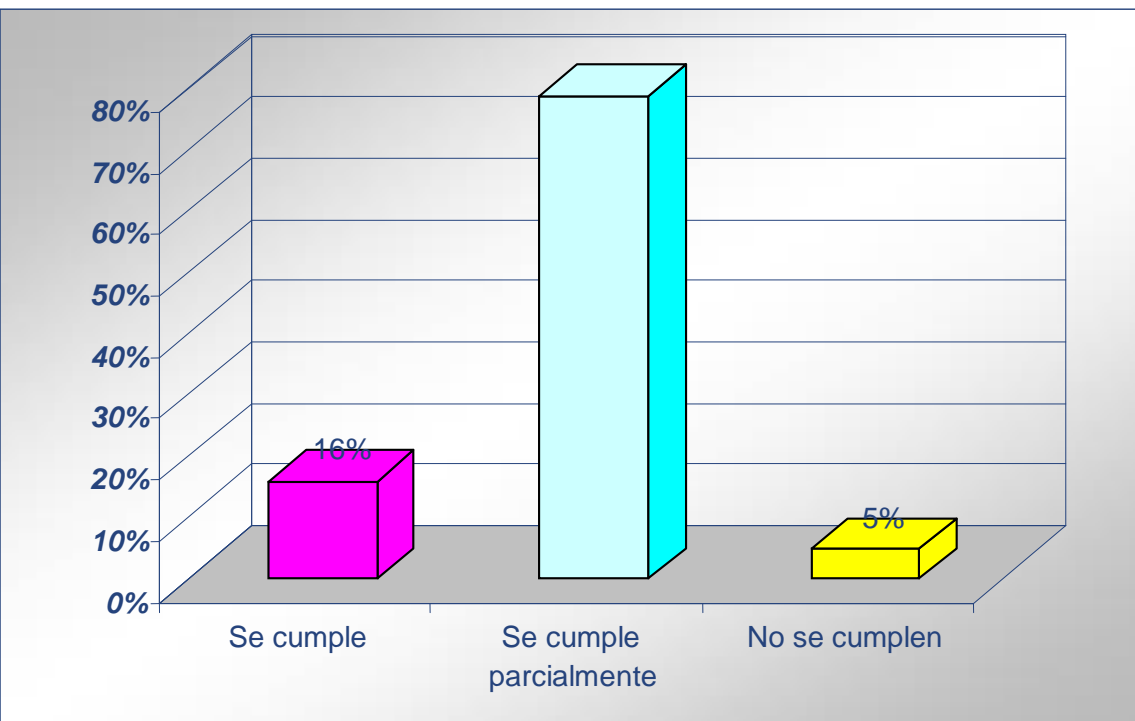
Características	Opciones	Totales		OBS.
		No	%	
Dependencia en la toma de decisiones.	SI	86	63	2% no respondieron
	NO	49	36	
Conocimiento de objetivos en la institución.	SI	102	74	
	NO	7	5	
	No Sabe	28	20	
Retrazo en la toma de decisiones afectan las actividades.	Si	92	67	
	NO	45	33	

En la tabla se observa que el 63% afirma la dependencia a autoridades con mayor jerarquía en la toma de decisiones y el 36% no refiere dependencia.

De igual manera el 74% del personal encuestado indica que existe planes, objetivos o metas en su institución, el 5% indica que no existe y el 20% desconoce.

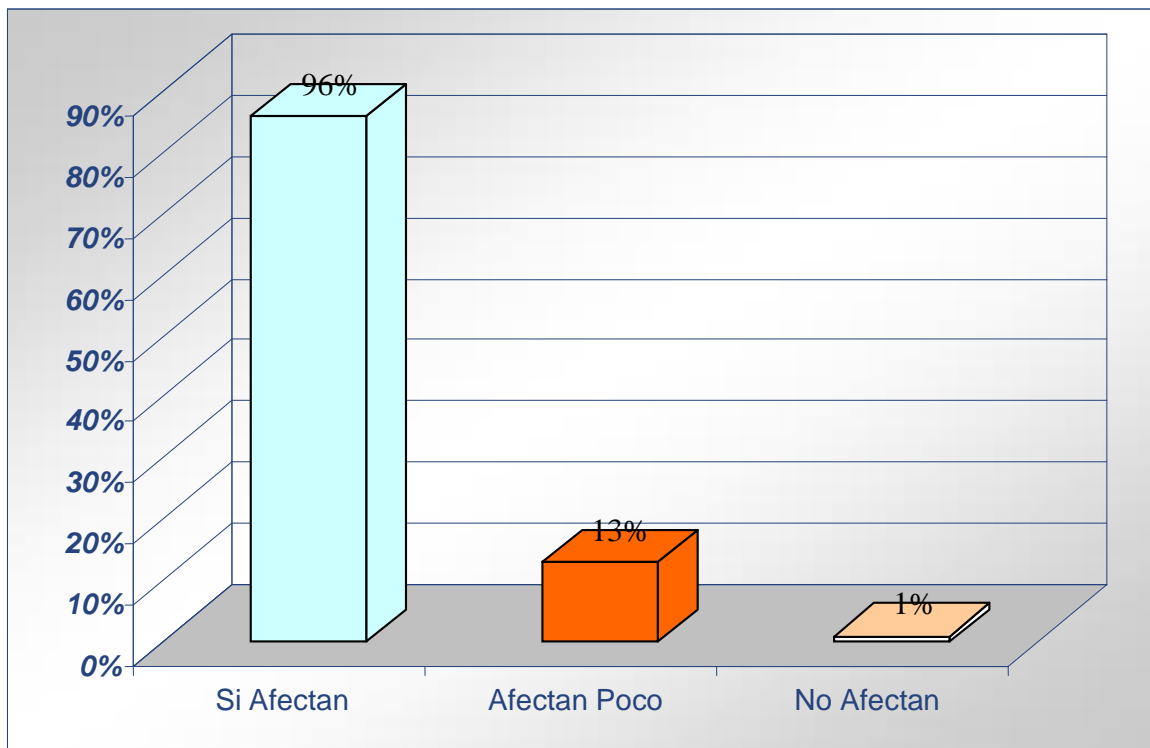
Por otra parte el 67% indica que las decisiones tomadas inoportunamente retrasa las actividades, y el 33% mencionan que no afecta.

Fig. 6 Resultado gráfico según cumplimiento de planes y objetivos



El gráfico muestra que del 74% del personal encuestado que afirmó la existencia de planes y objetivos, el 79% indican su cumplimiento parcial, el 16% que se cumplen en su totalidad y el 5% mencionan que no se cumple.

**Fig. 7 Resultado gráfico según decisiones
Inoportunas afectan la calidad de las actividades**



De las 92 personas encuestadas el 67% indicaron que las autoridades superiores de su institución toman decisiones inoportunas(pregunta 6 cuestionario Nro. 2) de la cuales el 96% afirman que si afectan las decisiones inoportunas en el cumplimiento y la calidad de las actividades, el 13% señala que afecta poco y el 1% que no afecta, tendencias que observamos en el gráfico.

Fig. 8 Resultado grafico según causas que retrasan la toma de decisiones.



Según el gráfico observamos que del personal encuestado, el 64%, y el 50% indican que la comunicación no oportuna y la dependencia a autoridades superiores respectivamente, son las principales causas que retrasan la toma de decisiones de sus superiores.

Entre otras causas el 36% indica a la poca capacitación, el 33% a las malas relaciones humanas, el 28% a la poca o inadecuada información y el 25% la dependencia a sindicatos.

Tabla Nro. 6 Resultado tabular según ingerencia de entidades superiores en la toma de decisiones.

Opciones	Total		OBS.
	No	%	
- La mayoría de las veces.	17	12	5%
- Algunas veces.	76	55	No
- No existe ingerencia	37	27	responde

En la tabla observamos que el 55% indica algunas veces existe ingerencia de autoridades superiores en la toma de decisiones, el 27% menciona que no existe ingerencia y el 12% señala la mayoría de las veces.

ANALISIS DE DATOS CUESTIONARIO 1

De acuerdo a la recopilación de datos del personal de las Jefaturas de los Centros de Salud, en el cual se realizó la investigación, se afirma que el 53% de la población encuestada cuentan con 10 años y más de experiencia en el cargo; la mayor parte el 40% solo recibieron un curso similar para las funciones que desempeñan.

El 67%, no cuentan con título, solo el 19,8% realizaron cursos superiores en diplomado, especialidad y maestría.

En relación al personal dependiente el 73% con poca frecuencia cumple la toma de decisiones.

El 67% indica que el centralismo repercute en forma directa en las decisiones oportunas.

Existe una igualdad de opiniones al señalar la influencia de organizaciones y otro que pocas veces sucede esta situación.

El 100% del personal indica que existe planes, objetivos o metas en la institución, de los cuales el 73% se cumplen parcialmente.

En el cumplimiento de los objetivos, el 60% indica que las decisiones inoportunas afectan con frecuencia.

El 93% señala que para tomar una decisión importante o resolver un problema existe retraso y las principales causas que manifiesta para el son la dependencia a autoridades superiores (93%), la comunicación no oportuna, la dependencia a sindicatos ambas alcanzan al 64%., poca capacitación y la repercusión del centralismo.

ANALISIS DE DATOS CUESTIONARIO 2

Frente a la actitud que tiene el personal de planta frente a su jefatura afirma el 58% que esta poco capacitado, el 47% que tiene poco interés en tomar decisiones y el 39% esta en desacuerdo con esta posición.

La causa para no tomar decisiones oportunas son manifestadas por la dependencia a autoridades superiores, afirman de esta forma el 63% del personal encuestado.

En cuanto al conocimiento de planes , objetivos y metas, el 63% afirma que si es destacable también reconocer que el 20% desconoce esta situación, en cuanto al cumplimiento de estos objetivos, el 79% se cumplen parcialmente.

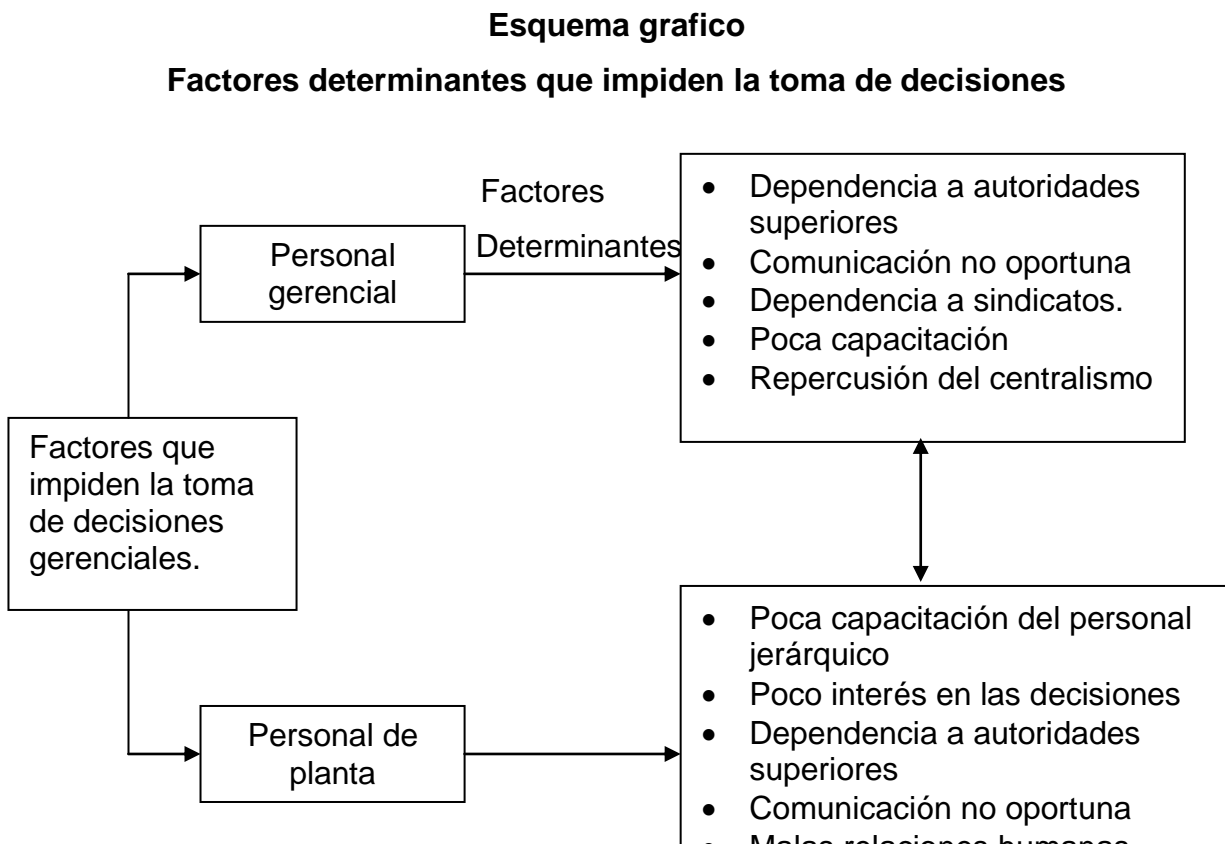
Frente a una actividad importante el 67%, indica que existe retraso en las actividades ante una decisión inoportuna, además el 86% ante esta situación menciona que si afecta en el cumplimiento y la calidad de sus tareas.

Las causas mas relevantes en el retraso de la toma de decisiones son: la comunicación no oportuna (64%), dependencia a autoridades superiores (50%), poca capacitación (36%) y las malas relaciones humanas (33%).

La ingerencia de instituciones se manifiestan también algunas veces en la toma de decisiones, opinión sostenida en el 55% de la población encuestada

9. DISCUSION

En los grupos a los que se ha aplicado el instrumento de recopilación de datos nos permitió captar lo siguiente (ver esquema)



Factores
Determinantes

10. CONCLUSIONES

1.- Revisada la información, se constata la existencia de factores que impiden la toma de decisiones gerenciales oportunas en los Centros de Salud de la Red Urbana SEDES Oruro, entre estos factores determinantes se encuentran: la dependencia a autoridades superiores, comunicación no oportuna, dependencia a sindicatos, poca capacitación y repercusión del centralismo en la toma de decisiones.

2.- Es importante también dar a conocer la falta de estudios superiores en lo que se refiere a gerencia o administración de parte del personal que esta en jefaturas, muy pocos son los han realizado cursos de post grado y de estos una mínima parte cuenta con un título.

3.- También se ha determinado que el centralismo, es uno de los factores que mas afecta para tomar decisiones oportunas y la falta de planificación, de comunicación en los diferentes niveles hace que se tenga información insuficiente para la buena toma de decisiones.

4.- Los factores identificados que retrasan la toma de decisiones oportunas producen malestar en el personal de salud dependiente e influyen en la calidad y desarrollo de las actividades asignadas y por lo tanto también perjudican en el cumplimiento de los objetivos de los Centros de Salud.

5.- Los resultados obtenidos y su análisis correspondiente, confirman y ratifican la hipótesis planteada de que " Existen factores por los cuales el personal de salud no toma decisiones en forma oportuna por lo tanto no se cumplen los objetivos establecidos en los Centros de Salud de la red Urbana del Servicio Departamental de Salud Oruro.

11. RECOMENDACIONES

El personal que trabaja en jefaturas debe ser una persona capacitada porque si bien una mayoría tiene experiencia de trabajo lo que esta faltando es la capacitación en lo que es gerencia o administración para mejorar la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos y metas. Se debe considerar también que en apoyo a este proceso resulte necesario programas de educación continua en el área de Capacitación Gerencial.

Las relaciones humanas y comunicación deben mejorar porque son factores que perjudican el cumplimiento de objetivos y retrasan las decisiones tomadas para lo cual se deberán realizar en forma periódica algunos talleres sobre estos aspectos.

El centralismo y la excesiva dependencia a autoridades jerárquicas es un problema por lo que se deberá pensar en implementar algunas políticas que ayuden a mejorar esta situación.

La motivación de los jefes que están en cargos intermedios por parte de sus superiores será importante más aun si trabajan bastante tiempo y parte de su trabajo es tomar decisiones que muchas veces son rutinarias pero algunas veces son complejas críticas y provocan temor.

Los centros de salud que se tomaron en cuenta para el estudio por el mismo hecho de pertenecer al sector publico y según los resultados existe dependencia

significativa a los sindicatos para lo cual se deberá coordinar de mejor forma con ellos y tener una relación mas cercana que pueda evitar el retraso en la toma de decisiones.

Al interior de la investigación y método de la misma, se puede establecer que los mismos no alcanzan a cubrir todo sino un área de trabajo, pudiendo considerarse temas que pueden ser abordados en posteriores estudios de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- 1- Vaquiro V. Jhon www.monografias.com/trabajos12/cansa.htm
Jhone6@hotmail.com (1)
- 2.- Mariscal Briones Walter Walter_Mariscal@hotmail.com, Universidad de Santiago, Chile. 2000. análisis de la toma gerenciales en el organización (2)
- 3.-Forsyth Alarco Juan Alberto Gerencia en Salud toma de decisiones artículo publicado en el diario el comercio – Agosto 1999 (3)
- 4.-Hossein Arsham Ciencia de la Administración Aplicada para Gerentes y Líderes Gerenciales Toma de decisiones estratégicas acertadas. 8ª Edición. 2003. España (4) (6) (8) (11)(12)
- 5.-Effy Oz Pennsylvania. State Universidad Great valley “administración de sistemas de información”Copyright, por internacional Thomson Editores S.A.de CV. Mexico D.F.2001.(5)
- 6.-Koontz Harold. Administración una perspectiva global Duodécima edición Editorial McGraw- Hill Interamericana; México 2003.(7) (10)
- 7.-B,Mary Emily emilita2001@hotmail.com (9)
- 8.-Mariscal Briones Walter artículo: Administración y Gerencia..
(EMail:Walter_Mariscal@hotmail.com), Universidad de Santiago, Chile. 2003.(13)
- 9.-Núñez Rosa M. La toma de decisiones y los costos <mailto:rosamarn@hotmail.com> septiembre de 2003.(14)

10.- Baguer Alcalá Angel El miedo y la toma de decisiones TECNUN (Tecnológico de la Universidad de Navarra). ESPAÑA abaguer@tecnun.es

11.-Carballo Claudia- claudicar@hotmail.com

12.-Fernández de Castro Pablo Descentralización y Desconcentración Administrativas iure@hotmail.com www.monografias.com/trabajos4/descent/descent.shtml - 51k -

13.-Frederich, Antonio. (1989) Manual de toma de decisiones. 2a edición. Editorial Arco. www.google.co/

14.-Hopeman. Richard J, "Toma de decisiones" Décima tercera impresión México 1998. CECSA.

15.-Ivnisky Mariana- vnisky@rcc.com.or

16.-Pimentel Villalaz Luis Herramientas básicas para la solución de problemas. www.uch.edu.ar/rrhh

17.-Terry, George. Principios de Administración Editorial CEC; México 1978.

18.-Terry, Willams Fundamentos de Administración Editorial McGraw Hill; México 1988.

ANEXOS

CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO I

JEFATURAS

INVESTIGACION SOBRE TOMA DE DECISIONES

Cargo que ocupa en la institución _____ Fecha _____

Señale con símbolos como estos

1.-¿Cuánto tiempo ejerce el cargo que ocupa actualmente?

0 a 1 año 2 a 4 años 5 a 9 años 10 años o mas

2. -¿Usted ha recibido alguna capacitación para el cargo que ocupa? En :

Administración en Salud Gerencia Salud Otro similar

3- ¿Cuenta con titulo a nivel de post grado respecto al cargo que ocupa?

Especialidad Diplomado Maestría Doctorado No cuenta con titulo

4.- Cree usted que toma decisiones en forma oportuna y el personal dependiente no los cumple

En forma frecuente Con poca frecuencia Todo marcha bien

5.- Cree usted que en la toma de decisiones oportunas repercute el centralismo de forma

Directa No directa No repercute

6.- Usted no puede tomar una decisión importante porque existe influencia de parte del sindicato o federación de trabajadores.

Siempre sucede Pocas veces sucede Nunca sucede

7.- ¿Existen planes objetivos o metas en su institución?

SI NO

Si la respuesta es si conteste la siguiente pregunta

8.- Si existen planes metas objetivos considera que estos se cumplen

Se cumplen No se cumplen

9.- ¿Considera que las decisiones inoportunas afectan en el cumplimiento de los objetivos?

Con Frecuencia Con poca frecuencia No afecta

10.- ¿Piensa usted para solucionar un problema o tomar una decisión importante existe retraso?

SI NO

En caso de que la respuesta anterior fuera si contestar la siguiente pregunta

11.-Las causas del retraso en la toma de decisiones serán: Puede señalar una o más opciones las que considere más importantes.

Poca capacitación

Poca experiencia

Poca o inadecuada información

Comunicación no oportuna

- Malas relaciones humanas
- Dependencia a autoridades superiores
- Dependencia a personas de la comunidad
- Dependencia a sindicatos
- Otras causas Especificar

CUESTONARIO II

PERSONAL DE SALUD DE PLANTA

INVESTIGACIÓN SOBRE TOMA DE DECISIONES

Cargo que ocupa en la institución _____ Fecha _____

Señale con símbolos como estos

1.- ¿Cómo considera usted a la jefatura del Centro de Salud donde trabaja para el cargo que ocupa?

Capacitado Poco capacitado No capacitado

2.- ¿Será que su jefe o jefa no toma decisiones a tiempo porque tiene poco interés en hacerlo?.

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

3.- ¿Considera usted que sus superiores no pueden tomar decisiones en forma oportuna por la dependencia que existe a autoridades con mayor jerarquía?

SI NO

4.- ¿Existen planes objetivos o metas en su institución?

SI

NO

Si la respuesta es si conteste la siguiente pregunta

5.- Si existen planes metas objetivos considera que estos se cumplen

Se cumplen

No se cumple

6.-Frente a una actividad importante o un problema su jefe o jefa toma decisiones en forma inoportuna por lo tanto existe retraso?

SI

NO

Si la respuesta es SI conteste la pregunta 7 y 8

7.- ¿Considera que este retraso en las decisiones afectan en el cumplimiento y la calidad de sus tareas, actividades?

Si afectan

Afectan poco

No afectan

8.- Si existe retraso en tomar decisiones de parte de SUS SUPERIORES para realizar actividades muy importantes las causas serán: Puede señalar una o más opciones las que considere más importantes.

Poca capacitación

Poca experiencia

Poca o inadecuada información

Malas relaciones humanas

Comunicación no oportuna

Dependencia a autoridades superiores

Dependencia a personas de la comunidad

Dependencia a sindicatos

Otras causas Especificar

9.-Cree usted que la persona que dirige su institución no toma decisiones importantes porque existe injerencia de sindicatos o federaciones de trabajadores.

- La mayoría de las veces Algunas veces No existe injerencia

ORGANIGRAMA FUNCIONAL CENTRO DE SALUD

