

**UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA**



**LIC. EN PRODUCCIÓN DE BIOIMÁGENES**

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIAMIENTO DE UN SERVICIO DE PRODUCCIÓN  
DE BIOIMÁGENES PRIVADO

ALUMNA: González Vélez, Ana Laura.

TUTOR: Delannoy, Gisele.

FECHA: Diciembre de 2016

## ÍNDICE

|  |         |
|--|---------|
| 1-Resumen.....                               | pág. 3  |
| 2-Justificación.....                         | pág. 4  |
| 3-Planteo del problema/Caso.....             | pág. 5  |
| 4-Objetivos.....                             | pág. 6  |
| 5-Marco Teórico.....                         | pág. 7  |
| Administración.....                          | pág. 7  |
| Historia de la administración.....           | pág. 7  |
| Proceso administrativo.....                  | pág. 8  |
| Organización.....                            | pág. 8  |
| Gerencia.....                                | pág. 9  |
| Diagnóstico estratégico.....                 | pág. 10 |
| Análisis FODA.....                           | pág. 13 |
| Matriz FODA.....                             | pág. 14 |
| Estructura y diseño de una organización..... | pág. 15 |
| Organigrama empresarial.....                 | pág. 18 |
| Procesos administrativos.....                | pág. 21 |
| Desempeño gerencial.....                     | pág. 25 |
| 6-Abordaje metodológico.....                 | pág. 30 |
| 7-Entrevista.....                            | pág. 31 |
| 8-Conclusión.....                            | pág. 34 |
| 9-Bibliografía.....                          | pág. 35 |

## 1-Resumen.

El presente trabajo apunta a conocer cómo está dirigido gerencialmente y administrado un Centro de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes.

Para esto realizamos un estudio de caso no-experimental, descriptivo y transversal en un Centro de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes de la ciudad de Junín, provincia de Buenos Aires con una población aproximada de 200.000 habitantes.

Se realizaron observaciones del lugar y una entrevista con el director de la empresa.

## 2-Justificación.

Toda empresa debe tener una gerencia y administración adecuada para cumplir en excelencia con sus objetivos. El propósito de este estudio es conocer cuál debe ser la correcta administración de un Servicio de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes privado para prevenir estratégicamente las diferentes problemáticas y consecuencias que se puedan presentar eventualmente.

### 3-Planteo del Problema/Caso.

¿Cómo es la administración y gerencia en un Servicio de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes privado en una ciudad con un promedio de 200.000 habitantes?

El estudio se llevará a cabo en un Servicio de Producción y Diagnóstico Bioimágenes privado en la ciudad de Junín, Bs. As.

Junín, ubicada al noroeste de la provincia de Buenos Aires, siendo la cabecera del Partido homónimo con una población de casi 300.000 habitantes. Se sitúa en la confluencia de las Rutas Nacionales N° 7 y N° 188. Cuenta con servicios de ferrocarril y transportes de ómnibus y aéreos.

La ciudad posee actividad comercial en constante expansión.

En el área de Salud, la ciudad cuenta con el Hospital Interzonal General de Agudos “Dr. Abraham Piñeyro” que cubre las necesidades de Junín y vasta zona de influencia.

También asisten el área de salud centros médicos asistenciales y clínicas privadas.

El área educativa está ampliamente cubierta desde el nivel inicial con establecimientos públicos y privados., también cuenta con formación terciaria y universitaria.

El Centro de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes tiene una antigüedad de 24 años y se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, siendo un punto muy accesible a la mayoría de los habitantes a través de transportes urbanos e interurbanos.

La atención de la institución está dirigida a toda la población.

El Centro de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes Privado cuenta con Servicio de Rayos X simples con/sin contraste, servicio de ecografías y odontología. Atendiéndose particulares, obras sociales, mutuales y prepagas.

La institución cuenta con la dirección de un licenciado en Producción de Bioimágenes, el cual tiene concurrencia diaria activa.

La atención al público se brinda de lunes a viernes de 8 a 12hs y de 16 a 20hs. Las Rx simples se realizan por orden de llegada, sin turno previo lo cual permite que cada paciente se acerque al lugar para realizarse sus estudios en el momento que lo desee.

Los estudios contrastados y ecografías se realizan solamente con turnos otorgados previamente por la secretaría de la institución, considerando que gran parte de ellos necesita una preparación previa pero con una atención activa diaria.

En la secretaría se hace la recepción de cada paciente, se atienden dudas y consultas, se entregan los turnos para cada estudio y se realiza la facturación durante todos los horarios de atención.

#### 4-Objetivos.

##### Objetivo general.

- Conocer la administración y gerencia de un Servicio de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes Privado.

##### Objetivos específicos.

- Conocer cómo está compuesta la gerencia de un Servicio Privado de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes.
- Conocer la administración de personal en el Servicio de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes Privado elegido.
- Conocer la administración de insumos.

## 5-Marco Teórico.

Para poder hablar de la administración y gerenciamiento de un servicio de Bioimágenes, debemos conocer algunos conceptos;

### ADMINISTRACIÓN

Según diferentes autores podemos definir administración como una ciencia que estudia las organizaciones para lograr una conducción racional de las mismas, teniendo por objetivo planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos para lograr la mayor eficiencia posible.

También hablando de la administración como Técnica, decimos que opera y transforma la realidad; aplicando normas de procedimientos y programas de trabajo.

La etimología de la palabra administración habla de su procedencia, proviniendo del latín ad "hacia", "dirección", "tendencia" y minister "subordinación, "obediencia", "al servicio de"; y significa "aquel que realiza una función bajo el mando de otro".

Llamamos planificar a un proceso llevado a cabo por una persona que dirige una organización teniendo una firme visión, una misión de la organización en general, fijando objetivos generales y específicos, estrategias para lograr dichos objetivos y políticas organizacionales.

La administración como conducción es aplicable a empresas privadas y públicas, instituciones públicas, privadas y organismos estatales o privados.

Historia de la administración.

Administración Tradicional (1945-1970) con mercados crecientes y turbulencia controlable.

Administración Estratégica (1970-1977) con mercados estancados y alta turbulencia.

Administración Estratégica y Competitiva (1977-2000) con mercados decrecientes y turbulencia muy alta.

La estrategia competitiva incluye:

- El análisis de las fuerzas competitivas y de las ventajas competitivas estáticas y dinámicas.
- El desarrollo de modelos de pensamiento estratégico (rutinario-transición-emprendedor).
- La desviación axial desde una cultura compartida hacia una cultura emprendedora.

- La definición del gerente empresario con ciertas pautas culturales como: percepción de la oportunidad, logro de resultados, reclutamiento de gente exitosa, administración óptima del tiempo, creatividad e innovación, productividad, flexibilidad y orientación al cliente.

Proceso administrativo.

Para poder realizar las diferentes tareas de una organización o empresa, definir y concretar el cómo y el cuándo hacer para lograr cumplir los objetivos, la estructura organizacional debe desarrollar diferentes procesos. Entre estos se encuentra el proceso administrativo que como ya se ha descrito cumple con las funciones de planeación, organización, administración del personal.

## ORGANIZACIÓN

Una organización es un grupo de personas que se unen para llevar a cabo un proyecto en común con un comportamiento finalista para poder concretar sus metas sujetos a restricciones y normativas comunes. Racional e intelectual teniendo una coordinación individual y colectiva en busca de cumplir con las actividades fijadas que son la razón de ser de la organización.

Una organización se rige por interrelaciones entre individuos que, bajo una coordinación gerencial buscan alcanzar metas comunes.

Para que una organización perdure a través del tiempo se debe adaptar permanentemente a los cambios y debe centrarse en algunos ejes principales como:

- a) **Administración, manejo o management;** que es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos para alcanzar los fines de manera eficaz y eficiente.
- b) **Estrategia o pensamiento estratégico;** va a ser la forma en que se adapte la empresa al contexto en un modo necesario para lograr sus objetivos. Una empresa para lograr el pensamiento estratégico debe lograr salir de sí misma y mirarse desde el exterior entre su competencia y ver así cómo subsistir en el mercado.

Cuando hablamos de pensamiento estratégico, debemos hablar también de VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS de la empresa.

#### b) 1.MISIÓN

La misión es el propósito por el cual fue creada la organización, los beneficios que da a la sociedad, accionistas, clientes, empleados y las necesidades que está satisfaciendo. La misión da identidad a la organización para que ésta sea reconocida en su entorno; encontramos en ella también los valores, reglas y principios que rigen la actividad de los integrantes.

#### b) 2.OBJETIVOS

Para alcanzar la misión de la organización es necesario determinar los objetivos y metas de la misma. Existiendo los objetivos de mediano a largo plazo y los objetivos concretos o a corto plazo.

Los objetivos siempre deben ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

#### b) 3.VISIÓN

La visión o visión de futuro es una enunciación o representación de la situación futura deseable para la empresa. La visión de una empresa debe estar expuesta en palabras atractivas y motivadoras, siendo esta un gran objetivo a lograr de la empresa, por eso debe ser la inspiración para fijar los objetivos específicos y metas cortas.

Visualizar el futuro implica una constante evaluación de la organización, de lo que es hoy y lo que quiere ser en el futuro.

#### b) 4.VALORES

Los valores de una organización son las conductas y creencias apreciadas como correctas y valiosas por la empresa. Los valores de una organización son considerados la cultura de la misma, son creencias o aspectos vitales, morales y sociales que tiene la empresa ante la toma de decisiones frente a posibles cambios, o cómo deben actuar los integrantes de la misma ante diferentes situaciones cotidianas.

#### GERENCIA

La gerencia es una persona o un conjunto de personas que se encargan de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad.

La gerencia en todos los ámbitos o actividades necesita de valerse de herramientas y entrenamiento de alto rendimiento para enfrentar los desafíos que se presenten.

La gerencia debe conocer muy bien su lugar de acción, la cultura y particularidades de la empresa y los recursos con los que cuenta para poder conducir la empresa.

Para lograr una eficiente administración y gerencia de cualquier organización o empresa es necesario hacer un correcto diagnóstico estratégico.

#### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

El diagnóstico estratégico comprende el análisis del ambiente externo a la organización y el relevamiento de información sobre aspectos internos de la empresa.

##### Diagnóstico externo.

El diagnóstico externo permite cerciorar sobre una visión más clara del futuro y un conocimiento preciso de lo que sucede fuera de la empresa, el exterior. Este análisis considera el estudio de las oportunidades y amenazas de la empresa y sirve para relacionar y amoldar a nuestra empresa con su entorno, continuando luego a encontrar su estrategia. Debemos buscar la forma de neutralizar las amenazas o disminuir su efecto para que no afecten a la empresa.

##### Análisis estratégico.

Dentro del diagnóstico externo encontramos dos grandes grupos; el medio general y el medio específico con los cuales se vincula nuestra organización.

El medio general está compuesto por variables que afectan a todas las empresas del sector por factores sociales, tecnológicos, políticos, culturales, económicos y geográficos.

El medio específico afecta directamente a nuestra empresa, estas fuerzas que las podrían afectar son los competidores, los clientes, los proveedores, los productos sustitutos y las empresas que están por crearse.

##### Análisis del medio en general.

Las empresas nunca pueden actuar aisladas a lo que ocurre en su medio exterior, por lo que es muy importante conocer todas aquellas variables externas notables que puedan influir en el desarrollo del proyecto de la empresa.

Factores o variables del entorno pueden ser de varios tipos:

- Políticos: decisiones políticas generales de los gobiernos, la estabilidad de los países, los pactos y cooperaciones económicos entre países y regiones, la ideología de los gobernantes, etc.
- Jurídicos: las legislaciones y normas de diferentes países y regiones que afecten a la economía, a los distintos mercados, etc.
- Económicos: los niveles de desarrollo, la estabilidad económica de cada país, la disponibilidad de recursos, las políticas económicas, los principales indicadores económicos de cada área.
- Tecnológicos: la madurez de las tecnologías convencionales, la disponibilidad de nuevas tecnologías, los gastos de investigación, desarrollo e innovación, los sistemas novedosos de organización en las empresas, etc.
- Ecológicos: el grado de concientización ecológica de cada sociedad, las normas protectoras del medio ambiente, el uso de tecnologías respetuosas con la naturaleza, los controles de residuos peligrosos, etc.
- Socioculturales: los estilos de vida, los niveles educativos, la formación profesional, las pautas culturales, la demografía, los flujos migratorios, la distribución de impuestos, etc.

Cuando se da iniciación a un proyecto empresarial es provechoso realizar un análisis de estos factores para conocer de forma general en qué condiciones se creará la empresa y diseñar estrategias para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Diagnóstico interno.

El diagnóstico interno considera la evaluación de las debilidades y las fortalezas de la organización, los aspectos que la singularizan en un momento y que le dan mayor o menor éxito en comparación con empresas similares. Se alude a la situación empresarial en cuanto a organización, planeación, personal, dirección, capacidad competitiva, tecnología, financiera, entre otros aspectos.

Las fortalezas internas son las habilidades o capacidades de la empresa u organización que la hacen destacar sobre otras y colaboran al logro de los objetivos institucionales, los cuales se transforman en ventajas competitivas.

Las debilidades internas son las desventajas o limitaciones internas que frenan el avance de la empresa en el alcance de sus objetivos.

Existe una herramienta que nos sirve de guía para evaluar las Fortalezas y Debilidades de una empresa, es la cruz de Porter o perfil de capacidad interna (PCI). Es una forma

de hacer el diagnóstico estratégico de una organización implicando en él todos los factores que afectan su operación y el desempeño corporativo. El PCI es un medio para constituir la posición estratégica de una compañía y examina las siguientes categorías:

Capacidad Directiva: aquí se deben evaluar la imagen corporativa, el uso de planes estratégicos y cómo es el análisis estratégico, evaluación y pronóstico del medio, capacidad de respuesta a las situaciones variables, flexibilidad de la estructura organizacional, comunicación y control gerencial, orientación empresarial, habilidad para responder a la tecnología innovadora, capacidad para manejar la inflación, agresividad para enfrentar la competencia, sistemas de control, sistema de toma de decisiones, sistema de coordinación (interna y externa) y sistema de evaluación de desempeño.

Capacidad Competitiva: se analiza el producto, la imagen y marca, calidad, precio, diferenciación. Fuerza de producto, exclusividad, lealtad y satisfacción del cliente, participación en el mercado, bajos costos de producción, distribución y ventas, inversión en investigación y tecnología, usos de la curva de experiencia, concentración de consumidores, portafolio de productos, verificación y medición de los programas postventas.

Capacidad Financiera: comprende la capacidad de generar fondos, de obtener créditos, de cumplir con los pagos en términos, la política de cobranza, solvencia, liquidez, para esto se deben analizar el acceso a capital cuando se requiera, el grado de utilización de la capacidad de endeudamiento, rentabilidad, como es la comunicación y el control gerencial, habilidad para competir con precios, inversión de capital y capacidad para satisfacer la demanda, estabilidad de costos.

Capacidad de Producción: significa contar con los insumos necesarios para la elaboración del producto final, personal idóneo e instalaciones acordes. Para esto se debe tener capacidad técnica y de manufactura, capacidad de innovación, nivel de tecnología usada en los productos, fuerza de patentes y procesos, elasticidad de la producción y los procesos de entrega, valor agregado del producto, intensidad de mano de obra utilizada en el producto, nivel tecnológico, coordinación con otras áreas de integración y flexibilidad de la producción.

Capacidad del Talento Humano: aquí se consideran los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal así como su grado de compromiso con la empresa. Para esto se debe evaluar el nivel académico y la capacidad técnica del talento humano, estabilidad, rotación, ausentismo, pertenencia, motivación, nivel de remuneración, accidentalidad, retiros, índice de desempeño.

Capacidad Administrativa: se analizan desde cuatro puntos de vista: la planeación, organización, dirección y control; todos dirigidos al logro de los objetivos. Se analiza la administración de clientes, buen manejo de pago a proveedores y disponibilidad de insumos, estructura organizacional de la empresa, clara y bien comunicada. Contar con un organigrama explícito, conocimiento del personal sobre sus funciones y responsabilidades, comunicación clara al personal sobre método para realizar sus tareas, se asigna un administrador por departamento, cada uno de ellos tiene la autoridad necesaria para cumplir con sus objetivos, la estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa.

Capacidad de Acceso a la Información: una apropiada organización que facilite el acceso a la información por parte de las personas que deben tomar decisiones es un requisito primordial para la elección de estrategias adecuadas. Se analiza el acceso a la información de acuerdo a las tendencias tecnológicas, relación con cámaras de la industria. Suscripción en revistas o medios especializados, todas las áreas o sectores deben estar debidamente informados, la información debe ser clara, precisa y oportuna. El análisis interno y externo debe interrelacionarse en un proceso común con el propósito de generar conclusiones que permitan formular estrategias acertadas para lograr los objetivos.

Del análisis conjunto se debe obtener información que ayude a la planificación, o a fijar metas, y que responda a algunas preguntas: ¿de qué manera nuestras fortalezas pueden servir para aprovechar las oportunidades del entorno?, ¿de qué forma las amenazas del entorno acrecientan nuestras debilidades?, ¿en qué grado las debilidades internas impiden que se aprovechen las oportunidades del entorno?, ¿en qué medida las fortalezas de la empresa reducen el impacto o riesgo de las amenazas del entorno?, ¿pueden las fortalezas que tiene la empresa contrarrestar sus propias debilidades? o ¿en qué medida las amenazas afectan o se oponen a las oportunidades del entorno?.

## ANÁLISIS FODA

FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA, creado por Michael Porter (1979), ayuda a determinar si la organización está capacitada para desenvolverse en su medio, mientras más competitiva en comparación con sus competidores de la empresa mayores posibilidades de éxito, el análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mayor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, las capacidades internas debilidades y fortalezas de la empresa; este análisis permitirá a la organización crear

estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse las amenazas.

Matriz FODA.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA.

Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las **fortalezas** como las **debilidades** son **internas** de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las **oportunidades** y las **amenazas** son **externas**, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

|                       |                      |                    |
|-----------------------|----------------------|--------------------|
|                       | <b>Positivo</b>      | <b>Negativo</b>    |
| <b>Origen Interno</b> | <b>Fortalezas</b>    | <b>Debilidades</b> |
| <b>Origen Externo</b> | <b>Oportunidades</b> | <b>Amenazas</b>    |

Para conocer la administración y gerencia de un centro de producción de Bioimágenes, también debemos conocer cómo está conformada cada organización para luego visualizar en cuál se encuentra la empresa que se estudia en este caso.

#### ESTRUCTURA Y DISEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN

Se llama estructuras organizacionales a los distintos patrones de diseños para organizar una empresa que se utilizan para lograr las metas y objetivos deseados.

Las estructuras definen como se van a dividir y coordinar las tareas en los diferentes puestos de la empresa. Y para poder elegir la correcta se deben conocer todas la estructuras organizacionales y seleccionar cuál se va a amoldar a la empresa.

Dentro de una organización se pueden conocer dos estructuras que conviven dentro de la misma: formales e informales.

Estructuras organizacionales formales:

La estructura formal está predeterminada para lograr objetivos determinados generalmente como una jerarquía de puestos. Corresponde a la distribución de funciones comunicada y establecida por la dirección entre las diferentes unidades y personas que

componen la empresa. Se dice que los componentes básicos de una organización formal son:

- El trabajo, que se divide en especialidades.
- Las personas que son asignada y ejecutan este trabajo.
- El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- Las relaciones entre las personas ó las unidades trabajo-personas.

Las relaciones formales surgen dentro de las estructuras organizacionales, y permiten efectuar las funciones y actividades, establecen autoridad y jerarquías.

Las relaciones de autoridad superior a subalterno, donde uno delega autoridad a otro, forman una línea desde la autoridad máxima hasta el final y se denomina **autoridad lineal**.

También existe la **autoridad staff** para apoyo de los ejecutivos en la toma de decisiones, donde un grupo de personas ayuda a la autoridad lineal para que lleven a cabo las decisiones.

Estructuras organizacionales informales:

Son aquellas organizaciones que emergen naturalmente entre los individuos que ocupan posiciones en la organización formal y las relaciones que surgen entre los ocupantes de los cargos. Son tareas y relaciones que se desarrollan y mantienen sin estar en el organigrama de la empresa o definidas por la dirección de la misma.

La manera más fácil de visualizar la estructura es a través de los organigramas, que son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y las autoridades existentes dentro de la empresa. Define, clarifica y precisa la estructura formal de una empresa, muestra los puestos existentes en la organización, la agrupación de áreas funcionales y las líneas por las que fluye la autoridad. También ayudan a descubrir y eliminar defectos de organización, comunicar la estructura organizativa y reflejar los cambios.

Estructura lineal

Este tipo de organización se reconoce porque la actividad decisoria se centra en una sola persona, quien toma todas las decisiones, generalmente en estas empresas el dueño y el gerente son una sola persona.

Este tipo de estructura presenta gran facilidad para la toma de decisiones y el cumplimiento de las mismas, es muy útil para las pequeñas empresas, no hay conflictos de autoridad ni evasión de responsabilidad y la disciplina es muy simple de mantener. Pero también se debe tener en cuenta en este tipo de estructuras que son muy rígidas e inflexibles, generalmente no fomenta la especialización y la organización sólo depende de hombres claves, lo que ocasiona conflictos.

Estructura matricial.

Esta estructura se sustenta en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son destinados de forma temporal a distintos proyectos que se van realizando, por lo cual se forman equipos integrados por personas de diferentes áreas de la organización con un objetivo en común; el proyecto se realiza y los equipos se disuelven con la conclusión del mismo.

En estas estructuras los empleados poseen dos jefes; un jefe de función, quien se encarga de los aspectos funcionales; y el jefe de proyectos quien responde a los proyectos individuales. Para que esta estructura funcione correctamente es necesario que la organización donde se desarrolla haya capacidad de organización, coordinación y un buen equilibrio de dominio entre los aspectos funcionales y proyectos de la empresa.

Estructura por departamentalización

Esta estructura funciona creando departamentos dentro de una organización o empresa basados en las distintas funciones que se desempeñan, en el producto o servicio ofrecido, el público al que va dirigido, el territorio geográfico o el proceso utilizado para realizar el producto final. Para departamentalizar se agrupan actividades de un modo homogéneo.

**Departamentalización por funciones** consta en agrupar las tareas y ocupaciones de acuerdo a las actividades principales de la organización o empresa. Este tipo de departamentalización permite agrupar a los especialistas bajo jefatura única, asegura gran utilidad de las habilidades técnicas del personal según la capacitación recibida.

**La departamentalización territorial** asocia las actividades por región o zona geográfica de acuerdo a dónde se realizará la actividad laboral o el área de mercado que cubrirá la empresa. Una de las ventajas que presenta es que se puede hacer hincapié en los problemas y necesidades locales y regionales, pero a veces se complica el control por parte de la dirección.

También existe la **departamentalización por productos y/o servicios**, en la cual se dividen los sectores según los productos que se realizan o los servicios que se prestan por la empresa. Para la departamentalización por productos y/o servicios es necesaria una estructura de la empresa organizacional flexible y cambiante con buenas estrategias. Esta departamentalización permite el crecimiento y la variedad de bienes y servicios, pero en consecuencia aumentan los costos.

**Departamentalización por clientes** se basa en la diferenciación y agrupación de las actividades según el tipo de clientes para quienes se ejecuta el trabajo. Su concentración se basa específicamente en las necesidades del cliente. Motiva al personal y a los ejecutivos y empresarios a trabajar por el cliente.

Y por último se encuentra la **departamentalización por procesos**. Este tipo de departamentalización se fundamenta en reunir las actividades según el área productiva o de operación que se realice en la empresa, la departamentalización por procesos y objetivos va conjuntamente con la tecnología. Se utiliza tecnología especializada en conjunto de las habilidades humanas, lo cual produce una gran ventaja económica.

## ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

Un organigrama es la gráfica que representa la organización de una empresa, su estructura organizacional.

Es una gráfica estadística de la empresa y muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no muestra su funcionamiento ni su dinámica.

En distintas oportunidades el solo hecho de hacer el organigrama puede mostrar incongruencias o complejidades y proceder a su corrección. También sirve para evidenciar a los gerentes y al personal nuevo cómo se vinculan dentro de la estructura.

El organigrama solo abarca relaciones formales de autoridad y omite las numerosas relaciones informales significativas. También muestra las relaciones principales de línea o formales, pero no indica cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.

## TIPOS DE ORGANIGRAMAS

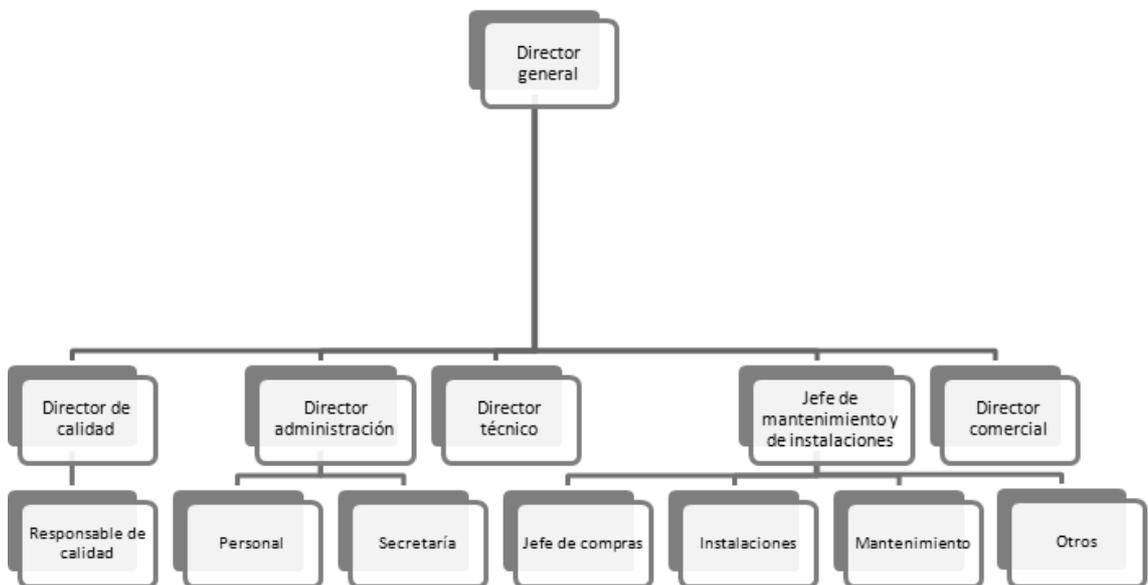
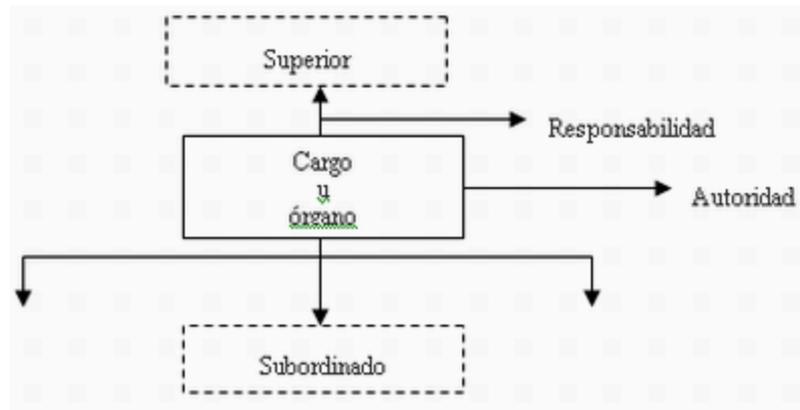
### a) ORGANIGRAMA CLÁSICO

Este modelo es básicamente un organigrama conformado por rectángulos, que representan los cargos u órganos unidos entre sí por líneas que trazan las relaciones de comunicación entre ellos. Cuando las líneas están trazadas horizontalmente, representan relaciones de laterales de comunicación. Cuando son verticales las líneas, representan relaciones de autoridad (del superior sobre el subordinado) o relaciones de

responsabilidad (del subordinado hacia el superior), lo que no está unido por líneas entre sí no tiene ninguna relación.

Frecuentemente, cada rectángulo presenta dos terminales de comunicación. Sabemos que el cargo más alto de la empresa u organización no tiene terminal de arriba, mientras que el cargo más bajo de la organización no presenta terminal de abajo porque no tiene ningún subordinado.

Ejemplo:

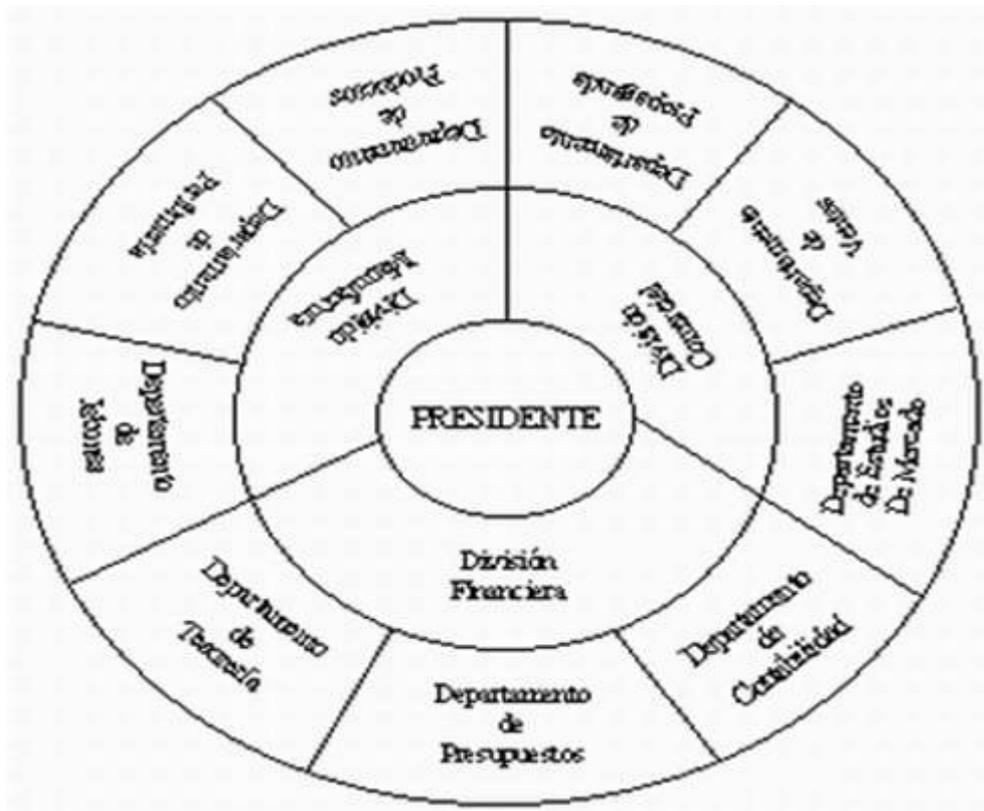


## b) ORGANIGRAMA RADIAL

También llamado organigrama sectorial, el organigrama radial se elabora mediante círculos concéntricos donde cada uno representa un nivel jerárquico. Consiste en situar el órgano de mayor jerarquía en el centro de una circunferencia y colocar en su periferia las unidades restantes de menor jerarquía, uniéndose entre sí por líneas oblicuas. Este tipo de organigrama no ofrece flexibilidad para graficar la naturaleza de las unidades y presenta algunas limitaciones de orden técnico no permitiendo la representación de

organismos auxiliares muy distintos. Su misma conformación implica su aplicación en empresas o instituciones de gran complejidad.

Ejemplo:

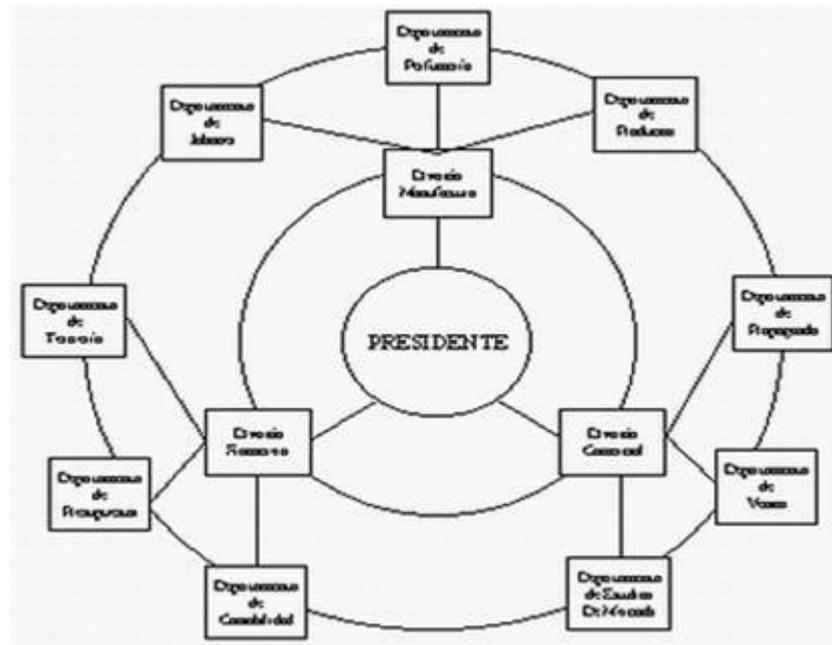


### c) ORGANIGRAMA CIRCULAR

El organigrama circular es diseñado en base a círculos concéntricos definidos, los cuales en función de su cercanía al centro, expresan la jerarquía de las unidades que conforman la organización trazados en líneas de puntos o cortadas.

El organigrama circular coloca la posición suprema en el centro de círculos concéntricos. Las funciones que componen las estructuras están agrupadas alrededor de este centro, de manera que mientras más cerca está del centro, la posición de la función, es más importante.

Ejemplo:



Queda demostrado que el organigrama es la forma gráfica de representar la relación entre los departamentos de una empresa u organización, a través de las líneas de autoridad. También nos permite una clara y fácil visualización como también una buena interpretación de la posición resultante en dicha división, de acuerdo al código propio de la organización o empresa.

## PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Para poder realizar las tareas de una organización, definir y concretar el cómo y el cuándo hacer, para llegar a cumplir los objetivos, la estructura organizacional debe llevar a cabo diferentes procesos. Entre estos procesos encontramos el proceso administrativo que ya se ha nombrado. El cual comprende las funciones de Planeación, Organización, Administración del personal, Dirección, ejecución, Control y Evaluación. Estas funciones se pueden agrupar en tres fases: PLANEAMIENTO, GESTIÓN y CONTROL.

El planeamiento es un proceso mediante el cual la organización o empresa piensa anticipadamente en las acciones que va a desarrollar para llegar a los objetivos pactados. Un plan conlleva a que nuestras decisiones que pensamos hoy, afectarán nuestro futuro. El proceso Administrativo se comienza con la planeación. La planeación es el fundamento del proceso administrativo. El administrador de la organización creará los planes de trabajo dependiendo de la situación en la que se encuentre la empresa. Los tipos de planeamientos se pueden clasificar o subdividir del siguiente modo:

Planeamiento estratégico.

El planeamiento estratégico se sostiene del pensamiento estratégico, del diagnóstico estratégico y del análisis estratégico. Por lo que se dice que el planeamiento estratégico conoce la visión, la misión y los valores organizacionales. Conoce el contexto y por ende las amenazas que pueden surgir. Descubre oportunidades de negocios, como segmentos o nichos de mercado a cubrir.

El planeamiento estratégico tiene como características que es de largo plazo, que afecta a toda la organización y que es muy complejo.

El planeamiento estratégico es un proceso que debe ser incorporado a la cultura empresarial y que debe estar amparado por los más altos ejecutivos y ser conocido y ejecutado con la colaboración de todos los escalones de la organización. Factor fundamental de éxito es la actualización metódica y permanente del Plan, lo que se debe obtener consumiendo el menor tiempo viable de los altos directivos pero permitiendo, a la vez, contar en todo momento con una clara y fiel imagen del estado de su desarrollo y que su contenido corresponda a los temas actuales. Cuando esto último no ocurre, el Plan se desactualiza, pierde validez, y credibilidad y termina siendo olvidado sin poder llevar a cabo.

En el proceso de planificación se debe considerar:

- Todo proyecto debe poder transformarse en acciones concretas.
- Si lo que se ha hecho hasta el momento no originó los resultados deseados, es necesario hacer algo diferente. Se debería comenzar por donde haya menos presión, cambiando los hechos.
- Cuando las ideas se convierten en concreto, se tienen que comunicar con total claridad.
- Plantear objetivos claros, alcanzables, mensurables, proyectar a la medida de las posibilidades.
- En la creación de los objetivos es elemental considerar los beneficios no monetarios, como la fidelidad de los clientes, la capacidad de las personas que trabajan en el proyecto, el hacer lo que se anhela, la posibilidad de dejar un legado. Los aspectos económicos no contemplan la totalidad del potencial emprendedor.
- Guardar la tolerancia a la frustración y la perseverancia para vencer los obstáculos. Saber que los grandes cambios comienzan con cambios pequeños. Es importante establecer pequeñas metas a concretar y alcanzarlas aumenta

considerablemente la confianza en la capacidad de compromiso y de salir delante de la empresa u organización.

- Permanecer informado sobre todo lo que afecta o podría afectar al proyecto. La información que haya disponible aumenta geométricamente, y se incrementan las áreas de conocimiento. Es muy conveniente para la organización mantenerse actualizados con respecto a los nuevos descubrimientos.
- Comprometerse cada uno completamente con el proyecto, siendo un ejemplo a seguir para los demás. Poner y conservar energía durante todo el proyecto para que este mejore y poder dar fuerzas al resto del equipo. Mantener una actitud optimista durante todo el proyecto ayudará a construir ideas para así mejorar el futuro de la empresa u organización.

Planeamiento táctico o de gestión.

El planeamiento táctico es un esquema específico para utilizar algunos recursos en una estrategia general. Tiene más detalles que el estratégico, incluye planes específicos de único uso que se cancelan cuando la meta se alcanzó. Puede ser de corto o largo plazo. Este planeamiento es el que se plasma en presupuestos cuando se valorizan actividades, o en programas o procedimientos cuando son situaciones rutinarias.

## COMPARACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA TÁCTICA

| <b>Características de la Planificación</b>              | <b>Planificación Estratégica</b>  | <b>Planificación Táctica</b>   |
|---|---|--|
| <b>Nivel donde se realiza</b>                           | Alta Dirección  | Niveles inferiores   |
| <b>Regularidad en la elaboración</b>                    | Continuada e irregular  | Periódica  |
| <b>Valores subjetivos</b>                               | Cargada de valores subjetivos   | Poco influida por los valores subjetivos                             |
| <b>Incertidumbre</b>                                    | Alta  | Baja   |
| <b>Naturaleza de los problemas</b>                      | No estructurados y repetitivos  | Estructurados y repetitivos  |
| <b>Necesidad de la información</b>                      | Se precisa información relativa al entorno donde se desenvuelve la organización | Se utiliza información relativa al ámbito interno de la organización |
| <b>Horizonte temporal de los planes</b>                 | Desde largo plazo hasta corto (dependiendo del problema)                        | Corto plazo  |
| <b>Alcance</b>  | Conjunto de la organización   | Unidades concretas   |
| <b>Detalles</b>   | Amplios y poco minuciosos   | Planes detallados  |
| <b>Evaluación</b>                                       | Difícil medición de eficacia y de eficiencia                                    | Fácil medición de ambas  |
| <b>Desarrollo de objetivos, políticas y estrategias</b> | Son nuevos y generalmente están susceptibles a debate                           | Guiados por la experiencia   |

Quedaría en claro que el proceso de planeamiento se resume en estos pasos:

- VISIÓN
- MISIÓN
- OBJETIVOS
- PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
- PLANEAMIENTO DE GESTIÓN
- CONTROL

Las preguntas fundamentales, de acuerdo a Ander Egg, Ezequiel en “La planificación educativa.” (Ed. Magisterio del Río De La Plata. Bs. As. 1994), son:

1. ¿Qué se quiere hacer? Naturaleza del proyecto.
2. ¿Por qué se quiere hacer? Origen y fundamento.
3. ¿Cuánto se quiere hacer? Metas.
4. ¿Dónde se quiere hacer? Localización física.
5. ¿Cómo se quiere hacer? Actividades y tareas.
6. ¿Cuándo se quiere hacer? Localización y cronograma.
7. ¿A quiénes va dirigido? Beneficiarios.
8. ¿Quiénes lo van a hacer? Responsables.
9. ¿Con qué se quiere hacer? Recursos materiales.
10. ¿Con qué se va a hacer? Recursos materiales.
11. ¿Con qué se va a sustentar? Recursos financieros.

El desafío de planeamiento comprometería a convertirse en un auténtico profesional del sector, esto quiere decir que se debe conocer todo lo que se refiere a la actividad para brindar un excelente servicio. Este compromiso se aplica a la ocupación de cada uno de los miembros de la organización, influyendo en el éxito o fracaso de la empresa u organización.

## DESEMPEÑO GERENCIAL

Como ya hemos visto, la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa (sea el dueño, el encargado general, etc.) y en el que podemos incluir a todas las personas que tienen a su cargo un área de responsabilidad, desde toda la organización tomada en conjunto hasta un pequeño sector o proyecto de la organización, y que debe conseguir resultados relacionados a esa responsabilidad con y por medio de la gente.

El concepto comprende al dueño que conduce su negocio, al director o gerente general de una empresa, a los directores o gerentes funcionales o divisionales, al jefe de un sector o al encargado de un proyecto.

Se puede considerar, en un sentido más estricto, que todo directivo debería reunir un conjunto de condiciones (entre las cuales se destacan conocimientos, habilidades y actitudes) que lo capaciten a ejercer roles de conducción.

Un gerente debe tener la capacidad para determinar los objetivos adecuados y alcanzarlos (eficacia) y la habilidad para conseguirlos de una manera eficiente,

optimizando los recursos utilizados para ello. También debe ser un buen líder y conocer en profundidad las funciones y procesos de los miembros de la agrupación.

Un gerente debe comprender los hábitos, valores y creencias que forman la cultura de su organización y cómo es el entramado social de la misma; saber cómo influir en la conducta de sus seguidores para lograr los objetivos de la empresa; comprender a la organización desde un enfoque sistémico englobando las causas y efectos de las acciones que se desarrollan; ser sensible al medio en el que se desenvuelve, abierto intelectualmente. Debe estar dispuesto a convivir con la previsibilidad y la imprevisibilidad de una realidad dinámica y cambiante; tener claridad de ideas y saber comunicarlas; trabajar sobre los hechos concretos oportunamente; tomar decisiones coherentes en el medio en que actúa; prepararse para comprender la esencia de los problemas y abordarlos de modo sistémico. El gerente opera sobre la realidad aunque a veces tenga que demorar la toma de decisiones en el momento adecuado.

**Roles gerenciales.**

El rol es una actitud o conducta que se toma cuando hay una interacción con otras personas, en la que se establece un vínculo complementario (directivo-empleado, jefe-operario), y donde están presentes, de ambos lados expectativas acerca del comportamiento o desempeño del otro. En esta interacción las personas también ocupan lugares o posiciones, dando así diferentes grados de jerarquía o status. Los derechos y deberes que tienen que ver con una posición se ponen en acción a través del rol y por se puede definir a este último como “status en acción”.

El gerente ejerce cinco roles esenciales: operador, administrador, líder, diseñador y estratega.

**Operador.**

Cuando el gerente actúa como operador, interviene personal y directamente en las operaciones de la organización desarrollando actividades en el campo funcional o técnico. No se trata de un desempeño gerencial propiamente dicho, sino de una función no gerencial que sin embargo un gerente puede cumplir en mayor o menor grado.

**Administrador.**

El gerente se ocupa de la administración del negocio comprendiendo en este caso que el concepto de negocio comprende “a la gente, a la información y a la coordinación de

actividades operativas”. Para ello el gerente planifica, coordina y controla las correspondientes actividades y por eso necesita información oportuna, consistente y confiable.

Desde este rol es deseable que el gerente consolide una cultura organizacional; simplifique la comunicación entre todos los sectores; desarrolle sistemas de delegación y descentralización del poder; establezca redes de comunicación fluidas y se comprometa con la conducción.

Líder.

Liderar es influir sobre personas y grupos para que se orienten en el logro de los objetivos comunes. El rol del gerente como líder se refiere a su influencia sobre el resto de los miembros de la organización y además a las personas vinculadas a ella. Esta influencia de la que se habla consiste en una relación interpersonal, que incluye la comunicación, la negociación, el sostén del clima laboral.

En este rol es deseable que el líder sea capaz de recorrer la organización, tener contacto directo con la acción; saber administrar el tiempo de sí mismo y el de los empleados; ejercer la introspección; mantener coherencia entre la comunicación y el quehacer cotidiano, sabiendo que el doble mensaje produce incertidumbre y desconfianza.

Habilidad en la negociación y disposición para resolver conflictos; capacidad para encontrar, y luego capitalizar, las características únicas de sus empleados. El manager observa talentos, habilidades, experiencia, conocimiento y metas del empleado y utiliza todo para diseñar un futuro específico en el que el individuo sea exitoso. El líder también debe tomar decisiones aunque las circunstancias seas dudosas o no claras.

Diseñador.

El rol de diseñador que lleva a cabo el gerente consiste en alinear la estrategia con el resto de la organización, logrando el rediseño de la estructura y el desarrollo de sistemas de información, comunicación, procesos administrativos y operativos.

Es deseable que un gerente desde este rol diseñe procesos que favorezcan la productividad y las prácticas eficaces y eficientes y cuente con capacidad para asignar recursos y coordinar su utilización.

Este rol está asociado con la transformación de la organización y trabaja con lo que se llama parte interna de la arquitectura: la estructura y los sistemas. A través de esta transformación el gerente influye sobre la gente, la información y las operaciones.

Estratega.

El rol de estratega consiste justamente en desarrollar el conjunto de estrategias de la organización para alcanzar su misión. Apunta al entorno y a la debida inserción de la organización en el ambiente externo.

Desde este rol es esperable que un gerente conozca y domine herramientas de análisis estratégico; que tenga capacidad de innovar y de anticiparse a los cambios del entorno. También es deseable que posea capacidad de iniciativa; asuma riesgos razonables y use mucho la imaginación.

El liderazgo y la capacidad para negociar y armonizar, son aspectos personales que definen el estilo del gerente y sus posibilidades para lograr resultados con un alto nivel de desempeño.

El comportamiento gerencial va a generar un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización.

Dentro de los estilos gerenciales se conocen cuatro: conservador, oportunista, bombero y el integrador.

El estilo gerencial conservador tiene baja tendencia a la innovación, considera el cambio como algo perturbador y negativo. Trata de mantener la situación tal como está, intenta respetar lo establecido y no innovar. Su enfoque en las problemáticas siempre es rígido y formal, desechando las oportunidades por no correr riesgos o porque así está fijado.

Al no ser un aliado de los cambios y las innovaciones, no hay impulso a la creatividad.

El estilo gerencial oportunista se conoce por su tendencia a lo nuevo, lo diferente, ve todo cambio como una oportunidad de mejora y tiene poca o nula preocupación por el sistema. Enfocado en la permanente búsqueda de oportunidades, a veces se corren riesgos excesivos. Con los cambios permanentes que hay en el mundo actual el oportunista podría caer en un grave error desviando su atención de las metas u objetivos primordiales.

El estilo bombero de un gerente se caracteriza por ser el que no busca la innovación y tiene una baja visión sistémica preocupándose exclusivamente de resolver los problemas en forma aislada y supervisando cerca de la ejecución. En la jerga empresarial se le llama bombero a la persona que está solucionando los problemas aisladamente, sin una visión integral. Estos gerentes enfocan cada problema de forma independiente y como de máxima prioridad.

El estilo gerencial integrador poseen un enfoque en el que integran el concepto de visión sistemática con una actitud innovadora. Se preocupan de los objetivos establecidos por

la organización, pero mantienen una constante vigilancia del contexto para evaluar aquéllos en función de los cambios que se producen.

## 6-Abordaje metodológico.

El tipo de investigación realizada es transversal, según el tiempo. Se realizó una recolección de datos primaria en el lugar de campo donde se pudo ver en forma personal cómo se trabaja en el lugar y como se aplica cada una de las tareas administrativas y operacionales en forma descriptiva.

Se pudo hacer una investigación no experimental de variables cualitativas. Con gran acceso a la administración del lugar se realizó una entrevista a la autoridad máxima a cargo del Centro de Producción de Bioimágenes privado.

La investigación se llevó a cabo en un Servicio de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes Privado en la ciudad de Junín, provincia de Buenos Aires.

El universo que se estudia son todos los Servicios de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes Privados y nuestra unidad de análisis un Servicio de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes privado sito en la calle Alemania al 100 de la ciudad de Junín. El cual se utilizó como caso debido a que se permite el acceso a la información de la gerencia y servicio para la recolección de datos.

### Variables

Administración y gerencia del Servicio de producción y Diagnóstico de Bioimágenes Privado.

### Indicadores

- Composición de la gerencia
- Administración del personal
- Administración de insumos.

## 7-Entrevista

Las preguntas están dirigidas a la autoridad máxima a cargo del Servicio de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes.

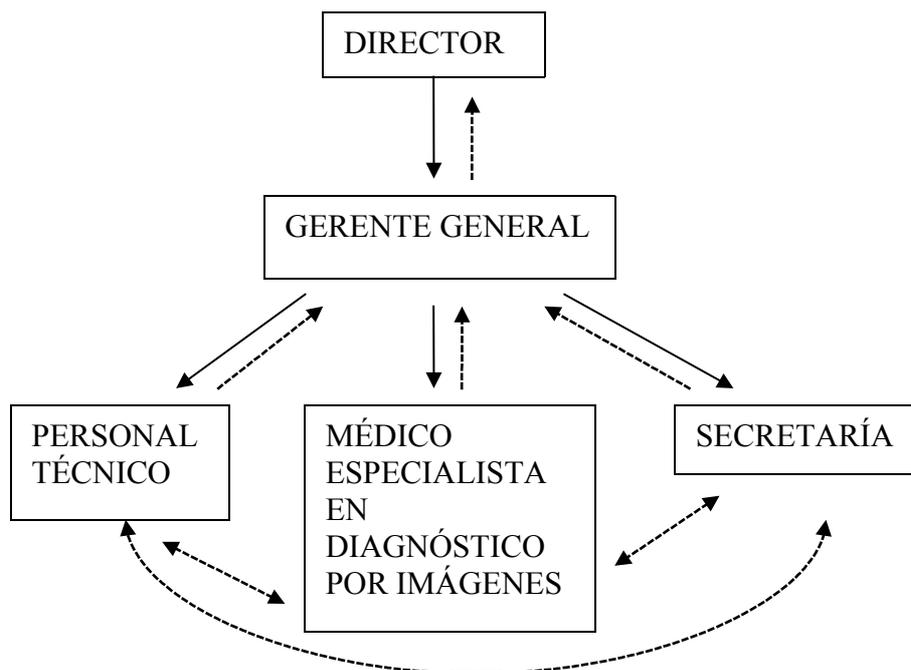
1. ¿Quiénes integran la dirección del Centro de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes?

-La dirección del centro de producción de Bioimágenes está conformada por un único jefe y dueño de la empresa, siendo este Licenciado en Producción de Bioimágenes con una actividad activa y participativa en la organización.

2. ¿Cómo es la estructura de la empresa?

- Nuestra empresa elige accionar por medio de una estructura organizacional formal, para lograr objetivos determinados a través de la distribución de funciones divididas en especialidades dirigidas por la dirección de la empresa. Decidimos accionar por medio de departamentos de función, ya que nos permite agrupar actividades y tareas de acuerdo a la capacitación de cada departamento. Garantizando la máxima utilización de las habilidades técnicas del personal, realizando énfasis en las funciones principales de la empresa.

3. ¿Posee la empresa algún organigrama empresarial?



4. ¿Quién dirige la administración del personal?

-La administración del personal está dirigida por la gerencia general.

5. ¿Cómo se distribuye la cantidad del personal?

-El personal se distribuye de la siguiente manera:

DIRECTOR: la empresa está dirigida sólo por una persona que es el director, quien comunica todas las directivas a la gerencia general y desde allí se dictan al resto del personal. Este a su vez tiene comunicación y relación con todo el personal.

GERENCIA GENERAL: este departamento está ocupado por una persona que es técnico radiólogo, quien conoce muy bien todos los departamentos, funciones y cargos que se encuentran en la organización, pudiendo direccionar el resto del personal.

PERSONAL TÉCNICO: está compuesto por dos técnicos radiólogos quienes asisten diariamente al centro de diagnóstico y se ocupan de la parte técnica.

SECRETARÍA: está establecido por una persona que se encarga de recibir a cada paciente, entregar el pedido solicitado de radiografías o ecografías al personal correspondiente. También está encargada de realizar la facturación correspondiente.

MÉDICO ESPECIALISTA EN PRODUCCIÓN DE BIOIMÁGENES: es un apersona que está encargada de realizar estudios contrastados, ecografías y el diagnóstico de las radiografías hechas por el personal técnico

6. ¿Quién/es dirige/n la administración de insumos?

-La administración de insumos está dirigida por la gerente general quien se encarga de controlar que haya un stock permanente de todos los insumos que se utilizan.

7. ¿Existe un manejo de stock en los insumos o se realizan pedidos por necesidad?

-Sí, todos los insumos que se manejan en la institución están controlados por un stock y se van realizando pedidos de acuerdo a las diferentes necesidades que se presenten.

Como ya se dijo quien se encarga de la administración de insumos es la gerente general. Esta persona debe contabilizar antes de realizar un pedido de insumos que se hace una vez al mes y lograr que en el stock se encuentren tres cajas de cada medida de películas y de productos químicos para el revelado de las mismas, los diferentes medios de contrastes que se utilizan para realizar estudios, siempre debe haber un pequeño stock

de gasas, cinta, jeringas, agujas de diferentes medidas, alcohol étílico de uso medicinal y en gel, gel ecográfico, bobinas de papel tissue, también está encargada de visualizar y hacer los pedidos para los insumos de librería.

## 8-Conclusión.

Una vez recopilados los conceptos relevantes y la información necesaria para estudiar el caso de este Centro de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes podemos decir que es muy necesario conocer las definiciones básicas, analizarlas y estudiar cómo está compuesta y dirigida una organización para que ésta tenga un exitoso desempeño en su mercado.

En este Servicio de Producción y Diagnóstico de Bioimágenes privado podemos visualizar claramente cómo está conformada la empresa y quién lleva a cabo cada función para desarrollar proyectos y objetivos claros y así obtener un buen producto final competente que entre en la competencia del mercado actual.

Queda también en claro que un Licenciado en Producción de Bioimágenes está firmemente capacitado para llevar a cabo la función de director de una empresa de producción y diagnóstico de Bioimágenes, teniendo los conocimientos adecuados para administrar y dirigir una organización de dicho porte.

## 9-Bibliografía.

Daccordi, Horacio A.; Dalmazzo, Roberto A. “*Manual de Gerenciamiento en Empresas de Salud*” (2004). Buenos Aires, Argentina: Proa XXI.

Malagón-Londoño, Gustavo; Galán Morera, Ricardo; Pontón Laverde, Gabriel. “*Administración Hospitalaria*” (2000). 2<sup>da</sup> Edición. Bogotá, Colombia: Editorial Médica Panamericana.

<http://www.mercado.com.ar/notas/management/358869/los-cuatro-estilos-gerenciales-identificados-por-ichak-adizes>. (Consulta Julio 2016).