TEORÍA DE LA GERENCIA

AUTOR (ES)

David Wilson: Instituto de Visión Brien Holden, División de Salud Pública, Sydney, Australia

PAR (ES) REVISOR (ES)

Tony Simon: Universidad de New South Wales, Escuela de Optometría, Australia

ESTE CAPÍTULO INCLUYE LA REVISIÓN DE:

- Las funciones de la gerencia
- Propiedad, gerencia y supervisión
- Conjunto de habilidades de la gerencia

INTRODUCCIÓN

Hay un conjunto de habilidades identificable, utilizadas en la gerencia de cualquier negocio. Un gerente, como es el caso un optómetra en su propio consultorio, debe desarrollar y finalmente ser competente en todas las habilidades requeridas. En el Capítulo 5 se identificarán y explicarán las cuatro funciones principales de la gerencia y se distinguirá entre las tareas y las responsabilidades de gerencia y supervisión. Algunos optómetras, sobre todo en las cadenas más grandes de optometría o consultorios más grandes pueden asumir el papel de supervisor en lugar de gerente. Las diferencias son sutiles, pero importantes de entender.

LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA

La mayoría de los textos y cursos de gerencia identifican cuatro funciones principales de gerencia o conjuntos de habilidades. Cada área tiene funciones y responsabilidades distintas y cada una afecta el funcionamiento y el éxito del negocio de diferentes maneras.

Las cuatro funciones básicas de la gerencia son:

- Planear
- Organizar
- Delegar
- Controlar

LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA (CONT.)

PLANEAR

La planeación se discutió en el Capítulo 3. Es esencial que cualquier negocio, incluyendo un consultorio de optometría, tenga dirección. Debe tener metas y objetivos que centran las actividades del personal y dan un objetivo alcanzable con los que ellos puedan medir su progreso. La planeación no necesariamente garantiza el éxito, pero en general se cree que la falta de planeación muy seguramente garantizará el fracaso. Los gerentes, a menudo el propietario de un pequeño negocio y el optómetra en un consultorio de optometría, son normalmente responsables de la planeación. Los supervisores pueden participar bajo el rol de asesor, pero normalmente no asumirán este importante deber. El plan de negocios, discutido in el Capítulo 3, es la estructura que subyace a todas las otras tareas de gerencia. Es particularmente importante para la función de control. El plan es el "modelo" contra el que se compara el desarrollo del negocio.

ORGANIZAR

La función de organización establece las operaciones del negocio y cómo ésta funciona en el día a día. Se trata de establecer procedimientos operativos que permitan lograr los objetivos del plan de negocios. Será guiado por el plan de negocios y debe complementarlo.

Las grandes organizaciónes suelen tener un gerente de operaciones cuyo deber es velar por la función de la gerencia. Esta tarea en particular encaja bien con el nivel de supervisión. Los grandes negocios suelen producir un manual de procedimientos que describe los pasos a seguir para completar diversas tareas, por ejemplo, ordenar lentes y monturas, completar el informe semanal, completar la conciliación bancaria o manejar las quejas. En los consultorios más pequeños normalmente habrá un entendimiento, a menudo sólo verbal, de las tareas que cada persona es responsable sobre una base diaria.

La organización también incluye líneas determinantes de responsabilidad. Es decir, quién reporta a quién. Las organizaciónes más grandes, como las cadenas de ópticas y las ONG en el ámbito de la salud pública, a menudo producen un organigrama.

Organigramas

Los organigramas son generalmente jerárquicos, establecen las líneas de reporte y dejan claro quién tiene el derecho de dar instrucciones. Su objetivo principal es poner en claro las líneas de responsabilidad para evitar la confusión sobre a cuál supervisor o gerente, los empleados tienen la obligación de seguir la instrucción. Algunos ejemplos de organigramas son:

Organización lineal:

La organización lineal es la más simple y, como su nombre lo indica, consiste en una estructura de reportes en línea recta como la de abajo:

Optómetra / Propietario
↓
Personal del Optómetra
↓
Personal de las Ópticas
↓
Otro personal de apoyo

Cada persona tiene responsabilidad con la persona por encima de ella y es responsable por la / s persona / s directamente debajo de ella.

LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA (CONT.)

Organización funcional:

Esta estructura está diseñada para organizaciónes divididas en varias corrientes funcionales, cada una converge a la parte superior y cada una independiente de la otra. Ésta será adecuada para un gran negocio o cadena donde se definen claramente las áreas funcionales, con relativamente poca superposición.

	Propietario /Optómetra ↓	
	Gerente del consultorio	
	↓	
Optómetra Principal	Gerente de Laboratorio	Gerente Financiero
↓	↓	↓
Ópticas	Personal del Laboratorio	Secretario de Cuentas

El propósito de los organigramas es asegurar que todos sepan cuál es su lugar en la organización y a quien deben reportar. Una descripción formal del trabajo también tiende a evitar la confusión y a ayudar al buen funcionamiento del negocio.

DELEGAR

Cualquier negocio con más de un funcionario implicará cierta delegación: Cuanto mayor sea la cantidad de personal más compleja será la tarea de la delegación. Los organigramas proporcionan una imagen de quién tiene derecho a delegar y a quién. En consultorios pequeños la línea de responsabilidad suele ser bastante obvia.

Al delegar, gerentes y supervisores liberan algo de su tiempo para llevar a cabo tareas más importantes, o funciones que sólo ellos pueden hacer. Es importante que los gerentes no deleguen tareas críticas que deben ser su responsabilidad. Esto, por ejemplo, puede dar lugar a un comportamiento fraudulento que se ignora. Otras tareas que no deben ser delegadas son la disciplina y la planeación financiera.

Los optómetras también deben tener cuidado con la delegación de elementos de prueba, como los campos visuales la y tonometría. Tienen que asegurarse de que los funcionarios a los que se les solicita llevar a cabo estas tareas tengan una formación adecuada. También puede haber restricciones legales a las tareas que un optómetra está autorizado para delegar. Un marco en el que la delegación funciona con más eficacia es el principio de unidad de mando.

La unidad de mando

La unidad de mando asegura que haya poca confusión e incoherencia. Es el principio de que cada trabajador debe reportar a una sola persona. Si un trabajador tiene más de un supervisor o gerente (como suele ser el caso cuando hay varios optómetras asociados) entonces se pone al trabajador en una situación difícil cuando recibe órdenes contradictorias.

Es por esta razón que las fuerzas militares y marítimas y de aviación civil, operan bajo una unidad estrecha del sistema de mando. Ciertamente, un marinero podrá tener un número de oficiales por encima de él, pero ellos son de diferentes rangos. Una orden de un primer oficial reemplazaría la orden de un segundo oficial. Del mismo modo, en la aviación, las órdenes del capitán tienen más autoridad que las del primer oficial y las del primer oficial más que las del segundo oficial.

CONTROLAR

El progreso de cualquier negocio debe ser monitoreado constantemente. Ésta es la función de controlar. Se trata de la medición de las actividades y resultados del negocio contra las predicciones del plan de negocios.

LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA (CONT.)

El control es la responsabilidad de los directivos y supervisores. Los supervisores pueden ser responsables por el control de una parte de las operaciones del negocio. Los gerentes serán responsables del control en un nivel superior. Es decir, los datos que se pueden encontrar en el balance general y en el estado de resultados de un negocio.

Algunos datos se registrarán y analizarán semanalmente, mientras que otros sólo pueden ser reunidos y analizados mensual o semestralmente. Gran parte de los datos se obtienen fácilmente a partir del sistema de gerencia informático del consultorio.

Los siguientes son los indicadores que pueden ser relevantes para un consultorio normal de optometría con un servicio de óptica.

- Número de citas nuevas
- Número de consultas de seguimiento
- Número de consultas de lentes de contacto
- Número de gafas vendidas
- Número de ventas de lentes de contacto
- Número de pacientes que compran dos o más pares de gafas
- Número de prescripciones externas
- El precio promedio de venta de gafas
- El total de ventas diversas
- Días de ausencia del personal
- Gastos totales para la semana

Las cifras en los informes generados se pueden comparar con las semanas anteriores o con la misma semana en años anteriores. Aún más importante, también se comparan con el presupuesto del plan de negocios.

Propósito de la función de control

El propósito principal de la función de control es identificar los problemas reales o potenciales para que algo pueda hacerse para corregirlos. Una vez que se ha encontrado un problema, es necesario determinar la causa y luego se debe escoger un plan de acción para rectificar el problema. Puede ser que los datos en que se basó el plan de negocios sean incorrectos. Si es así, el plan de negocios tendría que ser modificado para reflejar esta nueva información.

PROPIEDAD, GERENCIA Y SUPERVISIÓN

El nivel de responsabilidad y la autoridad es la principal diferencia entre el papel de propietario y gerente. El propietario, que también puede adoptar el papel de gerente, tiene la última palabra en todas las decisiones. Si se nombra un gerente, el gerente generalmente aceptará toda la responsabilidad, pero seguirá siendo responsable ante el propietario. Un optómetra, al establecer un nuevo consultorio, probablemente asumirá el papel de propietario y de gerente. En algunos negocios grandes, el propietario puede ocuparse de muy pocas funciones de gerencia directa y dejar casi todas las decisiones al gerente, al gerente del consultorio en un consultorio de optometría general. La diferencia entre la propiedad y la gerencia no siempre es clara.

Los gerentes y supervisores realizan las funciones de gerencia de la planeación, organización, delegación y control, pero en diferentes formas y en diferentes niveles dependiendo en gran medida de su nivel de responsabilidad. El peso relativo que cada uno dará a las cuatro funciones será diferente. Por ejemplo, los gerentes están más interesados en los problemas más amplios y a más largo plazo que el supervisor y así pasará más tiempo planeando que los supervisores. El supervisor pasará más tiempo en la organización y control.

CONJUNTO DE HABILIDADES DE GERENCIA

Los optómetras que establecen su propio consultorio tendrán que adquirir y desarrollar una serie de nuevas habilidades aparte de sus habilidades profesionales de optometría. Estas incluyen habilidades de comunicación y habilidades administrativas.

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Los optómetras necesitan desarrollar buenas habilidades de comunicación en el consultorio de optometría en particular en el diligenciamiento de la historia. Ellos aplicarán estas mismas habilidades en otros aspectos de la gerencia de un consultorio. La comunicación, para el gerente optómetra implica tratar con personas diferentes a los pacientes, incluyendo financieros, propietarios, personal y otros profesionales. Algunas de las técnicas específicas se discuten en el Capítulo 4.

En muchos negocios la comunicación con el personal incluye reuniones periódicas del personal para difundir información importante entre el personal y para dar al personal la oportunidad de proporcionar retroalimentación a la gerencia. En los grandes negocios, es importante que estas reuniones tengan un propósito y por tanto deben tener una agenda formal, enumerando lo que hay que discutir. Lo ideal será proporcionar el programa a los participantes mucho antes de la reunión para darles tiempo para prepararse.

También es importante que se levante acta de las decisiones, y que los puntos de acción sean asignados a quien se le haya asignado la tarea en la reunión. En consultorios pequeños la estructura puede ser mucho menos formal, a menudo una reunión casual antes o después del trabajo.

Las reuniones formales están presididas por el gerente de más alto rango quien se asegurará de que la reunión se mantenga centrada en los temas del programa. La formalidad de la reunión depende del tamaño de la organización y del tipo de reunión. Las Juntas Generales de Accionistas de las empresas públicas son muy formales, por requisito legal y por la naturaleza de la organización, con reglas sobre quién puede hablar y cuándo. También hay reglas sobre emitir votos. Dichas reuniones siguen un programa y protocolo muy estricto. Esta formalidad no se requiere ni se espera de pequeños consultorios

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

Las habilidades administrativas consisten en mantener registros precisos, cumplimiento de plazos, gestionar las finanzas del día a día y la gerencia del personal. La administración requiere la capacidad de priorizar las tareas, delegar tareas (una de las otras funciones de gerencia) y resolver problemas.

HABILIDADES DE SUPERVISIÓN

Los optómetras deben desarrollar habilidades en la gerencia de su personal. Esto incluye el desarrollo de sistemas de evaluación de desempeño del personal y asesoramiento. También debe incluir sistemas de recompensa y el desarrollo de las habilidades del personal.

Una visión general de las principales tareas de la administración de un consultorio se desarrolla en el Capítulo 6.

RESUMEN

Como dueños del consultorio, los optómetras asumen una importante responsabilidad legal para la que se debe buscar un poco de ayuda profesional. Muchos optómetras caen en el papel de gerente con sólo abrir un nuevo consultorio. Puede que no tengan los conocimientos necesarios o que no estén conscientes de sus responsabilidades legales y administrativas. Sin embargo, los optómetras deben seguir haciendo un esfuerzo para conocer sus responsabilidades y las habilidades que necesitarán para funcionar antes de abrir el consultorio al primer paciente. El Capítulo 5 ha esbozado los principios básicos de gerencia y supervisión. Las áreas específicas en las que se deben aplicar estas habilidades se tratan en las otras partes de esta asignatura.

En el Capítulo 6 se examina la administración de un consultorio de optometría y aplicará un poco de la teoría explicada hasta ahora.

AUTOEVALUACIÓN 5

1. ¿Cuáles son las cuatro funciones de la administración?

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

2. ¿Qué significa unidad de mando?

3. ¿Cuál es el propósito de la función de control?

RESPUESTAS - AUTOEVALUACIÓN 5

1. ¿Cuáles son las cuatro funciones de la administración?

a. Planear
b. Organizar
c. Delegar
d. Controlar

2. ¿Qué significa unidad de mando?

Cada persona reporta a un solo gerente

3. ¿Cuál es el propósito de la función de control?

Asegurarse de que el negocio va por el camino de cumplir sus objetivos