



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE SAN LUIS POTOSI

FACULTAD DE ESTOMATOLOGIA

Trabajo sobre Administración

TRABAJO RECEPCIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

CIRUJANO DENTISTA

PRESENTA:

Martha Laura del Carmen Ortiz Delgado

SAN LUIS POTOSI, S. L. P.

1991

CON AMOR A MIS PADRES

SR. GUILLERMO ORTIZ

Y


SRA. MANUELA DELGADO DE ORTIZ
QUIENES ME DIERON TODO SU APOYO
PARA PODER LLEGAR AL FINAL DE MI
CARRERA.

MI AGRADECIMIENTO AL
C.D. SERGIO LOPEZ MOCTEZUMA
POR SU AYUDA
EN LA ELABORACION
DE ESTE TRABAJO.

ASESOR: C.D. Sergio López Moctezuma.

Director de la Facultad de Estomatología.

Aceptado para su presentación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sergio López Moctezuma', written over a horizontal line.

C.D. Sergio López Moctezuma

Facultad de Estomatología.

Universidad Autónoma de San Luis Potosí,

San Luis Potosí, S.L.P..

C O N T E N I D O

CAPITULO I PRESENTACION DE OBJETIVOS (de la Materia)

A. Administración Odontológica (definición)	1
B. Objeto del Estudio	2
C. Finalidad	2
D. Definición Etimológica	3
E. Etapas	4
F. Administración Privada	5
G. Administración de Personas y Cosas	5

CAPITULO II MARCO TEORICO

A. Surgimiento del Pensamiento Administrativo	6
B. Administración en la Antigüedad	6
C. Precusores de la Administración Científica	7
D. Precusores de la Administración Científica	8
E. Administración como Ciencia inexacta	9
F. Teoría Moderna de la Administración Operacional	9

CAPITULO III ADMINISTRACION EN ODONTOLOGIA

A. Elementos de la Administración	
1. Planificación	11
2. Organización	11
3. Coordinación	12
4. Evaluación	12
B. Elementos según Fayol	
1. Integración de los Recursos Humanos	13
2. Dirección y Liderazgo	13
3. Coordinación Escencia de la Administración	14
C. La Administración en Odontología	
1. Previsión	15
2. Reglas de la Investigación	17
3. Planeación	19
a) Principios	20
4. Organización	21
5. Integración	21
a) Principios de Integración de Personas	22
b) Principios de Integración de cosas	22
c) Reglas y Técnicas	23

6. Dirección	24
a) Pasos o Etapas	24
b) El arte de mandar	24
7. Control	25
a) Clásificación de Areas	25

CAPITULO IV CONCLUSIONES

A. Generalidades de la Administración	26
1. El enfoque del comportamiento interpersonal	26
2. El enfoque operacional	27
3. Relación de la Administración con algunas Ciencias Sociales	27

APENDICE

29

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

30

CAPITULO I

PRESENTACION DE OBJETIVOS

A. ADMINISTRACION ODONTOLOGICA.

La definición real de Administración Odontológica es la siguiente: es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran un consultorio dental.

La administración odontológica, se da dondequiera que existe un consultorio, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

El éxito de un consultorio depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos humanos y materiales con que el consultorio cuenta.

Para la pequeña empresa, como lo es un consultorio, su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: instrumental, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que indiscutiblemente, son superados por sus competidores.

La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende de la adecuada administración del consultorio, ya que si cada elemento de este, es eficiente y productivo, la sociedad formada por ellos, tendrá que serlo.

B. OBJETO DEL ESTUDIO.

Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado "administrador". Pero desde el momento en que delega en otros, determinadas funciones, siempre que estas funciones se realizan en un organismo social (consultorio dental), dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

Ahora bien: la experiencia nos enseña que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo.

La sociedad es la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común, y es por lo tanto el objeto sobre el que recae la Administración, de ahí la importancia de su estudio.

Ejemplo de un organismo social, puede ser un Consultorio Dental, con recepcionista, asistente, técnico dental, afanadora y Cirujano Dentista.

C. FINALIDAD.

La Administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales.

La coordinación es considerada como la esencia misma de la Administración.

Co-ordinar, implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas, y medios diversos, orientados todos ellos a la realización de un fin único.

Por lo tanto, la finalidad de la Administración aplicada en la Odontología es: buscar la armonía entre el personal y los recursos materiales, por medio de la coordinación, para lograr así un fin único el "éxito".

De la coordinación depende la eficiencia del trabajo que se realiza en un Consultorio Dental.

D. DEFINICION ETIMOLOGICA.

La definición de algo puede ser nominal o real, según que se investigue el significado de la palabra con que esa cosa se designa, o directamente lo que la cosa es en sí misma.

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el "verdadero" (étimos) significado de esa misma palabra y del concepto que expresa.

La palabra "administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación, "minister" expresa precisamente subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales que se obtuvieron.

E. ETAPAS.

Si observamos cómo se desarrolla la vida de todo organismo social podemos distinguir dos fases o etapas principales:

La primera etapa en todo organismo es la de estructuración o construcción del mismo, partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres, todo se dirige a la estructuración de un organismo social; (consultorio).

La segunda etapa es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo social, desarrolla en toda su plenitud las operaciones o actividades que le son propias, para lograr los fines propuestos.

En un organismo social, (consultorio), que se encuentra en su periodo normal de operación, es indispensable estar reestructurando constantemente determinado departamento, agrandarlo, readaptarlo a nuevas necesidades o posibilidades.

El estudio de estas dos etapas distintas, tiene como fin principal comprender mejor dos aspectos:

- 1) Cómo deben ser las relaciones que se dan en un consultorio dental.
- 2) Cómo son de hecho esas mismas relaciones.

Estos dos aspectos reciben el nombre de Mécanica y Dinámica de la Administración, respectivamente.

En la Mecánica Administrativa, o sea los aspectos de estructuración, se mira siempre hacia el futuro, inmediato o remoto, pero siempre hacia algo que "debe hacerse". Ejemplo: ampliar el consultorio; comprar un aparato de Rayos X.

En la Dinámica Administrativa, o sea en lo que es ya operacional, se busca "cómo manejar de hecho los hombres y los bienes" que forman parte del organismo social o consultorio. Mira hacia lo inmediato y factible.

F. ADMINISTRACION PRIVADA.

El caso de un consultorio dental, por su naturaleza, por el fin buscado, y por su fuente inmediata, esta comprendido dentro de la Administración Privada, y todo se deriva de la capacidad de convencer y entusiasmar.

G. ADMINISTRACION DE PERSONAS Y COSAS.

El éxito de un consultorio dental, depende de dos elementos distintos: las personas que dirigen y llevan a cabo las tareas, y las cosas o bienes de que se valen para realizarlas.

Personas y cosas son elementos indispensables, y no se puede prescindir ni de unas ni de otras. Pero el papel que juegan es muy diverso. Las cosas son elementos puramente pasivos, ya que carecen de inteligencia y libertad. Son, por ello exclusivamente medios para la mejor realización de los fines de un consultorio dental. (Sillón dental, instrumentos batas, guantes, papelería, telefono, etc.).

Las personas por el contrario tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de dichas funciones: se dirigen a sí mismas, dirigen a los demás y sobre todo a las cosas, en tal forma que la administración de cosas no puede ser realizada sino en, y a través de la administración de personas. (Dentista, asistente, recepcionista, mecánico dental, afanadora).

De lo expuesto resulta de manera indudable, que la eficacia de las funciones administrativas dependerá primordialmente de la acción de las personas y sólo secundariamente de la administración de las cosas.

Es decir la administración de un consultorio sólo puede ser realizada por medio y a través de la administración de las personas.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

A. SURGIMIENTO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

El desarrollo del pensamiento sobre la Administración data de los días en los que por primera vez los individuos intentaron lograr metas trabajando en grupos. Aunque la teoría moderna de la Administración data fundamentalmente del siglo XX, con los trabajos e investigaciones realizadas por Frederick W. Taylor y Henri Fayol, se hace evidente que existieron, muchos años antes, pensamientos y teorías acerca de la Administración.

B. ADMINISTRACION EN LA ANTIGUEDAD.

Muchos escritos e ideas relacionadas con la Administración datan de la antigüedad. Entre éstas están las escrituras de los egipcios, los griegos y los romanos. Además, existen la experiencia y prácticas administrativas de la Iglesia Católica, organizaciones militares y los cameralistas que van desde el siglo XVI hasta el XVIII.

Las interpretaciones de los papiros de Egipto, los cuales se remontan a 1300 a.C., indican el reconocimiento de la importancia de la Administración y organización en los Estados burocráticos de la antigüedad. Se han encontrado escrituras similares en la antigua China. Las parábolas de Confucio incluyen sugerencias prácticas para lograr una adecuada Administración pública.

Aunque los documentos de Grecia no dan mucha información en cuanto a los principios empleados por la Administración, la misma existencia de la república ateniense con sus concilios, cortes populares, funcionarios administrativos y cuerpo de generales, indican el aprecio de la función administrativa.

La definición que Sócrates dió de la Administración es: una habilidad separada del conocimiento técnico y de la experiencia.

Los escritos sobre Administración en la antigua Roma están incompletos, pero se piensa que el gran ingenio de los romanos, y el éxito del Imperio dependía de la habilidad de éstos para organizarse. Mediante el uso del principio piramidal y la delegación de autoridad, la ciudad de Roma llegó a ser un imperio con una organización y eficiencia tales que nunca antes se había conocido.

En la historia de la civilización occidental, la organización formal más eficaz ha sido la Iglesia Católica Romana.

Su larga vida como organización se debe a la eficacia de sus técnicas de organización y administración.

C. PRECURSORES DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Aunque Frederick W. Taylor realizó sus investigaciones en los primeros años del siglo XX y es generalmente llamado padre de la Administración científica, muchas personas anteriores a él hicieron contribuciones considerables para el desarrollo del pensamiento administrativo.

Mencionaremos a James Watt Jr., y Mathew Robinson Boulton; quienes desarrollaron a partir de 1796 numerosos sistemas de Administración.

Robert Owen, un industrial del siglo XIX, que en Escocia mejoró las condiciones de trabajo en la fábrica, estableció la edad mínima para los niños, redujo las horas para los

empleados, en una palabra fué el pionero del Reglamento de Trabajo.

Charles Babbage, mejor recordado por su invención en 1882 de una calculadora mecánica, en sentido real, Babbage fué un científico matemático de la Administración.

Henry Varnum Poor, se percató de la necesidad de un sistema administrativo con una clara estructura organizacional, en la cual los individuos fueran completamente responsabilizados.

D. PRECURSORES DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Frederick Taylor es generalmente reconocido como el padre de la Administración científica. Probablemente ninguna otra persona haya causado un impacto mayor sobre el desarrollo de la Administración. El objetivo principal de Taylor, fué aumentar la eficiencia en la producción, no solamente reducir costos y aumentar utilidades, sino también hacer posible un aumento en el pago a los trabajadores mediante más -- productividad. Taylor contempló la productividad como respuesta a dos cuestiones: mayores salarios y mayores utilidades, y pensó que la aplicación de métodos científicos, en lugar de convicciones y métodos empíricos, podría dar origen a esta -- productividad sin necesidad de consumir más energía o esfuerzo de carácter humano.

Los principios básicos que Taylor propuso como fundamentos del enfoque científico para la Administración pueden ser resumidos como sigue:

- 1 Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia, (conocimiento organizado).
- 2 Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia.

- 3 Lograr la cooperación de los seres humanos, en lugar de un individualismo cáotico.
- 4 Trabajar con la mira de lograr una producción máxima, en vez de una producción restringida.
- 5 Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible, de modo que la más alta prosperidad tanto de ellos como de su compañía pueda ser alcanzada.

E. ADMINISTRACION COMO CIENCIA INEXACTA.

Se señala que las Ciencias Sociales, son ciencias inexactas, y que la Administración es quizás la más inexacta de las ciencias sociales, ya que se trata con fenómenos complejos acerca de los cuales se sabe muy poco.

Los principios y la teoría constituyen el marco estructural de una ciencia.

Los principios son verdades fundamentales, o lo que se considera que es verdad en una época dada.

La teoría es un agrupamiento sistemático de principios - interrelacionados. Su función consiste en condensar y consolidar conocimientos significativos para darles una estructura.

F. TEORIA MODERNA DE LA ADMINISTRACION OPERACIONAL.

Henri Fayol, es el padre de la teoría moderna de la Administración. Fayol encontró que todas las actividades de una - empresa industrial podrían ser divididas en seis grupos:

1) técnicas; 2) comerciales; 3) financieras; 4) seguridad; - 5) contables; 6) administrativas. Señalando que estas actividades existen en negocios de cualquier clase, Fayol se dedicó a un análisis de la sexta.

Fayol consideró que los elementos de la Administración son sus funciones: planeación, organización, dirección, co-

ordinación y control. Señala una y otra vez, que éstos principios son aplicables no sólo a los negocios sino también a las empresas políticas, religiosas, filantrópicas, militares y otras. Puesto que toda empresa requiere de una administración.

Con una visión profunda, confirmada en estudios más recientes, Fayol observó que mientras la habilidad más importante para un trabajador es la técnica, la importancia relativa de la técnica administrativa aumenta conforme se asciende a lo largo de la pirámide, convirtiéndose en la capacidad más importante para los ejecutivos de alto nivel. Sobre la base de esta conclusión Fayol reconoció una gran necesidad de principios de Administración, y condenó la falta de tal enseñanza en las escuelas técnicas de su tiempo.

Conciente de la ausencia de una teoría de la Administración, trabajó intensamente durante los primeros años del siglo XX para crearla.

CAPITULO III
ADMINISTRACION EN ODONTOLOGIA

A. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION.

1. Planificación.

La planificación o planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir. La planificación es, una toma de decisiones, pues incluye la elección de una entre varias alternativas.

Comprende tres etapas:

- a) Políticas: principios para orientar la acción.
- b) Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
- c) Programas: fijación de tiempos requeridos.

2. Organización.

La organización incluye el establecimiento de una estructura de funciones, a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes.

Existen algunas implicaciones en el concepto de organización. En primer lugar, el negocio de un solo hombre posiblemente no pueda ser organizado. Puesto que el propietario ejecuta todas las funciones del negocio, no hay delegación de autoridad. Sin embargo si el propietario asigna a algun subordinado alguna función, y éste proporciona coordinación, la empresa se habrá convertido en organizada.

Etapas en la organización:

- a) Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad -

correspondientes a cada nivel.

b) Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

c) Obligaciones: las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptibles de ser desempeñadas por una persona.

3. Coordinación.

La coordinación es el logro de la armonía en los esfuerzos individuales encaminados hacia la consecución de las metas del grupo.

La mejor coordinación ocurre cuando los individuos ven cómo sus trabajos contribuyen a las metas dominantes de la empresa. Esto implica un conocimiento y un entendimiento de los objetivos de la empresa, no sólo por parte de unos cuantos que se encuentran en los niveles superiores, sino por todas y cada una de las personas que la integran.

4. Evaluación.

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba.

Llevar a cabo la acción necesaria para que los hechos se ajusten a los planes, significa localizar las personas que sean responsables por las desviaciones negativas con respecto a la acción planeada, y entonces fijar y realizar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. De este modo, las cosas se controlan evaluando la ejecución de lo planeado.

La evaluación comprende tres etapas:

- a) Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de toda evaluación.
- b) Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- c) Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

B. ELEMENTOS SEGUN FAYOL.

1. Integración de los Recursos Humanos

La integración es la provisión de personal a los puestos proporcionados por la estructura de la organización. Incluye el inventariar, evaluar y seleccionar a los candidatos adecuados para tales puestos.

La integración de la persona abarca:

- a) Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- b) Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- c) Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

2. Dirección y Liderazgo.

Función donde los administradores superiores inculcan a sus subordinados una aguda apreciación de las tradiciones, objetivos y políticas de la empresa.

La dirección afortunada de subordinados reconoce la naturaleza y las complejidades de las motivaciones y da como resultado personas conocedoras y bien entrena-

das que trabajan con eficiencia para alcanzar los objetivos de la empresa.

Etapas de la dirección:

a) Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

b) Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

c) Supervisión: la función última de la administración es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

3. Coordinación Escencia de la Administración.

La coordinación es una función separada del administrador. Sin embargo hay que considerarla como la base de la Administración. Cada una de las funciones administrativas es un ejercicio de coordinación.

La necesidad de sincronizar la acción individual surge de las diferencias de opiniones en cuanto a cómo pueden alcanzarse las metas y cómo pueden armonizarse los objetivos de grupo e individuales.

Por ello la tarea central del administrador es reconciliar las diferencias de enfoque, tiempo y esfuerzo o interés, y armonizar las metas colectivas o individuales.

C. LA ADMINISTRACION EN LA ODONTOLOGIA.

Teniendo un conocimiento básico de lo que es la Administración, ahora habra que enfocarlo al campo de la Odontología. Hablaremos de los seis elementos de la Administración aplicandolos a nuestra meta: el establecimiento de un Consultorio Dental.

1. Previsión.

La palabra previsión de prever (pre-ver: ver anticipadamente); acontecimientos y situaciones futuras, -- que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación.

La pregunta es: ¿ qué puede hacer un Cirujano Dentista para establecer su consultorio? o si ya lo tiene establecido para ampliarlo, modificarlo, etc..

Para hacer previsiones es indispensable:

- a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b) Investigar los factores, positivos o negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos - alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

Lo primero que debe hacer un Cirujano Dentista es fijar sus objetivos, lo que espera alcanzar en el futuro. La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva: ellos dan su Razon de Ser a la empresa, ya que para conseguir esos objetivos existe y vive la empresa, en este caso el Consultorio Dental.

Para poder determinar con mayor precisión los objetivos nos podemos auxiliar de estas preguntas:

- a) QUE es lo que realmente pretendemos; cuál es la meta que nos proponemos alcanzar; qué es lo que por su propia naturaleza se busca al instalar un Consultorio Dental.
- b) COMO pretendemos lograrlo; ¿En forma integral o parcial? ¿De inmediato o a largo plazo? Es decir se busca un criterio general bajo el cual enfocamos la búsqueda de nuestro objetivo.
- c) QUIEN ¿Se trata de un objetivo personal y subjetivo o del natural de la función? ¿A qué departamentos, secciones, etc., corresponde lograr el objetivo?
- d) POR QUE ¿Cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo, de la cual depende en gran parte la forma como habrá de alcanzarse?
- e) CUANDO ¿Es una meta urgente, o diferible? ¿En qué tiempo debemos lograr cada una de sus partes?
- f) DONDE ¿Se trata de un mercado local? ó algún otro elemento circunstancial de espacio y tiempo.

Con la fijación del objetivo se ha determinado el fin que se persigue, sin perjuicio de que, al hacerse los planes, determinadas circunstancias eminentemente concretas, puedan hacer que ese fin se altere ligeramente, se eleve de categoría, se limite, etc..

Se requiere ahora determinar todos los factores, tanto positivos como negativos, que habrán de influir en la consecución de ese fin. Esto lo realiza la investigación.

Dicha investigación tiene por lo tanto como fin, determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo -

fijado. Entre estos medios se encuentra la eliminación de aquellos factores que nos dificultarán la obtención del objetivo, eliminación que es ya por si misma, un medio (y por cierto de los de mayor interes, piensese en la investigación de la fuerza de la competencia). La investigación precisamente por ser el centro de la previsión, es la parte más esencialmente vinculada con ella; preevemos principalmente cuando investigamos.

2. Reglas de la Investigación.

Para investigar los factores positivos y negativos que influirán en el logro de nuestros objetivos seguiremos un proceso que fijaremos por medio de algunas reglas.

REGLA 1A. "Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto, y, por ello, clasificarlos adecuadamente".

A. Factores externos a los negocios y por lo mismo de carácter general.

Se descomponen en factores:

- | | |
|---------------------|---|
| a) Políticos, como | Condiciones políticas y legales, intervención y controles estatales.
Política fiscal. |
| b) Económicos, como | Renta nacional, general y por sectores.
Nivel general de precios y salarios.
Capacidad adquisitiva general, y del sector mayoritario en el consumo de que --
tratamos. |

- | | |
|-------------------|--|
| c) Sociales, como | Crecimiento y distribución demograficos.
Movilidad de la población.
Situación y tendencias del movimiento sindical.
Nivel de capacidad del futuro personal. |
| d) Técnicos, como | Instrumental y equipo disponible.
Su posibilidad de adaptación a las necesidades concretas.
Sistemas de trabajo, etc.. |

B. Factores internos a la empresa.

- a) Los mismos objetivos fijados.
- b) Capital disponible.
- c) Provisiones.
- d) Registros contables.
- e) Registros estadísticos.
- f) Abastecimientos más adecuados, etc..

C. Mercados.

- a) Demanda actual del servicio.
- b) Fuerza y amplitud de la competencia.
- c) Posibilidad de abrir o ampliar mercados.
- d) Desarrollo del servicio, de acuerdo con los gastos y necesidades del consumidor.
- e) Efectividad de la publicidad, etc..

REGLA 2a. " Deben distinguirse los factores mensurables de los de mera apreciación".

REGLA 3a. " Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podemos allegarnos, sus fuentes, su costo de adquisición, etc."

REGLA 4a. "Deben seleccionarse los factores estrategicos"; es decir, aquellos factores que, adecuadamente - modificados, influirán sobre todos los demás para ayudarnos a lograr nuestro objetivo.

REGLA 5a. "Deben tratar de fijarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar el modo de prever y evitar los efectos dañosos que puedan producir".

3. Planeación.

Ya hemos dicho que mientras la previsión estudia "lo que puede hacerse", la planeación fija con precisión "lo que va a hacerse".

La planeación consiste, en fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números, necesarias para su realización.

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del - so, de la improvisación;
- b) Así como en la parte dinámica, lo central es diri-- gir, en la mecánica el centro es planear; si adminis-- trar es hacer a través de otros, necesitamos primero - hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de - coordinarse;
- c) El objetivo sería infecundo, si lo planes no lo de-- tallaran, para que pueda ser realizado íntegra y efi-- cazmente; lo que en la previsión se descubrió como po-- sible y conveniente se afina y corrige en la planeación;
- d) Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo,

que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo;

e) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

A. Principios.

El principio de la precisión: "Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas."

Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

El principio de la flexibilidad: "Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión".

Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

- a) ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal,
- b) ya proveyendo de antemano caminos de substitución para las circunstancias especiales que se presenten,
- c) ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

El principio de la unidad: "Los planes deben ser de -- tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la --

en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general.

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc.. Los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar uno sólo.

4. Organización.

Literer la define como "una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal), entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas".

La organización se refiere:

- a) "a estructurar";
- b) "a como deben ser las funciones, jerarquias y actividades";
- c) "a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse, más o menos remotamente";
- d) Nos dice en concreto cómo lo va a hacer, y quien va a hacer cada cosa, (que puesto). Cuando la organización está completa, sólo resta actuar, integrando, dirigiendo y controlando, todo lo cual pertenece a la dinámica.

5. Integración.

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos, que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Aunque se dá en mayor amplitud al iniciarse la operación de un Consultorio Dental, (conseguir personal, instrumental, dinero, etc.) es una función permanente porque en forma constante hay que estar integrando -

dicho organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., cómo para sustituir a los que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas e instrumental que se ha deteriorado, a los sistemas que resultan obsoletos, etc..

A. Principios de Integración de Personas.

a) de la adecuación de hombres y funciones.

"los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente; en otros terminos, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

b) de la provisión de elementos administrativos.

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social de los elementos administrativos necesarios para hacerle frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

c) de la importancia de la introducción adecuada.

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa, tiene muy especial importancia, y por lo mismo debe ser vigilado con especial cuidado.

B. Principios de Integración de cosas.

a) Del carácter administrativo de esta integración.

Podrá parecer que, estudiar sistemas de producción, ventas, finanzas, etc., es problema técnico, mas no administrativo, pero en estas funciones se encuentran elementos administrativos, por que miran "a la coordinación de los elementos técnicos entre si y con las personas.

b) Del abastecimiento oportuno.

"Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes, en forma tal que, ni falten en determinado momento restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo las utilidades.

c) De la instalación y mantenimiento.

"Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo".

C. Reglas y Técnicas.

Se ha dicho que la integración hace, de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía; para ello se requieren cuatro pasos:

a) Reclutamiento.

Tiene por objeto hacer, de personas totalmente ex--trañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

b) Selección.

Tiene por objeto el escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

c) Introducción.

Tiene como fin articular y armonizar el nuevo ele--mento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

d) Desarrollo.

Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

6. Dirección.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. La dirección es el corazón o esencia de la administración.

A. Pasos o Etapas.

La dirección de una empresa supone:

- a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".
- b) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.
- c) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.
- d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

B. El arte de mandar.

Tratemos de sintetizar las principales cualidades que requiere un "JEFE", para hacerlo en forma efectiva; las normas del arte de mandar son:

- 1.- Sentido de RESPONSABILIDAD.
- 2.- INICIATIVA.
- 3.- SABER CONVENCER.
- 4.- SABER ENTUSIASMAR.
- 5.- SABER COORDINAR.
- 6.- SABER COMUNICAR LAS ORDENES.
- 7.- ESPIRITU DE JUSTICIA.

9.- MANTENER LA DISCIPLINA.

10- DAR BUEN EJEMPLO.

7. Control.

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos diversos:

- a) Control automático;
- b) Control sobre resultados.

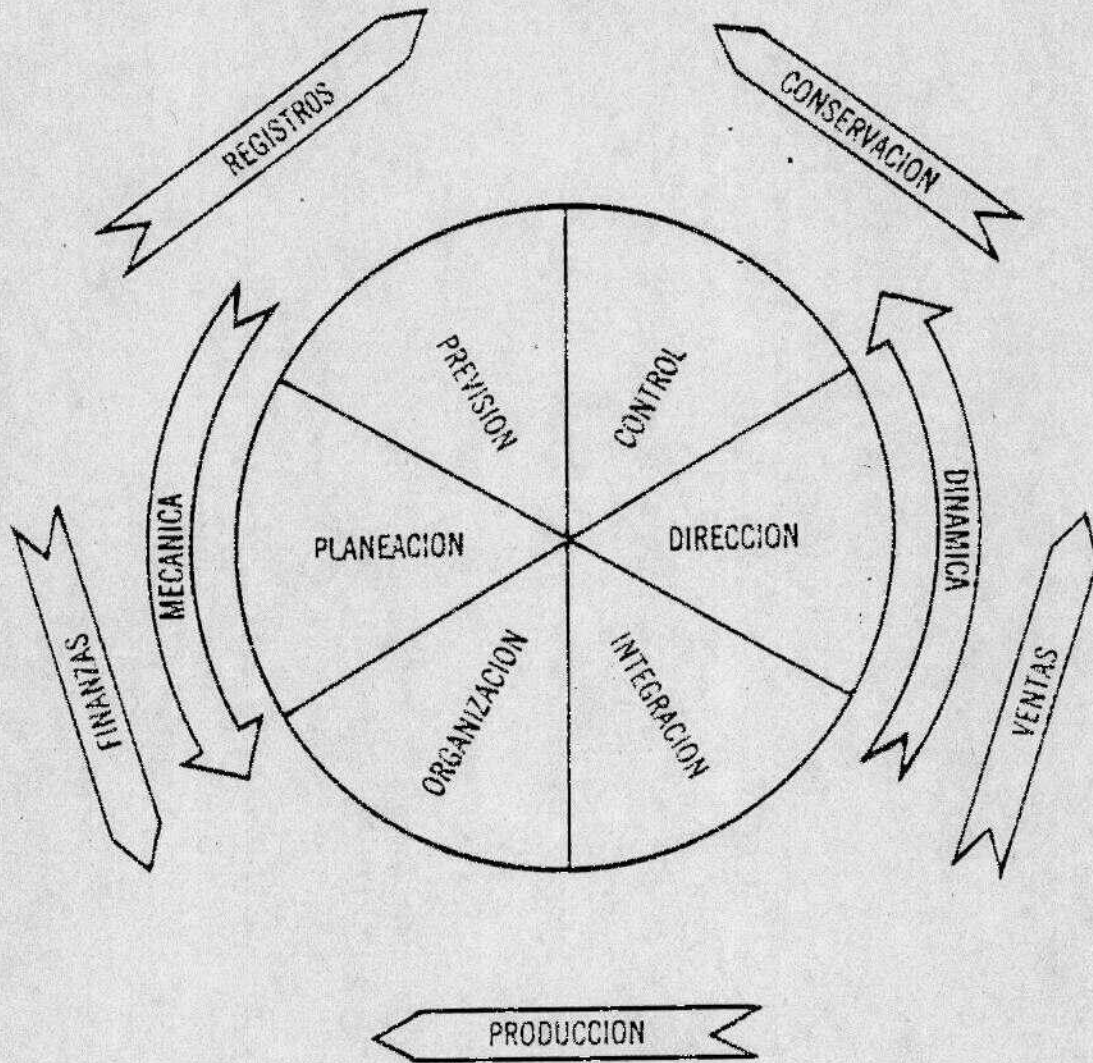
Control automático o "control directo" en el campo de la administración consiste en preparar mejores administradores que apliquen hábilmente los conceptos, técnicas y principios, y eliminan así los resultados insatisfactorios causados por la mala administración.

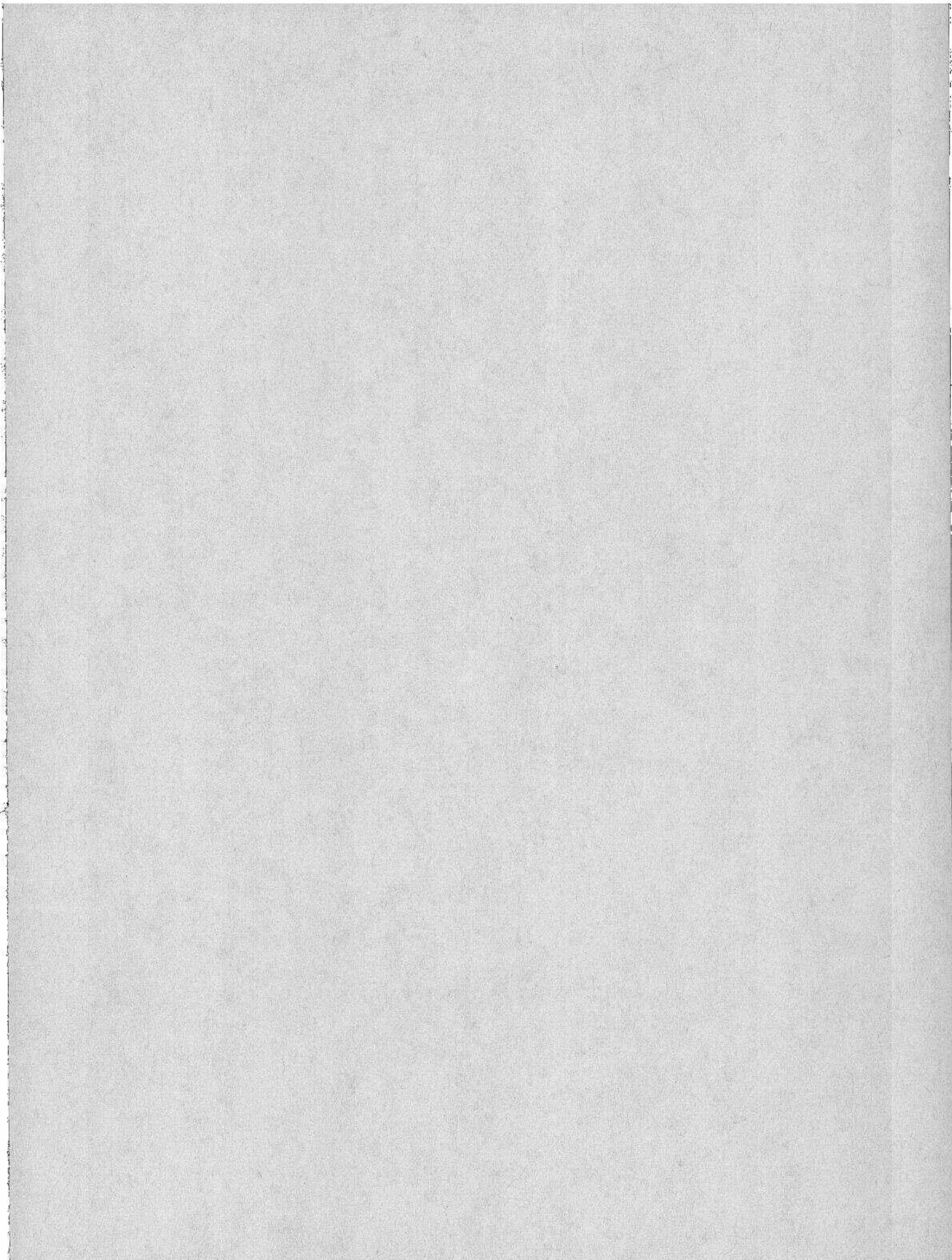
Control sobre resultados o "control indirecto", consiste en localizar a los directamente responsables de los resultados insatisfactorios y lograr que corrijan sus errores.

A. Clasificación de Areas.

- a) Control de pérdidas y ganancias. Técnica planeada para medir cualquier parte de una empresa, calculando la utilidad o pérdida total proveniente del desempeño de esa entidad.
- b) Control de desempeño total. Establecido para evaluar la labor total de una empresa, de una división o de un proyecto o programa de gran importancia.
- c) Controles parciales. Establecidos para medir el desempeño de una actividad específica, como control de calidad, efectivo, producción o ventas.
- d) Control de la calidad de la administración.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAS Y DE COSAS





CAPITULO IV

CONCLUSIONES

A. Generalidades de la Administración.

Existen diferentes enfoques de análisis administrativo.

Los diversos enfoques para la Administración han sido -
clasificados en las siguientes categorías:

- 1) Empírico o de situación práctica;
- 2) Del comportamiento interpersonal;
- 3) Del comportamiento de grupo;
- 4) De sistemas sociales cooperativos;
- 5) De sistemas sociotécnicos;
- 6) De teoría de la decisión;
- 7) De centro de comunicaciones;
- 8) Matemático y
- 9) Operacional.

1. El enfoque de comportamiento interpersonal.

Para efectos de este estudio, veremos el enfoque del -
comportamiento interpersonal, donde el administrador -
involucra a los individuos y sus relaciones. En otras
palabras, este enfoque se concentra sobre el aspecto -
humano de la Administración y sobre el principio de que
cuando se trabaja para alcanzar objetivos de grupo, --
"las personas deberían entenderse".

Sólo partiendo del comportamiento del individuo es que
se puede planear y organizar una clínica.

El comportamiento interpersonal, tiene como ciencia ba
se a la Psicología, que ayuda al administrador a saber
influir eficazmente en la conducta de los demás y de -
ello depende en gran parte su éxito.

Este enfoque forma parte como elemento del enfoque operacional.

2. El enfoque operacional.

Este enfoque es parcialmente eclético, puesto que reúne de todos los enfoques de la Administración aquellos elementos de cada uno que se relacionan con ésta y que pueden ser más útiles con el trabajo administrativo.

El enfoque operacional considera a la Administración como un cuerpo de conocimientos universales aplicables y que puede ser introducido a todos los niveles de la administración y en todo tipo de empresas.

La teoría, entonces, se contempla como una forma de organizar el conocimiento y la experiencia de tal forma - que la práctica pueda ser mejorada mediante la investigación, la comprobación empírica de las técnicas y principios, y la enseñanza de los fundamentos.

3. Relación de la Administración con algunas Ciencias Sociales.

Existe relación de la Administración con algunas ciencias sociales como lo son la Sociología y el Derecho, que son disciplinas base, ya que la misma Administración sólo puede darse en un "organismo social jurídicamente estructurado".

Pero como la administración tiene una de sus divisiones principalmente en "la de personas" y "la de cosas", las dos ciencias que de una manera inmediata concurren a - auxiliarla son, desde el punto de vista de las cosas, la economía, que todo administrador necesita para el manejo de las cosas, y el de la psicología, para el de las personas.

Así el administrador emplea la Economía para lograr la máxima eficiencia de un organismo social, en este caso

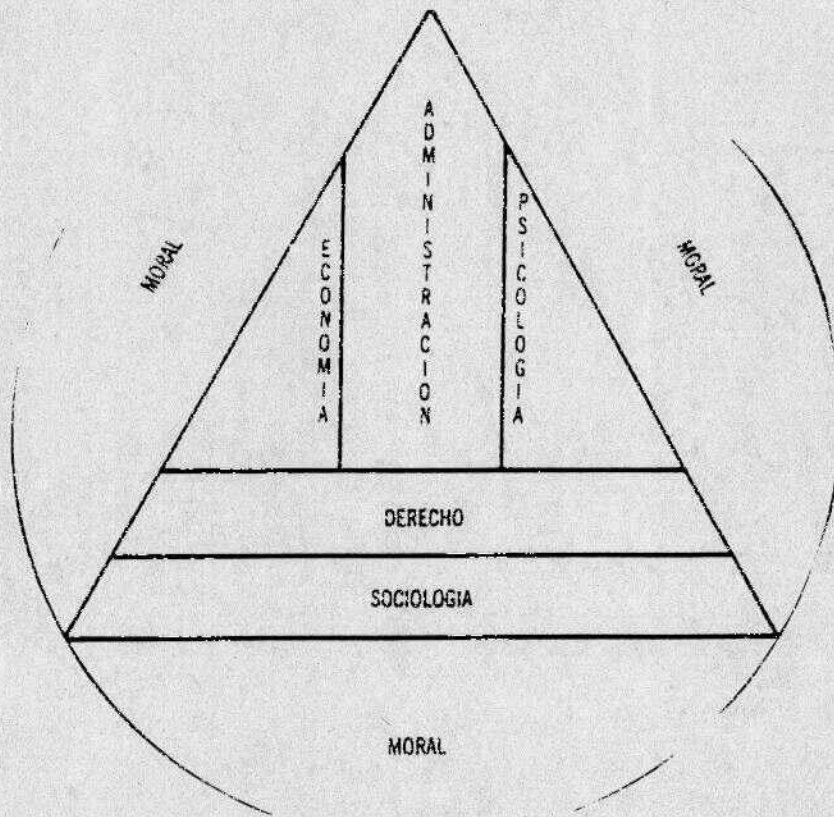
el Consultorio Dental, prescindiendo de que éste pueda tener o no fines económicos.

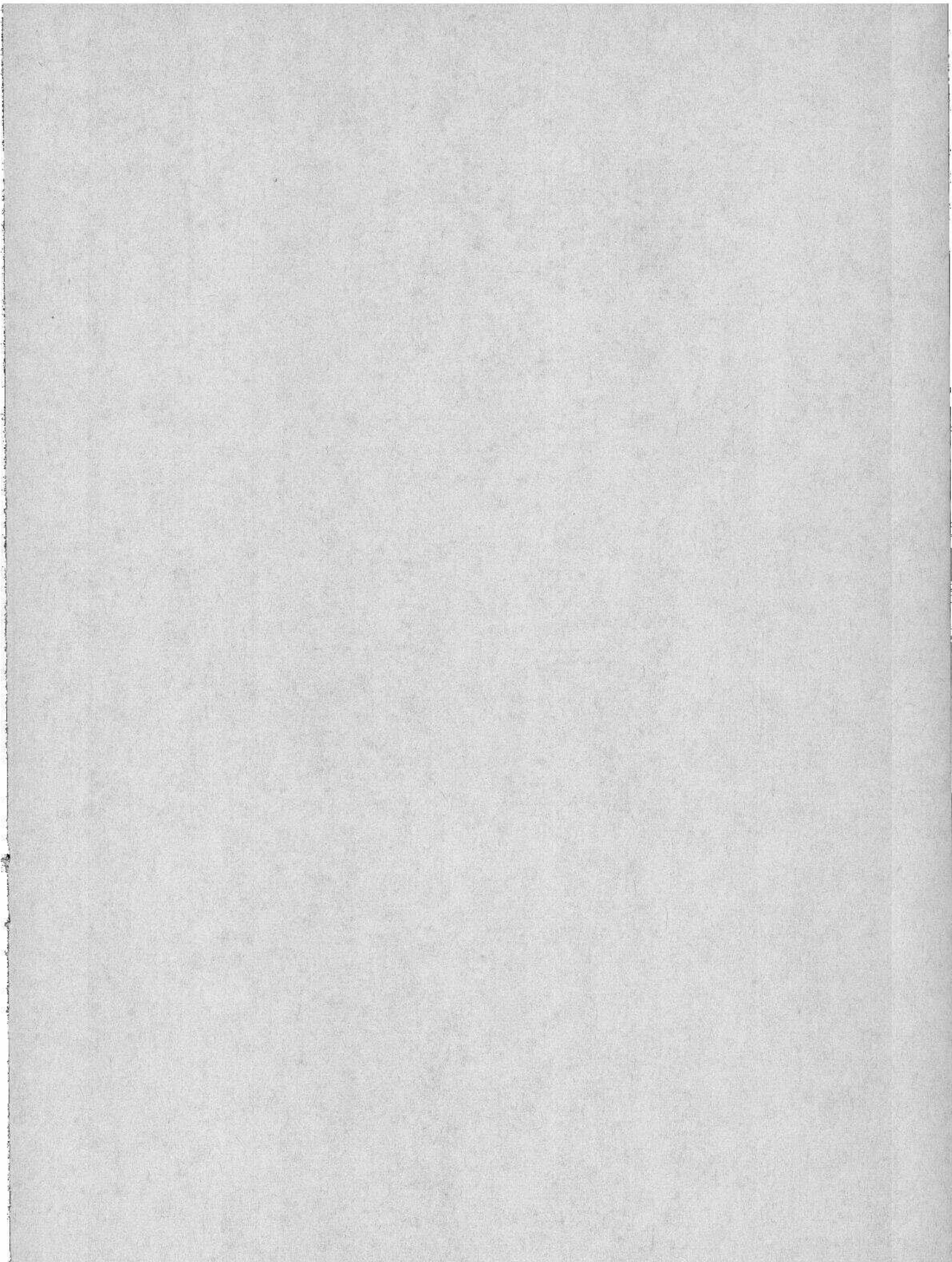
Al explicar la psicología la forma como opera la motivación de los actos humanos, y consiguientemente la forma de predecirlos, al menos parcialmente, da la razón de las acciones que el hombre realiza en cualquier organismo social y sirve para ello y para explicar en gran parte, los fenómenos sociales.

El Administrador va a coordinar personas, y al mismo tiempo a coordinar la actuación de estas mismas personas, con las cosas, sistemas, etc.. Necesita por lo mismo, conocer los resortes psicológicos para tratar de influir en el logro de la cooperación de los hombres, como base para su coordinación.

La Administración también se relaciona estrechamente con la Moral, ya que las dos son disciplinas de carácter normativo. Pero mientras que las normas de la Moral se refieren a toda la conducta humana y para un fin último, las de la Administración tratan de un sólo aspecto de esa conducta y para un fin particular: la máxima eficiencia que logre en un organismo social.

RELACIONES ENTRE LA ADMINISTRACION
Y OTRAS DISCIPLINAS CONEXAS.





A P E N D I C E

Por medio de esta recopilación de datos se ha tratado de dar nociones básicas de la Administración, función muy importante y además muy estrechamente ligada a toda Empresa u Organismo Social que en este caso viene siendo el Consultorio Dental.

B I B L I O G R A F I A

Reyes Ponce Agustín: ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
Ed. Limusa.

Koontz Harold: CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
Ed. Mc.Graw - Hill.

Finn Sidney B.: ODONTOLOGIA PEDIATRICA
Ed. Interamericana

11 ENE 501
12 ENE 502