

# Capítulo 17

## Administración estratégica en enfermería

En esencia, la administración estratégica en enfermería consiste en elaborar el plan de acción para manejar y operar la prestación de los servicios inherentes a esta especialidad.

Es necesario recordar que la administración como ciencia social pretende el logro de objetivos organizacionales. La organización se describe como el grupo de personas que trabajan juntas para satisfacer necesidades, lograr utilidades o prestar servicios a la comunidad.

Con la administración de procesos toma fuerza la figura del gerente, quien tiene la responsabilidad de tomar acciones que permitan a los integrantes de las organizaciones trabajar en forma eficiente.

La gerencia de enfermería se ubica a nivel intermedio de los mandos en las instituciones de salud, sin embargo puede ubicarse a nivel ejecutivo en las empresas de servicios.

Los gerentes establecen un ambiente en el que su personal pueda alcanzar las metas en la menor cantidad de tiempo, aprovechando al máximo los recursos y logrando con ello la satisfacción de empleados y clientes.

Actualmente, el enfoque empresarial cobra fuerza para administrar empresas cuyo propósito sea lucrativo o no. Los gobiernos de diversos países consideran que el espíritu empresarial es importante para incrementar el empleo y la prosperidad de sus habitantes.

Ese espíritu se reconoce como un proceso creativo que tiene su base en el análisis del ambiente externo e interno en el que se desenvuelve la empresa, la construcción de soluciones que aprovechen las oportunidades de mercado y las necesidades no satisfechas de los clientes.

Una tarea importante de la gerencia de enfermería es transformar los insumos en resultados. Para ello, las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control siguen siendo la forma, sólo que hoy se hacen aplicando los instrumentos de la administración estratégica.

La innovación, la creatividad y la expansión de las empresas en un ambiente competitivo es hoy un concepto que se encuentra entrelazado por tecnologías de comunicación global.

Para aplicar una administración estratégica se requiere del compromiso de las administradoras y de un conjunto de medidas que permitan el crecimiento de la organización, satisfacer y atraer a los clientes, posicionarse en el mercado, mejorar su desempeño y dejar claro cómo hacerlo.

La estrategia consiste en las medidas que se adopten para hacer competitiva a la organización. Para las empresas de servicios, como las instituciones de salud, específicamente el departamento de enfermería, éstas tienen como propósito propiciar mejoras en el negocio, atraer y satisfacer a los clientes, alcanzar altos niveles de desempeño por parte de sus empleados, entre otras.

En enfermería, podemos considerar dos grandes campos de acción para administrar estratégicamente:

- a) En las instituciones públicas.
- b) En la práctica privada.

Se revisarán los aspectos relativos a la administración estratégica en las instituciones de salud, las cuales, de acuerdo con la organización del sistema de salud en México, se clasifican en tres grandes grupos: las encargadas de proveer servicios de salud y seguridad social, las dedicadas a atender a la población abierta y las empresas privadas. Actualmente se instituye el seguro popular para protección a personas que no cuentan con el sistema de seguridad social y no pueden pagar los servicios en el sector privado.

Es importante recordar que la práctica de la enfermería se realiza en casi un 90% de las instituciones del sector gubernamental u oficial.

En general, todo el sistema de salud presenta actualmente considerables cambios que modifican y transforman la práctica médica, y por supuesto la de enfermería.

Al interactuar con su entorno las organizaciones que proporcionan servicios de salud obtienen diferentes resultados, a pesar de ser idénticas en recursos, formas de trabajo y propósitos. Esto se debe a las particularidades que su administración imprime.

Por supuesto que la forma de planear tiene mucho que ver con la adquisición de tales resultados.

La gerencia estratégica requiere de un proceso de interacción con ese entorno, en el cual se produce un proceso para cambiar configuraciones internas y dinámicas.

Una gerencia estratégica responde a las variables externas no controlables utilizando planes emergentes y controlando las variables que por su origen pueden ser previstas.

En el plan estratégico se toman en cuenta las tendencias económicas, políticas y culturales del entorno en el cual está inserta la institución, y adopta las tendencias del cambio aplicando la innovación a sus productos.

Si se considera el marco cambiante que se produce en los escenarios actuales, la organización precisa redefinirse elaborando nuevos productos, adquiriendo nueva tecnología y desarrollando sus recursos.

Con la planeación estratégica se persigue un posicionamiento que respalde el trabajo que se desempeña en la organización.

Hoy, los líderes operan un sistema de gerencia que desplaza el antiguo enfoque de objetivos hacia las estrategias. Se busca concentrarse en aquellos objetivos que son factibles de lograr y en qué área se debe competir, de acuerdo con las oportunidades o amenazas del entorno. La cadena de causas al combinarlas con datos estadísticos nos permite obtener la base para tomar decisiones.

El proceso de planeación consiste en formular estrategias que definen la misión, los propósitos, los objetivos y las políticas, así como las metas de desempeño, la planificación y la evaluación de los resultados.

Por su parte, el enfoque estratégico de la administración desarrolla una orientación a la gerencia de procesos y se muestra una clara tendencia hacia la coordinación de la creatividad para transitar al futuro en forma satisfactoria.

En cuanto al pensamiento estratégico, fundamenta la importancia del enfoque con base en la utilización de los juicios razonados, sistemas de información, así como en la toma de decisiones.

Del mismo modo, la visión de la organización ya no queda en manos y al arbitrio de los directivos, sino que se basa en los análisis documentados.

Al incorporar los valores se obtienen los elementos intuitivos de lo que se espera de los miembros de la organización.

El pensamiento estratégico es el fundamento para la toma de decisiones y se desarrolla en un proceso complejo y articulado que integra las aspiraciones de la organización, las oportunidades y las amenazas del entorno.

- La administración estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales como: ¿qué es la empresa hoy y qué debe ser?
- ¿Quiénes son sus clientes y cuáles sus alternativas?

Se orientan los esfuerzos y los recursos a situaciones prioritarias, al crecimiento y bienestar de la organización. El propósito es descubrir las oportunidades que brinda el entorno y que benefician a la organización, al mismo tiempo descubrir las amenazas que pueden afectar.

Los planes estratégicos permiten aprovechar las oportunidades y evitar, o al menos disminuir, los peligros del entorno.

La administración estratégica en enfermería se concentra en valorar los procesos sustantivos de los servicios, identificar las interdependencias y buscar las alternativas para evitar o reducir las interferencias y barreras en la producción de resultados.

La teoría de sistemas aplicada a la enfermería nos permite comprender la importancia de los insumos apropiados, los procesos para transformarlos y como resultado la atención de enfermería de manera eficiente y efectiva.

La importancia de la gerencia estratégica en enfermería puede resumirse como:

- El manejo adecuado de los recursos de la organización, apoyando las acciones y tomando decisiones para un futuro determinado
- Lograr ventajas sobre la competencia para consolidar la posición de los procesos de la institución
- Analizar la complejidad de los fenómenos ambientales externos a la institución, que afectan o pueden afectar el desarrollo y crecimiento sostenido en el posicionamiento del futuro
- Lograr y desarrollar nuevas aptitudes, actitudes e ideas para mejorar
- Lograr una imagen corporativa que haga diferente la institución y, por supuesto, obtener la preferencia del cliente
- Tener una visión del futuro que permita explotar las oportunidades, precisar los riesgos y reducir las amenazas

## Planeación estratégica

Por lo que se refiere a los servicios de enfermería que se ubican en el sector salud, la planeación estratégica consiste en proyectar el cumplimiento de objetivos a largo plazo mediante el aprovechamiento de las capacidades para influir el entorno, asimilando o creando oportunidades del entorno en beneficio de la organización.

Las estrategias de las áreas funcionales, como es el caso de los servicios de enfermería en el proceso de la atención médica, juegan un papel definitivo para administrar estratégicamente.

La planeación es un proceso complejo para diseñar y ejecutar las estrategias corporativas, de las cuales las formuladas provienen de la alta dirección con el propósito de guiar a sus subordinados, las revisadas tienen su origen en las consultas hechas para casos especiales, las implícitas

provienen de los usos comunes en la empresa y las impuestas vienen del exterior, como es el caso de las que se tienen en el sistema de salud.

Las estrategias no tratan de establecer el cómo lograr los objetivos, eso se determina en programas operativos, así que la creatividad que produce diseñar y ejecutar una estrategia genera acciones sistematizadas para alcanzar una posición de competencia ventajosa.

Generalmente se utilizan enfoques para establecer el concepto de estrategia que la empresa quiere aplicar, los más comunes son:

- El enfoque administrativo, en cuyo caso la parte esencial es definir la misión y los objetivos
- El enfoque de planeación, que comprende la evaluación del ambiente y el tiempo
- El enfoque de dirección, que consiste en aplicar todo un proceso para posicionar la empresa
- El enfoque de negocio, que consiste en posicionar y ser una empresa competitiva según el entorno

Independientemente del concepto con que se desarrollen las estrategias, éstas presentan las siguientes características:

1. Expresa la misión y la visión de la organización.
2. Sistematiza las relaciones internas, considerando el ambiente y el entorno específico.
3. Describe la actitud proactiva de la organización.
4. Tiene su base en la teoría de sistemas.
5. Recurre a técnicas especiales de la administración de calidad y la gerencia de procesos.
6. Proporciona claridad en las funciones de la administración.
7. Es elaborada y dirigida por los niveles directivos más altos.
8. Establece un marco de referencia de la empresa.
9. Enfrenta mayores niveles de incertidumbre que los planes tradicionales.
10. Cubre amplios periodos.
11. Hace coincidir los recursos con las oportunidades del mercado a largo plazo.

Como ya se mencionó (ver la figura 15-3), las fases para elaborar y ejecutar una estrategia son cinco: visión, objetivos, estrategia, ejecución y evaluación.

Ahora bien, las áreas que se tomaron en cuenta para planear y ejecutar las estrategias son:

- **De objetivos.** Establece los objetivos por niveles de importancia y se definen los propósitos organizacionales.
- **Diagnóstica.** El diagnóstico de la situación actual se hace usualmente mediante un análisis de FODAS.
- **Del entorno.** Consiste en posicionar la organización en mercado, a través de un análisis del ambiente y de los factores que influyen para ubicarla en determinada situación.
- **Estratégica.** Determina los diferentes cursos de acción para lograr los objetivos. Se realiza a través del diseño de alternativas o estrategias.

En forma general, la planeación estratégica inicia con el establecimiento de los objetivos organizacionales, se definen las estrategias y las políticas, y se diseña el plan, la ejecución y la evaluación.

De acuerdo con lo expresado por diversos autores, el proceso de planeación se plantea en cuatro etapas:

1. Diseñar la misión de la empresa.
2. Formular las estrategias.
3. Ejecutar el plan estratégico.
4. Evaluar el resultado.

Con la planeación estratégica se diseñan escenarios de la misión y la visión, lo cual reporta ventajas porque las alternativas pueden ser analizadas y cuestionadas, elaborándolas una y otra vez hasta quedar satisfechos.

Las decisiones que se toman sin considerar cuidadosamente las consecuencias y las circunstancias que pueden darse en etapas futuras, generalmente conducen a pérdidas irreparables.

La planeación estratégica trata con las decisiones actuales y su futuro. Es un proceso, un conjunto de planes interrelacionados y una filosofía de vida.

Por otra parte, un plan estratégico de negocios es aquel en el que se expone un método para llevar a cabo una actividad, en cierto periodo, en el futuro. Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.<sup>1</sup>

La planeación estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Las variables externas que no se pueden controlar son precisamente la causa para elaborar planes estratégicos, ya que es la única forma de responder a las consecuencias de dichas variables, que afectan a las organizaciones.

Es posible construir mediante la planeación estratégica los escenarios que permitan integrar a la organización al entorno en una posición competitiva.

Algunos autores manifiestan que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden el mejor camino para ubicarse al frente en un mercado.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo propone como etapas del proceso de planeación estratégica las siguientes:

- Determinar la misión o razón de ser de la empresa
- Determinar la estrategia
- Determinar las tácticas
- Determinar los proyectos

Por su parte, Bower sugiere las siguientes etapas:

- Establecer objetivos
- Diseño de la estrategia
- Establecer metas
- Expresar la filosofía de la organización
- Determinar las políticas
- Diseñar la estructura de organización
- Control de información
- Motivación

La terminología empleada por los autores es diversa y expresa el conocimiento de diferentes modelos de la administración. Algunos proponen incluir la matriz de FODA, otros sugieren manejar escenarios, otros más proponen análisis de insumos o determinación de oportunidades, en fin, utilizan diversas herramientas administrativas que proponen etapas y formas.

---

<sup>1</sup> Martínez VF, *Planeación estratégica creativa*. México: Editorial PAC, 2001:98.

Hay diferentes concepciones sobre lo que es la planeación estratégica, pero casi todas ellas coinciden en que es un instrumento para situarse en una posición competitiva, que parte de la actual y llega a la futura de la organización.

La problemática entre la posición actual y futura se plantea como una inquietud cuando se intenta describir el perfil actual o a largo plazo de la organización.

En el caso de los servicios de enfermería la planeación estratégica es útil cuando:

- Se requiere describir el perfil y los procesos
- Se quiere describir el futuro del servicio en el sistema de salud
- Se desea elaborar un plan que permita una transición ordenada en el tiempo
- Es indispensable para proyectar una empresa de servicios

La planeación estratégica se ha llamado también planeación científica, debido al gran trabajo de investigación que se requiere para elaborar un plan de este tipo. La opinión de las enfermeras que han aplicado la planeación estratégica es que con ella puede aprenderse mucho sobre la profesión.

## Objetivos de los planes estratégicos

Los objetivos de los planes estratégicos son muy importantes para impulsar el cambio. Son la imagen del futuro al que se desea llegar y se emplean con diversos fines, tales como los siguientes:

- **Elaborar un plan formal.** No quiere decir “llenar una formalidad”. Hacer un plan como un ejercicio burocrático no tiene ningún caso. Un plan formal incluye documentar las acciones operativas y contar con respuestas a los posibles problemas que puedan presentarse en el desarrollo.
- **Fundamentar el financiamiento.** Detrás de todo plan que se presente se encuentra la intención de obtener la aprobación y el financiamiento. Para lograrlo se requiere presentar un plan que precise los argumentos, las razones y los resultados que justifican el presupuesto.
- **Buscar la aprobación de la dirección estratégica o de los empresarios.** Un plan documentado ofrece un marco de referencia para obtener la aprobación, que junto con el financiamiento están relacionados. En cierta medida, equivale a obtener recursos.
- **Elaborar el instrumento para operar.** La información contenida en el plan permite convertirlo en un instrumento para la administración. El marco de referencia es un instrumento vital para hacer operativo el funcionamiento de la empresa, ya que se establece la estrategia general y las acciones requeridas para lograrla. La extensión de los detalles varía según el grado de medición y control que se realiza.

Un plan estratégico del departamento de enfermería se elabora considerando la premisa de que “nadie conoce mejor el trabajo de la enfermera que la propia enfermera”. En efecto, los términos que ellas utilizan son poco conocidos por aquellos que no se dedican a este trabajo. Por ejemplo, las siglas ESP antes del nombre de una enfermera, constituyen un acertijo para los neófitos en la materia, de ahí la importancia de definir los términos e incluirlos como un glosario para consulta de aquellos que lo deseen.

Es posible que los lectores del plan (en este caso los directivos) pasaron por alto el glosario inicial; sin embargo, al revisarlo observaron que existe y no tendrán que llegar al final para des-

cubrirlo. Además, el plan define a los clientes, tanto internos como externos, y se examinan el comportamiento, los deseos y las necesidades de los mismos.

En el plan se incluye también el servicio que se presta, en este caso la atención de enfermería. Se analizan la aceptación, la eficacia, la eficiencia y la efectividad, en qué consiste, qué se hace y qué se puede hacer. Además, es importante señalar cuáles son aquellas acciones que pueden ser cambiadas.

Como el proceso de planeación considera el ambiente, éste se ubica desde el punto de vista de la influencia de factores como:

- Las fuerzas y tendencias económicas
- Factores y políticas, sociales y tecnológicas, que condicionan el desarrollo de la organización
- Amenazas y oportunidades
- Competitividad
- Aspectos legales
- Aspectos demográficos y geográficos
- Desarrollo de productos y servicios
- Mercado
- Investigación y desarrollo
- Producción
- Operación y compras
- Marketing
- Recursos humanos y financieros
- Imagen de la empresa
- Clima organizacional
- Clientes

## 🌀 Elaboración de un resumen ejecutivo

Generalmente, al documentar el plan se elabora una síntesis denominada resumen ejecutivo, que es la parte que más se consulta, por lo que debe ser la mejor del plan.

El resumen ejecutivo como documento sintético del plan tiene la ventaja de presentar una visión general del departamento, área o sector, o incluso de la propia organización, sus necesidades, sus expectativas, sus ventajas y competencias fundamentales.

Si la meta es tener un instrumento para lograr los objetivos, el resumen aporta todos los elementos para no perder de vista hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos.

Si el propósito es buscar la aprobación, el resumen es un excelente instrumento de difusión para conseguirla, ya que en él los directivos o funcionarios que generalmente tienen tiempo limitado para leer planes extensos encontrarán la información esencial para tomar decisiones.

El tamaño exacto del resumen varía; sin embargo, las recomendaciones insisten en que no sea mayor de una página.

Además del resumen, se documentan las acciones correspondientes para describir el escenario y la empresa, la visión, la misión, los objetivos, las estrategias que se emplearán y las correspondientes acciones para desarrollar los servicios o productos.

En la presentación del resumen ejecutivo o “*abstract*”, es conveniente hacerlo también en otro idioma, dependiendo del propósito del plan estratégico.

Como norma general, el plan estratégico corporativo es elaborado por los niveles más altos de dirección. Los de áreas funcionales son realizados por los directivos intermedios.

En el caso de aplicar el método para los planes de los departamentos, áreas o sectores de la organización, se sugiere tomar en cuenta que los mejores planes son aquellos en los que participan todos los involucrados a través de la representación por equipos de trabajo.

En el caso de la jefa de enfermeras, no sólo asume la responsabilidad de la parte del plan que le corresponde, sino que debe coordinar las acciones para lograr los objetivos generales del plan. Consecuentemente, el trabajo se acumula, por lo cual es importante delegar el trabajo correspondiente a la documentación del plan y de esta forma la jefa de enfermeras puede encargarse de tener la visión del conjunto.

Para que el plan estratégico funcione es importante documentarlo perfectamente, tomando en cuenta:

- El escenario
- El mercado
- La competencia
- El posicionamiento
- Explicar la visión, la misión y sus objetivos
- Evaluación y elección de estrategias
- Pruebas de congruencia
- Planes contingentes

La visión y la misión, entendidas como propósitos, tienen una comprensión amplia. El trabajo fundamental es establecer las consecuencias que se consideran valiosas en un futuro, con una organización acorde.

Se precisan en el resumen todos los puntos relevantes, como se muestra en el cuadro 17-1.

El plan para desarrollar el producto o servicios tiene que elaborarse exponiendo las proyecciones financieras y poniendo de manifiesto los riesgos y las oportunidades.

**Cuadro 17-1 Aspectos a considerar en el resumen ejecutivo.**

<b>Introducción concisa</b>	La función asistencial directa al paciente es responsabilidad de la enfermera general, quien representa más de 60% de los recursos humanos en la atención al paciente. Es un elemento decisivo en el logro de los objetivos de la organización.
<b>Quién</b>	El departamento de enfermería es parte de la institución, presta servicio ininterrumpido las 24 horas de los 365 días del año y lo hace de manera eficiente, eficaz y oportuna al paciente, la familia y la comunidad. Es fuente de información y formación de profesionales de la salud; es el área donde se integran las acciones del equipo médico, las cuales culminan en una proyección de La institución hacia los usuarios.
<b>Qué</b>	El plan que se presenta pretende gestionar, identificar y mejorar el conjunto de procesos interrelacionados e interdependientes que generan una atención de enfermería, que es de valor para los usuarios.
<b>Cómo</b>	El comité de calidad verifica un ahorro de 10% en la utilización de recursos. Una mejor aceptación y satisfacción para el cliente.
<b>Cuánto</b>	El ahorro de 10% significa una utilidad neta de \$_____ La satisfacción del cliente incrementará la demanda en \$_____.

## 🌀 Etapas para elaborar un plan estratégico en enfermería

Para elaborar el plan estratégico del departamento o de los servicios de enfermería en instituciones del sector salud se toman en cuenta las siguientes etapas (figura 17-1):

1. Diagnóstico situacional.
2. Posicionamiento.
3. Estrategias.

### Diagnóstico situacional

No se trata de describir la situación actual en forma tradicional, más bien de examinar los factores estratégicos clave que han influido para encontrarse en una situación determinada. El análisis y la evaluación se harán considerando los siguientes factores:

- Misión
- Objetivos
- Competencia
- Mercado
- Producto
- Medio ambiente (entorno)

### Misión

El primer elemento clave a evaluar es la misión. Es útil describir qué es, qué hace y qué significado tiene este servicio para los clientes. Para definir la misión del departamento de enfermería se debe partir de la misión general de la institución o empresa de la cual se forma parte.

La misión y el propósito es la descripción concisa de lo que se ocupa el departamento o el servicio, en este caso de enfermería. Es posible hacer una declaración como la siguiente:

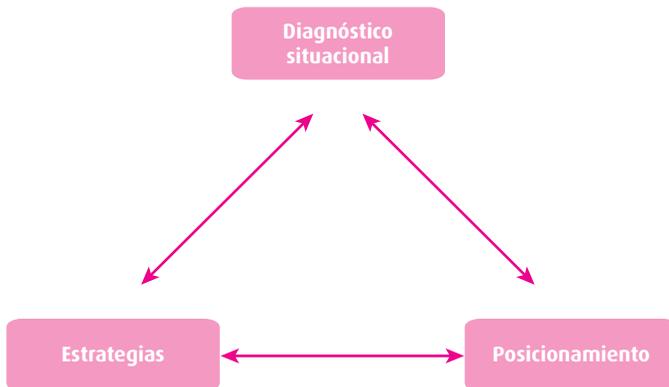


Figura 17-1 Etapas del plan estratégico.

***Misión del Departamento de Enfermería***

Prestar atención con calidad y calidez a pacientes, familiares y a la sociedad en general. Se ofrecen los servicios los 365 días del año las 24 horas del día, en forma ininterrumpida.

Se busca la excelencia en el servicio, se apoya a la formación de profesionales en el área de la salud, se coordinan las acciones ordenadas por los médicos en favor del paciente y con la colaboración de los profesionales de la atención médica, todo ello con el propósito de elevar la proyección de la institución en la comunidad.

Se administran los recursos para los servicios, se realiza la investigación para mejorar la atención de enfermería, se apoya en la formación de recursos humanos para la profesión y se practica la docencia para el autocuidado de la salud.

**Objetivos**

El segundo elemento clave para evaluar son los objetivos. En relación a ellos, es recomendable considerar la misión de la institución y los propósitos. Podemos definir los objetivos del Departamento de Enfermería de la siguiente forma:

***Objetivos del Departamento de Enfermería***

1. Proporcionar atención de calidad con base en el diagnóstico de enfermería y las acciones profesionales correspondientes, en colaboración con el equipo de salud.
2. Constituir el punto de enlace e integración de la atención médica proporcionada a pacientes, familiares y sociedad en general.
3. Hacer una proyección positiva y de confianza de la organización que presta los servicios de la atención médica.
4. Desarrollar el potencial humano de las enfermeras para una prestación de servicios eficiente, eficaz y oportuna a los clientes.
5. Asegurar la mejora continua de los servicios de enfermería.

**Competencia**

El tercer elemento a evaluar para definir la situación actual es la competencia, entendiéndola como la forma de hacer competitivo al departamento o servicios de enfermería, para lo cual es preciso: analizar cuáles son las ventajas y desventajas en relación con los competidores de las diversas organizaciones que integran al servicio de enfermería y qué capacidad competitiva se tiene en el presente.

La matriz FODA<sup>2</sup> es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

<sup>2</sup> Ver el análisis de FODA en la segunda parte.

Las fortalezas y las debilidades son factores internos sobre los que se tiene cierto control o influencia. Las encontramos al analizar los insumos, la forma de trabajo y los resultados obtenidos al proporcionar el servicio tanto a los clientes internos, como a los externos.

Las oportunidades y las amenazas son factores externos que no son posibles de controlar. Se encuentran en el entorno, son variables, transitorios, cambiantes y debidos a múltiples causas.

La matriz FODA también puede emplearse para visualizar periodos de la compañía o empresa y decidir estrategias de fusión, adquisición, inversiones conjuntas y alianzas.

Por lo que se refiere a la aplicación del análisis FODA en el departamento de enfermería, tomaremos en cuenta aquellos aspectos en los que se pueden encontrar oportunidades y amenazas (cuadro 17-2):

- Oferta y demanda
- Efectividad y costo del servicio
- Políticas que afectan la prestación del servicio
- Reglamentos que apoyan o afectan
- Tendencias en empresas similares
- Tecnología

Aspectos en los cuales se pueden encontrar fortalezas y debilidades:

- Productividad: si es buena o requiere estimularse, si es necesario hacer personal creativo
- Experiencia: qué tanto el conocimiento, a través de los años de la empresa, hace una fortaleza o una debilidad
- Servicio: si es necesario diversificar el servicio o conservarlo como tal
- Instalaciones: aspecto de infraestructura que se requiere para la prestación del servicio, la evaluación incluye el valor agregado
- Equipo: qué tanto el equipo con el que se trabaja apoya la prestación de los servicios
- Empresa: qué grado de estabilidad tiene la empresa de la cual formamos parte

## Mercado

Otro de los factores clave es el mercado, representado por la demanda del producto o del servicio por parte de los usuarios.

Los clientes directos son quienes definen el mercado, por lo que respecta al servicio de enfermería; la demanda real y potencial se expresa conforme a las expectativas de los clientes.

 Cuadro 17-2

Aspecto	Oportunidad	Amenaza
Oferta y demanda	En crecimiento	Saturación
Efectividad y costo	Efectivo y profesional	Bajo costo y técnico
Políticas	Estímulos fiscales	Incremento de la práctica privada
Reglamentos	Se requiere certificación y acreditación	Acreditación y certificación en ascenso
Tendencias	Nuevas organizaciones de salud	El seguro popular

No es práctica frecuente aplicar cuestionarios para conocer las preferencias de los pacientes en cuanto al servicio que reciben; sin embargo, antes de hacerlo con un modelo teórico para la atención de enfermería es mejor conocer cuáles son las preferencias de aquellos a quienes vamos a servir, tanto clientes internos como externos, y así poder valorar sus necesidades.

## Producto

El producto es el resultado del proceso de transformación de insumos. En el caso del departamento de enfermería, es la atención.

Los procesos y subprocesos que generan atención de enfermería se aplican a partir del contacto primario del paciente con la atención médica, se continúan durante su estancia o permanencia y terminan con el egreso del paciente.

Además, se realizan procesos para administrar los servicios, para la investigación específica a la atención de enfermería y en la docencia, así como en la formación de recursos humanos en la profesión.

El producto, como factor clave a evaluar para definir la posición actual, debe analizarse a través de la importancia que se le asigna en la atención médica. Requiere de conocer cómo es apreciado de acuerdo con la opinión del cliente, lo cual se hace tomando en cuenta los siguientes factores:

- El conocimiento sobre cómo se valora el servicio de enfermería
- Cómo se acepta y si puede ser sustituido
- Cómo ofrecer el producto para satisfacer las expectativas del cliente

Si el producto de los servicios de enfermería es la atención, el conocimiento de su utilidad permite ubicarlo como eficiente y efectivo, insustituible y con grandes expectativas para generar valor.

El sistema de enfermería se integra por diferentes procesos y subprocesos que implica la prestación de servicios. En forma general y sintética, se pueden representar los tres elementos de un sistema (insumos, proceso y producto) en el esquema presentado en la figura 17-2.

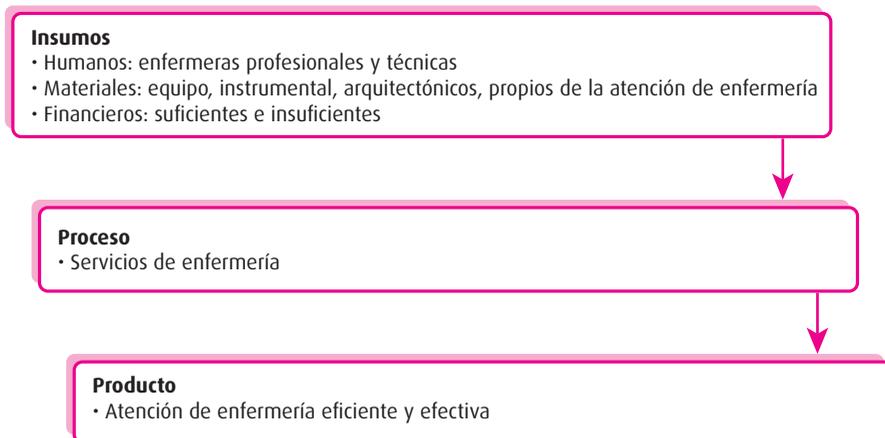


Figura 17-2 Procesos y subprocesos de enfermería.

## Medio ambiente (entorno)

El último aspecto clave a valorar es el ambiente, las presiones del entorno y las tendencias en relación con el producto. En el caso de la atención de enfermería, dichas tendencias se identifican al precisar *cuáles son las fuerzas y tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas influyen en la prestación de los servicios*.

El análisis del ambiente tanto interno como externo no sólo aplican la matriz FODA, en empresas de negocios existen las estrategias del “océano azul”, que sugieren enfocarse en oportunidades que exploran mercados no contenidos, en lugar de hacerlo en la competencia en “océano rojo”, que implica eliminar competencias o ganar espacios.

## Posicionamiento en los servicios de enfermería

El posicionamiento implica determinar el nuevo papel que tendrán los servicios de enfermería en la institución; igualmente, los pasos que se realizarán para lograrlo, así como las estrategias y los paradigmas que se aplicarán en lo sucesivo.

El cambio significativo de reglas, supuestos y actitudes para desarrollar las actividades en lo sucesivo son un reto para la administración de los servicios de enfermería.

En el posicionamiento para los servicios de enfermería se debe iniciar por una **comparación entre la misión y la visión**.

Los elementos para la comparación pueden establecerse considerando los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la institución.

Se requiere precisar los **procesos operativos** de los servicios de enfermería. Por regla general, éstos se ofrecen para unos clientes específicos, en consecuencia, lo correcto es proporcionar los que el cliente demanda.

En la práctica, y sobre todo en salud, esta lógica no es lo real. Los servicios se ofrecen a unos clientes que no tienen más remedio que aceptarlos, puesto que son acciones que realizan las instituciones de salud, y en donde lo real es considerar y llamar al usuario paciente. De ahí que un primer cambio es llamar “cliente” al “paciente”.

Lo real también es que no se toman en cuenta las necesidades y las expectativas de los pacientes, porque no se consideran clientes. Se tiene así otro cambio: hacer que el paciente se encuentre satisfecho del servicio que se le presta.

La transformación de insumos en servicios de enfermería (procesos operativos para el diseño y la entrega de servicios), considerando la administración estratégica, debe ubicarse a futuro.

Los cambios que se generan con una administración que pretende satisfacer las expectativas y las necesidades de los clientes (pacientes) pueden aprovecharse para ampliar el campo de acción de los servicios de enfermería, recuperar los espacios que tradicionalmente fueron ocupados por la práctica enfermera y, al mismo tiempo, modernizar el sistema de salud que actualmente es un requerimiento para posicionarse competitivamente.

Otro aspecto a documentar en el posicionamiento son las **interrelaciones** que los servicios de enfermería tienen con otros departamentos, áreas o unidades médicas. Se describen al mismo tiempo las **dependencias** que el departamento tiene y que impiden el flujo de trabajo. Los **cambios** para respaldar las mejoras. Evaluar los costos. Por último, en el posicionamiento se crea un **ambiente o clima organizacional** adecuado al cambio.

La planeación estratégica atiende cuestiones tan fundamentales como qué es la empresa hoy y qué debe ser, quiénes son sus clientes y cuáles alternativas tiene la organización. Se orientan los esfuerzos y recursos a situaciones prioritarias, crecimiento y bienestar de la organización.

El propósito de la planeación estratégica es descubrir las oportunidades que brinda el entorno y que benefician al mismo tiempo, así como descubrir las amenazas que pueden afectar a la empresa.

Los planes estratégicos permiten aprovechar las oportunidades y evitar, o al menos disminuir, los peligros del entorno. La importancia de la gerencia estratégica en enfermería puede resumirse así:

### ***Importancia de la administración estratégica en enfermería***

1. El manejo adecuado de los recursos de la organización apoya las acciones y permite tomar decisiones para un futuro determinado.
2. Obtener ventajas sobre la competencia para consolidar la posición de los procesos de la institución.
3. Analizar la complejidad de los fenómenos ambientales externos a la institución, que afectan o pueden afectar el desarrollo y crecimiento sostenido en el posicionamiento del futuro.
4. Alcanzar y desarrollar nuevas aptitudes, actitudes e ideas para mejorar.
5. Lograr una imagen corporativa que haga diferente la institución y, por supuesto, obtener la preferencia del cliente.
6. Tener una visión del futuro que permita explotar las oportunidades, precisar los riesgos y reducir las amenazas.

Una de las primeras actividades para el posicionamiento es realizar un inventario. Generalmente se hace mediante una auditoría interna. Se incluyen el nombre de la organización, la situación jurídica (sociedad anónima, sociedad, asociación, representación, etc.), el domicilio fiscal, el registro federal de contribuyentes, es decir, una especie de “retrato” de la organización. Especificar visión, misión, filosofía.

Es importante documentar la visión porque en ella está lo que motiva el plan estratégico. Definir la misión en forma precisa, explicando lo que se desea lograr, es la meta del plan.

Es pertinente señalar la filosofía que se aplicará, con el propósito de dejar claros los valores que se intentan realizar en el proceso de ejecución. Por lo que se refiere al departamento de enfermería, la visión define los aspectos que se impulsarán.

### ***Visión de los servicios de enfermería***

El propósito del servicio de enfermería es aumentar la satisfacción de los pacientes, reducir los costos en la atención médica, mejorar las condiciones laborales de las enfermeras y buscar la preferencia del servicio en el mercado.

Los servicios de enfermería contribuyen al desarrollo sustentable en la protección de la salud de la población, mediante servicios integrales de enfermería que satisfagan las necesidades de nuestros pacientes.

Se impulsan la enseñanza y la formación de los recursos humanos para la atención de la salud, fortaleciendo las acciones de investigación en enfermería para proporcionar atención a partir del diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y la rehabilitación temprana.

El posicionamiento tiene una importante función: dejar claro el diagnóstico situacional y el estado de los procesos. Puesto que la planeación estratégica es una herramienta, es indispensable revisar las actividades de los procesos y observar cómo se les agrega valor.

Para hacer esto en la atención de enfermería se consideran los diferentes niveles de responsabilidad, lo cual ayuda a intentar nuevas formas de organización con base en dichos preceptos.

Los procesos y subprocesos de la atención médica representan un proceso operativo en la cadena de utilidad, de tal forma que se pueda apreciar con claridad cómo se agrega valor a medida que se transforman los insumos.

La técnica nos permite revisar los procesos y subprocesos, y al mismo tiempo el costo para la empresa, su funcionalidad y el valor agregado que puede generarse.

Por ejemplo, en la prestación de la atención médica en instituciones del sistema de salud pueden considerarse tres subprocesos a los que pueden asignarse un valor económico determinado, mismos que se presentan en la figura 17-3.

Si se revisan los subprocesos del proceso sustantivo, que es la atención médica, puede observarse que:

- El subproceso “permanencia” consume 60% del presupuesto de la empresa de salud
- Los tres subprocesos están interrelacionados y son interdependientes
- El equipo de salud se involucra en los tres subprocesos
- El personal médico y de enfermería consumen el 50% del presupuesto
- Considerando el equipo de salud en los tres subprocesos, ¿qué tanto la estructura de organización facilita y apoya la prestación de servicios?
- Las actividades de los subprocesos pueden agregar valor acorde con el costo que tienen en el presupuesto de la empresa

La gráfica de costos en los subprocesos puede aprovecharse para descubrir las fortalezas y debilidades internas; la importancia de un verdadero trabajo en equipo que apoye las estrategias de la administración.

En el posicionamiento se instrumentan los cambios en forma gradual, generalmente son realizados por un equipo del cual el líder es el representante del nivel estratégico.

Para el posicionamiento de los servicios de enfermería es preferible considerar tres aspectos generales:

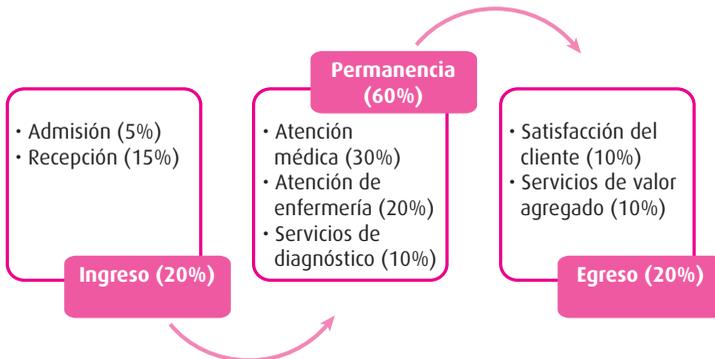


Figura 17-3 Tres subprocesos de la atención médica.

1. El equipo humano.
2. El clima organizacional.
3. La tecnología.

## El equipo humano

Por lo que respecta al equipo que se requiere para proporcionar atención de enfermería, es conveniente tomar en cuenta que el jefe es generalmente el director de la institución y los integrantes del equipo son los jefes de departamentos, áreas o unidades.

La jefa de enfermeras como integrante del equipo de cambio asume la jefatura del equipo y las subjefes y supervisoras son los demás miembros. El departamento de enfermería cuenta con diversidad de niveles académicos en su personal. Posiblemente es la única profesión que tiene tal diversidad de grados en su formación académica.

La diversidad de preparación se convierte en una seria desventaja cuando se quieren cambiar los paradigmas, tal hecho influye directamente cuando el proyecto propone cambios en el personal.

Cuando se requiere personal con perfil diferente al que se tiene contratado, con toda seguridad se tendrá resistencia a nuevas contrataciones por parte del personal que tiene mayor antigüedad en el puesto.

Por otra parte, cuando de recursos humanos se trata se debe considerar la motivación hacia el trabajo responsable de la enfermera.

Diversos estudios han demostrado que el 47% del tiempo de trabajo de las enfermeras se ocupa en tareas que le son ajenas.

El aumento en la productividad y la motivación necesarias para realizarlo requiere de cambios importantes y de lograr que la enfermera realice efectivamente su función.

La planificación del rendimiento y del valor agregado debe ser hecha por la enfermera, ya que su contribución al logro de las metas estratégicas es invaluable.

## Reingeniería en recursos humanos

No importa cuán grande sea la fuerza laboral de una institución; si el desempeño de los integrantes de esa fuerza no es el adecuado, no es posible pensar en el éxito de esa empresa.

La evolución de la administración y los diversos modelos administrativos reflejan el pensamiento y los ideales de los estudiosos de la materia a través del tiempo.

El modelo clásico de Fayol fue criticado duramente por considerar al hombre una máquina, igual suerte corrió el modelo científico de Taylor, ni qué decir del modelo neoclásico o burocrático, o el modelo sistémico que al considerar al hombre un “elemento” del sistema fue igualmente criticado; el modelo de calidad ubica al hombre como un ser creativo y racional, lo que parece ser la tendencia actual. La reingeniería se ubica en la misma base filosófica de la ingeniería industrial, la cual está en conflicto porque llevada al extremo, puede definir cada movimiento del trabajo que se va a realizar, desconociendo incluso las capacidades de las personas; sin embargo, se han tomado los datos de las experiencias de otros para moderar sus propios enfoques lógicos y mecánicos.

Actualmente, la reingeniería trabaja con los valores humanos y con métodos que favorecen la iniciativa y flexibilidad individuales. Es común vincular los proyectos de reingeniería con “fantasmas” entre ellos; conceptualarla con los recortes de personal, con los cambios, con reestructuraciones, asesorías, entrenamientos y otros que afectan al trabajo cotidiano.

Muchos procesos de cambio han fracasado por la resistencia de los involucrados. Cuando el proyecto de reingeniería se ubica en el personal, el valor del capital humano se redimensiona. Lo anterior significa el surgimiento de la conciencia racional para hacer de un proyecto un éxito de la fuerza laboral. El personal que participa y acepta los cambios es el encargado de poner en marcha el proyecto, y es la clave en la ejecución de los proyectos de reingeniería.

La reingeniería aplicada al personal se orienta a los siguientes aspectos:

- Definir el trabajo
- Definir el sistema de organización
- Reubicar al personal
- Entrenamiento, asesoría y enseñanza
- Reclasificación de personal
- Recorte de personal si se requiere
- Ejecutar los cambios

### Definir el trabajo

Los esfuerzos de la reingeniería en relación con el personal producen nuevos procesos de trabajo; en consecuencia, se definen nuevos puestos y destrezas.

Es seguro que se exigen cambios en las funciones del personal. Se supone que los diseños de los nuevos procesos permiten la reasignación del personal, independientemente del nivel y categoría que tenían.

Si el sistema de organización es por puestos, las funciones se definen en tal forma; si es por unidades, secciones o departamentos, se definen también las interrelaciones.

Un método individual se aplica con las descripciones de cada categoría de trabajo, luego se agrupan en funciones, después en unidades y así sucesivamente.

Un método para definir el trabajo que se desprende de la administración participativa en el desarrollo organizacional, permite que los trabajadores desarrollen el diseño.

Un tercer método que se puede aplicar consiste en evaluar el trabajo área por área y determinar las destrezas básicas para ejecutarlo, así como la vinculación con otras áreas, secciones o departamentos.

### Definir el sistema de organización

La reingeniería es una buena oportunidad para intentar la organización por equipos. La transición de jerarquías a equipos será menos difícil y presentará menos riesgos.

Existen diversas formas para el trabajo de equipos, como los de alto desempeño, que se asignan para desarrollar un proceso que puede o no tener un gerente. Los de autogestión, que se caracterizan por no tener gerente, que de igual forma deberán presentar sus informes a un gerente ajeno al equipo. El de alto desempeño, que debe recibir parte de su compensación en forma de un fondo común, el valor de ese fondo depende de la contribución que el equipo haga a la organización y del éxito que se obtenga.

El esquema de compensaciones como motivación restringe el crecimiento de empleados y seguramente no permitirá que los no realizadores permanezcan en posiciones administrativas.

Las alternativas viables en la organización por equipos se contemplan al ejecutar el proyecto. El equipo de cambio es quien dirige a los empleados, en tanto se formaliza la estructura jerárquica.

Otra alternativa sugiere utilizar al equipo conservando su organización y nombrando un director permanente que dirija y distribuya el trabajo.

## Reubicar al personal

En los proyectos de reingeniería, el entrenamiento se utiliza como alternativa para retirar a un empleado y contratar a otro. El reentrenamiento y las reubicaciones se emplean escasamente, en comparación con el egreso de los empleados.

Al funcionar el paradigma cambiante se presentan muchas oportunidades para reubicar al personal. Usualmente se entrena para el ascenso, ya que el esfuerzo que significa entrenar implica un aumento de destrezas que debe ser aprovechado por la institución.

## El retiro

El equipo de cambio puede recibir manifestaciones y conductas diversas de los trabajadores. Cuando informa la posibilidad del retiro, es posible observar en ellos diversos estados de ánimo: los trabajadores pueden reaccionar en forma negativa cuando alguno de sus compañeros es retirado, lo que puede convertirse en desconfianza hacia la organización. Por otra parte, conviene cuidar y evitar que el número de empleados vuelva a aumentar, situación que puede darse cuando las restricciones desaparecen, ya que el costo del retiro es alto.

Cuando se manifiestan este tipo de problemas el proyecto de reingeniería no será exitoso; deben, en lo posible, evitar tales problemas.

Un método para hacerlo es evitar en la medida de lo posible el retiro del personal o por lo menos negociarlo de manera anticipada o hacerlo por antigüedad. El equipo de cambio, con el departamento de personal, evaluará dichas medidas.

Otro método es garantizar la imparcialidad en el proceso. El personal debe estar convencido de que no hay preferencias.

## Reducción de personal administrativo

La tendencia a reducir los mandos medios aumenta con rapidez en las empresas. Cabe mencionar que la administración tradicional aplicó y enfatizó la especialización, ésta a su vez condujo a la fragmentación de procesos, en consecuencia aumentó el número de empleados con niveles de jefes, coordinadores, supervisores, etcétera.

La tendencia actual de reducir personal directivo intermedio implica tener la respuesta a los problemas que puedan ocasionarse, como:

- ¿Es posible reducir el número de mandos medios sin afectar de forma radical el fundamento de la organización?
- ¿Qué hacer con los directivos que continúan con el puesto?

Hay que considerar que los directivos de nivel intermedio son generalmente los que más saben sobre la compañía y posiblemente los que más capacitados están, por tanto conviene utilizar sus conocimientos dirigiendo los equipos de alto desempeño.

El número de personas que un directivo puede controlar no debe superar un promedio de 9 o 10. Cuando se trate de un número mayor se debe implementar algún método para acrecentar el trabajo en equipo y la comunicación entre el personal que reporta directamente al directivo.

En México, la legislación laboral está orientada a la protección del trabajador, sin embargo, el empleado de confianza o directivo no tiene los mismos beneficios, por ello con frecuencia se les trata con más dureza que a otros trabajadores durante el proceso de reestructuración.

Es posible que por tener algunas restricciones legales para el trabajador de confianza, las empresas acepten y promuevan la reducción de mandos medios. Sin embargo, muchos de los

mejores empleados de la compañía suelen encontrarse en este grupo, la fuente más valiosa de ideas para el cambio y para lograr ventaja competitiva.

Con los proyectos de reingeniería aparece como problema la reclasificación de los trabajadores, al cambiar la forma de trabajo por niveles de rendimiento. En teoría, el nivel de desempeño no debe obtener una compensación especial; sin embargo, tomando en cuenta que los nuevos desempeños serán pioneros en la empresa, se recomienda la creación de niveles de compensación sólo para los nuevos procesos, dejando las otras partes de la compañía sin cambios.

La conveniencia de ello será el estatus adicional que obtienen los trabajadores del cambio. Un factor muy importante es el tratamiento que recibe el personal por parte del equipo de cambio. Debe existir respeto por los trabajadores y por el trabajo.

Muchos proyectos de reingeniería se publican en boletines periódicos, se pueden colocar los diagramas de la actividad de negocios (BAM) de la operación actual, en un lugar visible para que todos puedan ver lo que se está haciendo.

## Los valores

El posicionamiento de los servicios de enfermería requiere establecer los valores deseables en el equipo humano que lo proporciona. De esta forma, el valor es el grado de utilidad o aptitud para satisfacer necesidades o para proporcionar bienestar. También se concibe como la importancia de alguna cosa o cualidad de ánimo que mueve a acometer grandes empresas.

Los valores de una empresa serán aquellos que le permitan cumplir con su misión y lograr su visión. Algunos autores mencionan que los valores de una empresa la distinguen de otras similares.

La definición de valor que se adopte cuando la empresa en cuestión defina los suyos, se analiza relacionándola con los procesos. El producto del análisis se utiliza para definir la cultura empresarial para definir aquello en lo que se cree y a lo que se adhiere.

Es en este justo momento cuando se puede decir que el desarrollo de la empresa está en proceso y se puede situar a la organización frente a un gran avance hacia la gestión de recursos humanos, con el propósito de añadir valor para los clientes.

## La creación de valores

Los valores de la enfermera se han establecido según diversos modelos para la prestación de los servicios. Históricamente, estos valores se derivan de los establecidos en la atención médica.

Los principios hipocráticos de “hacer el bien y no causar daño” se interpretan como:

- “La salud y la vida del paciente son prioridades; ninguna acción, tratamiento o cuidado causarán daño al paciente”.

Ahora bien, puesto que la atención médica tiene prohibido moralmente hacer daño, se infiere que sólo se proporciona para hacer bien.

En este orden de ideas, cuando por motivos de la enfermedad los pacientes no pueden tomar decisiones por sí mismos, el médico o la enfermera decide por ellos. De esta forma, el adulto es tratado como si fuera un niño por personas que actúan con la autoridad de ser benefactores, es decir, el equipo de salud.

La enfermera “actúa” teniendo en cuenta los intereses del paciente, aunque éste no lo haya solicitado. En tanto el médico “sostiene” que el tratamiento beneficia al paciente, aunque éste no esté de acuerdo.

La ética médica tradicional ubica a la enfermera en la posición de progenitora con respecto al paciente, incluso éste le llama “madre”. La tradición transforma al paciente en un receptor pasivo de los cuidados y se le niega la expresión de su autonomía.

No permitir a los pacientes que expresen su autonomía y ejerzan su libertad, equivale a no respetar su integridad. De esta forma, uno de los valores importantes de la práctica médica es:

- “Preservar la autonomía de los pacientes, proporcionando las medidas necesarias para que conserven su potencial físico y mental, y consecuentemente la capacidad para tomar decisiones”.

Un paciente puede estar enfermo de gravedad, pero su problema no le quita el derecho a decidir sobre su persona. Para preservar la autonomía y libertad de elegir del paciente, es conveniente proporcionarle información suficiente y veraz sobre su enfermedad, y tomar en cuenta sus decisiones.

Respetar la independencia del paciente significa permitirle que tome decisiones y procurar que éstas sean respetadas. Preservar la autonomía del paciente implica también tomar en cuenta sus necesidades y expectativas en los planes de atención.

Al planear, usualmente se aplican conocimientos de las teorías de enfermería, sin embargo, el contexto histórico que sirve de referencia a algunas de éstas se ubica en la administración clásica o científica de la práctica médica, por lo que hay que tomar las reservas correlativas.

En la administración de procesos es necesario, en ocasiones, romper paradigmas:

- Salvaguardar a los pacientes contra el abuso y violación de sus derechos constituye otro de los valores que se debe cuidar, aun cuando esto signifique entrar en conflicto con los demás miembros del equipo de salud.

La práctica médica en los sistemas de salud conserva tradiciones y costumbres que violan los derechos humanos en el trato al paciente. Los usuarios han aceptado dicha práctica durante mucho tiempo, y es difícil encontrar actitudes y comportamientos nuevos por parte del equipo de salud; sin embargo, en forma lenta pero constante se muestran cambios significativos.

La enfermera que salvaguarda la dignidad e integridad de su cliente (paciente), puede tener conflictos con otros miembros del equipo, en estos casos el valor mencionado debe prevalecer:

- “Evitar cometer errores por descuido, negligencia o falta de conocimientos al atender a un paciente”.

Generalmente, este valor se reconoce en una de las *normas fundamentales* de enfermería, que expresa:

“Proteger al paciente de causas externas que puedan producir enfermedad.”

Los errores son producto de una baja calidad en la organización y son frecuentes en las instituciones que proporcionan atención médica.

Las yatrogenias se presentan frecuentemente y las causas que las provocan pueden ser multifactoriales. Las más comunes son negligencias, descuidos y falta de conocimiento.

Tradicionalmente, los hospitales son fuente de formación de profesionales de la salud. Durante la enseñanza y el aprendizaje de los futuros médicos y enfermeras, pueden presentarse como factores secundarios diversas yatrogenias. La enfermera debe prevenir y evitarlas. Los descuidos implican distracción, la negligencia significa irresponsabilidad y la falta de conocimientos requiere información.

Los valores más reconocidos por el gremio son:

- **Honestidad.** Como valor fundamental, consiste en mostrar conductas congruentes; por ejemplo, los pacientes recurren a la enfermera para manifestar sus inquietudes y solicitar apoyo. Una conducta honesta por parte de la enfermera supone no mentir, no prometer lo que no se puede cumplir y no exagerar o provocar más inquietud o miedo al paciente. La congruencia entre el conocimiento y la conducta se manifiesta por la responsabilidad en la atención de enfermería. La honestidad se refleja en actitudes positivas y comprometidas.
- **Trabajar en equipo.** La interrelación de los elementos, la interdependencia y el trabajo en equipo para el funcionamiento armónico, se convierte en uno de los valores deseables y que se debe cultivar. Es natural encontrar graves y grandes resistencias a este tipo de trabajo debido a las características del sistema de salud; sin embargo, cuando se valoran los resultados de un trabajo grupal armónico vale la pena desarrollar dicho valor. Una de las formas más positivas del trabajo en equipo es el respeto entre profesionales y lograrlo es un resultado deseable.

La creación de valores en el personal de enfermería debe ser constante y permitir que sean las propias enfermeras quienes analicen y determinen cuáles son los valores que deben promoverse.

El tema es ciertamente abundante, aquí sólo se proponen algunos de los ejemplos de valores que son prioritarios en la época actual.

Los valores y los modelos de comportamiento éticos se mantienen en todos los niveles de la organización. Los líderes en enfermería precisan también establecer una clara visión del futuro de la organización, establecer objetivos y metas desafiantes, a través de estrategias y de proporcionar al personal los recursos y formación necesaria para ello.

Los valores son costumbres y prácticas profesionales. En este sentido, se pretende que el integrante de la organización, independientemente del nivel de responsabilidad, mantenga comportamientos que muestren respeto por las políticas organizacionales, y los intereses individuales y colectivos de los miembros de la organización.

Algunos valores que pueden ser definidos por los servicios de enfermería para su equipo humano y que forman parte de la cultura organizacional son:

### Compromiso

Sentirse comprometidos con la organización, con sus objetivos, apoyar e instrumentar decisiones para el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren.

### Valores morales

En relación con la moral, las conductas “**buenas**” se muestran con las costumbres y prácticas. En este sentido, se pretende que el integrante de la organización, independientemente del nivel de responsabilidad, mantenga comportamientos que muestren respeto por las políticas, los objetivos, las estrategias, los procesos, en fin, con todo el trabajo de la empresa. Se pretende que, aun cuando los intereses individuales sean diferentes a los de la empresa, los valores morales y las conductas positivas deben prevalecer porque están a un nivel superior.

### Prudencia

Es una de las cuatro virtudes cardinales que consiste en la capacidad de discernir y distinguir lo bueno de lo malo para seguirlo o huir.

El término prudencia, aplicado como valor en una organización, se orienta a la sensatez y moderación en todos los actos, mostrando aquellas conductas que distinguen lo bueno y lo malo para la empresa y todos sus integrantes. Implica también actuar con sentido común y moderación al utilizar los recursos de la organización.

### Justicia

Consiste en actuar siempre tomando en cuenta el derecho de los demás. En las relaciones de la empresa con la sociedad, este valor se considera fundamental y se muestra en “dar a cada uno lo que le corresponde”.

### Fortaleza

Vencer el temor y huir de la temeridad. En la organización se orienta a mostrar actitudes de fuerza moral cuando sea necesario. Tomando en cada caso el justo medio entre el temor y la temeridad.

### Servicio

Tener espíritu de servicio significa mostrar un deseo de ayudar o servir a los clientes (pacientes), de comprender y satisfacer necesidades, aun aquellas no expresadas.

No se trata sólo de una conducta concreta frente a un cliente, sino de una conducta permanente. Se encuentra en el esfuerzo realizado para conocer y solucionar necesidades de la sociedad a la que se pertenece.

### Productividad

Valor orientado a producir resultados de las actividades cotidianas, buscando siempre elevar las metas por encima de los estándares fijados. El rendimiento no significa producir más, sino mejor.

### Calidad

Es el valor orientado a conseguir la excelencia en el trabajo, a compartir la experiencia y conocimientos, a interesarse por aprender, a actuar conforme a los objetivos de la organización.

### Humildad

Es actuar con verdad, sin engaños; evitar la burocracia. Actuar sin prepotencia, sin falsos orgullos, aceptar que siempre es posible encontrar mejores formas de trabajar.

### Adaptación

Es un valor inapreciable por cuanto implica una capacidad de amoldarse a los cambios. Se orienta a modificar la conducta para alcanzar determinados objetivos, a realizar adaptaciones en distintas situaciones o contextos en forma rápida y eficiente.

### Templanza

Valor que se orienta a mostrar serenidad y dominio en condiciones adversas. Se muestra en conductas equilibradas que permiten aprender de los fracasos para mejorar.

### Perseverancia

Valor orientado a lograr la firmeza y constancia en el logro de objetivos. Es la fuerza interior para insistir sobre acciones que beneficiarán a la organización, aun cuando dichas acciones muestren resultados a largo plazo.

### Integridad

Actuar con rectitud, trabajar sin dejarlo a la mitad. Es actuar congruente con el pensar. Es el “ser de una pieza”, que significa mostrar comportamientos siempre con probidad.

### Creatividad

La creatividad es el valor que hace humano el trabajo. La capacidad de reflexión aplicada a la realidad, la autorrealización de las personas. Es hacer el trabajo con un sello personal que lo distingue de cualquier otro. Es encontrar mejores caminos para lograr las metas. Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.

### Innovación

Es el valor que se muestra en conductas que proponen soluciones nuevas ante problemas derivados del trabajo. Que gestionan formas de trabajo o ideas novedosas interesantes.

### Autocontrol

El dominio de sí mismo como valor en la organización es decididamente un valor deseable. Es la capacidad de controlar las emociones ante conductas o reacciones negativas, situaciones de estrés, hostilidad o condiciones atemorizantes. El manejo de las emociones, sobre todo en los puestos directivos, es un valor muy apreciado.

El diseño de las competencias laborales es un elemento importante para elegir al personal, para orientar y para desarrollar a los trabajadores, elevando su nivel de respuesta y su contribución a la organización.

En la medida en que estos propósitos se mantengan e incrementen será también la medida en la que la ventaja competitiva de la compañía se mantenga e incremente.

### Liderazgo y gestión por competencias

El liderazgo en enfermería implica el conocimiento para motivar, de ahí que es necesario recordar sus sistemas conceptuales, los cuales incluyen:

- El logro
- El poder
- La pertenencia

La motivación humana proviene del interior de la persona, se observa a través de conductas que reflejan la convicción por lo que se hace e impulsa a las personas a lograr los objetivos con base en un interés que actúa como incentivo.

En la **motivación por el logro**, las personas que buscan el grado de eficiencia al realizar sus actividades tienen como objetivo hacer las cosas mejor. Para ello, cuentan con un estándar que puede ser interno o externo.

Hacer mejor las cosas significa en términos de proceso obtener la misma salida con menos trabajo, una mayor salida con el mismo trabajo o, lo ideal, una mayor salida con menos trabajo.

De esta manera, la gente con alto nivel de logro prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase.

No son atraídas y, por tanto, no trabajan más duro por situaciones donde no hay posibilidades de alcanzar mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles.

Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si éste es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo.

En la **motivación por el poder**, el interés en obtener y preservar prestigio y reputación es la motivación que lleva a alcanzar los más altos resultados.

En términos de procesos, las personas con alto nivel de poder son las que realizan actividades competitivas y asertivas, que logran los más altos resultados.

La sociedad, sin embargo, ha reprimido las conductas agresivas por las consecuencias a menudo destructivas de tales personas.

Cuando las personas con alto nivel de poder manejan conductas agresivas hacia aspectos positivos, son muy productivas. Cuando las conductas agresivas son potencialmente destructivas, varía de modo considerable el nivel de productividad.

En la **motivación por la pertenencia**, el sentimiento de pertenecer es similar a la necesidad de autorrealización de Maslow. El hombre es un ser social por naturaleza, la capacidad de amar está determinada por la de dar. Las personas con alto nivel de pertenencia desarrollan conductas de fidelidad por la empresa.

## La competencia

Puede entenderse como la capacidad productiva de las personas que se manifiesta y se mide por su desempeño, refleja los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las actitudes para realizar un trabajo eficiente y efectivo.

El término competencias es reciente. Fue utilizado por primera vez en 1992, en Estados Unidos, cuando expertos de la Secretaría de Trabajo elaboraron el documento «Lo que el trabajo requiere de las escuelas».

El documento señala que el sistema educativo debe proporcionar un conjunto de destrezas para que los estudiantes enfrenten los retos del mundo del trabajo.

Las metas productivas dependen del factor humano, de que los trabajadores se desempeñen cómodamente con la tecnología y con los sistemas complejos de producción, siendo capaces de trabajar en equipo y con una sed insaciable de seguir aprendiendo.

También se entiende de la siguiente forma:

“La competencia es una característica subyacente en un individuo, que está relacionada a un estándar de efectividad y a una forma superior en un trabajo o situación.”

Analizando el concepto anterior, se encuentran tres elementos importantes:

1. **Características subyacentes.** Son aquellas que provienen de la estructura mental y se manifiestan al exterior como rasgos de la personalidad. De esta forma, un trabajador es competente por una característica inherente a su personalidad.
2. **Estándar de efectividad.** Equivale a un grado importante de efectividad en las acciones del individuo. Dicho estándar puede ser establecido por la persona o provenir de la empresa. Cuando se relacionan las características subyacentes y el estándar de efectividad se expresa la competencia.

3. **Forma superior en un trabajo o situación.** Este aspecto contiene en su interpretación que la competencia es una forma superior de trabajo, esto es que el comportamiento es competente en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Actualmente existen diversas escuelas sobre la tipología de las competencias, algunas consideran que son cinco los principales.

Para Spencer y Spencer, son principalmente cinco los tipos de competencia:<sup>3</sup>

1. Motivación.
2. Capacidad de respuesta.
3. Concepto del yo.
4. Conocimientos.
5. Habilidades.

Los mismos autores clasifican las competencias de la siguiente forma:

- De logro y acción
- De ayuda y servicios
- De influencia
- Gerenciales
- Cognoscitivas
- De eficacia personal

Otras tendencias sugieren que la educación debe proveer las siguientes competencias:

1. Competencia para el aprendizaje permanente.
2. Competencia para el manejo de la información.
3. Competencia para el manejo de situaciones.
4. Competencia para la convivencia.
5. Competencias del campo formativo de desarrollo personal y social.

Independientemente de las tipologías, se coincide en que las competencias mentales se muestran en el pensamiento analítico y conceptual, las habilidades lo hacen en la práctica.

Tanto las competencias mentales como las habilidades son visibles y relativamente fáciles de desarrollar, pero la motivación, la capacidad de respuesta y el concepto del yo son más difíciles de identificar.

En el modelo del iceberg se dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles y las menos fáciles de detectar. A las primeras se les denomina superficiales y a las segundas centrales.

Es importante señalar que el reconocimiento de las diferentes competencias es fundamental en la implementación de los recursos humanos.

Para trabajar un esquema por competencias es imprescindible seguir un método. La recomendación de los expertos en el tema es utilizar un proceso con las siguientes fases:

- a) Definir las competencias con base en la misión y la visión, estableciendo los criterios de desempeño.
- b) Probar las competencias en una muestra reducida y con los resultados diseñar el modelo.

---

<sup>3</sup> Citado por Alles M., *Gestión por competencias: el diccionario*. México: Editorial Granica, 2002:20.

- c) Validar las competencias a través de su inclusión en los perfiles.
- d) Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias y ejecutarlos.

En la gestión de recursos humanos por competencias se debe pensar en ellos como si se tratara de un valor estratégico de la compañía, como un valor añadido para la actividad.

El proceso de gestión por competencias inicia con la revisión de las definiciones sobre la visión y la misión, y a partir de estos conceptos determinar los valores.

Las razones que fundamentan la existencia de la empresa y la imagen de lo que se pretende lograr con ella son el soporte para los valores, que son: los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión previamente determinadas.

Si consideramos que ser competente es ser superior en relación con determinados parámetros, es importante dejar en claro que actualmente dichos parámetros están establecidos en las normas internacionales.

El sistema de competencias laborales se ha establecido para dar reconocimiento social a la que se presenta entre las personas que desempeñan funciones productivas.

La norma de competencia laboral certifica el desempeño de las personas en las organizaciones. La cultura laboral del milenio parece estar definida por una tendencia internacional hacia la normalización y certificación. Lo anterior implica que se establecen requisitos y se reconoce su cumplimiento.

La gestión de la calidad y la de las competencias laborales, y otras funciones relacionadas como la gestión de la formación del personal se tratan en la ISO 10015. El sistema de calidad en las organizaciones establece las competencias para sus funciones productivas, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La certificación del desempeño de la competencia laboral de una persona garantiza que tiene la capacidad para trabajar conforme lo indica una norma, pero como ésta y su cumplimiento no garantizan por sí solas que el trabajo sea siempre igual, es importante manejar un sistema que así lo asegure.

La ISO 9001:2000 tiene como función garantizar el cumplimiento de la norma. Sin embargo, la de competencia laboral es compleja y requiere de un diseño cuidadoso. Para el diseño de ésta es aconsejable la detección de puntos críticos como la base en la que se sustenta.

Cuando se trabaja un esquema por competencias es imprescindible seguir un método. La recomendación de los expertos en el tema es utilizar un proceso con las siguientes fases:

1. Definir las competencias con base en la misión y la visión, estableciendo los criterios de desempeño.
2. Probar las competencias en una muestra reducida y con los resultados diseñar el modelo.
3. Validar las competencias a través de su inclusión en los perfiles.
4. Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias y ejecutarlos.

En la gestión de recursos humanos por competencias se debe pensar en ellos como si se tratara de un valor estratégico de la compañía, como un valor añadido para la actividad.

El proceso de gestión por competencias inicia con la revisión de las definiciones sobre la visión y la misión, y a partir de estos conceptos determinar los valores.

Las razones que fundamentan la existencia de la empresa y la imagen de lo que se pretende lograr con ella, son el soporte para los valores, que son: los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Como el cumplimiento del trabajo y sus puntos críticos dependen de las personas, el valor de las mismas en la organización es considerado el más alto. Esto es así porque cuando se presentan los puntos críticos siempre habrá una persona que lo controle.

En el funcionamiento de las organizaciones humanas, el hombre es el que determina la producción.

Los sistemas de calidad que tienen su fundamento en puntos críticos son:

- **HACCP.** Es un sistema de gestión de la calidad que consiste en el análisis de los peligros de alimentos o medicamentos que pueden convertirse en un peligro para la sociedad. Su punto de riesgo es la contaminación física, química o biológica de productos de consumo humano.
- **HAZOP.** Es un sistema de gestión de la calidad que consiste en el análisis de los riesgos de operación en industrias, cuyo punto de riesgo es la contaminación del ambiente y el peligro para las personas.
- **FMEA o FMECA.** Que consiste en el análisis de fallas, modos y efectos de máquinas, equipos y los efectos que se pueden ocasionar con los desperfectos. El punto de riesgo son las fallas.
- **ACCL.** Es el análisis crítico de competencias laborales, que consiste en la detección de puntos críticos del desempeño y los daños que puede causar a la empresa o al cliente.

Un método para el análisis de competencias puede utilizarse para:

1. El diseño de normas.
2. El diseño de instrumentos de evaluación y control de competencias.
3. El diseño de gestión de calidad.
4. Programar formación de recursos humanos.
5. Identificar puntos clave.

El análisis crítico de las competencias laborales se realiza por etapas, las cuales pueden ser:

- Identificación de puntos críticos
- Establecimiento
- Control

El proceso se inicia con la formación de un comité de expertos, que se involucra directamente en el diseño de las normas. Éste también se fundamenta en las normas ISO 9000, como se muestra a continuación:

La norma ISO 9001/6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación. Expresa que:

“Las normas de competencia laboral permiten a la organización determinar los requerimientos del desempeño del personal y mediante su evaluación se determina la competencia real de las personas para detectar sus necesidades de capacitación, en función de los requisitos que deben cumplir y que afectan a la calidad del producto. La certificación interna o externa de la competencia de las personas permite llevar adecuadamente los registros de la formación del personal [...]”

Los puntos críticos para el análisis de competencias laborales se determinan mediante procedimientos comprobados y reconocidos internacionalmente. Los procesos de la organi-

zación y el sistema de gestión obedecen a normas, entre las cuales están las de competencia laboral.

Realizar un análisis de las competencias permite identificar y gestionar los procesos necesarios para lograr los objetivos organizacionales.

El grupo experto debe ser constituido y formado para facilitar su participación en el análisis de los procesos y tomar en cuenta en forma sistemática sus aportes e innovaciones. Se recomienda que el grupo experto sea de trabajadores del área en la cual se van a definir las normas de competencia laboral, con el propósito de que sean ellos mismos quienes se encarguen del cumplimiento, evaluación y mejora de las mismas.

Cuando se forman comités de expertos, se otorga reconocimiento a la experiencia del trabajador, y consecuentemente se les motiva para su desarrollo y superación profesional.

Algunas ventajas que proporciona formar el comité de expertos son:

- La oportunidad de recoger ideas, sugerencias, puntos de vista y detectar problemas
- No implica mayores costos
- Elevar la calidad

Características del comité de expertos:

1. Grupo pequeño.
2. Miembros del personal.
3. Experiencia en el área.
4. Asesoría externa.
5. Personas que acepten cambios.
6. Interés manifiesto por la mejora.
7. Personas competentes y competitivas.

Para identificar los puntos críticos se establecen primero las funciones productivas a normalizar, que son la base del sistema de calidad.

De acuerdo con los objetivos de la organización, se describe la naturaleza de la función productiva que se normalizará. Se describe el producto o servicio que se genera o se proporciona y las competencias laborales de acuerdo con el proceso productivo.

Para la redacción de los puntos críticos y su correspondiente análisis conviene definir términos, entre ellos:

- **Función.** Se refiere a la acción observable por el evaluador de una determinada función
- **Función sustantiva.** Son las funciones productivas
- **Función de apoyo.** Las que se realizan para complementar las funciones sustantivas
- **Función principal.** Son las unidades de competencia. Función específica. Son elementos de las unidades
- **Daño.** El resultado de una acción deficiente
- **Medida preventiva.** Indicación de la condición que debe cumplirse para evitar el daño

Una forma de concentrar la información para proceder al análisis de puntos críticos de desempeño se presenta en el cuadro 17-3.

Los términos utilizados para detectar las competencias pueden ser definidos de la siguiente forma (cuadro 17-4):

- **Objeto.** Lo que está expuesto a la acción
- **Condición.** El criterio para evaluar el desempeño
- **Propósito.** Es la función principal

**Cuadro 17-3**

Función sustantiva	Función de apoyo	Función principal	Función específica	Daño	Medida preventiva
Atención médica	Administración de la función	Atención de enfermería	Administración de medicamentos	Retardo en la curación, patologías agregadas, lesiones y muerte	La función debe realizarse completa, sin errores ni retardos y registrarse en el expediente clínico

Entre otras cosas, el comité de expertos se encarga de:

- Evaluar el desempeño
- Documentar las acciones preventivas
- La eficiencia
- Satisfacer al cliente
- Mejorar continuamente
- Programar la capacitación y el adiestramiento
- Determinar perfiles
- Motivar al personal

## El clima organizacional

Para comprender la importancia del clima organizacional es menester entender la cultura corporativa. La declaración de ideas principios y formas de operar en las empresas e instituciones determinan la cultura corporativa.

Las empresas de cultura corporativa fuerte se identifican en los comportamientos de los empleados, en el entorno, en las decisiones, en las estrategias. Las conductas que son aprobadas por la empresa se fomentan y las que se reprueban se eliminan. Con el paso del tiempo, las empresas con cultura fuerte se arraigan y los empleados se sienten orgullosos de ella.

Por el contrario, las empresas con cultura débil carecen de valores y principios, pocas tradiciones y desapego por parte de sus empleados. Son empresas de poca ayuda a las estrategias corporativas.

Existen otras con culturas perjudiciales como las conflictivas, las hostiles o agresivas, los aislados y las que realizan prácticas no éticas. Los conflictos que generan ese tipo de culturas son altamente dañinos para la empresa. Cuando una cultura se establece, es sumamente difícil cambiarla.

**Cuadro 17-4**

Función	Objeto	Condición	Propósito
Administración de medicamentos	Proporcionar el tratamiento indicado por el médico a los pacientes	En tiempo, sin errores y registrada	Atención directa de enfermería

Para crear el ambiente propicio para ello, es necesario recordar que los paradigmas significan un cambio representativo en la forma de “hacer las cosas”; es decir, en las reglas, en los procedimientos e incluso en las técnicas.

El trabajo de la enfermera tradicionalmente se realiza de la siguiente forma:

- Se inicia al recibir el servicio de parte de la responsable del turno que antecede y se termina al entregarlo a la enfermera del siguiente turno.
- Las reglas que se siguen en este proceso son: hacer un recorrido físico, señalar los pendientes y las particularidades de la atención de enfermería por cada paciente.
- Se continúa con la organización del trabajo, se distribuye y divide el trabajo según el sistema elegido, pudiendo ser por paciente, por funciones, mixto o en equipo.
- Las acciones, en resumen, realizadas durante el turno son: se revisan las rutinas del servicio, las órdenes médicas y los pendientes, se prepara material, equipo e instrumental, se proporciona la atención directa y se registra la atención proporcionada.

Esto muestra un trabajo funcional rutinario que está determinado por el conjunto de reglas establecidas en la institución, para proporcionar atención de enfermería.

Qué sucede cuando en lugar de seguir el paradigma tradicional se requiere de introducir cambios en el proceso; por ejemplo, en la forma de proporcionar la atención directa, en las formas que se manejan para registrar la información o en las relaciones e interdependencias.

Las interrogantes que las administradoras tendrán que hacerse son múltiples, es precisamente el cambio paradigmático en acción.

- ¿Qué tan benéfico puede resultar el cambio?
- ¿Qué tan acertado es cambiar la forma de trabajo?

Al explicar la misión del equipo de cambio se tendrán posibles respuestas a las interrogantes planteadas por el personal.

Por supuesto que los cambios significativos deben mejorar la posición de la empresa o institución en el contexto micro y macroambiental.

Una de las inquietudes que se distingue por su propósito de cambiar el paradigma tradicional es la enfermería por evidencias, otras son el modelo de calidad, la planeación estratégica y la misma reingeniería.

El equipo de cambio debe tener además de los documentos para posicionar y documentar el trabajo, material relativo al cambio significativo.

Es importante el diseño de diagramas de flujo para identificar las relaciones entre el trabajo de la enfermera y las demás áreas funcionales de la institución.

Al manejar un archivo para identificar fácilmente los diagramas se puede revisar el trabajo por competencias, en cuyo caso deben elaborarse los formatos para recopilar y analizar la información.

## Normas

Es común realizar el trabajo de acuerdo con tradiciones o costumbres que no están referenciadas en los reglamentos. Por ejemplo, es difícil encontrar una norma en la cual se obliga al personal a no recibir el turno si faltan algunas actividades del anterior.

Cuando se analizan el reglamento y la forma de hacer el trabajo, se encuentra que pueden adicionarse algunas reglas que son positivas, pero en cambio hay la posibilidad de eliminar otras por múltiples razones.

Tradicionalmente también el trabajo se realiza bajo un sistema de organización lineal. Es importante saber cuánto limita tal sistema de organización y cómo podemos cambiarlo.

Los procesos de trabajo son quizá la parte más ardua porque enfermería interviene en varias etapas de la atención médica. Su interdependencia e interrelación con todas las áreas del hospital explican en mucho la dificultad para definir los procesos propios de enfermería.

A pesar de todo, el análisis de las relaciones y las interdependencias puede ayudar a establecer la responsabilidad individual y total. Para que el clima organizacional sirva de apoyo en el posicionamiento de los servicios de enfermería en instituciones del sector salud, se requiere:

## Definir las funciones

Para definir las funciones se toma en cuenta la misión de la institución, por ejemplo, en el sistema de salud en México se establece como misión:

“Proporcionar atención médica oportuna con calidad y calidez en la prevención, curación y/o rehabilitación que requieran los derechohabientes y que solucionen sus problemas de salud.”

Siguiendo el ejemplo, se infiere que la atención de enfermería que forma parte de la atención médica tiene que cumplir dos características: **calidad** y **calidez**.

En la visión del sistema de salud se establece:

“...Todos los derechohabientes tendrán atención médica oportuna para la solución de problemas de salud en forma integral y en el menor tiempo posible.”

Tenemos, entre otras cosas (que puedan proyectarse al futuro), las características para adecuar el funcionamiento y la prestación de servicios de enfermería; por tanto, la atención de enfermería como producto de la atención médica en el sistema de salud en México requiere de calidad y calidez integral, oportuna y en el menor tiempo posible.

De acuerdo con la misión y la visión del sistema de salud, las funciones de enfermería se ajustan a la consecución de las metas estratégicas.

Para determinar las metas estratégicas se puede realizar un análisis Swot o de competencias, o de procesos, etc. Independientemente del método, es importante considerar los insumos, el proceso y el producto. Las metas estratégicas de los procesos funcionales están orientadas a la eficacia y a la productividad.

Las políticas de la alta dirección son determinantes cuando se decide cambiar, ya que es para beneficio de los clientes. Así que seguir los lineamientos establecidos en las políticas y reglamentos se convierte en un paso trascendente.

## Tecnología

Es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que facilitan la adaptación al medio y satisfacen las necesidades de las personas.

En México, la tecnología utilizada por el servicio de enfermería es tradicional en muchas de las instituciones del sector oficial. Se puede observar que, por ejemplo, el llenado de formas o documentos del servicio ocupa mucho tiempo de la enfermera.

Una evaluación de la tecnología utilizada y la existencia de valiosas técnicas y métodos, así como bases de datos y sistemas de información, es prioritario para posicionar los servicios.

Se requiere además presentar un proyecto para modernizar el equipo con que se proporciona la atención médica en general.

## Estrategias

Si ya se documentaron las competencias fundamentales de los servicios de enfermería, las ventajas competitivas, las fortalezas, las oportunidades y amenazas es el momento de idear las estrategias para llevar a cabo el plan, el cual todavía no se ha redactado.

### Recapitulación

Ya se tienen la visión, la misión, las competencias fundamentales, las ventajas competitivas, las fortalezas y las debilidades, así como las oportunidades y las amenazas. Lo que procede es determinar las estrategias y convertirlas en planes estratégicos.

Los pasos para documentar una estrategia, de acuerdo con varios autores, pueden ser:

1. Identificar el campo de acción que se quiere dominar.
2. Explicar las ventajas competitivas que permiten lograr el dominio de un campo de acción.
3. Presentar la estrategia.
4. Especificar los objetivos.
5. Identificar las potencialidades.

La estrategia es la forma de conseguir los objetivos con tanta precisión como sea posible, indicando el camino para lograrlos.

Proviene de la administración con enfoque a los negocios, así que desde ese punto de vista la estrategia empresarial evalúa la eficiencia y la eficacia.

Thompson Jr., y colaboradores (2007), destacan cinco planteamientos de estrategia competitiva:<sup>4</sup>

1. Costos bajos.
2. Diferenciación amplia.
3. Mejores costos.
4. Centrada basada en costos bajos.
5. Centrada basada en la diferenciación.

Como opciones para complementar las estrategias básicas, dichos autores proponen:

- Estrategias de cooperación. Alianzas y asociaciones
- Estrategias de fusión y adquisición. Combinar las operaciones de dos empresas
- De integración vertical. Extender el horizonte competitivo
- De subcontratación (*outsourcing*). Abandonar o eliminar algunas actividades de la cadena de valor
- De ofensiva. Construir ventaja competitiva
- Defensivas. Proteger la posición competitiva
- De internet
- De áreas funcionales. Forma en que las diversas partes apoyan el planteamiento de la ventaja competitiva

De acuerdo con diversos autores, como enfoques para formular estrategias, entre otros, se tienen los siguientes:

<sup>4</sup> Thompson Jr., *et al.* *Op. cit.*, pp. 162-193.

**Enfoque ascendente.** Las iniciativas son elaboradas por los departamentos y propuestas para su aprobación a niveles jerárquicos más altos, para afinar detalles e integrarlas a nivel corporativo.

Es posible que la estrategia corporativa no sea coherente, porque integra objetivos específicos.

**Enfoque descendente.** La estrategia es iniciativa de ejecutivos a nivel superior en la organización, contando con la asesoría de jefes de departamentos. Como estrategia global, es común que sea coordinada y coherente con la visión. Se utiliza para medir el desempeño en todas las áreas de la organización.

**Enfoque interactivo.** Se realiza la estrategia tomando en cuenta los niveles jerárquicos, estableciendo la coordinación y asegurando los nexos entre situaciones generales y específicas. Cuando se utiliza este enfoque se logra mayor compromiso de los involucrados, por esta razón es conveniente tomar en cuenta las opiniones de los gerentes de nivel intermedio.

Las estrategias se clasifican también, según su jerarquía, en tres niveles:

- **Corporativas.** Proviene de la alta gerencia o de los ejecutivos corporativos, generalmente son con las que se propone invertir.
- **De negocios.** Salen de la dirección de la empresa y buscan la ventaja competitiva en productos específicos.
- **Funcionales.** Elaboradas por jefes de departamentos, áreas o unidades cuya meta es apoyar las estrategias corporativas.

Cuando se elabora o revisa el diseño de las estrategias, es importante ser objetivos y considerar, entre otros, los puntos presentados a continuación.

### La matriz de portafolio

El Grupo de Consultores de Boston (2002), desarrolló la matriz de portafolio como una herramienta para asignar recursos. En ella se consignan factores como el crecimiento y la posición competitiva. El análisis consiste en ubicar los diferentes negocios de una empresa por sus características y decidir a cuáles se les asignan recursos, cuáles deben eliminarse y cuáles proporcionan los recursos (figura 17-4).

Las variables para la matriz de portafolio son la “X”, que indica la posición competitiva, y la “Y”, que representa el crecimiento.

Los negocios, con posición competitiva fuerte, se ubican en los *cuadrantes de la izquierda* y los *débiles en la derecha*.

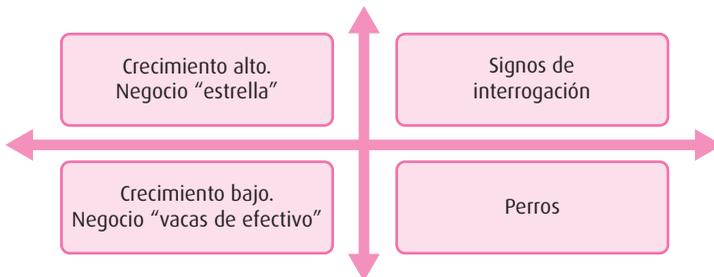


Figura 17-4 Matriz de portafolios.

Los negocios de la empresa ubicados como signos de interrogación son aquellos con crecimiento, pero débiles en competitividad. Requieren inversión en efectivo para convertirlos en “estrella”.

Las empresas “vacas de efectivo” son, por lo general, estables y se encuentran en posición de bajar costos.

Los negocios perros son empresas de bajo crecimiento, débiles en competitividad. No son redituables y es preferente deshacerse de ellas.

En enfermería puede utilizarse la matriz de portafolio para valorar los subprocesos de los servicios y tomar decisiones para un producto “estrella”.

### Estrategias de cartera

Al analizar los procesos y los productos de los subprocesos se pueden considerar las prioridades de una cartera o portafolio. Por ejemplo, los subprocesos de la atención médica son susceptibles de ser valorados y, al mismo tiempo, tomar una decisión estratégica.

El análisis de la cartera se realiza de la siguiente forma:

1. Se elabora un diagrama que permita visualizar el valor del subproceso.
2. Identificar la relación entre ellos, los riesgos y rendimientos.
3. Determinar las conclusiones estratégicas provisionales.

Los subprocesos débiles son aquellos en los cuales se encuentran conflictos, problemas o grandes gastos. Los subprocesos fuertes son las competencias fundamentales y las fortalezas. En el justo medio se ubican las relaciones y los puntos críticos (figura 17-5).

### Estrategias de negocios

Es común pensar que las instituciones que ofrecen servicios que no son lucrativos, no requieren de estrategias de negocios; sin embargo, éstas pueden aplicarse para economía, para obtener la confianza de los clientes y para fundamentar los costos de financiamiento.

En las estrategias de negocios son frecuentes la fusión (unir empresas), la división (dividir una empresa grande en varias pequeñas), neutralizar (acabar con la competencia), ganar ventajas competitivas y otras. Cuando las organizaciones como las que se dedican a la atención médica utilizan estrategias de negocios, con toda seguridad son privadas.

Las instituciones gubernamentales generalmente no pueden dividirse o fusionarse, no pueden neutralizar a sus competidores, pero sí dar otra aplicación a las estrategias de negocios.

Las estrategias de negocios se conocen con diversas clasificaciones, como se ha mencionado con anterioridad. A manera de resumen, son las siguientes:

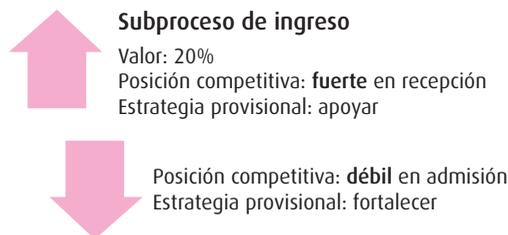


Figura 17-5 Valoración del subproceso.

## Estrategias de integración

**Integración hacia atrás.** Se asume la propiedad de los proveedores. Se recomienda aplicar esta estrategia cuando los insumos son costosos, poco confiables o no controlables, cuando hay pocos proveedores, cuando el mercado crece con rapidez o cuando los proveedores tienen un margen alto de utilidad.

**Integración horizontal.** Se asume la propiedad de los competidores. Se recomienda su utilización cuando se desea tener más participación en el mercado, carece de recursos que su competidor posee, tiene recursos para beneficiar al competidor cuya propiedad asuma.

## Estrategias de mercado

**Estrategia de penetración.** Se pretende aumentar la participación en los mercados existentes. La estrategia se toma cuando los productos de la empresa no saturan el mercado, cuando se puede vender más a los usuarios existentes, cuando los mercados crecen o la participación de los competidores decrece.

**Desarrollo de mercado.** Consiste en desplazarse a nuevos mercados. Cuando se tiene excedente, se cuenta con los recursos necesarios o despuntan nuevos mercados.

**Desarrollo de producto.** Cuando se busca mejorar los productos existentes o presentar otros nuevos. Se aplica si se tienen grandes aptitudes de investigación y desarrollo, sus competidores tienen mejores productos o su mercado crece rápido.

## Estrategias de defensa

**De fusión.** Se trata de unir fuerzas con otra compañía. Se utiliza para competir contra otra mayor, cuando al hacerlo se puede penetrar en el mercado de otro país.

**De economía.** Consiste en vender activos y reducir costos. Cuando la empresa se encuentra en grave riesgo de perecer, cuando los competidores lo asfixian.

**De liquidación.** Se trata de vender una unidad de negocios completa. Cuando los recursos no son suficientes, la unidad amenaza a la empresa y ya no forma parte de la cartera de negocios. Las leyes impiden los monopolios y la venta es la única forma de proteger las inversiones.

## Estrategias de producto

Formular estrategias de producto permite unir las estrategias de negocio con las departamentales.

**Producto diferente.** Se busca que el producto sea diferente en línea, calidad, diseño, características o reconocimiento de los clientes.

**Producto económico.** Se refiere a elaborar productos básicos, en grandes volúmenes, a bajo costo.

## Estrategias departamentales

Una vez escogidas las estrategias se amplían desarrollando una serie de estrategias departamentales. Al hacerlo, se adentra un poco más en los detalles.

Las estrategias departamentales deben definir claramente los organigramas. Cuando la alta dirección delega a los departamentos se pretende tener objetivos claros comunes. Por ejemplo, si la estrategia de negocios es tener más penetración en el mercado, la estrategia de mercado es desarrollo del producto y la estrategia de producto es la calidad. Los departamentos dirigen sus estrategias y acciones al desarrollo de productos de calidad.

### Estrategias de investigación y desarrollo

Las estrategias de producto generalmente delimitan las de desarrollo e investigación. Es el momento de concentrarse en los aspectos de mejorar el producto, obtener nuevos u optimizar los procesos de producción. La medida de la atención a los aspectos mencionados depende de las estrategias de producto que la empresa haya elegido. Aquí es importante considerar el control de calidad de acuerdo con las tendencias actuales, la certificación, los muestreos, los métodos y la tecnología de producción, la capacidad de la empresa, las materias primas, los recursos humanos, la mano de obra, etc. Las estrategias de producción se orientan a lograr las estrategias de la alta dirección.

### Estrategias de marketing y ventas

Existen las estrategias de ventas inspiradas en la milicia, entre ellas se pueden considerar de cinco tipos: las de ataque, las de aprovechar la fuerza, las de retirada, de “tomar” un territorio y de diplomacia.

Lo importante en las estrategias de ventas es el precio. Como el propósito de las mismas es vender, éste puede aumentar o disminuir. La fijación de precios se obtiene a través de la observación de la demanda, si ésta es elástica o flexible, los precios tendrán la misma característica. Si por el contrario es fija o relativamente fija, los precios también lo serán. Se recomiendan los experimentos para encontrar la adecuada fijación de precios.

### Estrategias de administración

La planeación estratégica atañe a todas las áreas, sin embargo conviene diseñar estrategias para administrar la empresa. Al hacerlo es importante incluir los siguientes aspectos:

- Estrategias en la dirección y administración de personal
- Estrategias para utilizar tecnología de información
- Estrategias para diseño, ejecución y control de presupuesto
- Estrategias para el manejo de los aspectos legales de la empresa
- Estrategias para los procesos de transformación de insumos

Una vez elaboradas, el paso siguiente es diseñar los objetivos estratégicos, los cuales permiten reforzar las estrategias y definir con claridad qué es lo que se quiere alcanzar.

## Aspectos que debe contener un plan estratégico

Los aspectos que debe contener un plan estratégico varían de acuerdo con los expertos en este tipo de planes. Por lo general, se incluyen la misión, la visión, los valores, las metas, las estrategias y las políticas.

Un formato profesional y general de un plan estratégico tiene en su contenido los siguientes aspectos.

1. Proyecto y objetivos. Misión, visión, valores y objetivos.
2. Producto y mercado. Perspectivas, visión general, puntos fuertes, ventajas, el cliente y mercado potencial.
3. Competitividad. Principales competidores y análisis de la competencia.

4. Plan de marketing. Producto, servicio, clientes, comunicación, publicidad y estrategias de penetración en el mercado.
5. Plan de ventas. Estrategias y estimaciones.
6. Organización. Estructura, dirección y recursos humanos.
7. Marco legal. Licencias y derechos, obligaciones, permisos y limitaciones.
8. Inversión. Plan de establecimiento y de lanzamiento.
9. Resultados previstos. Análisis del punto de equilibrio, valor presente neto y premisas importantes.
10. Plan de financiamiento. Necesidades financieras y acciones.
11. Conclusiones. Riesgos, oportunidades, puntos fuertes, rentabilidad, seguridad.
12. Anexos.

Para el departamento de enfermería corresponde un plan operativo estratégico, que puede tener los siguientes aspectos.

1. Portada.
2. Índice de contenido.
3. Resumen ejecutivo.
4. Visión-misión.
5. Objetivos.
6. Análisis interno y externo.
7. Organización.
8. Estrategias.
9. Información financiera.
10. Oportunidades.
11. Riesgos.
12. Anexos.
13. Bibliografía.

## El plan de áreas funcionales

En los siguientes recuadros se muestra un ejemplo de los aspectos principales para la elaboración de un plan operativo estratégico para un departamento de enfermería.

### Portada

***Hospital Regional de la Secretaría de Recursos Agrícolas***  
***Plan estratégico del Departamento de Enfermería***

Elaborado por:

Comisión estratégica del equipo de salud.  
Enero de 2012. México, D.F.

## Contenido

1. Resumen ejecutivo.
2. Visión y misión.
3. Objetivos.
4. Análisis interno y externo.
5. Organización.
6. Estrategias.
7. Información financiera.
8. Oportunidades.
9. Riesgos.
10. Anexos.
11. Bibliografía.

## Resumen ejecutivo

### ***Función***

La función asistencial directa al cliente es responsabilidad de las enfermeras. Por las actividades que realiza es el elemento humano decisivo en el logro de los objetivos de la institución.

### ***El departamento***

El departamento de enfermería presta servicio ininterrumpido los 365 días del año. La atención que se proporciona es eficiente, eficaz y oportuna. Es en este departamento donde se obtiene toda la información para formar profesionales en el área de la salud. Aquí se integran las acciones del equipo de salud para la atención médica de los clientes. De la atención que reciben se transforma en la proyección de la institución hacia la comunidad.

### ***El producto***

Se pretende gestionar, identificar y mejorar los procesos interrelacionados e interdependientes, que generan una atención de enfermería de valor para los clientes.

### ***Estrategia***

Mejorar los procesos y agregar valor. El comité de calidad en prueba piloto confirmó que al mejorar los procesos se obtiene un ahorro del 10% en la utilización de recursos tanto humanos como materiales y el valor agregado una mejor aceptación de los pacientes.

### ***Proyección financiera***

La utilidad neta de mejorar los procesos se traduce en \$\_\_\_\_\_.

## Visión y misión

La calidad se reconoce explícita y fehacientemente como un valor en la cultura organizacional del sistema de salud, y existen evidencias confiables de mejoras sustanciales a través de todo el sistema que son percibidas con satisfacción por los usuarios de los servicios, por la población en general y por los prestadores de los servicios.

Los servicios de enfermería contribuyen al desarrollo sustentable en la protección de la salud de la población, mediante servicios integrales de enfermería que satisfagan las necesidades de nuestros pacientes. Se impulsa la enseñanza y la formación de recursos humanos para la atención de la salud, fortaleciendo las acciones de investigación en enfermería para proporcionar la atención a partir del diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y la rehabilitación temprana.

### *Misión del departamento*

Prestar atención de enfermería con calidad a pacientes, familiares y a la sociedad en general, se ofrecen los servicios de enfermería los 365 días del año y las 24 horas del día, en forma ininterrumpida. Se busca la excelencia en el servicio, se apoya a la formación de profesionales en el área de la salud, se coordinan las acciones ordenadas por los médicos en favor del paciente y con la colaboración de los profesionales de la atención médica; todo ello con el propósito de elevar la proyección de la institución en la comunidad. El propósito del servicio de enfermería es aumentar la satisfacción de nuestros clientes, reducir los costos en la atención médica, mejorar las condiciones laborales de las enfermeras y buscar la preferencia del servicio en el mercado.

## Objetivos

1. Mejorar los procesos de los servicios de enfermería.
2. Agregar valor a la transformación de insumos.
3. Satisfacer necesidades de clientes internos y externos.
4. Reducir costos de la atención de enfermería.
5. Mejorar las relaciones e interdependencias con los procesos de la atención médica.
6. Innovar y crear otras técnicas de atención de enfermería.
7. Impulsar la investigación y el desarrollo del personal.

## Organización

El departamento de enfermería cuenta con:

- Una jefa de enfermeras
- Tres subjefes de enfermería (una por turno)
- Un comité de calidad que incluye tres jefes de piso y seis enfermeras de nivel operativo

El equipo administrativo ha demostrado su conocimiento en el manejo del área. Se cuenta además:

- Con 48 enfermeras generales y 10 especialistas en diferentes ramas

(Nota: es importante incluir el organigrama)

## Estrategias

Como estrategias funcionales del presente plan se incluyen las siguientes:

- **Atención directa.** Eficaz y efectiva al paciente y su familia
- **Documentación.** Utilización precisa y correcta de los instrumentos propios de enfermería
- **Enseñanza.** Desarrollo de personal especializado tanto profesional como técnico
- **Investigación.** Para innovar y crear técnicas de la atención de enfermería
- **Integración de la atención médica.** Identificar y solucionar barreras e interferencias en los procesos de la atención médica
- **Recepción y egreso.** Satisfacción total de los clientes externos

## Información financiera

La información financiera se realiza mediante técnicas especializadas de contabilidad, se incluyen un análisis y un balance económico. Es importante encargar dicha función a un contador o profesional correspondiente.

Es posible aprender algunas técnicas básicas para el plan estratégico, por lo común en los planes departamentales no se incluyen los análisis financieros, es en el plan de negocios que se detallan tales aspectos.

## Riesgos

Puede incluirse en este apartado el análisis SWOT. Lo importante es realizar una evaluación de los riesgos: mencionar los principales y cómo se pueden afrontar.

## Anexos

Se pueden integrar documentos informativos, encuestas, resultados de investigación y todos aquellos que sean útiles para ampliar la información contenida en el plan.

## Documentación de actividades

Todo el proceso de planeación estratégica descansa en la documentación de todas las actividades. Los documentos organizados por aspectos constituyen una apreciada fuente de información para la empresa.

A pesar de que la planeación estratégica tiene muchos años en funcionamiento, normalmente no es común la aplicación en los servicios de enfermería. La situación actual, cambiante y global, por una parte, y los modelos de calidad, por otra, exigen a la enfermera adentrarse en el conocimiento y presentar planes con la metodología estratégica.

El plan estratégico debe ser creación e innovación de los interesados. Simplemente se propone un formato que puede ser utilizado de acuerdo con la tecnología especial para el caso.

La programación operativa relaciona planes específicos para los detalles de la estrategia. Cuando los planes operativos son elaborados deben ser implantados, incluyendo los procesos de control.

Actualmente la mayoría de las empresas revisa y actualiza los planes operativos en forma anual. Los flujos de información y evaluación deben transmitir los avances en forma concisa y cuantitativa.

## Ética y administración estratégica

La ética de los negocios consiste en la aplicación de principios y normas que guían las conductas y comportamientos en las actividades empresariales, tanto de los gerentes como de los empleados.

En torno a la ética de los negocios y las actividades empresariales, existe la convicción de la escuela universal. La misma indica que los acuerdos sobre los comportamientos morales de diversas sociedades en los intercambios o prácticas comerciales, sobre lo que se considera correcto o incorrecto, es aplicable a todas las sociedades, las empresas y los individuos.

Los límites que se establecen en la escuela universal fijan las características de lo que es considerado “bueno”, entre esas características tenemos: honestidad, confiabilidad, respeto, evitar daños innecesarios y respetar el ambiente.

Por otra parte, también tenemos la escuela del relativismo ético, la cual sostiene que las culturas y valores son acordes a los usos y costumbres de las diversas sociedades.

El relativismo ético toma en cuenta los códigos de ética de múltiples grupos, lo que equivale a considerar criterios de conducta que corresponden a determinadas circunstancias. Lo anterior no permite el establecimiento de normas uniformes que guíen el comportamiento de los encargados de transacciones comerciales internacionales.

El problema que surge cuando se aplica la escuela relativista, es que si una empresa opera en varios países tiene dificultad para arraigar los valores morales universales en sus empleados.

En la época actual, con los mercados globales el relativismo produce una complicada red de criterios que el gerente debe resolver.

Como una forma de resolver el conflicto planteado por las dos escuelas surge la teoría de los contratos sociales integrados, la cual arroja luz para la solución del conflicto bajo la premisa de que las normas éticas universales deben tener la primacía sobre las normas éticas locales.

Al respecto, los gerentes pueden adoptar tres tipos de conducta:

- Moral
- Inmoral
- Amoral

El gerente que adopta la conducta moral realiza acciones invariablemente legales, respeta las normas y sus comportamientos casi siempre lo conducen al éxito.

Los gerentes con conductas inmorales actúan sin preocuparse de los daños que puedan ocasionar. Son ambiciosos y protegen sus intereses por encima de los colectivos, pueden ser muy creativos y lograr grandes metas sin importar el costo moral. Son avariciosos, capitalistas y obsesivos. No les preocupa que los “demás” se den cuenta, siempre y cuando logren su cometido.

Los gerentes amorales son flexibles y se adaptan bajo la premisa de que los negocios dentro de las normas legales pueden aceptar comportamientos no éticos, siempre y cuando no estén prohibidos.

Mucho se han estudiado, y sobre todo en un mundo globalizado, los enfoques que deben aplicarse en la práctica de la ética en el campo de la administración. El debate largo y complejo, sin embargo, ha llegado a la conclusión de que la razón más importante en la ética de las estrategias es que “una estrategia ética es buen negocio”.

En efecto, la defensa comercial de una estrategia ética considera los costos por multas, castigos, demandas y la baja de precios de las acciones. Como costos secundarios asume los de representación legal, reparación de daños y administrativos, y además como efectos importantes la pérdida de clientes, la mala reputación, la baja moral de los empleados, la baja en la productividad y el no atraer a empleados con alto prestigio.

Por lo que se refiere a las instituciones de salud, podemos concluir que los comportamientos morales, inmorales y amorales de los administradores coexisten, las consecuencias se sufren y es difícil arraigar los valores descritos en el sistema.

Para el servicio de enfermería lo prioritario será siempre adoptar los criterios de comportamiento ético, con mayor razón cuando las acciones están vinculadas al valor más alto de los humanos, que es la vida.

Los comportamientos éticos vinculados a las estrategias en los servicios de enfermería deben ser una filosofía de vida.

## Resumen y conclusión

1. La planeación estratégica es un proceso que define las metas de la organización, las políticas, las estrategias y la toma de decisiones.
2. Es sistemática y un proceso permanente. Debe considerarse a la planeación estratégica como una actitud que requiere dedicación, observación y determinación para actuar en consecuencia.
3. Más que una técnica, la planeación estratégica es un proceso mental y un ejercicio intelectual. No una toma de decisiones a futuro, pero toma en cuenta las posibles alternativas que pueden presentarse.
4. El enfoque de sistemas es el más utilizado para planear estratégicamente. El plan corporativo es estratégico y se caracteriza por integrar la visión, la filosofía de gestión y los planes operativos o funcionales.
5. El análisis interno previo al establecimiento del plan estratégico considera los recursos de que dispone la empresa.
6. El análisis de la estructura de organización incluye la división del trabajo, niveles de autoridad y funciones. La función de las estrategias es definir, a través de un sistema de objetivos y políticas, lo que se desea que la empresa sea.

7. La diferencia entre estrategia y táctica es que la primera concibe a la organización como un todo, la táctica es específica.
8. La estrategia está compuesta de muchas tácticas.
9. Las estrategias son los cursos de acción para enfrentar las contingencias imprevisibles.
10. La estrategia contempla el tiempo desde el punto de vista de la previsión.
11. En la formulación de una estrategia se determinan los alcances y los límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa.
12. Las tendencias y los cambios del entorno deben ser estudiados por la empresa.
13. Otro punto a considerar en el estudio del entorno, son los intereses de los consumidores, las expectativas de los accionistas, los intereses de los trabajadores, los gerentes y los proveedores.
14. El análisis del entorno conlleva al planteamiento de la misión, los valores y los fines de la organización.
15. Para determinar la estrategia a seguir, se considera lo que es crucial en el desarrollo de la empresa, el aspecto definitivo que a largo plazo pondrá a la organización en ventaja con respecto a sus similares.
16. El área estratégica cambia con la evolución de los mercados con los avances tecnológicos, por lo cual no es únicamente para algunas empresas, sino para todo el sector.
17. El recurso más valioso de la organización siempre será el elemento humano. La capacidad de liderazgo es clave para el éxito.
18. Las estrategias de diversificación y el desarrollo de nuevos negocios son cualidades y habilidades de los empresarios.
19. La toma estratégica de decisiones es compleja y está determinada por factores subjetivos.
20. La toma de decisiones estratégicas es un arte y un proceso creativo que requiere conocimientos.
21. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los bienes y servicios de la organización, de manera que se combinen para producir un desarrollo de utilidades satisfactorio.
22. Un análisis organizacional interno de las fortalezas (entendidas como la fuerza propulsora que facilita el logro de objetivos) y debilidades (que son las limitantes y restricciones que dificultan la consecución de objetivos) de la empresa permite evaluar y equilibrar las estrategias.
23. La evaluación del desempeño de la empresa consiste en las condiciones que prevalecen respecto de las anteriores, en función de: utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y expansión.
24. Un sistema de planeación bien organizado se convierte en el medio ideal para comunicar los objetivos y estrategias detallados entre los niveles de dirección.