



UDS

Mi Universidad

ANTOLOGIA

NOMBRE DE LA MATERIA

Administración y evaluación de los Servicios de Enfermería

LICENCIATURA Enfermería

CUATRIMESTRE Noveno

Marco Estratégico de Referencia

ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos

cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

VISIÓN

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

ESLOGAN

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Administración y evaluación de los servicios de enfermería

Objetivo de la materia:

El estudiante conocerá y analizará la dinámica administrativa en la cual se puede desenvolver, explicará los ámbitos de incidencia y podrá identificar sus niveles de responsabilidad y compromiso como prestador de servicios profesionales. Aplicará sus conocimientos obtenidos enfatizando las funciones de comunicación y liderazgo.

CONTENIDO

UNIDAD I

CORRIENTES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

- I.1 Antecedentes de la Administración
 - I.1.1 Antecedentes históricos de la Administración.
 - I.1.2 Realizar ensayo de antecedentes de la Administración.
- I.2 Conceptos de la Administración.
 - I.2.1 Características.
 - I.2.2 Funciones de la Administración
 - I.2.3. Relación con otras ciencias
- I.3 Proceso Administrativo.
 - I.3.1 Diversos Modelos
 - I.3.2 Escuela de Administración Científica
 - I.3.3. Principios de la Administración
 - I.3.4 Elementos Etapas.

UNIDAD II

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERIA

- 2.1.- La planeación de los servicios de enfermería.
 - 2.1.1.- Conceptos básicos: Departamento y servicios de enfermería
 - 2.1.2.- El plan de trabajo. Características
 - 2.1.3 realizar cuadro sinóptico del departamento de enfermería
 - 2.1.4.- Diagnóstico situacional
 - 2.1.5.- Los procedimientos incluidos en el plan y en la institución.
 - 2.1.6.- Instrumentos de la planeación aplicados a los servicios de enfermería.
- 2.2.- La organización de los servicios de enfermería
 - 2.2.1.- Estructura formal del departamento de enfermería.
 - 2.2.2.- Niveles jerárquicos.
 - 2.2.3.- Descripción de puesto
 - 2.2.4.-Métodos y sistemas de trabajo.
 - 2.2.5.- Manuales de organización

INDICE

UNIDAD I

CORRIENTES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	10
1.1.- Antecedentes de la administración.....	10
1.1.1 Antecedentes históricos de la administración	11
1.2 Conceptos de administración.....	15
1.2.1 Características:.....	15
1.2.2 Funciones de la administración.....	17
1.2.3 Relación con otras ciencias.....	18
1.3 - Proceso administrativo.....	20
1.3.1.- Diversos modelos.....	23
1.3.2 Escuela de administración científica.....	26
1.3.3. - Principios de la administración científica:	28
1.3.4.- Elementos etapas del proceso administrativo	31
UNIDAD II	34
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA	34
2.1.- La planeación de los servicios de enfermería.....	34
2.1.1.- Conceptos básicos: Departamento y servicios de enfermería.....	46
2.1.2.- El plan de trabajo. Características	50
2.1.4.- Diagnóstico situacional	52
2.1.5.- Los procedimientos incluidos en el plan y en la institución.....	55
2.1.6.- Instrumentos de la planeación aplicados a los servicios de enfermería.....	57
2.2.- La organización de los servicios de enfermería.....	60
2.2.1.- Estructura formal del departamento de enfermería	62
2.2.2.- Niveles jerárquicos.....	67
2.2.3.- Descripción de puesto.....	69
2.2.4.-Métodos y sistemas de trabajo.....	75
2.2.5.- Manuales de organización	82
UNIDAD III	93
DIRECCIÓN Y CONTROL DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA.....	93
3.1.- La dirección en los servicios de enfermería.....	94

3.1.1. Estilo Democrático.....	96
3.2.- La supervisión en enfermería: conceptos, funciones y actividades.....	98
3.2.2 Aspectos del perfil	99
3.2.3 Función administrativa.....	104
3.2.4 Función educativa.....	106
3.2.5 Métodos en la supervisión	107
3.2.6 Tipos de supervisión.....	109
3.3.- Liderazgo en enfermería: conceptos básicos, teoría y tipos.	112
3.3.1 Tipos de liderazgo empresarial.....	113
3.3.2.- Delegación de funciones.	115
3.4.- El control de los servicios de enfermería.	118
3.4.1.- Sistemas de control.....	121
3.4.2.- Evaluación del rendimiento del personal de enfermería: instrumentos de evaluación.	129
3.4.3 Factores que generalmente se evalúan	130
UNIDAD IV.....	131
ECONOMÍA DE LA SALUD APLICADA A LA GESTIÓN HOSPITALARIA	131
4.1.- Gestión administrativa	131
4.2.- Abastecimientos y suministros.	132
4.2.2 ¿Quiénes integran una cadena de suministros?.....	134
4.2.3 La cadena de abastecimiento.....	134
4.2.4 Las cadenas de suministro.....	135
4.3.- Prevención y pérdidas.....	135
4.3.1 Calculo de insumos.....	136
4.3.2 Tipo de hospital.	136
4.3.3 Tipos de almacenamiento.....	137
4.3.4 I.- El método de tratamiento estándar en relación con la morbilidad	138
BIBLIOGRAFIA	141
VIDEOS.....	¡Error! Marcador no definido.

UNIDAD I

CORRIENTES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

I.1.- Antecedentes de la administración.

La administración es un término muy usado en la actualidad, este generalmente es entendido en la forma más simple de cómo realizar y usar recursos adecuadamente, pero esto va más allá de lo que se puede apreciar ya que esta palabra ha tenido una gran evolución desde que se definió su término hasta nuestros días, pues ha ido transformándose en medida de como el hombre lo requiere.

Es necesario conocer cómo se inició, desarrollo, adapto y estableció la administración debido a que puede mostrar la forma correcta de realizar las diferentes actividades en una empresa, en una escuela, en hospitales o incluso en el propio gobierno.

Para comprender mejor lo que es la administración se presentan las siguientes definiciones de autores especializados en el tema:

1. Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales, (Jimenez, 1990).
- 2.- Es la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: Dirección hacia

Objetivos, a través de gente, mediante técnicas y dentro de una organización, (Kast, 1990).

3.- Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales, (Chiavenato, 2006).

De acuerdo al contenido anterior se puede entender que la administración es considerada una ciencia que incluye métodos, técnicas y teorías para el uso de recursos que se han puesto en práctica en grupos de personas organizadas para alcanzar eficazmente y eficientemente un fin en común.

1.1.1 Antecedentes históricos de la administración

2.1 Civilizaciones antiguas

La administración nace desde que los seres humanos debieron de incorporarse en grupos para lograr cubrir sus necesidades de supervivencia, por lo que se organizaron para complementar sus habilidades, definir reglas y cuidar sus recursos.

A medida que los grupos lograban mejorar sus sistemas de colaboración crecieron hasta formar civilizaciones, en donde la administración debía de adecuarse a las nuevas circunstancias a las que se enfrentaban.

2.2 Sumerios

Se han encontrado antecedentes del pensamiento administrativo desde el siglo X a.C. cuando el legislador bíblico Salomón estableció acuerdos comerciales, de construcción y formo tratados de paz, además de repartir los recursos equitativamente entre la población, así también en el año 5000 a.C. los sumerios lograron la invención de la escritura y la conservación de registros para un control administrativo tributario.

2.3 Egipto

La aportación de los egipcios fueron las pirámides, puesto que ya manejaban habilidades administrativas y de organización, ya que debían de planificar la cantidad de bloques, de donde serían extraídos, cuántos hombres necesitarían y sobre todo el tiempo de construcción, denotando de esta forma que su sistema de planeación y administración de recursos iba adecuándose más a lo que conocemos hoy en día.

2.4 Babilonia

Hammurabi rey de Babilonia elaboro leyes de carácter mercantil, tratando temas como ventas, préstamos, contratos, sociedades, acuerdos y pagarés, además sus transacciones eran registradas en tablillas como un medio de control, por otra parte aquí inicio la no delegación de responsabilidades, ya que por ejemplo se castigaba al supervisor de obras y no a los subordinados por el incumplimiento de estas.

Además el código Hammurabi vigente en el periodo 2000 y 1700 a.C. fue un instrumento en el que se empezaba a definir los *salarios mínimos*^[1], control, depósitos y responsabilidades comerciales. Posteriormente a esto en el 604 a.C. Nabucodonosor al subir al trono implemento los controles de producción y pagos, así como los incentivos de salario en las fábricas textiles.

2.5 China

En los 500 A.C., los escritos de Mencius y Chow denotan que los chinos estudiaban principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control, además de conocimiento de conceptos como; organización, funciones, cooperación, procedimientos para mejorar la eficiencia y técnicas de control mismas que se encontraban en la constitución de Chow que era un directorio de todos los sirvientes del emperador.

Alrededor de 2350 y 2256 a. C. el emperador Yao hizo uso por primera vez de una junta de consejo para tomar decisiones importantes y además esta servía como una herramienta de comunicación con sus súbditos.

2.6 Grecia

En Grecia lograron tener la capacidad para administrar las operaciones de compañías comerciales, desarrollaron un gobierno democrático que contenía un proceso administrativo, es en esta civilización donde se encuentra el origen del *método científico*^[2], ya que descubrieron los criterios de investigación e introdujeron la ciencia y la educación en muchos aspectos a la administración.

Fue en este segmento de la historia que Platón aportó la primera teoría sobre la especialización y división del trabajo, donde entre algunas ideas mencionaba que un trabajador debía enfocarse en realizar las tareas para las cuales tenía la habilidad de hacerlo.

Sócrates por su parte mencionaba que un buen administrador lograría que sus subordinados obedecieran y cumplieran, seleccionando a los ideales para cada puesto, sin importar el tipo de comercio que estuvieran administrando.

2.7 India

Alrededor de 321 a. C. el Arthashastra de Kautilya, aportación que define a la ciencia de la política, social y económica del estado, donde se detallaban las obligaciones del rey, sus ministros y consejeros, sobre reuniones del consejo, temas de guerra y paz, donde además hacía referencia a la organización de los negocios, leyes, tribunales, gobierno municipal, costumbres sociales, matrimonio, divorcio, derechos de las mujeres, ingresos, impuestos, minas y factorías, mercados, entre otros, agrupa todos estos aspectos con el fin de lograr el éxito de la política aunque fue señalado como un elemento que no tenía compasión humana y mucho menos moralidad.

2.8 Roma

La mayor aportación que se les conoce es el de administrar una población de aproximadamente 50 millones de personas, por medio de estrategias de control y administración como la que se aplicó en el año 284 d. C. por Diocleciano que consistía en la delegación de autoridad, por medio de la división de su territorio en provincias, diócesis y divisiones geográficas.

2.9 La revolución industrial

Esta etapa está marcada por el desarrollo de máquinas de vapor y energía hidráulica, que dieron una gran ayuda a los sistemas de producción, de esta manera se empezó a necesitar grandes cantidades de personal, nuevos sistemas de comercialización y capitalización, lo que dio lugar a se empezara a contratar mano de obra, división del trabajo, para especializar a los trabajadores se necesitó de entrenamiento, estímulos y sanciones.

Chiavenato, I. (2006) menciona cuatro principales etapas de la revolución industrial:

1. *Mecanización de la industria y la agricultura:* A finales del siglo XVIII surge la máquina de hilar (*Hargreaves, 1767*), del telar hidráulico y mecánico además de la maquina desmontadora de algodón, que sustituyeron el trabajo del hombre y la fuerza muscular, por trabajo animal e incluso de la rueda hidráulica.
2. *Aplicación de la fuerza motriz a la industria:* Aplicación de las máquinas de vapor para las transformaciones en los talleres, en transportes, agricultura y comunicaciones.

3. *Desarrollo del sistema fabril:* El artesano y su pequeño taller desaparecieron para dar lugar al operario, a las pequeñas y grandes fábricas basadas en la división del trabajo.

4. *Una espectacular aceleración de los transportes y las comunicaciones:* Navegación con vapor *Robert Fulton, 1807* y logro que después las ruedas propulsoras se convirtieran en hélices. La locomotora fue perfeccionada por *Stephenson*. La primera vía férrea se construyó en Inglaterra, enseguida aparecieron otros medios de comunicación como el telégrafo eléctrico (*Morse, 1835*), surgió el sello postal en Inglaterra (*1840*) y el teléfono (*Graham Bell, 1876*).

1.2 Conceptos de administración.

¿Qué es la administración?

Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

Importancia:

La importancia de la administración, está en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

1.2.1 Características:

1. Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo unas buenas inversiones y excelentes resultados. Porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

2. Especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

3. Unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4. Unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

5. Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos. 6. Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

7. Interdisciplinariedad. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, ciencia política.

8. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

1.2.2 Funciones de la administración.

- **Planificar:**

Es el proceso que comienza con la visión del Nro. 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.

- **Organizar:** Responde a las preguntas de,

¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea;

¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

- **Dirigir:** Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.
- **Controla:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

1.2.3 Relación con otras ciencias.

a) **Ciencias Sociales:**

Sociología: ciencia que trata de la constitución y de las sociedades humanas.

Psicología: ciencia que trata del alma, de los fenómenos de la conciencia.

Carácter, modo de ser.

Derecho: estudio del conjunto de leyes y disposiciones a las cuales está sometida toda sociedad civil.

Economía: ciencia que se encarga del estudio de los mecanismos que regulan la producción, repartición y consumo de las riquezas.

Antropología: ciencia que trata del estudio del hombre.

b) **Ciencias Exactas:**

Matemáticas: ciencia que se encarga del estudio de los sistemas abstractos (números, figuras geométricas, etc.)

c) **Disciplinas Técnicas**

Ingeniería industrial: aplicación de los conocimientos científicos a la investigación, perfeccionamiento y utilización de la técnica industrial en todas sus ramas.

Contabilidad: ciencia de llevar las cuentas.

Ergonomía: conocida también como ingeniería humana, diseño de los instrumentos, equipo e instalaciones de trabajo, conforme a las características anatómicas humanas incluyendo los aspectos psicológicos.

Cibernética: ciencia que estudia los mecanismos automáticos de las máquinas.

Roles del administrador.

Roles Interpersonales: se requiere que todos los administradores empenen funciones que tiene una naturaleza ceremonial y simbólica. Cuando el rector de una universidad entrega diplomas en una graduación, o un supervisor de fabricación acompaña en una visita a la planta

a un grupo de estudiantes de preparatoria, actúan en un papel de representación y figura decorativa. Todos los administradores tienen un rol de líder. Este rol incluye la contratación, capacitación, motivación, y disciplina de los empleados. El tercer rol dentro del agrupamiento interpersonal es el de enlace. Mintzberg describió esta actividad como el contacto de fuentes externas que proporcionan información al administrador. Estas fuentes son individuos o grupos fuera de la unidad del administrador y pueden encontrarse dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de personal en la misma compañía, tiene una relación interna de enlace. Cuando ese gerente de ventas tiene contacto con otros ejecutivos de ventas a través de una asociación comercial de mercadotecnia, tiene una relación externa de enlace.

Roles De Información: todos los administradores, hasta determinado grado, reciben y captan información de organizaciones fuera de la suya. Por lo común, estos se hacen por medio de la lectura de revistas y al hablar con otras personas para saber los cambios en los gustos del público, lo que puede estar planeando los competidores y cosas semejantes. A esto Mintzberg lo llamó el rol de seguimiento o vigilancia. Los administradores también actúan como conducto para transmitir información a los integrantes de la organización. Este es el rol de diseminador. Cuando ellos representan a la organización frente a extraños los administradores también desempeñan el rol de voceros.

Roles Decisionales: por último, Mintzberg identificó cuatro roles que giran alrededor de la toma de decisión. Como emprendedores, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejoraran el desempeño de su organización. Como manejadores de disturbios, toman acciones correctivas.

1.3 - Proceso administrativo.

1. ¿Qué es Proceso administrativo?

El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo cada recurso que posee una empresa de forma correcta, rápida y eficaz.

El proceso administrativo se compone de 4 funciones elementales: planeación, organización, ejecución y control. A continuación, explicamos cada etapa del proceso.

2.- Planeación

Esta función es la primera que debe ejercer el cuerpo administrativo de una empresa. Aquí es donde serán previstos los objetivos y metas que deberá cumplir la empresa y los métodos a llevar a cabo.

La relación entre el personal trabajador y el personal administrativo debe tener un carácter en común de modo tal que puedan complementarse el uno con el otro para el funcionamiento correcto de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.

Se desarrolla un plan que contenga objetivamente las diferentes actividades futuras que se van a realizar; dicho plan deberá implementarse con una visualización previa tomando en cuenta cada característica.

Algunas de las actividades más importantes de la planeación son:

- Predefinir los objetivos y metas que quieran lograrse durante un tiempo determinado. Pronosticar.
- Establecer una estrategia con sus correspondientes métodos y técnicas a llevar a cabo.
- Accionar frente a problemas futuros.

3.- Organización

Luego de la planeación de los objetivos y actividades futuras a realizar para lograr las metas propuestas, el siguiente paso es distribuir cada actividad a los diferentes grupos de trabajos que componen a una empresa.

Está fuertemente relacionado con las aptitudes físicas e intelectuales de cada trabajador y con los recursos físicos que posee la empresa. La finalidad de la organización es aquel objetivo asignado a cada actividad de la empresa para que pueda ser cumplido con el mínimo de los gastos y a su vez con un grado de satisfacción máximo en cada empleado.

Algunas de las actividades más importantes de la organización son:

- Hacer una selección detallada de los trabajadores indicados para el puesto indicado
- Subdividir cada tarea en unidades operativa
- Seleccionar una autoridad administrativa para cada sector
- Proporcionar de materiales y recursos útiles a cada sector

4. Ejecución

Aquí es necesaria la figura de un gerente capaz de dirigir, tomar decisiones, instruir y ayudar a los diferentes sectores laborales. En la ejecución se busca dar el primer paso en la realización de las actividades designadas a cada grupo de trabajo y que los mismos continúen realizando dichas actividades de manera periódica y eficaz.

Cada grupo trabajador está regido por normas y medidas que mejoran su funcionamiento.

Algunas de las actividades más importantes de la ejecución son:

- Ofrecer un carácter motivador al personal
- Recompensar a cada empleado con el sueldo correspondiente
- Estar atento a las necesidades de cada trabajador

- Mantener una comunicación estable entre todos los sectores

5. Control

Esta última función tiene el papel de garantizar que la empresa está encaminada por el rumbo del éxito. Si bien cada función anteriormente nombrada puede ser realizada al pie de la letra, eso no garantizará que la entidad se incline hacia un camino económico positivo.

El control es una tarea administrativa, la cual debe ser ejercida con profesionalidad y de forma transparente. El control de las actividades que se desarrollan en una empresa sirve para analizar los puntos altos y los puntos bajos de las mismas.

Luego de obtener los resultados correspondientes, se harán factibles las diferentes modificaciones que tendrán que llevarse a cabo para corregir aquellos puntos bajos.

Algunas de las actividades más importantes del control son:

- Comparar los resultados obtenidos con los planes previamente hechos
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos
- Iniciar las Acciones de corrección correspondiente

1.3.1.- Diversos modelos.

Adam Smith

Economista escocés, padre del liberalismo económico, su trabajo fue tomado de su gran obra “*Riqueza de las naciones*” publicado en 1776, en el que hace énfasis en la división del trabajo que el mismo número de personas es capaz de hacer basándose en tres características:

1. El aumento en destreza de cada obrero en particular.

2. El ahorro del tiempo que comúnmente se pierde al pasar de un área a otra de trabajo.
3. La invención de numerosas máquinas que facilitan y abrevian el trabajo, además de capacitar a un hombre para hacer el trabajo de varios.

Además, estableció los siguientes principios económicos-administrativos:

- Las libertades económicas benefician a la sociedad total, bajo la premisa de que cada individuo maximizará su interés propio.
- La mano invisible del mercado y la competencia restringen los intereses individuales propios, asegurando así la maximización del interés social.
- El trabajo es el generador de la riqueza.
- La ley de la oferta y la demanda determina los precios de las mercancías.
- Cualquier interferencia gubernamental tendería a romper el balance natural. Smith ponderó el concepto de libre empresa; esta tendencia basada en el principio liberal de “*dejar hacer*” encajaba admirablemente en el pensamiento tecnológico e industrial y dio impulso al desarrollo industrial.

Roberto Owen

Empresario galés que a principios del siglo XIX, se convirtió en el precursor de las relaciones humanas en el ámbito laboral, ya que debido al liberalismo las horas de jornada era de más de 16 horas, con aprendices de 10 años de edad sin condiciones de seguridad e higiene, enfocándose en mejorar la administración del personal.

Richard Arkwright

Se le atribuye a este personaje el *Know How*, que preparó la llegada de la gran empresa en la industria, esta técnica administrativa proporciona una exitosa coordinación de hombres, dinero, materiales y máquinas en la producción a gran

escala, también fue impulsor y practicante de conceptos en la administración del personal.

Además, tiene contribuciones como la producción continua, la planificación para la ubicación de la planta, la coordinación de las maquinas, materiales, hombre y capital, la disciplina fabril y la división del trabajo, es por esto que se conoce como pionero en uso de eficientes principios de administración.

Charles Babbage

Matemático inglés que desarrolló el cálculo analítico y diferencial, creador del primer aparato mecánico de cálculo que permitió generar la primera computadora, propuso la producción en procesos, por lo que estableció la técnica de costo por proceso.

- Evolución de la teoría administrativa

El estudio del pensamiento administrativo, desde sus inicios hasta la actualidad ha ido consolidando la teoría administrativa con la que se trabaja y se piensa.

A partir del año de 1900 se considera que ya debe hablarse de teorías del pensamiento administrativo.

La administración puede estudiarse con diferentes teorías, enfoques o escuelas, estas han ido surgiendo conforme a las necesidades del hombre por ajustarse a las circunstancias a las que los han conllevado las aportaciones de su evolución.

Por consiguiente, cada teoría administrativa surgió como respuesta a los problemas más importantes que se enfrentaban las organizaciones de su tiempo y su momento, las teorías que prevalecen tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas.

Se entiende así que estas son agrupamientos sistemáticos de conceptos y principios, aplicables a las actuales situaciones, por lo que se necesita conocerlas,

entenderlas y estudiarlas para obtener un amplio margen de alternativas adecuadas para soluciones particulares dentro de las organizaciones.

- Enfoque clásico de la administración

Los postulados de este enfoque dominaron la administración de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX, esto se debe a que dos ingenieros, el estadounidense Frederick Winslow Taylor, inicio la llamada escuela de administración científica que buscaba aumentar la eficiencia de la empresa, por medio de métodos de administración entre las tareas del trabajador y la producción, mientras que el europeo Henri Fayol, desarrollo la teoría clásica que se enfocaba más en la estructura que debía tener una organización para ser eficiente y eficaz.

A partir de estas corrientes se obtuvieron dos orientaciones:

- I. La administración científica en la que el tema principal era incrementar la productividad aumentando la eficiencia del nivel operacional, así que se tenía un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el gerente), de las partes hacia el todo. Esto se centraba en los movimientos necesarios para realizar cada tarea, operaciones y cargos que constituían la llamada Organización Racional del Trabajo.

I.3.2 Escuela de administración científica

Estaba siendo desarrollada en estados unidos conformada además de Taylor por:

- *Henry Lawrence Gantt*: Su aportación fue los “gráficos de Gantt” o cronogramas que indicas las actividades por realizar y el tiempo adecuado para hacerlas, también le dio importancia a la psicología en la empresa, para poder saber las motivaciones, puntos fuertes y debilidades de los colaboradores, considerando también al adiestramiento como una buena marcha de la empresa.

- *Henry Ford*: Desarrollo prácticas administrativas, como la disminución de los tiempos de producción mediante el uso eficiente de maquinaria y materias primas, reducción de inventarios en proceso, aumento de la productividad por medio de la especialización del operario.
- *Frank Bunker Gilbreth*: Llevo a cabo una labor que incluía la comprensión del factor humano y el conocimiento de los materiales herramientas, máquinas e instalaciones. Con esos elementos, desarrollo la ergonomía, conocida también como ingeniería humana, que es el estudio de métodos eficaces que combinaron lo mejor posible la anatomía humana con las máquinas, los materiales y demás medios de producción, además del espacio físico de trabajo. (Hernandez y Rodriguez, 2006).

2. La corriente de los anatomistas y fisiológicos de la organización desarrollada en

Francia, en la que su base era aumentar la eficiencia de la empresa a partir de la forma

y disposición de miembros de la organización a diferencia de la administración científica esta hacia énfasis en que las tareas se debían de ejecutar de arriba hacia abajo y del todo hacia las partes, así la atención se fijaba en la estructura organizacional en los elementos de la administración y en la departamentalización. Esta escuela tuvo como exponentes a:

- *James D. Mooney*: Hizo una investigación sobre la estructuración de la iglesia católica, mostrando su organización en el tiempo, su jerarquía de autoridad y su coordinación, la iglesia tuvo una organización jerárquica tan simple y eficiente que pudo operar satisfactoriamente, bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva. Así que esta sirvió de modelo para muchas organizaciones.

- Luther Gulick: Estableció cuatro principios de administración, especialización, autoridad, amplitud administrativa y diferenciación.

-Teoría científica

Fue desarrollada principalmente por Frederick Winslow Taylor, el principal pensamiento de esta teoría es el énfasis puesto en las tareas, ya que existe una mejor forma de realizar cualquier trabajo.

Su nombre se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a la administración para alcanzar la máxima eficiencia empresarial, como la experimentación, observación y medición, con un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el gerente), de las partes hacia el todo.

1.3.3. - Principios de la administración científica:

Un principio determinaban los ingenieros de la administración científica que era una forma de pronóstico, mediante la cual se podía estandarizar y establecer normas de conducta para cualquier situación, los establecidos por Taylor son los siguientes:

1. Principio de planeación: Sustituir la improvisación del operario por los métodos científicos comprobados.
2. Principio de preparación: Seleccionar por medio de métodos científicos al mejor personal para entrenarlos y que produzcan más y mejor.
3. Principio de Control: El trabajo solo se realiza de acuerdo a las normas establecidas y este debe de ser vigilado para que se cumpla.
4. Principio de ejecución: El trabajo se realiza con disciplina de acuerdo a las responsabilidades que se tienen.

En esta administración científica se inició la creencia de que toda persona está motivada por dinero, así que se implementaron los incrementos de la

productividad por medio de normas, premios y castigos, lo cual daba lugar a que trataran al elemento humano como un instrumento que solo recibía órdenes, ejecutaba el trabajo y carecían de iniciativa.

Buscaba el rendimiento máximo y no el rendimiento óptimo, ya que la eficiencia solo se media por medio de la rapidez con la que se realizaban las tareas.

Por otra parte, estudiaba a las empresas como una entidad independiente a su entorno.

-Teoría clásica de la administración

La teoría clásica se distinguía de la científica en la estructura que debe tener una organización, las tareas se debían de ejecutar de arriba hacia abajo y del todo hacia las partes. Henri Fayol creador de la teoría clásica destaca que toda empresa debe de cumplir con seis funciones básicas:

1. Técnicas: Relacionadas a la producción.
2. Comerciales: referentes a la compra, venta o intercambio.
3. Financieras: Búsqueda y manejo de capital, hacer su mejor uso de los recursos disponibles.
4. Seguridad: Protección de los bienes y las personas, ante cualquier circunstancia.
5. Contables: Relativos a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Administrativas: Correspondientes con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y están siempre por encima de ellas.

Fayol menciona que las primeras cinco funciones no pueden ser por si solas formular un plan para la empresa, ya que este ámbito es exclusivo de la administración, la cual la define como el acto de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar:

1. Planeación: Programar las actividades de la empresa de acuerdo al futuro.
2. Organización: Definir las asignaciones de las tareas y recursos, para el cumplimiento de objetivos.
3. Dirección: Responsabilidad para guiar al personal para lograr las metas propuestas.
4. Coordinación: Unión con todas las áreas de la empresa para definir las actividades a realizar.
5. Control: Comprobar que se cumpla con lo establecido en el plan.

Definió también que estas funciones mencionadas anteriormente pueden ser implementadas por cualquier jerarquización de la organización.

Identificó 14 principios básicos, dentro de los cuales especifica que pueden ser adaptables, medibles y universales a cualquier situación:

1. División del trabajo: Especialización de acuerdo a las tareas con las personas para cumplir con la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: Dar órdenes y cumplirlas.
3. Disciplina: En las actividades de la empresa como la obediencia, dedicación y respeto por las normas.
4. Unidad de mando: Existe solo un supervisor para cada colaborador.
5. Unidad de dirección: Un sólo plan y un sólo jefe).
- 6.- Subordinación del interés individual al interés general

7.- Remuneración: Reciprocidad, los salarios deben de ser justos para los empleados como para la organización.

8.- Centralización: La autoridad se concentra en el más alto nivel de jerarquización.

9.- Cadena escalar: La jerarquía.

10.- Orden: Material y humano.

11.- Equidad: Conseguir la lealtad de una persona por medio de la amabilidad y la

justicia.

12.- Estabilidad del personal: Disminuir la rotación, para que una persona permanezca en su cargo y sea positivo para la organización.

13.- Iniciativa: Visualizar proyectos y vigilar su éxito.

14.- Espíritu de grupo: Armonía y unión de la persona para realizar de Manera las actividades.

La teoría clásica tiene como crítica la ausencia de trabajos experimentales, ya que el método es señalado como empírico, sin poner elementos a prueba, ya que sus afirmaciones son revocadas cuando se ponen a experimentación y al igual que la teoría científica tiene un enfoque de sistema cerrado, que solo estudia las variables dentro de la organización.

A pesar de las críticas esta teoría es utilizada por novatos en la administración ya que divide de una manera simple, las tareas administrativas rutinarias y la organización la segmenta en categorías simples y comprensibles.

1.3.4.- Elementos etapas del proceso administrativo

¿Qué es Proceso administrativo?

El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo cada recurso que posee una empresa de forma correcta, rápida y eficaz.

El proceso administrativo se compone de 4 funciones elementales: planeación, organización, ejecución y control. A continuación, explicamos cada etapa del proceso

Planeación.

Esta función es la primera que debe ejercer el cuerpo administrativo de una empresa. Aquí es donde serán previstos los objetivos y metas que deberá cumplir la empresa y los métodos a llevar a cabo.

La relación entre el personal trabajador y el personal administrativo debe tener un carácter en común de modo tal que puedan complementarse el uno con el otro para el funcionamiento correcto de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.

Se desarrolla un plan que contenga objetivamente las diferentes actividades futuras que se van a realizar; dicho plan deberá implementarse con una visualización previa tomando en cuenta cada característica.

Algunas de las actividades más importantes de la planeación son:

- Predefinir los objetivos y metas que quieran lograrse durante un tiempo determinado. Pronosticar.
- Establecer una estrategia con sus correspondientes métodos y técnicas a llevar a cabo.
- Accionar frente a problemas futuros.

Organización

Luego de la planeación de los objetivos y actividades futuras a realizar para lograr las metas propuestas, el siguiente paso es distribuir cada actividad a los diferentes grupos de trabajos que componen a una empresa.

Está fuertemente relacionado con las aptitudes físicas e intelectuales de cada trabajador y con los recursos físicos que posee la empresa. La finalidad de la organización es aquel objetivo asignado a cada actividad de la empresa para que pueda ser cumplido con el mínimo de los gastos y a su vez con un grado de satisfacción máximo en cada empleado.

Algunas de las actividades más importantes de la organización son:

- Hacer una selección detallada de los trabajadores indicados para el puesto indicado
- Subdividir cada tarea en unidades operativa
- Seleccionar una autoridad administrativa para cada sector
- Proporcionar de materiales y recursos útiles a cada sector
- Ejecución

Aquí es necesaria la figura de un gerente capaz de dirigir, tomar decisiones, instruir y ayudar a los diferentes sectores laborales. En la ejecución se busca dar el primer paso en la realización de las actividades designadas a cada grupo de trabajo y que los mismos continúen realizando dichas actividades de manera periódica y eficaz.

Cada grupo trabajador está regido por normas y medidas que mejoran su funcionamiento.

Algunas de las actividades más importantes de la ejecución son:

- Ofrecer un carácter motivador al personal
- Recompensar a cada empleado con el sueldo correspondiente
- Estar atento a las necesidades de cada trabajador
- Mantener una comunicación estable entre todos los sectores

Control.

Esta última función tiene el papel de garantizar que la empresa está encaminada por el rumbo del éxito. Si bien cada función anteriormente nombrada puede ser realizada al pie de la letra, eso no garantizará que la entidad se incline hacia un camino económico positivo.

El control es una tarea administrativa, la cual debe ser ejercida con profesionalidad y de forma transparente. El control de las actividades que se desarrollan en una empresa sirve para analizar los puntos altos y los puntos bajos de las mismas.

Luego de obtener los resultados correspondientes, se harán factibles las diferentes modificaciones que tendrán que llevarse a cabo para corregir aquellos puntos bajos.

Algunas de las actividades más importantes del control son:

- Comparar los resultados obtenidos con los planes previamente hechos
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos
- Iniciar las acciones de corrección correspondientes

UNIDAD II

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA

2.1.- La planeación de los servicios de enfermería.

La planificación consiste en la elaboración de estrategias diseñadas para reforzar las respuestas del paciente, identificadas en el diagnóstico de enfermería. Esta fase comienza después de la formulación del diagnóstico y concluye con la documentación real del plan de cuidados.

Durante la fase de planificación, se elaboran los objetivos y las intervenciones de enfermería. Los objetivos indican lo que será capaz de hacer la persona cuidada como objetivo de las acciones de enfermería. Las intervenciones de enfermería describen la forma en que el profesional puede ayudar al paciente a conseguir los objetivos o resultados esperados.

Objetivos del plan de cuidados

Promover la comunicación entre los cuidadores.

1. Dirigir los cuidados y la documentación.
2. Crear un registro que posteriormente pueda ser usado para la evaluación, investigación y propósitos legales.
3. Proporcionar documentación sobre las necesidades en cuidado de la salud para determinar su coste exacto.

Principales componentes del plan de cuidados

El componente de planificación del Proceso de Enfermería consta de cuatro etapas:

1. Establecimiento de prioridades.
2. Elaboración de objetivos.
3. Desarrollo de intervenciones de enfermería.
4. Asegurarse de que el plan está adecuadamente anotado (documentación del plan).

Para cada uno de los pasos de la planeación usted debe responder las siguientes preguntas:

1. Objetivos (resultados deseados): *¿qué resultados espera conseguir y cuándo espera lograrlos?*

2. Problemas reales y potenciales: *¿cuáles son los diagnósticos y problemas reales y potenciales que deben abordarse para asegurar un plan de cuidados seguro y eficiente?*
3. Intervenciones específicas: *¿qué va a hacer para prevenir o manejar los principales problemas y lograr los resultados deseados?*
4. Documentación o registro: *¿dónde puede averiguar cómo está respondiendo la persona al plan de cuidados?*

I. Establecimiento de prioridades

Determinar prioridades es una habilidad esencial del pensamiento crítico que requiere que sea capaz de decidir:

- Qué problemas necesitan atención inmediata y cuáles pueden esperar.
- Qué problemas son su responsabilidad y cuáles debe referir a otro profesional.
- Qué problemas tratará usando los planes estandarizados (por ejemplo, vías críticas, planes de cuidados estandarizados).
- Qué problemas no están cubiertos por los protocolos o planes estándar, pero deben tratarse para asegurar una estancia hospitalaria segura y que el alta se produzca a su debido tiempo.

Para poder determinar las prioridades, necesita estar muy familiarizado con los principios fundamentales que se exponen a continuación.

I.1 Elija un método para fijar prioridades y utilícelo de manera sistemática. El modelo de Virginia Henderson no proporciona criterios específicos para la determinación de prioridades. Si bien las necesidades básicas están numeradas y algunas de ellas se clasifican de vitales, la propia autora al especificar que todas son igualmente esenciales para mantener la integridad, descalifica cualquier intento de utilizarlas como sistema jerárquico. Pero se sugiere de igual forma seguir los siguientes criterios:³

- Problemas de colaboración o diagnósticos de enfermería que amenacen la vida de la persona.

- Problemas que para la persona/familia sean prioritarios ya que, en caso contrario, pueden impedir centrar la atención en problemas que, aunque sean más urgentes o importantes, no son percibidos como tales.
- Problemas que contribuyen o coadyuvan a la aparición o permanencia de otros problemas, dado que la resolución de aquellos eliminará o reducirá estos.
- Problemas que, por tener una misma causa, puedan abordarse conjuntamente, optimizando la utilización de los recursos y aumentando la eficiencia del trabajo enfermero.

- Problemas que tienen una solución sencilla puesto que su resolución sirve de acicate para abordar otros problemas más complejos o de más larga resolución.

1.2 Asigne una alta prioridad a los problemas que contribuyen a otros problemas. Por ejemplo, si una persona tiene dolor articular que le dificulta la movilidad, controlar ese dolor tiene una gran prioridad porque es probable que contribuya a mejorar el problema de la movilidad.

1.3 Su capacidad para determinar con éxito las prioridades está influida por su comprensión de:

La percepción de las prioridades del paciente. Si éste no está de acuerdo con sus prioridades, es poco probable que el plan tenga éxito.

- La imagen general de los problemas con los que se enfrenta. Por ejemplo, si cuida a una persona que tiene problemas para respirar, normalmente corregirá este problema en primer lugar. Sin embargo, si al contemplar la imagen general se da cuenta de que la persona tiene problemas para respirar debido a un ataque de ansiedad, puede concluir que en este momento el problema más importante es resolver la ansiedad.
- El estado general de salud de la persona y los objetivos deseados para el alta. Como ya se ha dicho antes, la enseñanza puede ser una alta prioridad para

alguien que se espera que sea dado de alta a su casa, pero puede ser menos prioritario para alguien que se espera que sea dado de alta a otro centro de cuidados.

- La duración esperada de la estancia. Céntrese en lo que debe hacerse más que en lo que le gustaría hacer, especialmente en las estancias cortas.
- Si hay planes de cuidado que sean aplicables. Por ejemplo, vías críticas, guías, protocolos, procedimientos o planes estandarizados que determinen prioridades diarias para la situación concreta del enfermo.

Pasos sugeridos para el establecimiento de prioridades

Paso 1. Pregunte:

“¿Qué problemas necesitan atención inmediata y qué pasaría si esperara hasta más tarde para atenderlos?”. Emprenda inmediatamente las acciones apropiadas para iniciar el tratamiento según esté indicado (por ejemplo, notificarlo a la supervisora e iniciar las acciones para reducir el problema).

Paso 2. Identifique los problemas que tienen soluciones sencillas e inicie las acciones apropiadas para solucionarlos (por ejemplo, corregir la posición de una persona para ayudarle a mejorar la respiración).

Paso 3. Desarrolle una lista inicial de problemas, identificando problemas reales o potenciales y sus causas, si las conoce.

Paso 4. Estudie la lista de problemas y decida cuáles van a ser tratados principalmente por enfermeras, qué problemas son abordados por planes estándar y cuáles requieren una planificación multidisciplinar. Compruebe si dispone de órdenes médicas o guías de la institución para manejar los problemas médicos; si no es así, notifíquese al médico. Es su responsabilidad

derivar a tiempo a otros profesionales aquellos problemas que no son de su competencia.

Paso 5. Decida qué problemas deben ser abordados en el plan de cuidados, es decir, aquellos problemas únicos del usuario que deben ser controlados o resueltos para progresar en el logro de los objetivos mayores de cuidado. Los registros deben transmitir la concienciación y responsabilizarían de las enfermeras de todas las prioridades de cuidado. Algunos problemas pueden no necesitar ser anotados en el plan de cuidados porque ya se tratan en otras partes de los registros (por ejemplo, un catéter Foley normalmente se trata en los manuales de política y procedimientos).

Paso 6. Determine cómo se manejará cada problema (por ejemplo, ¿Hay órdenes médicas?

¿Se seguirán los protocolos? ¿Desarrollará la enfermera un plan individualizado de cuidados?). Las políticas varían de un centro a otro; usted debe identificar dónde anotar un problema y cómo manejarlo de acuerdo con la política de cada centro en particular.

Aplicación de los estándares enfermeros

Hay guías y estándares enfermeros que debe aplicar para desarrollar el plan de cuidados.

Estos estándares están determinados por lo siguiente:

- La legislación vigente. Las leyes estatales marcan el alcance de la práctica enfermera.
- La American Nurses Association (ANA) y la Canadian Nurses Association (CNA).
- Las organizaciones profesionales especializadas, como la Emergency

Nurses Association o la Critical Care Nurses Association, que desarrollan estándares para la práctica especializada.

- La Joint Commission of Accreditation of Healthcare Organizations (JCAHO). Esta poderosa agencia ha desarrollado detallados estándares que deben seguirse para lograr la acreditación.
- La Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ). Esta organización desarrolla y actualiza las guías clínicas para ayudar a los proveedores de cuidados de la salud a prevenir, diagnosticar y tratar ciertas situaciones clínicas comunes.
- Su centro de trabajo. Normalmente cada centro desarrolla su propio conjunto de estándares (estándares de cuidados, guías, políticas, procedimientos, vías críticas, planes de cuidados estándar, etc.), que reflejan cómo deberían brindarse los cuidados enfermeros en una situación específica.

2. Elaboración de objetivos o resultados esperados o metas con el cuidado.

La provisión de cuidados enfermeros efectivos requiere que nos centremos en los resultados del paciente, que se formulan como objetivos centrados en la persona cuidada. Los objetivos sirven a tres propósitos principales:

1. Son la vara de medir del plan de cuidados: usted mide el éxito del plan de cuidados determinando si se han conseguido los resultados deseados.
2. Dirigen las intervenciones: usted necesita saber qué pretende conseguir antes de poder decidir cómo lograrlo.

3. Son factores de motivación: tener un marco temporal específico para hacer las cosas pone a todos en marcha.

También se pueden llamar a los objetivos metas u objetivos de la conducta. Independientemente de su denominación, su propósito es el mismo: definir la forma en que el profesional de enfermería y el paciente saben que la respuesta humana identificada en la exposición diagnóstica ha sido prevenida, modificada o corregida. Por tanto, los objetivos sirven también de anteproyecto para la evaluación del proceso, ya que objetivos adecuados hacen posible determinar la eficacia de las intervenciones de enfermería.²

Principios de los objetivos centrados en el cliente

Los objetivos centrados en el paciente se fijan en los resultados deseados del tratamiento y los beneficios que el paciente obtiene de los cuidados enfermeros.

I. Los objetivos identifican los beneficios que espera ver en el paciente después de brindar los cuidados enfermeros.

- Los objetivos a corto plazo describen los beneficios tempranos que se esperan de las intervenciones enfermeras (por ejemplo, mañana será capaz de andar hasta el baño sin ayuda).
- Los objetivos a largo plazo describen los beneficios que se espera ver en cierto momento después de haber puesto en marcha el plan (10 días después de la cirugía, será capaz de andar independientemente hasta el final del pasillo tres veces al día).

2. El sujeto del objetivo debería ser el paciente o una parte del mismo.
3. Normalmente se desarrollan objetivos para los problemas. Aunque habitualmente no marca objetivos para las intervenciones, debería ser capaz de explicar el beneficio que espera ver en el paciente después de

realizar una intervención. Por ejemplo, después de aspirar un tubo de traqueotomía, los ruidos pulmonares deberían ser más limpios.

4. Determinar los objetivos requiere que, sencillamente, invierta el problema. Por ejemplo, si la persona tiene tal problema, el resultado deseado es que la persona no tenga ese problema (o por lo menos que se reduzca). Los objetivos describen cómo serán las cosas cuando el problema esté corregido o controlado.
5. Para desarrollar un objetivo muy específico, formule un objetivo más amplio y luego añada los datos (indicadores) que demostrarán que el objetivo se ha logrado. Esto ayuda a controlar los progresos del paciente.
6. A veces los indicadores de los problemas del paciente ya han sido desarrollados en los planes de cuidados estándar. Determine cuidadosamente si tales indicadores son apropiados para el caso específico de su paciente. Los planes de cuidados estándar son guías que generalmente, pero no siempre, se aplican a la situación individual del usuario.
7. Cerciórese de que los objetivos y los indicadores son medibles. Considere los siguientes cinco componentes para formular objetivos muy específicos que puedan usarse para identificar las intervenciones y controlar los progresos.
 - Sujeto: ¿quién se espera que alcance el resultado (por ejemplo, el paciente o uno de sus progenitores)?
 - Verbo: ¿qué acción debe hacer la persona para demostrar el logro del objetivo?
 - Condición: ¿en qué circunstancias tiene la persona que llevar a cabo la acción?
 - Criterios de ejecución: ¿en qué grado va a realizar la acción?

- Momento para lograrlo: ¿cuándo se espera que esa persona sea capaz de hacerlo?
- 8. Use verbos mensurables: verbos que describan exactamente lo que usted espera ver u oír cuando se haya alcanzado el objetivo.
- 9. Considere los resultados cognitivos, psicomotores y afectivos, tal como se describen en la siguiente lista:
 - Dominio afectivo: objetivos asociados con el cambio de actitudes, sentimientos o valores (por ejemplo, decidir que es necesario cambiar los hábitos alimentarios).
 - Dominio cognitivo: objetivos relacionados con la adquisición de conocimientos o habilidades intelectuales (por ejemplo, aprender los signos y síntomas de shock diabético).
 - Dominio psicomotor: objetivos que tratan de habilidades psicomotoras (por ejemplo, dominar la deambulaci3n con muletas).

3. Intervenciones enfermeras

Las intervenciones enfermeras son acciones llevadas a cabo por las enfermeras para:

1. Controlar el estado de salud.
2. Reducir los riesgos.
3. Resolver, prevenir o manejar un problema.
4. Facilitar la independencia o ayudar con las actividades de la vida diaria.
5. Promover una sensaci3n 3ptima de bienestar f3sico, psicol3gico y espiritual.

Las categorías enfermeras pueden clasificarse en dos categorías (McCloskey & Bulechek, 2000; ANA, 1995):

- Intervenciones de cuidados directos. Acciones realizadas mediante interacción directa con los pacientes. Los ejemplos incluyen ayudar a la persona a levantarse de la cama o hacer educación diabetológica.
- Intervenciones de cuidados indirectos. Acciones realizadas lejos del cliente, pero en beneficio de éste o de un grupo de pacientes. Estas acciones se dirigen al manejo del entorno de cuidados de la salud y la promoción de la colaboración multidisciplinar. Los ejemplos incluyen trasladar y controlar los resultados de los estudios de laboratorio, trasladar el enfermo de una habitación a otra, y contactar con la trabajadora social.

Considerar tanto las intervenciones directas como las indirectas ayuda a justificar el tiempo de las enfermeras. Si se fija únicamente en lo que la enfermera hace al paciente, pasa por alto una gran cantidad de tiempo que se dedica a otras actividades enfermeras cruciales. La determinación de intervenciones específicas requiere de responder a cuatro preguntas claves:

1. ¿Qué puede hacerse para prevenir o minimizar el riesgo o las causas de este problema?
2. ¿Qué puede hacerse para minimizar el problema?
3. ¿Cómo puedo adaptar las intervenciones para lograr los objetivos esperados en esta persona en concreto?
4. ¿Qué probabilidades hay de que aparezcan respuestas adversas a las intervenciones y qué podemos hacer para reducir el riesgo y aumentar la probabilidad de respuestas beneficiosas?

4. Asegurarse de que el plan se registra correctamente

Las formas y métodos para registrar el plan de cuidados debería hacerse para responder a las necesidades de las enfermeras y de los pacientes de cada institución. Cuando cambie de centro de trabajo, familiarícese con las políticas y estándares de cada institución para registrar el plan de cuidados: usted es responsable de que el plan de cumple los estándares específicos de cada centro.

Responsabilidades en los planes de cuidados computarizados y estándar

Los planes de cuidado computarizado y estándar dan información abreviada, asumiendo que usted tiene los conocimientos para “rellenar las lagunas” y aplicar la información a la situación concreta de cada paciente. Por ejemplo, en la vía crítica puede poner “levantarse de la cama dos veces al día”. Si la persona a la que cuida requiere un caminador para poder hacerlo, y ésta es una característica de su situación individual, usted es responsable de anotarlo en el lugar adecuado de los registros. Las políticas sobre dónde anotarlo pueden variar, pero lo importante es que se escriba en un lugar donde es probable que las enfermeras busquen las órdenes sobre la deambulación del usuario.

Recuerde que no se trata de que los planes de cuidado piensen por usted. Lo que se pretende es que se usen como guías para los cuidados. Como enfermera usted es responsable de:

- Detectar cambios en el estado de salud del paciente que puedan contraindicar seguir con el plan.
- Use su buen juicio para determinar qué partes del plan son aplicables y cuáles no.
- Reconocer qué problemas no están cubiertos por el plan y buscar otras vías para abordarlos.
- Añada los requerimientos específicos de ese paciente (por ejemplo, el caminador) en el lugar apropiado.

Los planes computarizados y estándar pueden basarse en diagnósticos médicos o en diagnósticos enfermeros. Si la persona tiene más de un problema

importante, usted puede decidir usar más de un plan aplicable, o seleccionar el plan más relevante y modificarlo. Lo importante es recordar que este tipo de planes están desarrollados para problemas específicos, no para las personas, y usted debe asegurarse de que adapta cualquier plan estándar a la situación específica de la persona. Si no está segura de si deberían registrarse ciertas necesidades específicas del paciente, consulte con una enfermera más preparada.

Recuerde que es responsabilidad suya asegurarse de que cualquier problema, diagnóstico o factores de riesgo que es probable que impidan el progreso para el logro de los objetivos, se reflejen en algún sitio del plan de cuidados. Esto puede requerir adaptar un plan estándar, añadir un plan estándar al registro o desarrollar un plan de cuidados individualizado.

Planes multidisciplinarios

Los planes multidisciplinarios, en los que todas las disciplinas (medicina, dietética, etc.) trabajan con el mismo plan, son habituales hoy día. Los enfoques multidisciplinarios reúnen “lo mejor de cada mundo”. Sin embargo, recuerde, que como enfermera, usted es la única que está con el enfermo 24 horas al día. Usted está en la mejor posición para ser realista sobre cómo funcionará el plan en su conjunto, día a día y hora a hora. Su trabajo es centrarse en las respuestas humanas, en cómo es probable que la persona responda como un todo al plan de cuidados, y actuar como abogada del enfermo.

2.1.1.- Conceptos básicos: Departamento y servicios de enfermería

¿Qué es la departamentalización?

Es un proceso por medio del cual se forman grupos de trabajo, agrupando tareas, funciones o actividades similares y relacionadas.

En un primer plano se distribuye el trabajo por tareas, logrando cierta especialización por departamento que permite obtener mejores resultados y

ganancias en productividad, logrando de esta manera una departamentalización eficiente.

El criterio a utilizar para realizar la departamentalización y repartir el trabajo se basa en los objetivos de la empresa, del entorno, de la tecnología utilizada, de la preparación y capacitación de los empleados, de las tareas realizadas, de la dimensión o tamaño de la empresa y de la estrategia a seguir, entre otras.

Objetivos de departamentalización

- Conocer y entender la división adecuada de las funciones de la empresa.
- Reducir y concretar las tareas asignadas a cada trabajador, para que la lleven a cabo de manera más eficiente.
- Genera la especialización, que se basa en la experiencia conseguida por un trabajador respecto a la tarea que desarrolla, lo que repercute positivamente en la calidad del trabajo realizado.
- Ayuda a realizar la mejor selección de los empleados para cada puesto de trabajo determinado.
- La división de tareas genera nuevos puestos de trabajo.
- Facilita la supervisión y control por parte de los jefes.
- Permite el desarrollo de atribuciones específicas en un mismo nivel de la empresa.

Características de la departamentalización

Entre las principales características de la departamentalización destacan algunas ventajas y desventajas de la misma, entre estas:

- Refleja la visualización lógica de la estructura empresarial.
- Se preside por la especialización ocupacional y laboral.
- Facilita la comunicación y el entendimiento del equipo con la finalidad lograr una mayor eficiencia en sus funciones.

- En ocasiones la división por funciones establece una barrera que limita la cooperación entre las diferentes áreas.
- Ayuda a organizar una estructura jerárquica de toda la empresa.
- Es propicio para empresas pequeñas, con pocas líneas de producción.
- Se debe controlar la especialización, ya que en ocasiones se exagera y extralimita derivando falta de atención en los resultados globales.
- No es flexible, el proceso de adaptación a cambios es lento, por lo cual cualquier cambio en la cultura o estrategia empresarial puede poner en riesgo la organización.
- No permite la promoción de equipos con auto gestión, las responsabilidades de los resultados finales en la organización recaen en un solo órgano.

Tipos de departamentalización

Los tipos de departamentalización van a depender de la forma en cómo se conceptúen los departamentos de la empresa, pueden ser:

- Departamentalización por tipo de cliente:

Se realiza en función hacia el cliente final. Este tipo de departamentalización permite a la empresa enfocarse en la mejor atención al cliente, sumando esfuerzos para satisfacer de manera eficiente las necesidades del mismo.

Ejemplo: La departamentalización que tiene la banca, que tiene departamento dedicados a la atención de cliente en casos o circunstancias específicas, como lo sería un departamento de hipotecas, departamento de préstamos para empresas, etc.

- Departamentalización por tiempo:

Consiste en la creación de departamentos de acuerdo a la duración de las actividades que se desempeñan, en ocasiones se combina con otras clasificaciones. El caso más común es la división por jornada o turnos laborales.

- Departamentalización por territorio:

El criterio utilizado en esta creación de departamentos es la división geográfica, depende del sector de actividad que realiza la empresa y tienen gerencia propia por área.

- Departamentalización por proyectos:

Depende de la envergadura del proyecto, es práctico si cada proyecto es manejado por un equipo diferente y cada unidad de trabajo reúne una serie de requisitos específicos determinados por el cliente.

- Departamentalización por productos o servicios:

Consiste en la formación de departamentos por línea de producto o servicio, siempre y cuando la empresa no maneje demasiadas líneas.

- Departamentalización por procesos:

Es una creación de departamentos muy útil si la empresa busca dinámicas que optimicen el trabajo y permita aplicar una mejora continua de los procesos de producción. Incluye la planificación y gestión de las tareas en busca de la máxima optimización de los recursos y rentabilidad de la inversión.

- Departamentalización por equipo:

Está relacionada tanto con proyectos como procesos. Se enfoca en facilitar el trabajo con tecnología y herramientas adecuadas, con la finalidad de reducir costes y aprovechar los recursos.

- Departamentalización por funciones:

Consiste en la división de empresas usando como criterio el tipo de actividad que se desarrolla cada área. Por ejemplo: Ingeniería, administración, contabilidad, compra, ventas, etc.

- Departamentalización matricial:

Tiene como criterio para crear departamentos la combinación de funciones con proyectos. Los equipos de trabajo para cada proyecto se conforman por personas que desempeñan la misma función en distintos proyectos a la vez, optimizando los recursos y mejorando los tiempos.

2.1.2.- El plan de trabajo. Características

Un **plan de trabajo** es un documento que nos brinda **información específica acerca de los pasos que tendremos que dar para desarrollar un proyecto.**

Incluye aspectos como: quién trabajará en qué tareas, la forma de realización de las mismas, tiempos y calendarios de inicio y fin; entre muchos otros detalles. El plan de trabajo es una herramienta muy útil que te permitirá administrar y planificar los cimientos y desarrollo de algún proyecto que quieras o estés empezando.

Conoce a continuación 4 sencillos pasos para crear un plan de trabajo efectivo y exitoso.

Paso 1: El primer paso es crear un plano general de todo el proceso, en el cual deberán quedar sentadas de manera clara las bases sobre las cuales se sustentará e resto del proyecto. Esto incluye las metas, recursos disponibles, material adicional que se requerirá en las distintas etapas, división de responsabilidades, gastos, etc.

Paso 2: El siguiente paso consiste en darle formato a tu plan de trabajo. Conforme te acomode mejor, puedes hacerlo a manera de tabla, aunque también puede ser un cuadro o una gráfica. El objetivo es resumir los distintos puntos del proyecto de forma conjunta, y de esta manera buscar optimizar cada paso que se dé.

Paso 3: El plan tiene que ser realista. También tiene que ser sencillo de leer, pues es un documento que podría compartirles entre los miembros involucrados en el proyecto. **Paso 4:** Piensa en el plan de trabajo como el mapa del tesoro

de un pirata. No olvides el plan una vez que todo esté en marcha. De vez en cuando revísalo y revisa si tus objetivos se están cumpliendo al ritmo esperado, para que puedas girar el timón de ser necesario.

Cómo hacer un plan de trabajo

Los planes de trabajo, en cualquier área, deben establecer el tiempo en el cual debe ser desarrollado, los objetivos o metas a alcanzar, describir los pasos a seguir y el orden correspondiente, así como determinar cada cuánto tiempo se deberá hacer un seguimiento del mismo con el fin de evaluar si se debe modificar algún paso o no.

Entre los pasos que se puede seguir están:

1. **Identificar el objetivo y finalidad** del plan de trabajo. En el área laboral los planes permiten determinar cuál es el trabajo a llevar a cabo durante los próximos meses según su orden de importancia. En lo académico, puede referirse a las horas de estudio, y en lo personal permite organizar las estructuras de los proyectos que se desean realizar próximamente.
2. El paso a seguir es la **redacción de una introducción** que explique las razones por las cuales se debe realizar este trabajo, **y los antecedentes**, texto en el cual se expondrán los resultados de informes anteriores. Estos contenidos no deben ser extensos.
3. **Establecer las metas y los objetivos** a alcanzar. Los objetivos deben estar claros y bien definidos para poder lograr los resultados deseados.
4. **Determinar las estrategias** a seguir en función de que se desarrolle el plan de trabajo en el tiempo estipulado y sin desviarse de los objetivos propuestos.
5. **Identificar cuáles son las limitaciones** u obstáculos que están presentes o se pueden encontrar y afectar la elaboración del plan de trabajo.

6. **Mencionar** cuáles serán **los procedimientos**, guías o políticas bajo los cuales se desarrollará el plan de trabajo. Asimismo, se deberá determinar, en caso de ser un plan grupal, cuáles son las responsabilidades de los involucrados.
7. **Medición del proyecto.** Es decir, la factibilidad de su desarrollo, el diseño de estrategias, organización de los contenidos, recursos tecnológicos, económicos y humano con los que se cuenta, elaboración y construcción del trabajo, y las correcciones correspondientes.
8. **Construcción del plan** de trabajo.
9. **Culminación** y puesta en práctica.

2.1.4.- Diagnóstico situacional

1. **DIAGNOSTICO SITUACIONAL** Es el conocimiento aproximado de las diversas problemáticas de una población objetivo, a partir de la identificación e interpretación de los factores y actores que determinan su situación, un análisis de sus perspectivas y una evaluación de la misma.
2. **SU PROPÓSITO ES IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN TÉRMINOS**

DE: Naturaleza: enfermedades o problemas de diversa índole - Magnitud: prevalencia, incidencia, mortalidad, letalidad o porcentajes según variables de población, espacio y tiempo Trascendencia: impacto social o económico. Pérdidas por enfermedad, incapacidad o muerte, disminución en la producción y/o productividad. -

Vulnerabilidad: recursos disponibles para prevenir, controlar o erradicar el problema

(inmunización, tratamiento, diagnóstico, etc.)

3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION DE SALUD- ENFERMERIA

- Conlleva un conjunto de actividades que permiten la identificación de necesidades y/o problemas de salud de una comunidad o población específica que están basados en las necesidades de información de los distintos niveles del sistema sanitario.

4. PASOS PARA REALIZAR UN DIAGNOSTICO DE SITUACION DE SALUD

1. Descripción de la situación

2. Antecedentes históricos de la localidad

3. Ubicación geográfica

4. Límites

5. Fauna, flora e hidrografía

6. Amenazas y riesgos por la ubicación

7. Comunicación y vías de acceso

5. SITUACION DEMOGRAFICA

1. Población por grupos etarios

- 2. Pirámide poblacional

- 3. Densidad poblacional

- 4. Población según edad y sexo

6. SITUACION SOCIOECONOMICA Y EDUCATIVA

1. Fuentes de trabajo y ocupación
2. Índice de escolaridad
3. índice de analfabetismo
4. Tipo de vivienda
5. Servicios básicos
6. Instituciones públicas, privadas, educativas, religiosas
7. organizaciones de base

7. OFERTA DE LOS SERVICIOS DE SALUD

1. Ubicación geográfica
2. Infraestructura
3. Profesionales por 100 habitantes
4. Organigrama estructural, funcional y nominal
5. Población asignada al establecimiento
6. Servicios que oferta
7. Horarios de atención

8. ASPECTOS EPIDEMIOLOGICOS

9. I. Indicadores positivos

2. Indicadores negativos

3. Problemas de salud según etapas de vida

4. Factores de riesgo

2.1.5.- Los procedimientos incluidos en el plan y en la institución.

A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. Es frecuente que la planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles. El sujeto o la compañía deberá escoger la opción que le resulte más propicia para solucionar el problema en cuestión e iniciar la puesta en marcha de un plan.

Cabe resaltar que, en un sentido amplio, la planeación se realiza casi a cada momento, incluso en el día a día. Por ejemplo, cuando una persona decide tomar un taxi para llegar a un cierto lugar, habrá planeado cómo viajar de forma más rápida y efectiva. Sin embargo, también se puede realizar a largo plazo y con decisiones que involucren a miles de personas, como puede ser el caso de la planeación llevada a cabo en una gran corporación multinacional. Las características de la planeación, por supuesto, dependerán del contexto; no es

igual la toma de decisiones que realiza una familia cuando organiza un viaje de vacaciones que el proceso planificado por el gerente de una empresa para lanzar un nuevo producto al mercado. Sin embargo, su éxito dependerá del grado de conocimiento, análisis e intuición de quienes la ejecuten, y en ambos casos se podría dar un meticuloso plan de acción, sin importar la formalidad de cada uno.

Algunas clasificaciones

Es posible clasificar la planeación de distintas maneras, según las expectativas temporales, la amplitud y la especificidad. Veamos algunos ejemplos a continuación:

* Planeación estratégica: la realizan los directivos de una empresa, para analizar factores internos y externos y su repercusión en los objetivos de la compañía. Suele trazarse a largo plazo, en general varios años, y consiste en el diseño detallado de su inserción en el mercado, de su comunicación con los medios y de sus campañas publicitarias.

* Planeación táctica: suele relacionarse con la toma de decisiones a corto plazo, en general para sobrellevar una crisis inesperada. Cuando un producto vende menos de lo previsto, por ejemplo, es necesario actuar, sea bajando el precio o mejorando la oferta mediante la inclusión de accesorios o la elaboración de paquetes (*bundles*).

Estas acciones deben estar de acuerdo con el plan estratégico que se trazó en un principio. * Planeación operativa: se refiere a la organización de los recursos y del personal de una compañía para la resolución de problemas. Es esencial para toda empresa, ya que traza el plan de acción y la relación que tendrán los distintos departamentos entre sí para el desarrollo de las tareas en un tiempo generalmente estipulado por el departamento directivo. En grupos de trabajo compuestos por un equipo y su líder, éste recibe proyectos y sus correspondientes fechas de entrega, y decide cómo se procederá, qué integrante se ocupará de cada tarea, etcétera.

- * Planeación normativa: se trata de una serie de reglas y normas que se crean para el correcto funcionamiento de una empresa. Desde la vestimenta de los empleados, hasta los horarios de trabajo y de pausas, todo debe estar previamente establecido para asegurar que se trabaje de manera ordenada.
- * Planeación interactiva: es la más utilizada por empresas que ofrecen productos tecnológicos. Se basa en trazar soluciones a problemas en un futuro ideal, así como el camino para alcanzar dicho futuro. Cuando no se cuenta con las herramientas o la infraestructura necesaria para lograr ciertos objetivos, se analiza el accionar necesario para conseguir esos recursos.

2.1.6.- Instrumentos de la planeación aplicados a los servicios de enfermería.

Las estrategias como elementos de la planeación definen en qué negocios debería estar la empresa en el largo plazo y como asignar los recursos para lograr la visión. Sirve para que las decisiones de los administradores se alineen con la visión. La estrategia tiene en cuenta a los competidores y una estimación de la evolución del entorno organizacional en el futuro.

La planeación estratégica es un subproceso de la planeación que se enfoca en la creación de un plan estratégico, que es un documento que muestra medidas y acciones concretas que deben ser llevadas a cabo para lograr la visión y la misión.

La planeación estratégica es una actividad creativa que tiene en cuenta la información y opinión de todas las áreas de la empresa y también del entorno. Clientes, proveedores y especialistas en el mercado que opera la empresa, posibles cambios tecnológicos, regulaciones, competencia, etc.

La planeación estratégica toma elementos del análisis industrial, la teoría de juegos, el análisis macro y microeconómico, etc.

Planeación Operacional

Es de más corto plazo que la planeación estratégica, asume como establecidos los objetivos y metas y establece formas y procedimientos de corto plazo para lograrlos. Usualmente, la planeación operacional se refiere a un período de tiempo de un año o menos.

Beneficios de la Planeación Empresarial

Al fallar para preparar, está preparándose para fallar.

(Benjamin Franklin)

La planeación permite asignar los recursos eficientemente y enfocar los esfuerzos en aquellas actividades que son clave para el futuro organizacional.

La Planeación como un elemento del proceso administrativo

La planeación no se ejecuta solo una vez sino que es un proceso que se retroalimenta cíclicamente, principalmente del control o evaluación.

La planeación puede ser vista como un proceso constante dentro de las empresas, principalmente debido a la naturaleza cambiante del entorno dentro del cual se desenvuelve la organización y porque la estimación del futuro, por definición, puede desviarse de la observación.

Teniendo en cuenta los cambios tecnológicos acelerados y también la competencia, es de fundamental importancia que las empresas sean flexibles y ajusten los planes teniendo en cuenta el entorno cambiante. Una empresa que demora o falla en ajustar sus planes al entorno cambiante puede desaparecer debido a que las necesidades que satisface pueden ser satisfechas por otras empresas que logran aprovechar más rápidamente los adelantos tecnológicos y bien porque las necesidades y preferencias de los clientes cambian rápidamente.

Por esto, los planes a corto plazo (un año, por ejemplo) deben ser mucho más detallados que los planes a largo plazo (cinco años, por ejemplo).

Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta el entorno donde se desenvuelve la empresa en cuestión, dado que hay entornos que cambian con mucha más facilidad que otros. Por ejemplo, una empresa que brinda un servicio público, por ejemplo, una empresa que se encarga de la distribución de agua potable en una ciudad, con un contrato con el estado por 10 años para la prestación del servicio, tiene un entorno mucho menos cambiante que una empresa que se dedica al desarrollo de software para clientes extranjeros, porque esta última estará mucho más afectada por cambios en la competencia a nivel global, cambios tecnológicos, variaciones del tipo de cambio, regulaciones, etc. La planeación en cada una de estas empresas debe tener en cuenta este aspecto.

Retroalimentación de la Planeación

Todos los planes humanos (están) bajo implacable revisión por la Naturaleza, el Destino o lo que sea que uno prefiera llamar a los poderes detrás del Universo.

Arthur C. Clarke, 2010

La planeación y la estrategia deben ser mejoradas y cambiadas a medida que la empresa adquiere más experiencia e información y a medida que el entorno se modifica. Es de fundamental importancia evaluar la forma en que los responsables de la planeación adquieren información sobre el desempeño de la empresa en diferentes áreas. El flujo de información debe ser fluido. También hay que tener en cuenta que la planeación es un proceso que se lleva a cabo, con diferentes matices, en casi todas las áreas (por ejemplo, un gerente de sucursal también realiza planeación) por lo tanto la información debe fluir horizontalmente y verticalmente. De este modo, cada una de las áreas de la empresa tendrá más posibilidades de encontrar aspectos para mejorar.

Un error común en muchas organizaciones es sobreestimar su capacidad de la visión del entorno y muchos administradores mantienen la misma estrategia a pesar de que ya han ocurrido cambios tecnológicos o en las preferencias de los consumidores. Cambiar los planes demasiado tarde puede significar pérdida de mercado.

La planeación como un proceso continuo puede significar una ventaja estratégica que logre posicionar a la empresa en una situación cercana a la visión desarrollada anteriormente.

- 1. Visión
- 2. Misión
- 3. Políticas
- 4. Planeación y Estrategias
- 5. Planeación Operacional
- 6. Beneficios de la Planeación Empresarial
- 7. La Planeación como un elemento del proceso administrativo
- 8. Retroalimentación de la Planeación.

2.2.- La organización de los servicios de enfermería

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su

misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Asimismo, es fundamental que para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles.

Las agrupaciones ciudadanas que son creadas para cubrir alguna necesidad social son denominadas organizaciones civiles. Los partidos políticos, los sindicatos, los clubes deportivos y las ONGs son organizaciones civiles.

En el caso de las ONG's (Organizaciones No Gubernamentales) hay que subrayar el hecho de que existen multitud de ellas en todo el mundo. Se caracterizan porque no dependen de ningún gobierno y porque pretenden conseguir el bienestar del ser humano desde diversos puntos de vista.

Así, por ejemplo, nos encontramos con ONG's que apuestan por mejorar las condiciones laborales, el medioambiente, la participación ciudadana y la investigación científica. Sin olvidarse tampoco de las que apuestan por la ayuda humanitaria, la protección de la infancia o la tercera edad.

En cambio, las organizaciones que son creadas por el Estado para desarrollar tareas sociales son conocidas como organizaciones gubernamentales. Las mismas son dirigidas desde el gobierno y se financian con fondos públicos.

No obstante, también pueden realizarse otras muchas clasificaciones de organizaciones en base a otros diferentes criterios. De esta manera, podemos catalogarlas por su localización (local, regional, nacional o internacional), su propiedad (privada y pública), su tamaño (pequeña, mediana o grande) e incluso por su finalidad (con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro).

Por último podemos referirnos al término organización de empresas, que hace referencia a la estructura organizativa del trabajo en el ámbito empresarial. Existen varios elementos que son claves en esta estructura, como la burocracia, la especialización del empleo, la departamentalización, la cadena de mano, la descentralización y la formalización. La forma en que se organizan las empresas es estudiada por una ciencia

administrativa denominada administración de empresas, que estudia la forma en qué se gestionan los recursos y procesos. Esta administración es considerada como la base del funcionamiento de una empresa.

2.2.1.- Estructura formal del departamento de enfermería

DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA

Parte integrante de una institución médica, sanitaria o asistencial, que presta un servicio de enfermería eficiente, eficaz y oportuno al paciente, familia y comunidad.

3. DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA El Departamento de Enfermería es la estructura organizativa que tiene la responsabilidad de la administración de enfermería en todos los niveles de atención que se brinda al usuario. Se integra con todo el personal de Enfermería, profesional y auxiliar.

4. DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA

Es fuente de información y formación de profesionales de la salud; es el área donde se integran las acciones del equipo de salud, las cuales culminan en una proyección de la institución hacia los usuarios.

5. DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA

El Departamento de Enfermería colabora con la administración médica y hospitalaria en la dirección del hospital, determina y dirige sus propias funciones, trabaja conjuntamente con otros departamentos del hospital para mejorar la calidad de atención integral a los usuarios.

6. MISION:

Departamento de Enfermería Tiene como propósito fundamental proporcionar servicios de enfermería basados en las ciencias del cuidado humano, para ofrecer a los usuarios: pacientes Hospitalizados, familia y comunidad atención integral bajo un concepto holístico, haciendo énfasis en las estrategias de prevención, asistencia y restitución de la salud, sustentados en principios éticos de respeto, equidad y responsabilidad.

7. VISION:

Departamento de Enfermería • Ser el líder en atención del paciente, familia y comunidad basada en el proceso de atención e investigación de enfermería, distinguiéndose por su espíritu de responsabilidad y servicio, logrando la satisfacción total del cliente y comunidad, enmarcado en el ámbito de la calidad y competitividad.

8. FILOSOFIA:

Departamento de Enfermería Proporcionar atención de Enfermería de calidad al usuario, sin considerar raza, religión, sexo o nivel socioeconómico, proyectando un alto sentido de responsabilidad y de relaciones humanas por medio de un alto nivel académico, además desarrollando una triple función: asistencial, de investigación y de enseñanza, teniendo como claro objetivo obtener la excelencia, que se reflejará en el beneficio al paciente y su familia.

9. NORMAS ÉTICAS:

Departamento de Enfermería • La preservación de vida está por encima de intereses personales. • Ser siempre profesional en la atención a pacientes. • No ser cómplice de atención inadecuada o irresponsable por otros miembros del equipo multidisciplinario. • Brindar trato amable y considerado a usuarios y familiares.

10. NORMAS ÉTICAS:

Departamento de Enfermería • Guardar siempre el secreto profesional y no divulgar información relacionada con los pacientes a personas no autorizadas. • Mantener la armonía, discreción, el respeto y la cooperación con los integrantes del equipo multidisciplinario de salud. • El personal de enfermería está obligado a respetar al paciente como persona única e indivisible en toda circunstancia

11. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS:

Departamento de Enfermería Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos en los que participe el personal de enfermería para que los cuidados de enfermería se proporcionen libres de riesgos, de manera continua, oportuna, humana y que satisfagan la demanda de atención.

12. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS:

Departamento de Enfermería • Evaluar los servicios de enfermería a través de indicadores de calidad de la atención, eficacia y productividad que permitan detectar áreas de oportunidad e instrumentar procesos de mejora continua.

13. DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA CARACTERISTICAS:

Prestar servicio las 24 horas de los 365 días del año. Concentrar al personal que representa la mayoría del total. Por sus funciones, se requieren mas enfermeras (o) que cualquier otro tipo de profesionales de la salud. Integrar las acciones del equipo de salud para ser proporcionadas al paciente.

14. DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA

-Objetivos del Departamento de Enfermería. - Proporcionar atención de enfermería, con base en un método propio que permita la toma de decisiones constantes de acuerdo con la valoración diagnóstica y el tx. de enfermería. - Coordinar las acciones del equipo de salud que demande la atención médica que requiere el paciente. - Proporcionar al paciente y familia educación para el auto - cuidado responsable de su salud. - Integrarse al equipo multidisciplinario para atender las demandas en materia de atención médica, con una actitud de respeto hacia el ser humano y una conducta profesional basada en principios éticos.

15. DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA UBICACIÓN FISICA:

Por lo que se refiere a la planta física, en el área administrativa del Departamento de Enfermería se debe contar con oficinas para: Líder de Enfermeras. Sub líder de Enfermeras. Supervisoras. Subjefe de Enseñanza.

16. DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA • CONTROL DE ENFERMERIA.

• Es el área donde se organizan las acciones de Enfermería y que se encuentra en todos los servicios de hospitalización, debe tener la sig. Distribución: • Zona de Operación. • Cuarto de Medicamentos. • Cuarto de Tratamientos Especiales. • Zona de Almacén. • Sala de Estudio. • Sala de Ropería. . .

17. DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA LA ATENCION DE ENFERMERIA.

Las teorías de Enfermería son nuestro marco conceptual para prestar el servicio con calidad. Sea cual sea la orientación de la práctica de Enfermería. Teoría de Patrones funcionales Teoría de Virginia Avenel Henderson Teoría del auto – cuidado. Teoría del

Cuidado Transcultural

18. DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA SISTEMAS DE TRABAJO.

Para brindar la atención de enfermería se utilizan los siguientes sistemas:

- Sistema de trabajo por paciente.
- Sistema de trabajo por funciones.
- Sistema de trabajo en equipo.

19. DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA LIDERAZGO EN ENFERMERIA

Teoría del gran hombre.

Teoría del carisma.

Teoría de los rasgos.

Teoría de poder y autoridad.

DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA

- ESTILOS DE LIDERAZGO.

LIDERAZGO DIRECTIVO. El líder inicia la acción, distribuye el trabajo, estructura actividades, motiva, delega, lleva el control y ejecuta las acciones para corregir las desviaciones.

LIDERAZGO DE EQUIPO. El líder es democrático, organiza discusiones para tomar decisiones, toma en cuenta las sugerencias y opiniones de su equipo, involucra a otros y logra que acepten responsabilidades por convencimiento o por consenso.

21. DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA TIPOS DE LÍDERES

DEMOCRATA AUTOCRATA MATERNALISTA FOLCLORICO
INDIFERENTE

22. DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA

MANEJO DE CONFLICTOS. El conflicto es la diferencia que existe entre las personas ante determinado hecho. Puede ser constructivo o destructivo.

FUENTES DEL CONFLICTO.

La diferencia de información.

La diferencia de interpretación.

La percepción de la importancia de los hechos.

Metas y objetivos diferentes.

Diferencia de valores.

2.2.2.- Niveles jerárquicos.

Los **Niveles Jerárquicos** de una organización ayudan al correcto funcionamiento de esta distribuyendo las responsabilidades para lograr más eficacia. La palabra **jerarquía** se define como el orden de algunos elementos de acuerdo a ciertas características. Este es un término que se utiliza para definir las posiciones de poder que se suceden dentro de un organigrama empresarial o institucionalidad.

Cuando se habla entonces de Niveles Jerárquicos hacemos referencia específicamente a *cada uno de los niveles en los que la jerarquía se establece dentro de una organización*. Esta división jerárquica permite que las diferentes responsabilidades necesarias para el correcto funcionamiento de una empresa se dividan.

Estos niveles pueden estar representados en el organigrama de una empresa o institución bien sea por personas o por los cargos que estas ocupan. Usualmente estos niveles se establecen desde el *superior* hasta los cargos de *menor responsabilidad* creando así lo que se conoce como el organigrama de una empresa o institución.

Los Niveles Jerárquicos generalmente se representan desde el superior, siendo este el dueño, presidente o gerente general definiendo cada cargo que se encuentra bajo la supervisión de este y de la misma manera los puestos o personas que se encuentran *bajo las ordenes de otras oficinas*. Usualmente esto se representa como una pirámide u organigrama lineal

Esta división administrativa de las responsabilidades ha probado ser muy efectiva para el funcionamiento de las organizaciones porque permite establecer las responsabilidades propias de cada cargo y por ende de la persona que lo ocupa. Así, es posible llevar un control más estricto de las funciones de cada miembro de la organización.

División de Niveles

Básicamente se puede decir que la jerarquía de una organización está conformada por tres niveles:

- **Nivel Directivo:** en este nivel se encuentran las personas que tienen la potestad de tomar las decisiones correspondientes a la manera en la que la organización funciona.

Usualmente está conformado por el o los dueños y los accionistas.



- **Nivel Ejecutivo:** este es el encargado del funcionamiento administrativo de la organización y su trabajo es el de coordinar las tareas de los niveles inferiores. Este es el que responde de manera directa al nivel directivo. Está conformado usualmente por presidentes o gerentes generales.



- **Nivel Operativo:** en este nivel encontramos aquellos cargos que se encargan de la operación directa de aquello que sea que la empresa u organización hace. Se considera a este nivel como el más importante en las áreas de producción y es a partir de este que se coordinan las actividades productivas.

2.2.3.- Descripción de puesto

Hoy en día se hace necesario que entendamos la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de recursos humanos, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándonos ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad, donde el proceso de globalización y apertura de mercados amenaza de forma arrastrante nuestros intereses nacionales.

En este proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestros recursos humanos (ARH).

Para los fines de este escrito, resaltaremos la gran relevancia que a nuestro juicio tiene el subsistema de aplicación de recursos humanos en lo referente:

AL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, ya que entendemos que representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general.

El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

En cambio, la descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por qué lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter distintivo respecto de los demás puestos de la empresa.

Si el proceso del análisis de puesto está mal enfocado u obsoleto por falta de actualización o seguimiento, entonces nos atrevemos a predecir que los demás procesos que este alimenta (evaluación del desempeño, movimientos del personal, remuneraciones, capacitación, entre otros) estarán realizándose ineficazmente porque el proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puestos representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las empresas.

Frecuentemente, muchos de nuestros empresarios y ejecutivos nativos reconocen en cuanto “a la forma” el valor que tienen los procesos de mejora

del capital humano, pero " en el fondo" existe mucha ignorancia sobre que tanto nos puede ayudar a mejorar nuestros niveles productivos.

Es una pena que hoy en día escuchemos a empresarios y ejecutivos de grandes, medianas, pequeñas y por qué no de micro empresas, decir que su manual de descripción de puestos no les ha aportado nada.

Y que la empresa consultora" Fulano de tal" los indujo a gastar inútilmente su dinero, esto es común. O peor aún que no se necesita el manual de puestos ya que las personas que laboran (los trabajadores) saben con exactitud lo que deben hacer. Otro punto de vista común de aquellos es el, que la gente no le hace caso a eso y que por ello las descripciones de puestos resultan ser ineficaces, o que no son necesarias debido al poco personal que tiene su empresa, concluyendo con el mismo resultado (no son importantes ni necesarias).

¿Qué finalidad y objetivos tiene el Análisis de Puesto?

El acontecer de la vida productiva que presenta y refleja las empresas en México nos permite esclarecer el rumbo hacia donde se dirige el futuro de la compañía. Por lo cual es de suma importancia que, teniendo en consideración los cambios que tanto a nivel macro como en su entorno individual se presentan; como lo son la globalización de los mercados, la estrecha competencia de los mercados y otros factores como los tecnológicos, económicos y sociales que se presentan en la actualidad, generan una llamada de atención la cual nos indica que se presenta un cambio organizacional inevitable, de donde podemos destacar, que para que las empresas logren continuar e incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y productividad, que les traería como resultado una consolidación en el mercado y mayor aceptación por sus clientes. Es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa, es por ello, que para lograr abatir esta meta se debe contar con la

persona ideal para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.

De esta manera podemos argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Y además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez a su futuro facilitará las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

OBJETIVOS

- Permitirle a la empresa cimentar las bases de la tecnificación de la administración de los recursos humanos.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Evitar repetir instrucciones.

Como parte fundamental de la existencia de la descripción de puesto tenemos el punto que a mi consideración es la tecnificación de la medición del trabajo para los individuos, así que de los beneficios que obtenemos con el uso de estas técnicas son:

1. Evita repetir información, explicación e instrucciones similares.
2. Permite a los empleados saber qué es lo que se espera de ellos, cuando y como.

3. Muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización.
4. Facilita el entrenamiento del nuevo personal y reducen el periodo de capacitación.
5. Permite asegurarse que se respeten las Políticas del organismo.
6. Reduce errores operativos.
7. Evita que los cambios del sistema sean decisiones precipitadas.
8. Facilita el sostenimiento de un buen nivel organizacional.
9. Complementar el manual de organización.

Pero para realizar estos objetivos se debe realizar un estudio anterior sobre:

- Organigrama. (Clasificación de los puestos) Determinar sus principales características.
- Realización de cuestionario, observación directa y/o entrevista con el trabajador.

Como conclusión te presento un formato de descripción de puesto que a nuestro juicio puede cumplir con los requisitos de una descripción de puesto.

Logotipo de la empresa	TÍTULO DESCRIPCIÓN DE PUESTO	REVISIÓN	CÓDIGO
		FECHA	PAGINAS

1.- IDENTIFICACIÓN:

- 1.1. - Título del puesto:
- 1.2. - Departamento:
- 1.3. - Área:

La finalidad de este punto es individualizar el puesto y distinguirlo de los demás dentro de la empresa.

2.- ORGANIZACIÓN:

- 2.1. - Jefe superior:
- 2.2. - Jefe inmediato:
- 2.3. - Puestos que le reportan al puesto descrito.
 - 2.3.1 Nombre del puesto.
 - 2.3.2 Numero de ocupantes.

Tiene como objetivo determinar el lugar que ocupa en la organización y su jerarquía.

Este punto se debe identificar las características que debe poseer la persona que ocupe el puesto

3.- PERFIL DEL PUESTO.

- 3.1. - Requerimientos.
 - Indispensable. (I)
 - Deseable. (D)

Especificación	Característica	Requerimiento
Educación:		
Idioma:		
Computación:		
Conocimientos:		
Experiencia:		
Habilidades personales		
Edad		
Sexo		

4.- OBJETIVO DEL PUESTO.

Determinar la razón principal de puesto o su razón de ser.

5.- RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.

- 5.1 Responsabilidad.
- 5.2 Autoridad.

La finalidad fundamental de este apartado consiste en determinar los alcances y limitaciones en la función del puesto.

6.- FUNCIONES.

Describir las actividades de la persona que debe ocupar el puesto

7.- CONTACTOS.

- 7.1. Internos.
- 7.2 Externos

Identificar con quienes tienen relación el puesto descrito y el propósito que se tiene con dicha relación.

8. - EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO.

El objetivo de este apartado es determinar de manera cuantificable los resultados de la labor del puesto

Determinar con claridad las personas que intervinieron en la elaboración de la descripción y la fecha de su realización.

9. - APROBACIONES.

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

2.2.4.-Métodos y sistemas de trabajo.

Los métodos de trabajo constituyen un conjunto nuclear de aprendizajes en el área de Tecnología. Con este término me refiero a un conjunto de destrezas procedimentales, que son muy diversas entre sí, pero que en conjunto son necesarias para enfrentarse a cualquier empresa con orden y asegurar el buen fin de la tarea.

La resolución de un problema es un proceso complejo y extenso en el tiempo, en el que se ponen en acción un conjunto de competencias muy diversas y difíciles de organizar y categorizar. No creo probable que se pueda enseñar la resolución de problemas en bloque, como si fuera una única destreza. Creo, en cambio, que se debe enseñar cada una de estas habilidades que he llamado métodos de trabajo que, alguna vez podrán aplicarse a situaciones concretas

La pretensión de enseñar a los alumnos la resolución metódica de problemas se enfrenta a la tendencia, impulsiva y propia de la adolescencia, de hacer caso a las apetencias, de actuar inmediatamente, de operar sobre lo concreto. Se trata de

una fuerza difícil de domar, como el agua de un arroyo, pero que puede ser conducida para enseñarles la importancia del trabajo previo, la reflexión minuciosa, la elaboración de los detalles, la anticipación de las dificultades.

Todos y cada uno de estos métodos, en sí mismos, son tremendamente útiles para la vida cotidiana, porque pueden transferirse a multitud de situaciones, más allá del ámbito técnico para, por ejemplo, crear una pequeña empresa, hacer una reforma de la casa, organizar una cena en casa o preparar un viaje.

También son útiles para seguir estudios posteriores, porque estos procedimientos de trabajo metódico ayudan a preparar proyectos de estudio o de investigación, a organizar el trabajo y a obtener, en general, una mayor eficacia en el esfuerzo. Una vez adquiridos, se incorporan como estrategia general entre las destrezas cognitivas del alumno.

Es probable que consideres, que la ejecución de un método de investigación está asociada únicamente al ámbito científico, sin embargo, esta creencia generalizada es totalmente errada, ya que en todos los ámbitos en los que se efectúa un estudio, la planificación e implementación de acciones metódicas, permite la satisfacción de los objetivos planteados. El desarrollo de un estudio es un proceso importante, que ha fomentado la *ampliación del conocimiento* en distintas áreas que abarcan desde temas científicos hasta temas de ámbito social. Investigar implica, el desarrollo ordenado y sistemático de una averiguación referente a un fenómeno o hecho, siguiendo una metodología acorde con el objetivo que se desea lograr.

Toda investigación se ejecuta mediante la implementación de uno, o varios tipos de métodos, y es determinante en el éxito de la misma que su elección se ajuste a las características del estudio. La elección de la metodología de trabajo debe considerar la naturaleza del estudio a ejecutar y el objetivo a lograr, a fin de

definir las características más acordes que garanticen el éxito del estudio, de allí se han derivado varios tipos de métodos.

Los tipos de métodos se definen mediante la consideración de las características del estudio efectuado, el objetivo, la naturaleza de los datos recopilados, entre otros factores de importancia, y el desarrollo de cada uno de ellos, es la resultante de la necesidad de la adaptación de una metodología al estudio realizado, a fin de garantizar la ejecución de un estudio cuyos resultados sean representativos y acordes con la realidad que rodea su desarrollo.

Método inductivo

Se vale del uso del razonamiento para generar conclusiones acertadas sobre un evento, partiendo de hechos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general, iniciándose con un estudio individual de los hechos. Como resultado de su ejecución, se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. Pueden distinguirse cuatro pasos esenciales:

- Observación de eventos y fenómenos, para su registro y consideración
- Clasificación y estudio de la información obtenida, a fin facilitar el análisis.
- La *derivación inductiva*, que a partir de los hechos unifica las ideas sueltas, resultando en una generación de nuevos paradigmas.
- Contrastación, o comparación del resultado de los análisis.

Método deductivo

Está basado en el uso del razonamiento lógico para evaluar las premisas que definen un proceso. La aplicación de este tipo de método está asociado a la inferencia de juicios basados en postulados y teoremas aceptados en forma universal, que, aunque no expresan en forma tácita su relación con nuestro

estudio, al analizar las características comunes podemos establecer un puente de unión entre ambas partes.

De manera formal, se puede decir que una deducción es la conclusión inferida de una secuencia finita de fórmulas. *Por ejemplo:*

Consideremos un elemento $A=I$ y un elemento $C=I$. Partiendo de un análisis deductivo podemos establecer que en base a esta afirmación $A=C$.

Pasos:

- Investigación de fórmulas y teoremas que en forma general están asociadas al objeto de nuestro estudio.
- Observación del fenómeno estudiado, y recopilación de datos e información necesaria.
- Análisis y comparación de la teoría con los datos recopilados.
- Generar deducciones basadas en la identificación de teoremas generales con eventos particulares.

Método analítico

Es un proceso de carácter cognoscitivo, que usualmente considera en forma minuciosa, un objeto de estudio, considerando en forma separada cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. El método analítico se desarrolla con precisión y en forma atenta a los detalles.

Pasos a seguir:

- **Observación:** Consiste en la observación detallada del fenómeno, suceso o evento objeto de estudio, a fin de obtener información al respecto, la cual resulta valiosa para el diseño de pruebas y experimentos de recopilación de datos.

- Preguntas: La formulación de preguntas acerca de lo observado, permite orientar y dar forma al estudio. Consiste en la delimitación del alcance de la investigación, tomando en cuenta la observación previamente realizada.
- Hipótesis: La tercera es la etapa de formulación de una hipótesis: tomando todas esas preguntas que surgieron tras la observación, se puede plantear una idea que explica de modo general lo observado.
- Experimentación: La ejecución de experimentos cuidadosamente pensados, tomando como base la información recaudada en la etapa de observación, cuyo objetivo es poner a prueba la hipótesis planteada.
- Conclusiones: Se analizan los resultados de los experimentos y se sacan las conclusiones, en esta etapa el investigador descubre si la hipótesis planteada quedó comprobada, o si por el contrario fue desestimada, por los resultados de la investigación.

Método sintético

Consiste en la unificación de los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. Como resultado de su aplicación se logra establecer, partiendo de esos componentes, un concepto general y resumido.

Método hipotético-deductivo

Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional, (mediante la formación de hipótesis y deducciones), con la observación de la realidad, denominada como momento empírico.

Pasos:

- Al igual que los otros métodos, partimos de la observación de un fenómeno.
- Con la información obtenida del primer paso, procedemos a establecer una hipótesis para dar explicación al fenómeno.
- Deducción de las consecuencias o propuestas, más elementales que la propia hipótesis.
- Verificación de la veracidad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

Método histórico-comparativo

Este procedimiento está orientado al esclarecimiento de los fenómenos culturales, estableciendo la semejanza entre ellos, lo que se traduce en la inferencia de una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común. Este es un método usualmente aplicado a eventos de naturaleza social, y está basado en una revisión documental a detalle, en el que la capacidad de análisis y deducción comparativa debe estar presente en todo momento.

Método dialectico

Se basa en la consideración de las percepciones referentes a un evento, a fin de evaluar en forma crítica cuales se ajustan más a la descripción del fenómeno real, de este análisis deriva la *síntesis de un concepto*. Este método se caracteriza por su universalidad, porque, en un modo general, es aplicable a todas las ciencias y a todo proceso de investigación. De manera más esquemática puede definirse la *dialéctica* como el discurso en el que se contraponen un concepto aceptado como real, entendido como *tesis*; y una muestra de los problemas y contradicciones, entendida como *antítesis*. De esta confrontación surge, en un tercer concepto *síntesis*, una resolución o una nueva comprensión del problema. Se considera que, en este procedimiento, la tesis es puesta a prueba por los argumentos de

naturaleza contradictoria, y como resultado de ello, se crea un nuevo paradigma en el que ambas partes estuvieron involucrados.

Características de un método

La palabra método proviene del griego “*Methodos*”, que se traduce en forma literal como: camino o vía, de ahí deriva su significado, referido al medio que conduce a la consecución de un fin. En términos generales podemos decir que un método se caracteriza por los siguientes factores:

1. Se desarrolla en torno a objetivos bien definidos.
2. Predominan las acciones ordenadas, y ninguna de ellas opera en forma aislada, ya que cada una forma parte una planificación, pensada para en suma generar un resultado mayor.
3. Busca la obtención de un conocimiento en relación a fenómenos, eventos o situaciones de cualquier carácter.
4. Contempla mecanismos de recolección de información (datos) ajustados al tipo de estudio realizado. Por ejemplo, en la obtención de información de carácter humanístico sería inadecuado elegir la formulación matemática de fenómenos, por tal motivo se tiende a decantar por la realización de encuestas, o alguna herramienta cualitativa.
5. Tiene un tiempo de ejecución, el cual es un elemento determinante en la planificación del proceso.
6. Las actividades para satisfacer los objetivos planteados, son llevadas a cabo en un periodo de tiempo definido.
7. Los tipos de métodos, contemplan la realización de dos tipos de análisis, y dependiendo de las condiciones propias de la investigación que se está realizando.
8. Este proceso de análisis decanta en la formulación de conclusiones, que permiten la caracterización de los fenómenos evaluados.

2.2.5.- Manuales de organización

OBJETIVOS

1. Proporcionar a las diversas áreas de la empresa los manuales Técnicos de Organización que respalden su operación, de acuerdo a la estructura orgánica autorizada.
2. Desarrollar los sistemas de operación de las diversas áreas de la empresa.
3. Dotar de la infraestructura informática necesaria para la operación de las áreas de la empresa.

FUNCIONES:

1. Normar las actividades que involucran los sistemas administrativos e informáticos de la empresa.
2. Mantener la operación de la empresa de acuerdo a la estructura orgánica autorizada e instrumentarla con las herramientas técnicas de organización que respalden el cumplimiento de los objetivos y funciones de cada unidad administrativa.
3. Plantear el desarrollo informático de la empresa y dirigir su ejecución.

4. Investigar sobre las innovaciones tecnológicas en materia informática y evaluar su aplicación en la empresa.
5. Dirigir, elaborar e implantar los sistemas administrativos e informáticos de carácter institucional y coordinar los sistemas específicos de las áreas sustantivas y de apoyo.
6. Promover la adquisición de los equipos de cómputo necesarios para soportar los sistemas.
7. Promover la capacitación informática en las áreas usuarias de la empresa.
8. Administrar los recursos de cómputo con que cuenta la empresa.
9. Representar al Empresa en los aspectos de informática ante los organismos externos.
10. Analizar la factibilidad de adquirir o contratar servicios informáticos que requieran las áreas usuarias de la empresa.

GERENCIA DE ORGANIZACIÓN Y NORMATIVIDAD

OBJETIVOS:

1. Vigilar que la estructura orgánica autorizada sea analizada constantemente, para lograr un mejor aprovechamiento y desarrollo de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.
2. Vigilar que los sistemas operativos y procedimientos de cada unidad administrativa de la empresa, definan los métodos de trabajo más eficientes que permitan el mejor desempeño de las tareas encomendadas, así como la factibilidad de automatización e integración.
3. Planear el desarrollo de los sistemas de cómputo institucionales para respaldar las actividades sustantivas de la empresa.

FUNCIONES:

1. Dirigir la elaboración de la estructura orgánica y Manual de Organización de la empresa para su difusión oficial.
2. Supervisar el registro y control de la estructura orgánica, catálogo de puestos, distribución de plazas y registro de firmas autorizadas para cada unidad administrativa de la empresa.
3. Establecer el sistema permanente de actualización del Manual de Organización.
4. Dirigir la elaboración de los sistemas administrativos, políticas y procedimientos orientados a la automatización de la operación de las unidades administrativas de la empresa.
5. Normar las actividades que involucran los sistemas administrativos e informáticos de la empresa.
6. Mantener la operación de la empresa de acuerdo a la estructura orgánica autorizada e instrumentarla con las herramientas técnicas de organización que respalden el cumplimiento de los objetivos y funciones de cada unidad administrativa.
7. Planear el desarrollo informático de la empresa y dirigir su ejecución.
8. Dirigir, elaborar e implantar los sistemas administrativos e informáticos de carácter institucional y coordinar los sistemas específicos de las áreas sustantivas y de apoyo.
9. Promover la capacitación informática en las áreas usuarias de la empresa.
10. Representar al Empresa en los aspectos de informática ante los organismos externos.
11. Analizar la factibilidad de adquirir o contratar servicios informáticos que requieran las áreas usuarias de la empresa.

SUBGERENCIA DE
ORGANIZACIÓN OBJETIVO:

Proveer a las autoridades el respaldo técnico-funcional para la toma de decisiones relacionadas con las modificaciones a la estructura orgánica y puestos de la empresa, con base en la normatividad vigente y lineamientos en materia de Organización, a fin de mejorar el funcionamiento de las unidades administrativas y optimizar los recursos aplicados en las plazas con las que cuenta la Entidad.

FUNCIONES:

1. Realizar el análisis funcional de las estructuras organizacionales y plazas de las unidades administrativas de la empresa, para emitir una opinión técnica.
2. Elaborar Diagnósticos administrativos de las unidades administrativas de la empresa que lo requieran, con el propósito de darlos a conocer a las autoridades, para la toma de decisiones.
3. Elaborar Estudios de Tiempos y Movimientos, así como Estudios de Cargas de Trabajo, con el fin de emitir una opinión técnica.
4. Proponer a las autoridades, con base en los análisis técnicos realizados, posibilidades de solución a los asuntos relacionados con la estructura orgánica y puestos de la empresa, para su toma de decisiones.
5. Preparar el Registro ante la Unidad de Servicio Civil, de las modificaciones a la estructura orgánica de la empresa, para autorización del Titular de la Dirección de Administración y Sistemas.
6. Elaborar el Manual de Organización de la empresa correspondiente a la estructura orgánica registrada en la Unidad de Servicio Civil, para mantener actualizada la información de los objetivos y funciones de las unidades administrativas de la empresa.
7. Obtener la Descripción de los Puestos de la empresa a fin integrar el Manual respectivo, para consulta específica de las áreas de la empresa

8. Realizar la valuación de los puestos de la Entidad, como integrante del Comité de Valuación de Puestos, con el propósito de asignar a los puestos el valor que les corresponde dentro de la estructura organizacional de la empresa.
9. Emitir los Dictámenes y Opiniones Técnicas de los Contratos de Honorarios, para respaldar funcionalmente la contratación del área de Recursos Humanos.
10. Realizar los movimientos de altas, cambios y bajas de las unidades administrativas y de las plazas de la empresa en el sistema respectivo, para mantener actualizados los datos correspondientes en la Plantilla de Personal institucional.

SUBGERENCIA DE PROCESOS

ADMINISTRATIVOS OBJETIVOS:

1. Revisar y mantener actualizados los procedimientos y políticas institucionales que regulan, cada unidad administrativa de la empresa a los esquemas de operación que demanda su dinámica de operación, optimizando el uso de los recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las actividades.
- 2.

FUNCIONES:

1. Determinar técnicamente en coordinación con los usuarios, la posibilidad de automatizar los procedimientos, indicando claramente las prioridades reales de acuerdo a los volúmenes de trabajo y manejo de información.
2. Elaborar los sistemas administrativos, políticas y procedimientos de las unidades administrativas de la empresa.
3. Analizar los sistemas integrales de operación de las unidades administrativas existentes para determinar el grado de eficiencia y optimización de tareas.

4. Implantar los sistemas administrativos y procedimientos de nueva estructuración y realizar las pruebas y ajustes de operación necesarias para su desarrollo.
5. Elaborar y actualizar los manuales de políticas y procedimientos de las unidades administrativas de la empresa y darlos a conocer en la página institucional publicada por medio de Intranet de la empresa.
6. Autorizar la elaboración del diseño de las formas continuas institucionales para su posterior reproducción.
7. Contribuir a la modernización de la operación de los procesos a través del diseño de métodos y de sistemas integrales de administración.
8. Integrar la carpeta para la celebración de las reuniones del Comité de Normatividad y dar seguimiento a la implantación de los acuerdos tomados.
9. Identificar los procesos administrativos y métodos de trabajo susceptibles de ser mejorados que operan la empresa y proponer las adecuaciones correspondientes a las políticas o procedimientos institucionales que permitan mantener el grado de eficiencia y modernización en la operación de los procesos.

GERENCIA DE SOPORTE

TÉCNICO OBJETIVO:

I. Proporcionar y asegurar la operación de los recursos informáticos, así como el apoyo para su uso y la búsqueda de la calidad total a través de la capacitación, la automatización de oficinas y el mantenimiento de los sistemas y redes de comunicación, de acuerdo a los lineamientos relacionados con la normatividad y procedimientos internos, para proporcionar al personal de la empresa las herramientas y facilidades para el desarrollo automatizado de sus actividades.

FUNCIONES:

1. Definir y desarrollar el Programa Institucional de Desarrollo Informático para la planeación estratégica en materia de tecnologías de cómputo y de información.
2. Coordinar la planeación de requerimientos técnicos necesarios para cubrir las necesidades de sistematización de información de las áreas usuarias.
3. Ejecutar un plan de investigación de mercado de nuevos productos y tecnología con miras a adquirir el hardware y el software con más ventajas para satisfacer los requerimientos de información.
4. Determinar el plan presupuestal y el programa para la adquisición de equipos, programas y paquetes de cómputo, desarrollo de sistemas con apoyo externo, contratación de asesorías y gastos de mantenimiento y soporte a la base instalada, para garantizar la operación informática.
5. Determinar las bases de concursos y dictámenes técnicos que coadyuven a lograr las adquisiciones más ventajosas en servicio y precio. Apoyar en la licitación, calificación y certificación de bienes informáticos que se adquieran.
6. Coordinar los trabajos de desarrollo de sistemas para proporcionar las herramientas de automatización de las actividades de la empresa, así como supervisar el diseño de aplicaciones en internet para apoyar la difusión y promoción de la empresa.
7. Mantener un control y registro de los gastos presupuestales del hardware, software y servicios contratados.
8. Administrar los servicios de asesoría y soporte técnico para asegurar la operación y uso adecuado de los equipos y paquetes de cómputo.
9. Coordinar los servicios de correo electrónico, de seguridad de información de acceso corporativo a internet, así como la operación de la página de intranet e internet, para asegurar el acceso a los medios informáticos de comunicación institucional.
10. Promover y apoyar la capacitación especializada al personal técnico de la Subdirección de Sistemas y coordinar el programa de capacitación en materia

informática de los usuarios en general, para elevar el nivel de la cultura informática de la empresa.

11. Implementar la operación del Comité de Informática de la empresa.

SUBGERENCIA DE AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS OBJETIVOS:

1. Alcanzar la optimización en la sistematización de las funciones básicas y grados óptimos de capacitación del personal para lograr la autosuficiencia de los usuarios.

FUNCIONES:

1. Analizar permanentemente las alternativas existentes en nuevas tecnologías que coadyuven en la satisfacción de requerimientos de automatización de las funciones básicas de las áreas.
2. Conjuntamente con la Subdirección de Sistemas y la Gerencia de Soporte Técnico, analizar la inversión requerida para las adquisiciones en materia micro computacional y determinar las prioridades de los diferentes proyectos que proporcionen mayores beneficios a la Institución.
3. Definir y establecer los estándares y las especificaciones técnicas necesarias para la adquisición de equipo micro computacional y paquetes de cómputo.
4. En coordinación con la Gerencia de Soporte Técnico, instrumentar todas las etapas de la selección, adquisición e instalación de bienes informáticos micro computacionales.
5. Resguardar y administrar las licencias de software adquiridas por la Institución.
6. Instalar, configurar y distribuir los equipos, periféricos, dispositivos y software de la plataforma micro computacional, manteniendo un control de su ubicación.
7. Establecer mecanismos de evaluación del uso de los recursos micro computacionales a las diversas áreas de la Institución.

8. Establecer los programas de capacitación a nivel institucional en el uso de paquetes para computadoras personales para lograr la autosuficiencia de los usuarios.
9. Proporcionar asistencia técnica para procurar el buen funcionamiento y uso correcto de los equipos y paquetes de cómputo, atendiendo a los usuarios que reportan problemas en el manejo de los recursos micro computacionales.
10. Registrar sistemáticamente las fallas y problemas presentados por los usuarios, elaborando informes de reportes atendidos, pendientes, acciones tomadas, etc.

SUBGERENCIA DE SERVICIOS DE CÓMPUTO OBJETIVO:

1. Administrar y coordinar los servicios informáticos (Servicio de Mantenimiento a los Bienes Informáticos, Red de comunicación de datos, Correo Electrónico, Acceso a Internet, Acceso a los Sistemas Institucionales, Seguridad de la Información, Suministros Informáticos) con que cuenta la empresa para el desempeño de sus actividades diarias a fin de asegurar que se proporcionen de manera ininterrumpida tanto en Oficinas Centrales como en los CIPS's.

FUNCIONES:

1. En conjunto con la Gerencia de Soporte Técnico y Subgerencia de Desarrollo de Sistemas, estructurar los planes de instalación, puesta en marcha y operación de los servicios requeridos por las unidades usuarias.
2. Definir la metodología y normatividad para el uso racional de la infraestructura de cómputo y supervisar su cumplimiento.
3. Administrar y operar los recursos de los equipos de cómputo, servidores asignados y vigilar el correcto funcionamiento que permita proporcionar un servicio continuo, manteniendo un registro sistemático de fallas de equipo e instrumentando los mecanismos de recuperación para solventar contingencias.

4. Planear y supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes informáticos e instalaciones diversas, a través de los convenios y de los contratos establecidos, controlando la facturación por dichos servicios.
5. Establecer las especificaciones técnicas necesarias para la adquisición de los bienes informáticos y suministros informáticos.
6. Controlar y administrar los suministros informáticos para la óptima operación de los sistemas, suministrándolos oportuna y racionalmente, manteniendo una disponibilidad suficiente.
7. Establecer las medidas de control y seguridad y acceso a las instalaciones físicas del Centro de Cómputo.
8. Controlar la seguridad de los servidores institucionales, del Internet, del correo electrónico y de las computadoras personales.
9. Velar por la seguridad de la información en los equipos de cómputo asignados, instrumentando los procedimientos de respaldo y recuperación correspondientes, así como administrar la cintoteca.
10. Proporcionar asesoría y soporte técnico en software a los usuarios de equipo de cómputo y elaborar los informes correspondientes.
11. Administrar la base de datos institucional para proporcionar un servicio ininterrumpido a las aplicaciones institucionales.
12. Administrar y proporcionar los servicios de internet y correo electrónico en las Oficinas Centrales y los Desarrollos Regionales de la empresa.
13. Diseñar y supervisar el funcionamiento de la red de datos en Oficinas Centrales y Desarrollos Regionales con el fin de mantener la comunicación de manera ininterrumpida.
14. Analizar los nuevos desarrollos informáticos en sistemas operativos, bases de datos y programas para asesorar a los mandos superiores sobre los beneficios de estos.

SUBGERENCIA DE SISTEMAS OPERATIVOS Y REDES DE COMUNICACIÓN

OBJETIVO:

1. Garantizar la eficiencia en el funcionamiento de las Redes de Comunicación de Voz y Datos, tanto en Oficinas Centrales como Desarrollos Regionales de la empresa.

FUNCIONES:

1. Administrar y supervisar el Sistema Integral de Comunicaciones, dentro de Oficinas Centrales y Desarrollos Regionales.
2. Administrar y mantener el Sistema de Tarificación de llamadas conforme a los requerimientos y políticas que determine la Gerencia de Recursos Materiales.
3. Administrar y mantener el sistema multilíneas, instalado en Oficinas Centrales.
4. Mantener el inventario y control de los programas y equipos que conforman el Sistema Integral de Comunicaciones.
5. Planear, implementar y vigilar los mecanismos de control que garanticen la seguridad y confidencialidad de los recursos del Sistema Integral de Comunicaciones.
6. Atender los reportes de fallas del Sistema Integral de Comunicaciones, manteniendo un registro de contingencias, analizando la problemática y, en su caso, canalizando a los proveedores correspondientes, procurando el restablecimiento de los servicios a la brevedad posible.
7. Establecer las especificaciones técnicas necesarias para la adquisición de equipos de comunicaciones.
8. Establecer las especificaciones técnicas necesarias para el otorgamiento de los contratos de mantenimiento y/o actualizaciones de los equipos que conforman el Sistema Integral de Comunicaciones.
9. Participar en el diseño de la arquitectura de la Red de Voz y Datos de la empresa.
10. Contacto permanente con los proveedores de tecnología de comunicaciones, para estar informados de las tendencias tecnológicas y poder tomar decisiones buscando mantener los sistemas bajo una tecnología de punta.

11. Asegurar el buen funcionamiento en las redes de comunicación de voz y datos de la empresa, proporcionando el mantenimiento preventivo y correctivo de sus componentes mediante los proveedores para el caso.

SUBGERENCIA DE DESARROLLO DE SISTEMAS OBJETIVOS:

1. Desarrollar los sistemas de cómputo institucionales para respaldar las actividades sustantivas de la empresa y proporcionar su mantenimiento.
2. Establecer estándares para el desarrollo de los sistemas en operación.

FUNCIONES:

1. Coordinar con la Subgerencia de Procesos Administrativos el desarrollo e implantación de sistemas integrales de cómputo, institucionales y específicos.
2. Desarrollar los sistemas de información y preparar la delegación de su operación a las áreas, para que éstas sean las responsables de su aplicación.
3. Mantener actualizada la documentación de los sistemas en operación.
4. Proporcionar asesoría y capacitación en materia de informática a las áreas de la empresa que lo requieran.
5. Elaborar y establecer los estándares para el desarrollo de sistemas y vigilar su aplicación.
6. Definir el ambiente de operación para el desarrollo de sistemas que permitan dictaminar los requerimientos del equipo de cómputo.

UNIDAD III

DIRECCIÓN Y CONTROL DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA

3.1.- La dirección en los servicios de enfermería.

Para comenzar con este amplio tema tenemos que conocer el significado de dirección, es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización. La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Cuando se habla de dirección administrativa muchos creerán que es fácil de dominar, pero en realidad conlleva un gran esfuerzo y pasos que se deben seguir para lograrlo.

Desde hace muchos años una sencilla pregunta ha logrado despertar una amplia investigación sobre el liderazgo “¿Los líderes nacen o se hacen?”.

La Dirección será eficiente en cuanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa, y estos sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorrealización.

La dirección

·
importanc
ia

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementaron de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Motivación

Es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización a condición de que la capacidad del esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual.

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido.
- Teorías de aprendizaje
- Del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Estilos de dirección.

Estilo

Autocrático

o:

El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.

Estilo Paternalista:

Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas.

No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.

Estilo Laissez faire:

El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones.

Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.

3.1.1. Estilo Democrático.

El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones.

Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.

Estilo Burocrático:

La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.

Estilo Institucional:

El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.

Adecuación del estilo de dirección a la situación

El líder debe modificar su forma de actuar según sea la situación.

Por ejemplo: El estilo directivo, cuando los subordinados tengan poca habilidad para realizar la tarea. Otro es el estilo de orientado al logro, cuando los subordinados muestran mucha habilidad para realizar una tarea, además la madurez de los subordinados es la variable que define la situación.

Liderazgo y dirección

Liderazgo es la capacidad para coordinar un grupo y motivarle para que consiga los objetivos de la organización, del líder, del grupo y de los miembros del grupo.

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

“El liderazgo es algo innato: se nace líder.” Los rasgos, la personalidad, las características físicas o intelectuales, distinguen a los líderes de los que no lo son.

Uno de los temas que más le preocupa a los directivos y a la alta gerencia es la consecución de personal idóneo y capaz de manejar sus empresas, encontrar personas confiables y que tengan un buen manejo de las estructuras administrativas es bastante complicado.

Un buen administrador debe proporcionarles a los accionistas de la empresa una seguridad plena del conocimiento organizacional y de cómo desarrollar la gestión financiera encaminada a la toma de decisiones que conlleve la óptima generación de riqueza de la empresa. Frente a la administración financiera y su gestión el

responsable debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales de la empresa frente al control, en las inversiones, en la efectividad en el manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones

La dirección: Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

La comunicación es fundamental para el ser humano, puesto que a través de ésta logra establecer relaciones interpersonales, las cuales son la base del buen funcionamiento de una organización.

3.2.- La supervisión en enfermería: conceptos, funciones y actividades.

La palabra supervisión es una función básica de relevante importancia; la palabra supervisar deriva del latín *SUPER*, que significa sobre, mirar sobre, examinar en detalle, observar el proceso del trabajo y a los trabajadores durante su ejecución o acción. De acuerdo al aumento de los requerimientos de servicios de salud, surge la necesidad de asignar la función de Supervisión con el propósito principal de garantizar una atención con calidad y calidez que refleje los cuidados de enfermería en las fases de prevención, curación y rehabilitación a toda la

población que demanda servicios de salud; así como, promover el trabajo en equipo y desarrollar la eficiencia del personal para lograr la máxima productividad estableciendo relación de asesoría, apoyo-coordinación con el personal de enfermería y otras disciplinas.

La supervisión está basada en conocimientos técnicos - científicos con la aplicación del proceso administrativo en todas sus etapas, apoyándose en valores éticos, morales y espirituales para fortalecer su función. La persona que ejerce este rol es el eslabón entre la dirección y el personal operativo con el fin de obtener la satisfacción plena en la atención oportuna del usuario, familia y comunidad.

3.2.2 Aspectos del perfil

El perfil en Supervisión debe ir a la vanguardia con los avances tecnológicos debido al amplio ámbito de trabajo y su relación constante con los seres humanos, por lo que, debe contemplar los aspectos siguientes:

1. Preparación Académica

El personal que desempeña la función de supervisión debe poseer el grado de Licenciatura en Enfermería, lo que permite el fortalecimiento profesional, amplia capacidad reconocimiento y análisis; favoreciendo su accionar en la toma de decisiones; don de mando, lo que permite optar por mejores oportunidades para participar en cursos de especialización, así como, otros cargos y ascensos.

2. Conocimientos Técnicos y Administrativos

Para fundamentar el accionar en la asesoría y apoyo del personal asignado en la atención de enfermería que se proporciona a usuarios, se debe aplicar el proceso administrativo, así como, contar con conocimientos en las diferentes áreas; tales como:

- Medicina preventiva
- Elementos de fisiopatología
- Enfermería y salud

- Procedimientos y técnicas en enfermería
- Administración de servicios hospitalarios
- Docencia e investigación

- Relaciones humanas
- Comunicación
- Legislación
- Ética
- Computación

3. Habilidades y Destrezas

La persona que ejerce supervisión debe poseer habilidades y destrezas para desarrollar la capacidad técnica y administrativa en beneficio del personal y usuarios, las cuales se resumen a continuación:

- Aplicación de conocimientos técnicos y administrativos.
- Ejercer la autoridad
- Aplicación del método de solución de problemas
- Comunicación efectiva
- Poseer inteligencia emocional
- Capacidad para enseñar
- Capacidad de análisis y síntesis
- Promover el desarrollo profesional de los (as) subordinados (as).
- Fomentar actitudes positivas
- Ejercer liderazgo
- Capacidad para delegar
- Estabilidad emocional

4. Cualidades Personales

Es necesario poseer cualidades que reflejen que es la persona idónea para el cargo, lo que implica estar consciente de sus valores en relación con las demás personas del equipo de salud y el trabajo asignado; a continuación se detallan las siguientes cualidades:

- Calidez
- Liderazgo
- Honestidad
- Inteligencia
- Valor
 - Visión
 - Creatividad
 - Iniciativa
 - Personalidad
 - Disposición al cambio
 - Confianza en sí mismo
 - Simpatía
 - Empatía
 - Sinceridad
 - Responsabilidad
 - Capacidad para dirigir
 - Discreción
 - Imparcialidad
 - Puntualidad
 - Cautela
 - Dinamismo
 - Seriedad profesional
 - Solidaridad
 - Disciplina
 - Autoestima aceptable
 - Oportuno
 - Comprensión
 - Capacidad de autocrítica

- Entusiasmo
- Autodominio
- Humildad
- Léxico adecuado

Consistente

Autodidacta

Proactivo

3.2.3 Función administrativa

Cada una de las etapas del proceso administrativo, (planificación, organización, dirección y control) requiere de una serie de acciones para su aplicación, de tal modo que la fusión de ellas genera un desempeño armónico y estable hacia el logro del objetivo que es asegurar el cuidado de enfermería de calidad, con calidez y libre de riesgo; entre estas acciones se detallan:

- Elaborar y/o actualizar el diagnóstico situacional de supervisión basado en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Participar en la elaboración del Plan anual operativo.
- Analizar y evaluar la cantidad y categoría del personal de enfermería que se requiere en el área de trabajo asignado.
- Asesorar a la Enfermera (o) Jefe de Unidad en la asignación y distribución del personal
- Solucionar los problemas detectados o comunicados; si están fuera de su alcance derivarlos al nivel jerárquico correspondiente.
- Revisar y controlar la distribución de turnos, horarios, vacaciones, días libres y otros del personal de enfermería.
- Mantener y aplicar las normas disciplinarias e interés por el trabajo.
- Elaborar y recibir informes de situaciones relevantes en los diferentes turnos.
- Participar en la toma de decisiones del Departamento de Enfermería.
- Cumplir funciones delegadas.
- Realizar y verificar entrevistas al personal, según necesidad.
- Evaluar al personal directa e indirectamente en su área de desempeño.
- Utilizar e implementar instrumentos de supervisión y evaluación del personal.
- Vigilar la conservación y uso adecuado de la capacidad instalada de los servicios.
- Detectar la necesidad de material/equipo de los servicios y gestionar la adquisición.
- Participar en la actualización de documentos e instrumentos técnico administrativos del Departamento de Enfermería.

Asumir responsabilidades por delegación o en ausencia de la Enfermera Sub-jefa o Jefa del Departamento de Enfermería.

- Vigilar la adecuada y oportuna dotación de material y equipo en los servicios.
- Coordinar actividades con otras disciplinas intra y extra institucional.
- Resolver ausentismo del personal de enfermería.
- Vigilar el cumplimiento de principios y valores éticos.
- Asistir a reuniones y capacitaciones programadas e incidentales.
- Participar en el reclutamiento y selección del personal
- Establecer medios de comunicación efectiva a todo nivel.
- Propiciar un ambiente organizacional saludable para favorecer la productividad y las relaciones interpersonales armoniosas.

FUNCIÓN TÉCNICA

La función técnica está relacionada al conjunto de conocimientos y destrezas para aplicar los métodos, procesos y procedimientos; haciendo uso de técnicas específicas que permiten proporcionar al usuario un cuidado integral con calidad y calidez; comprende entre otros:

- Planificar acciones de atención de los pacientes y promover esfuerzos cooperativos con el equipo de salud.
- Procurar que el paciente tenga un ambiente de bienestar e higiene y libre de riesgos. • Fomentar la creatividad e innovación con el fin de mejorar la calidad y calidez en la atención de enfermería.
- Vigilar la administración correcta de prescripciones médicas.
- Garantizar la aplicación correcta de técnicas y procedimientos de enfermería en la atención al paciente.
- Participar en la atención y seguimiento de pacientes de alto riesgo.
- Constatar que el paciente reciba la atención de enfermería planificada en base a las patologías.
- Establecer estrategias que garanticen la satisfacción del usuario.

- Vigilar el uso adecuado de registros de enfermería: Expediente clínico, censo, registros estadísticos, planes de asignación, rotación y otros.
- Orientar al personal sobre manejo de equipo especial.

3.2.4 Función educativa

Para fortalecer los conocimientos y potencialidades del personal, orientando hacia la mejor ejecución del cuidado de enfermería; es importante:

- Participar en la enseñanza incidental o planeada a paciente y familia.
- Elaborar, asesorar y ejecutar programas de educación continua a personal de enfermería.
- Promover el desarrollo profesional del personal de enfermería.
- Participar en la presentación de casos clínicos y fomentar la participación de enfermería.
- Participar en el programa de inducción del personal de nuevo ingreso, rotación interna y ascenso.
- Implementar acciones educativas de acuerdo a necesidades identificadas.
- Asistir y promover la participación a seminarios, congresos, fórum, etc.
- Participar en el desarrollo de programas educativos comunitarios.
- Facilitar la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje a estudiantes de enfermería y otros profesionales en prácticas clínicas sanitarias y asistenciales.

FUNCIÓN INVESTIGATIVA

Esta función está relacionada con la programación y ejecución de estudios de investigación en enfermería de acuerdo, a necesidades identificadas que contribuyan a mejorar la calidad de atención y desarrollo del personal, comprende entre otras actividades:

- Aplicar el proceso de atención de enfermería fundamentado en la teoría de enfermería.
- Aplicar encuestas para identificar habilidades y debilidades del personal.
- Realizar investigaciones operativas, implementar acciones y evaluar resultados periódicamente.

- Aplicar la metodología de la investigación científica en problemas de salud de usuarios y personal de enfermería.
 - Aplicar el método de solución de problemas.
 - Elaborar escritos y publicaciones sobre el papel de enfermería como el producto del trabajo cotidiano.
 - Realizar el perfil epidemiológico del personal de enfermería y del usuario.
-
- Estructurar un programa de auditoría en la atención de enfermería.
 - Participar en los estudios de investigación y control epidemiológico.
 - Estructurar un programa de auditoría en la atención de enfermería.
 - Participar en los estudios de investigación y control epidemiológico.

3.2.5 Métodos en la supervisión

SUPERVISIÓN DIRECTA

Es el método en el que existe contacto directo con el personal supervisado y supervisor; se realiza a través de diferentes técnicas y procedimientos, tales como:

Comunicación:

Es transmitir e intercambiar información, ideas, actitudes, sentimientos y pensamientos, por lo que también forma parte de las relaciones personales.

Observación:

Proceso de examinar con atención las condiciones o actividades para recoger datos descriptivos y cuantitativos.

Recorrido:

Visitas a las unidades del hospital para inspeccionar y evaluar la calidad de los servicios que se presta a los pacientes y actuación de los empleados.

Entrevista:

Conversación entre dos o más personas con el propósito de obtener efectos deseables para el mejoramiento de la productividad, identificar necesidades y asesorar en la solución de problemas.

Enseñanza:

Es una forma de supervisar y al mismo tiempo de asegurar un resultado positivo. La enseñanza se utiliza para ayudar al trabajador, esta puede ser incidental o planeada.

Asesoría:

Es un contacto personal con el empleado, fomentando el entendimiento y autocontrol; lo que proporciona la oportunidad para ofrecer consejo y confianza.

Reuniones:

Medios utilizados por el supervisor para agrupar a los empleados con el propósito de obtener participación proactiva en situaciones presentadas en los servicios hospitalarios.

SUPERVISIÓN INDIRECTA

Es el método en el que no existe contacto personal con el supervisado; se realiza a través de instrumentos, tales como:

- **Análisis de Documentos:**
 - Consiste en la revisión de documentos, para extraer información de registros de enfermería y análisis de los mismos, con el objetivo de dar seguimiento a las actividades realizadas por el personal de enfermería.
- **Informes:**
 - Es responsabilidad del Supervisor redactar informes de las actividades realizadas, estos pueden ser estadísticos e informativos.
- **Manuales:**
 - Herramientas administrativas que permiten al Supervisor, observar la actividad del grupo comparando con la descrita en el Manual; para orientar las acciones del empleado.

Ejemplo:

Manuales de Normas, Procedimientos y Funciones.

- **Plan de Supervisión:**
 - Documento que permite plasmar acciones oportunas para alcanzar los objetivos con mayor eficiencia.

- Registros Usuales en Enfermería:
- Expediente clínico, plan de cuidados, record anecdótico, censo diario de pacientes, planes de trabajo, agenda mensual etc.
- Lista de Chequeo:
- Es el medio por el cual una persona evalúa o determina la efectividad del desarrollo de una técnica o procedimiento.

3.2.6 Tipos de supervisión

CLASIFICACIÓN

Los tipos de Supervisión son una combinación de diferentes tareas y conductas de relación utilizadas para influir en los demás, con el fin de lograr metas. Entre los tipos de supervisión que se pueden aplicar, se describen los siguientes:

- Autocrática
- Democrática
- Liberal
- Integrante

TIPOS DE SUPERVISIÓN

Supervisión Democrática o Participativa

Consulta a sus subordinados respecto a acciones o decisiones probables y alienta a su participación. Este tipo de supervisión va desde la persona que no emprende ninguna acción sin la participación de sus subordinados hasta aquella otra que toma decisiones por si sola.

Supervisión Liberal o de Rienda Suelta

Hace uso reducido del poder, concede a sus subordinados alto grado de independencia en sus operaciones. Este tipo de supervisión depende en gran medida de los subordinados para el establecimiento de metas.

Supervisión Autocrática

Impone y espera cumplimiento, es dogmático, conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.

Supervisión Integrante

Es la supervisión que toma en cuenta factores como los seguidores, la situación está orientada hacia las tareas y las personas, es la más apropiada porque integra todos los estilos de liderazgo. En supervisión se necesita estar consciente del comportamiento y de la influencia sobre los demás y diferencias individuales de los seguidores, características del grupo, motivación, estructura de tareas, factores ambientales, variables situacionales ajustando así el estilo de acuerdo a aspectos mencionados.

En la práctica se aplica una mezcla de los estilos anteriores; para ejercer la supervisión según determinado estilo radica en el hecho de elegir el más adecuado, según las circunstancias que se presente.

- Autocrática
- Democrática
- Liberal
- Integrante

TIPOS DE SUPERVISIÓN

Supervisión Democrática o Participativa

Consulta a sus subordinados respecto a acciones o decisiones probables y alienta a su participación. Este tipo de supervisión va desde la persona que no emprende ninguna acción sin la participación de sus subordinados hasta aquella otra que toma decisiones por si sola.

Supervisión Liberal o de Rienda Suelta

Hace uso reducido del poder, concede a sus subordinados alto grado de independencia en sus operaciones. Este tipo de supervisión depende en gran medida de los subordinados para el establecimiento de metas.

Supervisión Autocrática

Impone y espera cumplimiento, es dogmático, conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.

Supervisión Integrante

Es la supervisión que toma en cuenta factores como los seguidores, la situación está orientada hacia las tareas y las personas, es la más apropiada porque integra todos los estilos de liderazgo. En supervisión se necesita estar consciente del comportamiento y de la influencia sobre los demás y diferencias individuales de los seguidores, características del grupo, motivación, estructura de tareas, factores ambientales, variables situacionales ajustando así el estilo de acuerdo a aspectos mencionados.

En la práctica se aplica una mezcla de los estilos anteriores; para ejercer la supervisión según determinado estilo radica en el hecho de elegir el más adecuado, según las circunstancias que se presente.

3.3.- Liderazgo en enfermería: conceptos básicos, teoría y tipos.

Es aquel que es ejercido por una persona (jefe) dentro de una empresa que tiene la capacidad de comunicarse exitosamente con los empleados a la hora de realizar recomendaciones o sugerencias, creando un vínculo con los trabajadores y el objetivo de la empresa, por lo tanto es reconocido por las personas como un líder dentro del ámbito laboral, su función principal es encargarse del perfecto funcionamiento en todas las áreas de la empresa para así obtener el éxito.

El líder empresarial debe tener la capacidad de apaciguar las distintas personalidades de las personas que laboran en determinado sitio de trabajo, para el mejor desempeño de los mismo y por consiguiente la consecución de los objetivos, esto sin dejar de lado las emociones y sentimientos de dichos individuos, para eso el líder debe ser un ejemplo a seguir dentro de la empresa.

El liderazgo empresarial puede clasificarse en transaccional y transformacional, el primero es el más riguroso, ya que está enfocado en los números, el proceso detallado de cada acción que se lleve a cabo y los ingresos, en cambio el transformacional, se enfoca más hacia el valor que se le debe dar a los trabajadores que laboran en la empresa. Para algunos el secreto está en conseguir el equilibrio entre ambos, lo que puede generar que la organización tenga un mayor crecimiento.

Entre las características que debe tener un líder se encuentran, la capacidad de tomar buenas decisiones, ya que sobre él recae gran responsabilidad, el carisma_a la hora de dirigirse hacia un empleado para que éste se desempeñe al máximo, disciplina, debe mostrar autoridad si la situación lo amerita, la organización es de vital importancia para liderar, ya que debe ordenar y administrar bien los recursos que hay en la empresa, debe tener también la visión de una persona emprendedora, debe ser creativo para diseñar y ejecutar ideas únicas que ayuden al desarrollo de la empresa, debe ser una persona con buen léxico para que al momento de expresar alguna idea, ésta llegue clara al receptor y sea ejecutada de manera efectiva, además de eso debe tener una buena presencia frente a los demás, la honestidad deber ser la

característica más importante ya que tanto el empleador como los empleados depositan su confianza en él.

3.3.1 Tipos de liderazgo empresarial

Como bien sabes, hay muchos tipos de líderes que se diferencian unos de otros por una serie de peculiaridades muy diferentes. Por supuesto, también hay estilos de liderazgo que mezclan las características de los distintos tipos de liderazgo. Hoy nosotros nos hemos decantado por hablar de seis clases de liderazgo: natural, autocrático, carismático, democrático, “laissez-faire” y, por último, pero no menos importante: el liderazgo transformacional.

Vamos a ver los rasgos principales de cada uno de estos tipos de liderazgo empresarial.

1) Liderazgo natural

El líder natural es aquel que no está reconocido de forma oficial, pero que ejerce el rol de jefe o líder de un grupo sin que nadie lo cuestione. Hay personas que llevan lo de “ser líder” en los genes y durante el desarrollo de un proyecto o del trabajo del día a día se convierten casi sin darse cuenta en los líderes del equipo. Se trata de un tipo de liderazgo muy apreciado entre los miembros de un equipo de trabajo, ya que todos acaban siendo partícipes de las decisiones del “jefe” al que han elegido seguir voluntariamente.

2) Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático es la forma de liderazgo más extrema: un líder que tiene poder absoluto dentro del grupo. La comunicación asertiva no existe y los miembros del equipo se limitan a cumplir órdenes y no sienten libertad ni siquiera para plantear sugerencias o estrategias diferentes a la marcada por el líder. Estamos ante un tipo de liderazgo empresarial muy restrictivo con respecto a la libertad de movimientos de los miembros del equipo de trabajo, recayendo la responsabilidad y el mérito de cada acción en el líder. Este tipo de liderazgo genera un alto nivel de rotación de personal y no suele funcionar demasiado bien entre equipos de profesionales cualificados.

3) Liderazgo carismático

Dentro de los tipos de líderes, el jefe carismático es de los más comunes, conocidos y reconocidos. Este tipo de liderazgo empresarial basa su éxito en que el líder genera sentimientos y sensaciones positivas entre el resto de miembros del equipo. Este líder carismático ha desarrollado fuertes habilidades comunicativas y a través de sus palabras y gestos, formas de actuar, etc., es capaz de generar el entusiasmo e ilusión necesarios para que el proyecto fluya suave y eficazmente. ¿El principal problema del liderazgo carismático?: el proyecto, departamento o empresa corre riesgo de desaparecer si el líder desaparece del grupo.

4) Liderazgo democrático

El espíritu democrático es el principal rasgo del liderazgo democrático: el líder sigue siendo el que tiene la última palabra o decisión, pero es capaz de escuchar, atender y sopesar las recomendaciones y opiniones de los miembros del equipo. El liderazgo democrático es un modelo que genera un gran nivel de satisfacción en los miembros de un proyecto, lo que mejora su motivación y, así, en su productividad y rentabilidad para la empresa. Se trata de un estilo de liderazgo que lleva tiempo desarrollar, pero los resultados merecen la pena.

5) Liderazgo “laissez-faire”

El «laissez-faire» es una expresión francés que podríamos traducirse más o menos por “dejar hacer” o “dejar pasar”. En el ámbito del liderazgo empresarial, este término se utiliza para definir a aquellos líderes que dan un gran nivel de autonomía a los miembros de su equipo. Es un estilo de liderazgo muy eficiente en equipos compuestos por miembros senior con una gran experiencia profesional previa y un alto nivel de autonomía. Con todo, el líder no debe descuidar las labores de monitorización y seguimiento del trabajo ya que, como sabes, delegar no equivale a lavarse las manos y dejar que otros se ocupen del trabajo duro.

6) Liderazgo transformacional: ¿el más completo de todos?

Terminamos nuestra selección de clases de liderazgo con uno de nuestros favoritos: el liderazgo transformacional, uno de los tipos de liderazgo empresarial más completos que existen. El líder transformacional tiene naturalidad y carisma, es democrático tanto a la hora de tomar decisiones como de implementarlas, confía en la autonomía de sus colaboradores y, aunque no ejerce la autoridad como el líder autocrático, sí que es consciente de cuál es su papel y de la necesidad de centralizar algunas acciones y de delegar otras. Es el tipo de líder o jefe más completo y enriquecedor que podemos encontrar.

El objetivo de esta clase de liderazgo es generar transformaciones entre los miembros del equipo de cara al futuro del proyecto. El líder transformacional es capaz de sacar lo mejor de cada profesional, sabe cómo potenciarlo al máximo y, así, es capaz de aumentar los niveles de productividad y rendimiento del conjunto de su valioso equipo humano.

3.3.2.- Delegación de funciones.

Una de las claves del buen funcionamiento de las empresas, cualquiera sea su rubro o porte, es la calidad de la Delegación de funciones, entendiendo por tal la asignación de responsabilidades pero también de la autoridad y los medios para poder cumplirlas. Es una de las herramientas organizativas claves para poder mantener un funcionamiento empresarial y poder desarrollarse, aunque por supuesto tiene sus bemoles.

Un equipo de trabajo necesita de la gerencia o dirección de una empresa, la suficiente delegación de atribuciones para poder ejecutar sus tareas, siempre en relación a su experiencia y competencia para las mismas a su cargo.

Obviamente existen actividades o rubros donde la delegación puede y debe ser mayor, y otros donde se trabaja con más control o supervisión. Pero si queremos tener unidades económicas sólidas y con perspectivas de futuro, es preciso entender que las empresas son SISTEMAS, es decir, organizaciones con diversos componentes, donde el factor humano y su realización en

el trabajo es fundamental. Esto es lo que suele llamarse por algunos autores mundiales relevantes una “Organización inteligente”.

Una de las claves para conformar una ORGANIZACIÓN INTELIGENTE es justamente la habilidad y capacidad para DELEGAR funciones claves, por parte de la Dirección o Gerencia de las empresas.

Es muy claro que para delegar la Dirección o Gerencia debe tener CONFIANZA personal y funcional en la persona que va a ser objeto de la delegación. Indudablemente esta persona debe reunir requisitos de conocimiento y experiencia, además de cualidades personales, que ameriten su capacidad de llevar adelante las tareas que le son delegadas.

Pero es importante una observación: cada persona tiene su propio estilo y personalidad, y dentro de parámetros que son fijados por la empresa (que pueden ser también cambiados, como procedimientos, procesos, metas, reglamentos de trabajo, etc.), es importante que la persona delegada pueda desplegar su creatividad y capacidad. Incluso debemos estar dispuestos a que tenga cierto margen de error, ya que de lo contrario sería imposible la delegación, y primaria la creencia errónea que si delegamos funciones claves, nadie lo puede hacer como nosotros.

Si nos ponemos a pensar ejemplos, todos tenemos conocimiento de empresas en donde el personal fue logrando una integración de sus habilidades y saberes, hasta lograr ser un gran equipo de trabajo, con excelentes resultados. Esto mismo obviamente se aplica al deporte o a muchas otras disciplinas, donde este proceso extraordinario se puede dar para lograr conformar un equipo de alto rendimiento, cosa que es un proceso, ya que no se logra en el corto plazo. Es que la inteligencia de un equipo bien integrado SUPERA la inteligencia de sus integrantes individuales, y pueden desarrollar aptitudes extraordinarias para el trabajo coordinado y en conjunto, permitiendo a su vez grandes RESULTADOS y el crecimiento de cada uno de los integrantes.

En este marco conceptual entonces, la DELEGACION de funciones cobra una importancia capital, para contribuir a lograr esas organizaciones inteligentes con capacidad continua de superarse a sí mismas y crecer.

TIPS CLAVES PARA UNA DELEGACION EXITOSA

Desde nuestro punto de vista, los principales que hay que tener en cuenta son los siguientes:

- Tener muy clara la función que se va a delegar, sus claves, objetivos centrales y por supuesto las tareas.
- Tener un Perfil también claro del tipo de persona a la cual se va a delegar, en sus cualidades personales, sus aspectos comportamentales, y por supuesto idoneidad para la función. Con una salvedad: a veces podemos y hasta debemos delegar ciertas funciones en personas que no están totalmente preparadas para esas tareas, pero que tienen un nivel de compromiso y motivación que les permitirá sin duda, en poco tiempo adquirir los conocimientos prácticos para la misma.
- Delegar responsabilidad por supuesto, pero también autoridad para poder ejercerla, y los medios adecuados. Obviamente no se le puede exigir demasiado a una persona a la cual le delegamos importantes responsabilidades sino tiene también autoridad delegada para que pueda ejercerla en su ámbito. Y con los medios sucede lo mismo: sin medios adecuados la delegación es inútil.
- Generar confianza en los procesos de delegación, mediante el Coaching, apoyo y una buena coordinación, y no tanto una supervisión estrecha que impida el desarrollo o la mejor aplicación del delegado.
- Aplicar procesos de capacitación específica para fortalecer la posición y el conocimiento aplicado de las personas que han sido delegadas, mejorando por lo tanto su autoestima y confianza para la función.
- Estar dispuesto a “bancarse” errores (dentro de ciertos márgenes, por supuesto), en este proceso de crecimiento y consolidación de la persona a cargo en una función.
- Generar una “Visión” compartida estimulante, con las personas a las cuales se les delega funciones. O sea una imagen del futuro que se quiere lograr, adónde apuntamos a mediano y largo plazo, a partir de valores positivos y un cierto sentido de “Misión”. Esto une mucho a la gente en torno a una identidad y aspiración común, por ejemplo

desde lo que seremos capaces de ofrecer. La Visión de futuro compartida genera compromiso genuino porque no es impuesta.

Cuando hay una “Visión” genuina, la gente actúa y aprende no porque se lo ordenen, sino porque lo desea.....¡Eso es motivación!....

3.4.- El control de los servicios de enfermería.

1. **CONCEPTO:** Appreciar el resultado de ejecutar los planes en relación con los objetivos previamente establecidos, conociendo las causas de las posibles desviaciones y las medidas oportunas para su corrección.

2. **CARACTERISTICAS:** Oportunidad. Debe manifestarse inmediatamente, El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Es necesario establecer medidas de control en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico. Accesibilidad. Ubicación estratégica. Permite, evaluar ejecuciones, a nivel genérico y específico, determinando la acción correctiva necesaria. Control por áreas funcionales. Control de producción. Busca incrementar la eficacia, reducir costos y la uniformidad y mejora de calidad del producto. Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se da a conocer un producto al consumidor.

Control de mercadotecnia. Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa.

Control de finanzas.

Control de recursos humanos.

- Principio de la armonía de planes - Deben señalar con claridad los sistemas y técnicas de control a utilizar, así como el progreso entre acciones.

7.- De jerarquía - Los controles deben reflejar la responsabilidad por la acción para facilitar las correcciones.

8.- Control de punto crítico - La atención del control en punto crítico se orienta a factores que pueden interferir con los planes o los objetivos.

9.- De acción. - El control de acción indica la necesidad de actuar en el momento preciso, lo que lo hace un control efectivo.

10.- De excepción. - Los resultados manifiestos de alteraciones al plan implican un control por excepción.

1.- De equilibrio - Verificar la congruencia entre resultados esperados y resultados obtenidos.

2.- Normativo - Las funciones delegadas tienen que estar contempladas en los documentos oficiales de la empresa.

3.- Garantía del objetivo - La función del control es asegurar el éxito de los planes a través de la detección oportuna de desviaciones.

4.- De eficacia - Los controles implantados deben detectar oportunamente desviaciones del plan, causas y fallas.

5.- De economía - La detección de efectos indeseables en comparación con el plan y que es realizada por el control, será con un mínimo de costos para la organización.

PRINCIPIOS:

4. -Inventario (Archivo): Conjunto de documentos debidamente clasificados y ordenados, que integran los datos históricos y la información esencial de una organización social.

Sistema de control.

Sistema de control. -Auditoría: Procedimiento que sirve para evaluar la marcha de un trabajo. Objetivo: Descubrir deficiencias e irregularidades y plantear soluciones, ayudando a la dirección, logrando un control continuo y constructivo.

-Entrevistas: Son unas de las técnicas más usuales en ciencias sociales; se le define como la relación que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio. Puede ser Individual, Grupal, Libre o Dirigida.

OBJETIVOS: • Obtener información sobre el objeto de estudio

- Describir con objetividad, situaciones o fenómenos.
- Interpretar hallazgos.
- Plantear soluciones.

-Listas de cotejo:

Puede ser simple o compleja, se utiliza para concentrar información. Sus propósitos son:

- Facilitar la concentración de datos.
- Registrar los eventos.
- Facilitar el análisis.
- Comparar el logro de objetivos de los proyectos de calidad.

-Listas de verificación:

Listado donde se describe el procedimiento realizado, quien lo realizo, si se siguieron las técnicas correctas, etc. Y también incluye la firma del paciente para autorización del procedimiento. -Guías de observación: Apartado incluido en la lista de cotejo, aquí se

anotan todas aquellas malas prácticas, o detalles que se calificaron erróneamente por parte de la supervisión, y sirve para retroalimentar dicha técnica, nos permite reconocer los errores cometidos además de que nos notifican los puntos que debemos corregir o actualizar.

-Anecdotario: Conjunto de anécdotas sucedidas a una persona u ocurridas durante el desarrollo de una actividad o proceso. -Estudios sombra:

- El observador se convierte en la sombra

- Registrar

- La observación se dirige a un número limitado de casos

-Sanción: Se denomina sanción a la consecuencia o efecto de una conducta que constituye a la infracción de una norma

- Monetaria

- Suspensión

-Evaluación de desempeño: Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona con relación a sus responsabilidades. Se busca calidad y responsabilidad

- El control es la última de las funciones administrativas y la que cierra el ciclo del proceso administrativo. Permite conocer los resultados de la ejecución en relación con el plan inicial. Con controles adecuados, es posible determinar medidas correctivas o cambios necesarios para lograr los objetivos. Las mejoras y correcciones se aplican en cuanto se descubre la desviación de los planes originales, de esa forma es posible corregir a tiempo el error o desviación.

3.4.1.- Sistemas de control.

El tema de la calidad parte de los propósitos y de los requisitos establecidos que debe cumplir cualquier organización y de la satisfacción de las necesidades de las personas a las cuales presta un servicio. En materia de salud, dar una respuesta efectiva a los problemas o situaciones de salud que inciden sobre una población y sus individuos, identificados o no por ellos y estableciendo o aplicando las normas, procedimientos y protocolos diagnóstico terapéuticos necesarios, verificando los instrumentos y medios médicos que se utilizan.

Ello se ha trabajado por el Ministerio de Salud Pública desde sus inicios con leyes, resoluciones, reglamentos, programas, sistemas, normas y procedimientos, en los que se contempla y se aborda la calidad, aunque las mayores experiencias están relacionadas con la atención secundaria y en las Proyecciones de la Salud Pública hasta el año 20015, en una de sus directrices generales se establece:

La Calidad en sus dimensiones técnicas, interpersonales y del entorno continuará siendo un objetivo básico de nuestro sistema. Los programas que se elaboren a nivel de las instituciones y servicios asegurarán sistemas continuos de mejora de la calidad. Los procesos de acreditación y categorización de unidades contribuirán al desarrollo de la misma.

La política trazada por la dirección de la Revolución está dirigida a resolver las insuficiencias en la prestación de la asistencia médica, desarrollando un plan de capacitación y formación de los recursos humanos que dé respuesta a los cambios que se producen en el sistema y que permita la asimilación e introducción de nuevas tecnologías para fortalecer el nivel de resolutivez de la atención de salud y la creación de centros de excelencia con tecnología de punta sin obviar *el arte y paciencia del diagnóstico médico* ¹¹ y un grupo de factores o dimensiones a tener en cuenta como son: la capacidad de respuesta, la atención, la comunicación, la accesibilidad, la amabilidad, la credibilidad y la comprensión.

En la atención secundaria existe un trabajo y experiencias, sin embargo, su enfoque no es el de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), aunque en algunos casos, como son la clínica oftalmológica "Camilo Cienfuegos", el CIMEQ, el hospital provincial de Cienfuegos "Dr.

Gustavo Aldereguía", la clínica internacional "Cira García" y en los hospitales militares del MINFAR, se aplica esta concepción, pero no es así en la atención primaria con un conjunto de problemas comunes a cualquier institución de salud, a pesar de que ella abarca al 100 % de la población y el 80,90 % de las acciones de salud:⁴

- No existe un Sistema de Gestión de Calidad de la Atención Médica.
- Insuficiente integración de los procesos institucionales, por lo que el trabajo asistencial se basa en las especialidades y no en la gestión por procesos.
- Insuficiente empleo de la contabilidad y los costos como herramientas de dirección y para la toma de decisiones.
- Insuficiente conocimiento del grado de satisfacción y motivación de los trabajadores.
- Deficiente estudio de expectativas de los pacientes, familiares y otros consumidores.
- Resistencia al cambio organizacional.
- Poco nivel resolutivo de los dirigentes de nivel intermedio (personal de dirección de los policlínicos, de otras entidades de salud a ese nivel y de los jefes de grupos básicos de trabajo).
- Deficiente diseño de los contenidos de trabajo y existencia de personal con calificación no acorde a sus funciones.
- La capacitación no abarca a todas las categorías de personal ni están identificadas las necesidades, tanto de la institución como personales.
- Deficiente evaluación del desempeño.
- No existe evaluación de riesgos y no todas las áreas están declaradas como protegidas.
- No está debidamente organizada la atención de salud al trabajador y no están completos los medios de protección.

- El sistema informativo que debe funcionar en la organización no tiene en cuenta la relación costo-beneficio del proceso de obtención de datos y elaboración de informes para la toma de decisiones.
- No se proporciona oportuna y claramente información sobre los horarios de consultas, servicios, afectaciones y sus causas a los consumidores de los servicios.
- Insuficiente desarrollo de las actividades de investigación definidas por la institución, en respuesta a los problemas de salud identificados.
- Pobre cultura jurídica y económica.
- El sistema de atención primaria de salud ha cambiado, se han reestructurados los policlínicos pero se sigue usando la misma metodología de trabajo.
- Documentos y registros sin utilidad real que afectan el tiempo necesario para la atención al paciente y el cumplimiento de las diversas acciones de salud encomendadas.

Como antecedentes, en la década del 90 se aplicó en la atención primaria una metodología hasta la etapa de evaluación de la calidad en una institución de ese nivel de atención que permitió evaluar la calidad científico técnica de la atención que se ofrece a pacientes afectados por hipertensión arterial esencial. Mediante esta metodología se detectaron problemas existentes en la competencia y en el desempeño del personal médico y de enfermería para la atención a este problema de salud y a través de criterios y estándares determinados y aprobados por el propio colectivo objeto de la evaluación, se pudieron clasificar las áreas más afectadas: procedimientos diagnósticos y terapéuticos, actividades de promoción, prevención y rehabilitación.

Este procedimiento se aplicó también en un trabajo de terminación de maestría en salud pública, donde se hizo la evaluación de la atención de la madre y el niño, y se confeccionó un proyecto presentado como trabajo de terminación de maestría en epidemiología, para su

aplicación en la evaluación de la calidad de los servicios de Higiene y Epidemiología en un sistema local de salud.

En base a los problemas identificados, con la experiencia acumulada en la gestión de calidad en las instituciones de la economía y el trabajo hecho en los hospitales, se puede establecer los lineamientos, bases y pautas a las que aspira el MINSAP en el tema de la calidad, pero no solo debe dirigirse a los hospitales, sino abarcar todas las estructuras que conforman el Sistema Nacional de Salud, de forma tal que en un documento único se establezcan los aspectos generales necesarios para lograr la excelencia en estos servicios y el cumplimiento de las normas y requisitos establecidos.

El enfoque del contenido debe partir de la definición dada por el Che: "La Calidad es el respeto al pueblo", por lo que ese (el Pueblo) debe ser el punto de referencia y a tono con las orientaciones dadas por el Comandante en Jefe relacionada con el logro de servicios de salud de excelencia, hay que partir de la identificación de aquellos a quienes se le prestan los servicios. No se pueden ver las instituciones de salud solo desde el punto de vista asistencial porque los servicios que se brindan llegan más allá. Están como consumidores: los pacientes y sus familiares, los estudiantes, los médicos y enfermeros de los consultorios de la familia, los órganos del Poder Popular, organizaciones de masas y políticas de diferentes niveles de dirección, otras instituciones de salud, y todo ello sin olvidar a los propios trabajadores de las entidades del sistema de salud que se convierten también en consumidores internos. Y todos sin excepción deben ser tenidos en cuenta en relación con sus demandas, necesidades y expectativas.

El SGC de las instituciones de salud tiene necesariamente que estar en correspondencia con la Excelencia, el Colectivo Moral y el Programa Revolución, por cuanto todos tienen en común brindar el mejor servicio con la máxima calidad a la población realizando las

actividades planificadas y alcanzado los resultados previstos al más bajo costo.^{17,18}

La Calidad no puede enfocarse como "algo" independiente, sino que hay que buscar integrar la gestión de calidad a la gestión de la organización, ambiental y de salud de los trabajadores. Hay

que gestionarla como una función de la dirección de la organización, para lo cual se deben establecer los objetivos, determinar y asignar los recursos, instrumentar el impulso de la consecución de los objetivos y controlar los resultados mediante el seguimiento de

indicadores reglamentados y las auditorías internas o externas planificadas.¹⁷⁻²⁰ Por ser un servicio muy personalizado es necesario garantizar la implicación del personal con una elevada carga de valores y ética en función de la prestación de los servicios de salud como única vía de lograr realmente la excelencia de los servicios, desarrollar y aplicar el método clínico en la práctica diaria y que a veces se olvida por una mala praxis o la utilización sin rigor de los poderosos y complejos medios técnicos con que se cuenta en la actualidad.

Los principios de la Calidad están definidos en los documentos normativos emitidos por la Oficina Nacional de Normalización que es el órgano rector de la actividad. La norma internacional NC ISO 9001/2001 los expone con claridad.

1. Enfoque en el cliente, que es el consumidor. En la institución de salud el resultado del trabajo estará determinado por el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los consumidores de los servicios (pacientes, familiares y otras partes interesadas), así como el cumplimiento y protección de sus derechos y relaciones fundamentadas en el cumplimiento de la ética médica.

2. Liderazgo. La alta dirección y los directivos en los distintos niveles establecen la unidad de propósitos, dirección y ambiente interno de la entidad, con su compromiso se hace tangible la disposición para el cambio, la asignación de recursos, la comunicación interna, el seguimiento de los procesos y permite crear el ambiente para la participación del personal.

3. Participación del personal. La participación plena del personal que labora en la institución de salud permite utilizar su experiencia y capacidad en beneficio de la misma, convirtiéndolos en actores y no simples espectadores de la atención que se brinda y de las acciones que se ejercen.

4. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. Las relaciones mutuamente beneficiosas entre la entidad y sus proveedores aumentan la capacidad de ambas para agregar

valor a la prestación de los servicios y las producciones. Se debe realizar análisis y conocer las características de los proveedores de productos y servicios y establecer con claridad las relaciones de ayuda y los contratos correspondientes.

5. Enfoque en sistema para la gestión. Ver la institución de salud como un todo, como un sistema abierto y vivo donde el cumplimiento de la misión dependerá del resultado de cada una de sus partes (subsistemas, procesos, unidades organizativas) y de la armonía de su funcionamiento e interrelaciones con otros subsistemas del entorno.

6. Enfoque basado en procesos. Conocimiento, comprensión, diseño, revisión, seguimiento y mejoramiento de los procesos de trabajo de la institución de salud, dando como salida el cumplimiento de los requisitos emanados de las demandas de los consumidores de sus servicios.

7. Enfoque de la toma de la decisión basada en los hechos. Toda decisión aceptada se basa en el análisis lógico e intuitivo de los datos y la información mediante la aplicación de métodos y herramientas que permitan arribar a conclusiones basadas en hechos objetivos.

8. Mejora continua. Es un objetivo permanente de la entidad para alcanzar la excelencia de los servicios, que se logra a través del seguimiento, revisión y mejoramiento de los procesos.

El objetivo general debe ser implantar un SGC y aunque el costo de su implantación es elevado, al final se recupera con creces con el cumplimiento de los requisitos establecidos y un buen diseño.

Los objetivos específicos deben estar orientados de forma general con un enfoque abarcador dirigido a dar respuesta a los principios, lo que posibilita que sean las instituciones de salud las que determinen los objetivos de calidad específicos para cada nivel de dirección, para cada unidad organizativa y para cada trabajador; se busca que la calidad surja en los servicios de forma personalizada, es decir en el contacto "cara a cara" con el consumidor.

La estructura de la calidad no debe ser paralela a la estructura administrativa, sino que cada jefe en los distintos niveles de dirección tendrá uno o más órgano consultivo en

correspondencia con la organización y complejidad de la institución, para asesorarlo en la identificación, análisis y evaluación de los problemas de calidad del nivel correspondiente, como vía para garantizar la participación de los colectivos de trabajo en su solución y que se pudiera denominar "Unidad o Departamento de Calidad" con el personal necesario para garantizar y cumplir su misión, subordinada al jefe (director provincial, municipal, de hospital, policlínico, entre otros), de manera que su trabajo estaría encaminado a establecer, desarrollar, controlar, evaluar y exigir el cumplimiento de las normas y procesos inherentes al trabajo en la unidad asistencial, así como actuar en el desarrollo y control de la metrología, la normalización, la auditorías y las relaciones con los consumidores.

En la estructura de calidad un papel esencial lo tienen los Círculos o Comités de Calidad. Estos órganos, creados por el Comandante Ernesto "Che" Guevara en los años 60 para la esfera productiva,¹⁶ tienen plena vigencia hoy en día en los servicios, como órganos consultivos de los jefes en las unidades organizativas de base. Los trabajadores se agrupan en equipos de mejoramiento de carácter interdisciplinario, la cifra de su composición estará determinada en que puedan utilizar las técnicas grupales, en lo fundamental en grupos pequeños.

Se requiere de una capacitación básica de los miembros de los círculos de calidad, en lo fundamental en los aspectos generales de la calidad de los servicios, sistemas de gestión de calidad, normas cubanas ISO de la familia 9000, técnicas de trabajo grupal y la identificación y solución de problemas, entre otros.

Un capítulo especial debe dedicarse a la documentación, donde se plasmen las cuestiones de la calidad. En ella se integran la Política, los Objetivos y el Manual de Calidad. Deberá prestarse especial atención a las historias clínicas, protocolos diagnóstico terapéuticos y trabajar en su elaboración, revisión, mejoramiento y adecuación al desarrollo científicotécnico.

La auditoría constituye una forma de control, dada por una revisión sistemática de los aspectos legalmente establecidos o adoptados en la organización, lo cual permite la identificación de las no conformidades y la adopción de acciones preventivas o correctivas, por lo que no puede limitarse en el documento a la Auditoría Médica solamente. En las instituciones de salud se hacen auditorías económicas a los recursos humanos, pero es necesario realizar además, las

directamente relacionadas con el proceso asistencial como son las auditorias médicas, de historia clínica, de caso u otras. La formación de auditores internos de calidad es una necesidad y un requisito para los SGC, por lo que esta actividad debe programarse.

Es un imperativo para la aplicación del sistema los aspectos de Normalización y Metrología, elementos necesarios y determinantes en la calidad de cualquier servicio de salud.

Cualquier sistema de dirección dirigido al desarrollo de la calidad debe tener como eje central la capacidad de integrar los programas de dirección y servicios para crear una cultura de la calidad.

3.4.2.- Evaluación del rendimiento del personal de enfermería: instrumentos de evaluación.

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos. Promueve el estímulo a la mayor productividad.

Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.

¿QUÉ SE EVALÚA?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento) – Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

3.4.3 Factores que generalmente se evalúan

- conocimiento del trabajo
- calidad del trabajo
- relaciones con las personas
- estabilidad emotiva
- capacidad de síntesis
- capacidad analítica

La Evaluación de Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo. Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil

cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.

Lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es fácil, pero tampoco imposible. La clave para lograrlo es planear adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes

UNIDAD IV

ECONOMÍA DE LA SALUD APLICADA A LA GESTIÓN HOSPITALARIA

4.1.- Gestión administrativa

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Partiendo de dichas acepciones podríamos utilizar como frase que dejara patente las mismas, la siguiente: Pedro ha sido ascendido dentro de su empresa como reconocimiento a la magnífica gestión que ha realizado al frente del área en el que se encontraba trabajando.

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

En este sentido, el primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores calificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión. La gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.

La gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.

Otro tipo de gestión es la gestión del conocimiento (proveniente del inglés *knowledge management*). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización.

Por último, cabe destacar que la gestión ambiental abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.

4.2.- Abastecimientos y suministros.

Una gran empresa cuenta con características propias que agrupan a todos los agentes que tienen lugar en ella y que se encargan de cumplir con los procesos adecuados para que los consumidores finales puedan disfrutar de un producto de buena calidad.

Dentro de estas características encontramos a las cadenas de suministros también conocidas como cadenas de abastecimiento, la cual es un conjunto de actividades u operaciones involucradas para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad. Aquí hablamos de la supervisión desde el proceso en que se obtienen las materias primas, la fabricación de los productos, producción, distribución, transporte y entrega de estos.

Como hemos podido observar todo está dirigido hacia un objetivo general que una fábrica o compañía busca cumplir, el cual es satisfacer de la mejor manera posible las necesidades de un usuario o cliente final. Así, el objetivo principal de una cadena de suministro es proveer de los artículos y materiales en cantidad, calidad y tiempo necesario al menor costo posible.

Dentro de este podemos encontrar otros tales como:

- Instaurar buenos canales de comunicación.
- Contar con una coordinación adecuada.
- Evitar pérdidas innecesarias.
- Mejorar los tiempos de distribución.
- Adecuar el manejo de inventarios.
- Respetar los tiempos de entrega.
- Responder con efectividad los cambios en la demanda y la oferta.

Lo principal es mantenerla dinámica, es decir que exista un flujo de información continuo de todo el proceso de obtención y fabricación. Además, en las diferentes etapas es necesario mantener todas las relaciones con los proveedores, mayoristas, y los clientes, controladas para obtener una técnica efectiva.

4.2.2 ¿Quiénes integran una cadena de suministros?

Para que el proceso se lleve a cabo con la normalidad y eficacia necesaria debe contar con los componentes fundamentales, tales como:

1. Proveedores: aquellas personas u organizaciones que se encargan de distribuir, ofrecer, conceder o arrendar el uso de bienes y servicios.
2. Transporte: encargados del traslado de materias primas, productos terminados e insumos entre empresas y clientes.
3. Fabricantes: corresponde a los que transforman la materia prima en algún artículo.
4. Clientes: parte importante de la cadena de suministros, aquellos cuyas necesidades deben estar cubiertas.
5. Comunicación: es una característica básica para que las operaciones entre cada elemento de la cadena fluyan y se desarrolle correctamente.
6. Tecnología: permite a los elementos de la cadena de abastecimiento optimizar sus tareas y realizarlas en menor tiempo.

4.2.3 La cadena de abastecimiento

se trata de una estrategia y logística que involucra tres partes o que consta de tres elementos básicos, los cuales son: el suministro, la fabricación y la distribución.

- El suministro: esta parte se refiere a las materias primas con las que la empresa trabaja. En ella es importante responder a ciertas preguntas tales como de dónde proviene el material, cómo se consigue y los plazos que tarda en llegar a los sitios donde lo requieren. Si este paso no se cuida bien es muy probable que toda la cadena se vea afectada por lo que es indispensable que funcione a la perfección.
- Fabricación: la fase del armado o elaboración del producto a partir de las materias primas, para finalmente disponer de un producto terminado.

- **Distribución:** en este apartado como su nombre lo indica se da el proceso de distribución de los artículos mediante una red de transporte, almacenes, locales, comerciantes, con el objetivo de que llegue a los consumidores finales.

4.2.4 Las cadenas de suministro

pueden variar dependiendo del tipo de empresa de la que estemos hablando, estas pueden ser industriales, de servicios y comercializadoras.

- **Empresas industriales:** poseen una cadena de abastecimiento con una gran logística la cual tendrá diferentes características de acuerdo con el tamaño de la compañía, líneas de producción y público al que dirigen su producto. En ella encontramos la mercadotecnia, el desarrollo de nuevos productos, entre otras funciones.
- **Empresas de servicio:** cuentan con cadenas jerárquicas, esto es una gerencia, producción, jefe comercial y jefe de distribución. Dependen del recurso humano.
- **Empresas comercializadoras:** obtienen y venden productos, reciben solicitudes de clientes y se encargan de cumplir con las mismas.

Existen algunas actividades para que el resultado final de una cadena de suministro sea el adecuado, dentro de ellas encontramos la planificación, tanto del abastecimiento como del almacenamiento y la distribución, la administración de existencias, esto se refiere a las materias primas y productos finales, procesamiento de órdenes de compra, traslado y despacho, seguimiento y control de imprevistos, servicio al cliente, administración de garantías, procesamiento de pagos, según lo indica Economipedia.

Ya que conocemos lo que es una cadena de suministro podemos evaluar si la de tu empresa está funcionando bien o si necesita de mejor organización y si eres dueño de una pequeña compañía tendrás el conocimiento necesario para cumplir tus deseos de expandirte.

4.3.- Prevención y pérdidas.

Para prevenir las pérdidas o desperdicios en el sistema de salud y en específico dentro de una unidad de salud se debe calcular el material y equipo necesarios para que pueda funcionar de manera efectiva, así también es necesario calcular el número de personal, el número de horas laborables, entre otros aspectos.

4.3.1 Cálculo de insumos

El cálculo de material y equipo es la operación matemática con base en la investigación cuantitativa de las necesidades de material, equipo e instrumental requerido para proporcionar atención médica en servicios de hospitalización.

Condiciones el cálculo de material y equipo debe hacerse cuando los servicios se amplíen, se reorganicen, exista un aumento en el consumo diario o se muestren alteraciones con tendencia al desperdicio. Factores Al calcular el equipo y material necesario deben tomarse en cuenta al menos los siguientes factores.

* Capacidad del hospital. Se refiere a que debe calcular el suministro de equipo y material, tomando en cuenta la capacidad para la que fue diseñado el hospital.

* Curva estándar de consumo.

Es un factor importante, pero determinante para el cálculo. Y se refiere al promedio de consumo.

* Porcentaje de ocupación. Al igual que el factor anterior, se tomara en cuenta el promedio ocupacional para el cálculo.

4.3.2 Tipo de hospital.

El tipo de hospital es un factor que nos permite determinar el material y equipo necesario en virtud de días que permanece el paciente. Tratamientos especiales y frecuencia. los tratamientos especiales requieren cierto tipo de material y equipo, por esa razón, es importante considerarlo como factor. Edad y sexo predominante en los pacientes.

Dependiendo de la edad y sexo de los mismos, se incluyen en el material y equipo los adecuados para estas condiciones, es también factor que determina el tipo y costo. Presupuesto asignado. Se define como la base para calcular las aplicaciones, sin embargo, cuando no es suficiente, es importante prever la forma de aumentar el presupuesto o de hacerlo costeable.

Duración del material. Algunos recursos materiales tienen fecha de caducidad, por lo que deben renovarse o reciclarse, elemento a considerar al hacer el cálculo.

4.3.3 Tipos de almacenamiento.

* Es también importante tomar en cuenta el almacén de recursos, ya que de ello depende la duración.

* Calidad y costo de los artículos. Cuando se compran recursos materiales, se consideran las ofertas en relación con la calidad. Clasificación de material y equipo Por su localización tenemos material y equipo en almacén, en fondo fijo y en central de esterilización. Por el servicio que prestan tenemos de curación, de canje, móvil, fijo, clínico y rojo. Por su localización | Por su servicio | En almacén | De curación | En fondo fijo | De canje | En central de equipos | Equipo móvil || Equipo fijo || Equipo clínico || Equipo rojo

Como recomendaciones para calcular material y equipo necesario en los servicios, se recomienda lo siguiente:

1. Prever la existencia con base en cálculos realistas.
2. Asegurar la existencia de fondos fijos en los servicios
3. Mantener la dotación y verificar las existencias
4. Realizar investigaciones periódicas que muestren el consumo. Calculo, distribución y

control de medicamentos

La Organización Mundial de la Salud, en el manual de “Como estimar necesidades de Medicamentos” nos marca dos métodos para cuantificar las necesidades de medicamentos:

4.3.4 I.- El método de tratamiento estándar en relación con la morbilidad

Este método parte de dos series de datos:

- a) La cantidad de episodios de cada problema sanitario tratando conforme al tipo o tipos de servicios para los cuales se van a calcular las necesidades de medicamentos;
- b) Los tratamientos estándar más comunes, acordados para cada problema de salud definido. La cantidad de medicamentos administrados como tratamiento estándar por cada problema de salud, multiplicada por el número de episodios de tratamiento de ese problema, de la cantidad total de medicamentos que se requiere.

Los incrementos en los costos de los insumos y en los de producción de equipo y material médico quirúrgico, cuya causa principal está determinada por fuerzas del mercado, son un problema que rebasa los ámbitos de acción del sector salud.* Por otra parte, existen pocos estudios empíricos que han abordado el problema³ en relación con los costos de producción de servicios de atención médica, por razones metodológicas, de infraestructura y por la falta de una cultura de eficiencia económica en el personal encargado de tomar decisiones en salud.

CONCEPTO DE RIESGO Y PÉRDIDA

Toda actividad conlleva un riesgo, ya que la actividad exenta de ello representa inmovilidad total. Pero aun así, si todos nos quedamos en casa sin hacer nada y se detuviera toda actividad productiva y de servicios, aún existiría el riesgo, no cabe duda que menores pero existirían, el riesgo cero no existe.

Entonces, debemos definir el riesgo como

La probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad determinada durante un periodo definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas.

También lo podemos entender cómo, el potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones definidas como estándares para garantizar el funcionamiento de un proceso o del sistema productivo en su conjunto.

El Sistema Nacional de Información en Salud está constituido por diversos subsistemas que producen información de la infraestructura, producción de servicios y resultados en salud de las diferentes instituciones que componen el Sistema Nacional de Salud en México. En particular, la infraestructura se relaciona con los recursos para la salud que, generalmente, se clasifican en físicos o materiales, humanos y financieros.

Los recursos humanos son particularmente importantes porque los sistemas de salud requieren de una mano de obra intensiva y el gasto en el personal de salud suele ser el rubro individual más importante del gasto corriente de los servicios de salud. Los sistemas de salud requieren personal calificado y experimentado para funcionar bien, y de una mezcla apropiada de los diferentes tipos de recursos humanos.

La cantidad de personal de salud depende de las decisiones de rectoría del sistema de salud sobre las inversiones en educación y los incentivos diseñados para mantener al personal en el sistema, así como para alentar o desalentar la migración entre entidades federativas o internacional.

Los recursos humanos pueden definirse como el inventario de todos los individuos comprometidos en acciones de salud, ya sea en la promoción, la protección o el mejoramiento de la salud. Esto incluye los sectores privado y público y los diferentes dominios de los sistemas de salud tales como atención personal preventiva y curativa, intervenciones de salud pública no personales, promoción de la salud y prevención de enfermedades.

Comentarios similares pueden hacerse en el caso del capital físico (recursos materiales); en este caso, el déficit en el inventario de activos (edificios y equipo, por ejemplo) puede ser una restricción real para la entrega de intervenciones efectivas en el corto plazo. En oposición, es frecuente encontrar sistemas de salud en los que ha habido una inversión significativa en infraestructura física, pero cuyos presupuestos recurrentes no permiten un financiamiento del

personal o el mantenimiento requerido para trabajar el capital, lo que desemboca en pérdidas de eficiencia. En el largo plazo, las inversiones son costos variables y los formuladores de política necesitan planear cuidadosamente las inversiones futuras para evitar la escasez o un excedente de capacidades.

Los recursos físicos o materiales se refieren al inventario de activos productivos no-humanos incluyendo hospitales, vehículos y equipo. La información sobre la inversión física es esencial para los formuladores de política, puesto que la toma de decisiones sobre la asignación de recursos remite al presente, en oposición a inversiones que apoyarían la prestación de servicios de salud en el futuro. En este caso, si bien puede ser interesante contar con un gran número de indicadores, esto plantea una considerable demanda sobre los sistemas de información de la salud, por lo que poco a poco se deberá construir un conjunto parsimonioso diseñado para proporcionar un discernimiento de los aspectos más importantes de la función de generación de recursos.

BIBLIOGRAFIA

Sección preparada por la Dirección General de Información y Evaluación del Desempeño.

Secretaría de Salud. México

- 1.- Mompert García María Paz (2018) Administración y Gestión, Editorial DAE.
- 2.- Arndt Clara (2016) Administración de Enfermería Teoría para la Practica con un enfoque de Sistemas, Segunda Edición en Español.
- 3.- Marriner Tomey Ann (2015) Gua de Gestión y Dirección de Enfermería, Octava Edición, Editorial Elsevier España.