

## Resumen "Organización de los servicios de Enfermería".

**ALUMNO:** Alfonso Rodríguez Estrada

**GRADO:** 9no Cuatrimestre

**GRUPO:** F

**MATERIA:** Administración y Evaluación de los Servicios de Enfermería

**PROFESORA:** L.E. Jessica del Carmen Jiménez Méndez

Villahermosa, Tabasco; a 26 de Mayo 2020.

## **INTRODUCCIÓN**

En esta investigación abordaremos los principios y contingencias del proceso organizacional, sus implicaciones estructurales, así como los modelos y estrategias de intervención planeada, en los procesos de una organización.

Comprender el concepto de una organización formal, puesto que es de gran importancia dentro de la estructura de la empresa. Identificar los diferentes elementos que integran el puesto y su relación con el desempeño en el trabajo y su relación con la efectividad de la organización, para desarrollar sistemas de trabajo productivos.

## **ORGANIZACIÓN**

El proceso de determinar las actividades y puestos necesarios de una empresa, departamento o grupo, y distribuirlos de acuerdo con las mejores relaciones funcionales, definiendo claramente la autoridad, responsabilidad y deberes de cada uno; asignarlos a individuos de forma que el esfuerzo disponible pueda ser aplicado y coordinado de una manera sistemática y efectiva.

### **ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL**

- División del trabajo. Implica dejar por escrito los diferentes niveles de especialidad.
- Definir funciones y actividades. Esto es, cuáles son operativas, cuáles directivas, cuáles de administración, cuáles son fundamentales y cuáles accesorias, etcétera.
- Establecer jerarquías. Dejar claros los niveles de dirección y autoridad.
- Determinar el sistema de organización. Indicando si éste es lineal, funcional, matricial, etcétera.
- Establecer los sistemas de comunicación.
- Determinar normas y reglamentos.

Cuando los elementos de la organización formal no son definidos con claridad, o cuando no se establecen algunos de ellos, pueden ocasionarse deficiencias en la estructura formal. Las manifestaciones más comunes de una organización formal deficiente son:

1. **Funciones mal distribuidas.** Cuando la organización no es clara, no se tienen las funciones precisas, no se describen las actividades ni los niveles de responsabilidad, es lógico que no se cuente con la distribución adecuada de los recursos.
2. **Objetivos sin lograr.** Cuando las personas que pertenecen a una empresa no tienen claros los objetivos de acuerdo con la estructura organizacional, no realizan los esfuerzos necesarios para lograr los objetivos.
3. **Aumento de conflictos.** Cuando el liderazgo no define niveles de responsabilidad también aumentan los conflictos. Si además no se cuenta con los responsables del manejo de conflictos, los mismos se agravan.
4. **Autoridad y responsabilidad indefinidas.** Una estructura de organización deficiente no determina la autoridad ni la responsabilidad.
5. **Ineficiencia.** La organización formal deficiente conduce a innumerables conflictos y, por supuesto, a no realizar el trabajo.
6. **Baja productividad.** La baja de la productividad se produce cuando a nadie le interesa lograr los objetivos.
7. **Desperdicio y subutilización de recursos.** El desperdicio y la escasa utilización de recursos es consecuencia directa de una organización deficiente.
8. **Aumento de costos.** El costo de la ineficiencia es muy alto.
9. **Baja proyección social.** Una institución o empresa que no tiene claros los objetivos ni el trabajo de cada uno de los integrantes se refleja en el rechazo de sus pacientes.

## **TIPOS DE ORGANIZACIÓN FORMAL**

Los tipos de organización formal definidos en la teoría clásica y redefinida por la teoría neoclásica son:

- a) Organización lineal.
- b) Organización funcional.
- c) Organización lineofuncional.
- d) Organización por comités.

### **Organización lineal**

Como consecuencia del principio de unidad de mando, la organización lineal se estructura por líneas directas de mando.

La organización lineal es simple, ideal para organizaciones pequeñas, con centralización del mando y controles rígidos. Su gráfico es piramidal, es decir, la autoridad fluye de arriba hacia abajo.

La denominación de lineal tiene su origen en la existencia de líneas únicas y directas de autoridad y responsabilidad.

Las características de la organización lineal son la unidad de mando, la centralización en el mando y la comunicación en dos sentidos.

Las ventajas de la organización lineal pueden sintetizarse en:

- Estructura de organización simple, restringida y elemental.
- Claridad de autoridad y responsabilidad.
- Estabilidad de la estructura de organización.

Las desventajas que pueden ocasionarse en organizaciones con estructura de organización lineal son:

- Falta de flexibilidad.
- Dificultad para la innovación.
- Favorece la autocracia.
- Dificulta la comunicación cuando la empresa crece.
- Al volverse compleja la organización tiende a ser ineficiente.

### **Organización funcional**

La organización funcional acepta la premisa de romper el principio de unidad de mando (un solo jefe); es una autoridad dividida.

La organización funcional da al subordinado varios jefes, a la vez que ninguno tiene autoridad total sobre el subordinado.

La organización funcional busca simplificar el trabajo, establecer líneas directas de comunicación, eliminar la centralización en la toma de decisiones y apoyar la especialización. Se caracteriza por una dispersión de autoridad, subordinación múltiple, aumento de la especialización y requisitos de mayor control.

Se busca la comunicación directa porque facilita el flujo del trabajo y las decisiones se toman acordes con el tipo de problema que se trate relacionado con el conocimiento especializado.

Como ventajas de la organización funcional están:

- La especialización produce eficiencia
- La supervisión mejora

- La comunicación se facilita
- Se concentra en la ejecución.

Las desventajas de la organización funcional pueden plasmarse así:

- Difusión de autoridad
- Dificulta la delimitación de la responsabilidad
- Se pierde el punto de vista integral
- Presencia de conflictos por competencia de los múltiples jefes.

### **Organización lineofuncional**

Este tipo de organización es resultante de combinar los dos modelos anteriores y reducir sus desventajas. Se producen jerarquías lineales (autoridad) y funcionales (asesoría). Es quizá el modelo más empleado en la actualidad.

La autoridad de línea establece relaciones de comunicación y coordinación con la autoridad funcional. Es frecuente que la posición lineal absorba la autoridad funcional. De hecho, el organismo ejecutor es quien realmente administra.

La organización lineofuncional dio margen al staff. La posición del staff es funcional; es decir, no posee autoridad y su papel es aportar a la autoridad asesoría, información y orientación para la toma de decisiones.

La organización línea staff es útil en organizaciones complejas y extensas. Es posible que con dicha organización se presenten desequilibrios en los niveles de autoridad.

Entre los órganos de línea y los de staff se pueden apreciar dos diferencias:

- Los órganos de línea producen en una relación directa con los objetivos de la empresa, y los de staff en forma indirecta.
- La autoridad de los órganos de línea es en la ejecución y decisión, en tanto que la de staff es para asesoría, consultoría y recomendación.

Como ventajas de la estructura de organización lineofuncional destacan:

- Se asegura la unidad de mando y la asesoría especializada.
- Se obtiene el desarrollo, la innovación y el apoyo al servicio de la organización.

Las desventajas que pueden presentarse se resumen en:

- Presencia de conflictos entre la autoridad de línea y la de staff.
- Aumento del costo por salario del especialista.
- Dificultad para mantener el equilibrio y la estabilidad de la estructura de organización.

### **Organización por comités.**

Para algunos autores, los comités son formas administrativas; para otros, representan una organización funcional sin autoridad lineal.

Como características de esta forma de organización están: son organismos temporales —en tanto cumplen su misión—, pueden o no tomar decisiones, tienen un objetivo definido y metas específicas por lograr.

Se considera a los comités una excelente forma para la estructura de organización. Los comités no pueden ser, por sí solos, una organización formal.



La estructura formal de la organización en sus diversas formas se representa mediante los organigramas.

### **MÉTODOS Y SISTEMAS DE TRABAJO.**

Para proporcionar servicios de enfermería se utilizan cuatro sistemas. El propósito de éstos es un ejercicio ágil en la atención al paciente y cada uno de ellos es empleado conforme a los recursos humanos existentes:

- Sistema por paciente.
- Sistema por funciones.
- Sistema mixto.
- Trabajo en equipo.

#### **Sistema de trabajo por paciente.**

Cuando se cuenta con recursos humanos suficientes, el método de elección es el sistema de trabajo por paciente, el cual consiste en distribuir al personal de enfermería un número determinado de pacientes, que se clasifican según el tipo de problemas de salud que presentan.

Ventajas:

- Atención integral.
- Favorece la interrelación enfermera-paciente.
- Cuidado continuado.

No es recomendable asignar a más de 10 pacientes a una enfermera. El indicador recomendado para este sistema es de seis.

### **Sistema de trabajo por funciones**

Cuando el personal de la institución no es suficiente, se asigna el trabajo por funciones, es decir, las actividades rutinarias, como el tendido de camas, curaciones, administración de medicamentos, toma de signos vitales y otras similares se distribuyen en forma equitativa entre las enfermeras del servicio.

El propósito de dicho sistema es realizar con rapidez las actividades urgentes y rutinarias. Se recomienda aplicarlo para fines educativos, como reforzar el aprendizaje de una técnica, lograr destrezas y habilidades.

Sus desventajas más relevantes son: despersonaliza la atención de enfermería e impide el proceso de evaluación de la atención.

### **Sistema de trabajo mixto**

Consiste en dividir el trabajo por pacientes y por funciones. Se asignarán aquellos que se presentan como delicados o graves, infectocontagiosos o con tratamientos especiales.

Se recomienda cuando el personal de los servicios es insuficiente y cuenta con preparación similar.

### **Sistema de trabajo en equipo**

Uno de los sistemas con mayores posibilidades de éxito es el de equipo, el cual consiste en formar equipos de enfermeras profesionales y no profesionales que se encargarán de un número determinado de pacientes desde su ingreso hasta su egreso.

El liderazgo del grupo es asumido por la profesional, quien es responsable de la atención ante la encargada de servicio de la atención proporcionada al paciente por su equipo.

El trabajo en equipo requiere saber administrar al personal y efectuar una correcta delegación de funciones y de la autoridad correspondiente.

Las ventajas de dicho sistema son múltiples y variadas, entre otras:

- Se proporciona atención integral.
- Permite fomentar las relaciones interpersonales enfermera-enfermera y enfermera-paciente.
- Se puede valorar la calidad de la atención.
- Es posible determinar responsabilidades.
- Pueden aplicarse métodos de control.
- El cuidado es continuo.
- El paciente conoce al personal responsable de su cuidado.

## **INSTRUMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Algunas de las herramientas propias de la organización como función administrativa se describen a continuación:

### **Organigramas**

Los organigramas son “la representación gráfica de la estructura de organización interna”, también se les conoce como cartas, gráficas o cuadros de organización.

La función de los organigramas es establecer los niveles jerárquicos, con sus correspondientes líneas de autoridad y responsabilidad, delimitar funciones, relaciones y coordinación entre los diversos puestos.

## Importancia

Representan la estructura de organización, ofreciendo en forma sintetizada un panorama general del funcionamiento interno.

## Niveles

Al estructurar el organigrama deben considerarse como niveles de organización los siguientes:

- **Estratégico.** Es el nivel más alto de dirección, donde se toman decisiones, se establecen las políticas, las estrategias y los objetivos de la organización.
- **Directivo intermedio.** Dependiendo de la organización, el nivel directivo intermedio es el encargado de administrar las organizaciones.
- **Operativo.** Es el nivel encargado de la ejecución de las funciones y actividades específicas de la empresa.



Niveles de un organigrama.

## Requisitos

Al elaborar un organigrama debe considerarse cumplir con algunos requisitos, entre otros:

1. El diseño debe representar la estructura real de organización interna.

2. Si se maneja por puestos de responsabilidad, no mezclar funciones o departamentos, ejemplo: puestos son director, jefe de departamento, supervisor, etc. Funciones son: dirección, supervisión, etc. Departamentos son: compras, ventas, almacén.
3. La claridad es importante para comprenderlo.
4. Recordar que se manejan tres niveles de organización, por lo que el diagrama debe considerarlos.

### **Tipos**

Los organigramas pueden mostrar diversas formas. Entre los tipos más comunes están:

- a) Lineal.
- b) Funcional.
- c) Con posición de staff
- d) Horizontal
- e) Escalar
- f) Circular
- g) matricial

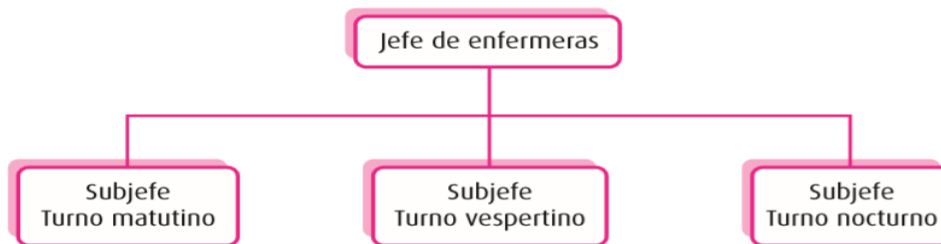
### **Organigrama lineal**

El organigrama lineal representa el primer sistema de organización que fue adoptado por las organizaciones, fiel representante del paradigma clásico de la administración.

En el sistema lineal, la autoridad fluye por orden descendente y sólo de una fuente.

Es un diagrama fácil de elaborar, es sencillo, comprensible y define jerarquías, pero permite la toma de decisiones arbitrarias, fomenta la rigidez de autoridad, favorece la autocracia y no apoya el ascenso por escalafón.

No es recomendable una organización lineal pura (que difícilmente se produce), ya que se propicia la centralización.

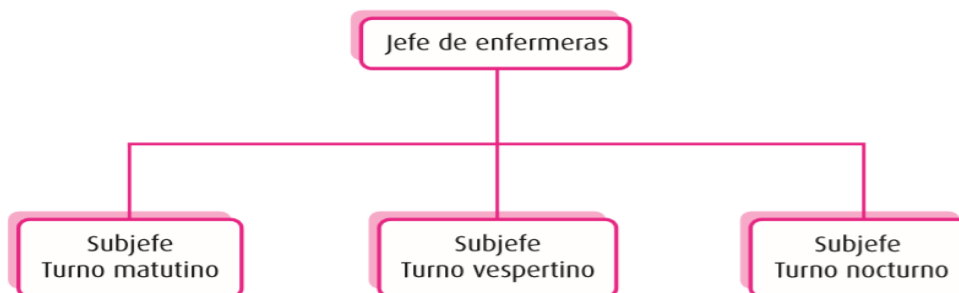


Organigrama lineal.

### **Organigrama funcional**

La autoridad fluye de más de una fuente. El modelo de organización pretende evitar la centralización y, al mismo tiempo, impedir que varias personas den órdenes a un mismo subordinado.

Este organigrama favorece la flexibilidad en las acciones, evita la centralización, propicia la comunicación y coordinación, y favorece el ascenso por escalafón, si bien exige mayor capacidad de dirección y no delimita estrictamente la responsabilidad.



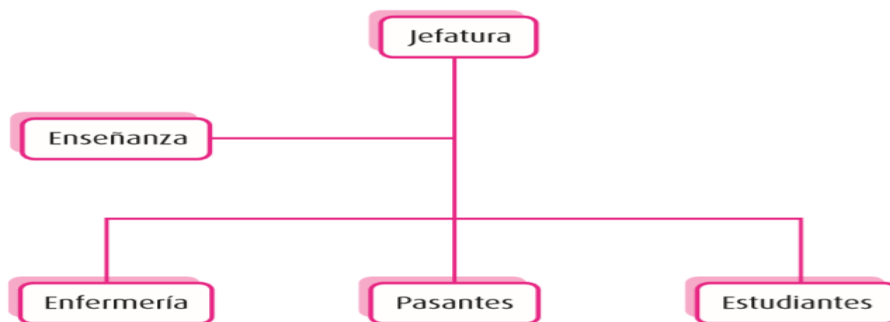
Organigrama funcional.

### Organigrama con posición de staff.

El staff es una posición en la que no se tiene mando. Da consulta, asesoría y consejo.

La especialización, conocimiento y experiencia se aplican en el logro de los objetivos.

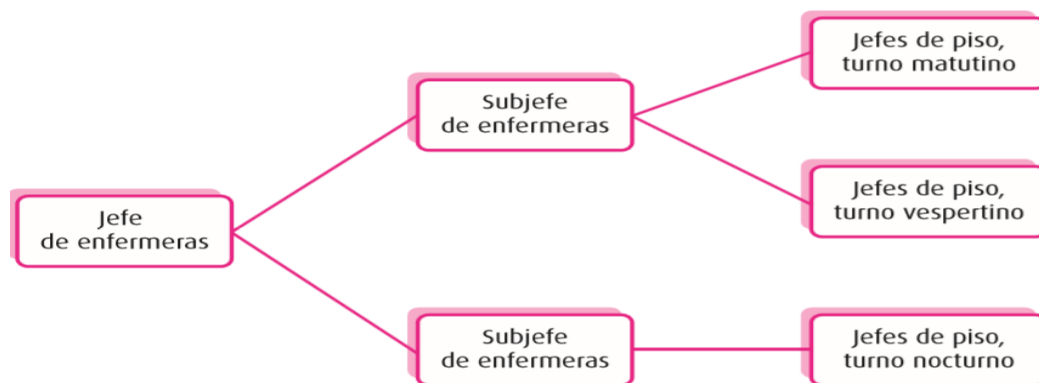
Se pretende que la toma de decisiones sea apoyada por la posición de staff. se muestra una posición staff, que es la de enseñanza.



Organigrama con posición *staff*.

### Organigrama horizontal.

La autoridad fluye de (izquierda a derecha). Se trata de una organización funcional, cuya idea es romper con el esquema tradicional de la posición lineal, en la cual la autoridad fluye en orden descendente.



! Organigrama horizontal.

## Organigrama escalar

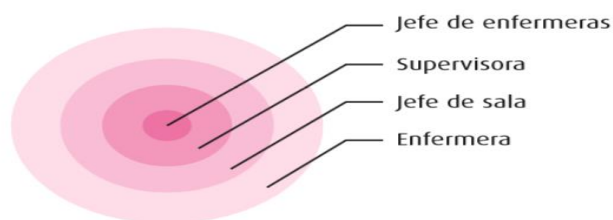
Cuanto más desciende la autoridad, tanto mayor es la sangría. El organigrama escalar semeja una escalera invertida, representa también un sistema de organización lineal porque la autoridad fluye de arriba hacia abajo.



Organigrama escalar.

## Organigrama circular.

Representa una organización de tipo funcional, la autoridad fluye del centro a la periferia, mientras mayor es el círculo, menor es la autoridad.



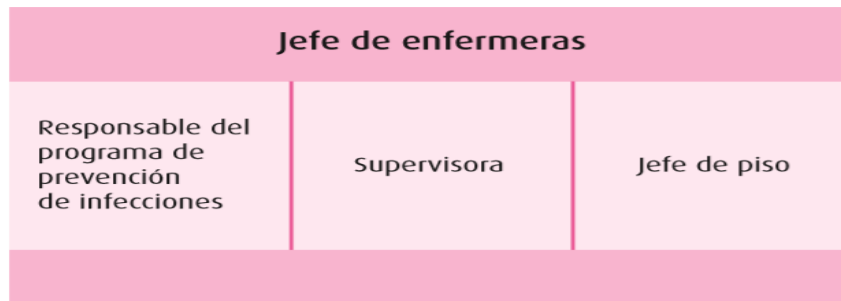
Organigrama circular.

## Organigrama matricial

La organización matricial tiende a abandonar la organización tradicional de jerarquías y viola el principio clásico de la unidad de mando.

Se pretende representar grupos de trabajo, comisiones o programas especiales. Son sistemas de organizaciones temporales y adaptables.





Organigrama matricial.

En los organigramas, las relaciones entre departamentos y por niveles jerárquicos se expresan de una manera clara, a través de ciertas claves de comunicación expresadas por símbolos y líneas.

## **NORMAS**

Las normas son señalamientos de observancia general que se establecen para orientar la conducta en sentido positivo.

La función de las normas en la organización es establecer señalamientos generales para orientar las acciones del personal hacia el logro de los objetivos organizacionales, mantener la disciplina y el orden.

Su importancia radica en señalar líneas generales y requisitos para ejecutar las actividades.

### **Requisitos**

- Fijarse por escrito. Las normas tienen la característica de que indican la necesidad de realizar las actividades conforme a ciertos señalamientos, si no se fijan por escrito es difícil que las personas sepan qué se espera de su trabajo.

- Darse a conocer. Además de fijarse por escrito, las normas deben difundirse por toda la organización a fin de asegurar que los trabajadores y directivos de la organización las conozcan.

#### Ejemplos

- Todo el material e instrumental de cirugía deberá llevar doble envoltura.
- La ventanilla de atención al público deberá ser atendida con eficiencia.
- El personal de nuevo ingreso deberá ser capacitado.
- El personal deberá anotar diariamente sus actividades en la hoja correspondiente.

### **REGLAS**

Las reglas son señalamientos imperativos, los cuales están sujetos a sanción en caso de no ser aplicados.

La función esencial de las reglas es establecer medidas disciplinarias, ordenar y fijar requisitos para el funcionamiento adecuado de la organización. Las reglas se establecen en documentos denominados reglamentos.

#### **Importancia**

Las reglas y los reglamentos son importantes porque representan la seguridad de que las acciones de todos los integrantes son las adecuadas. Son importantes porque permiten la convivencia armónica del personal, apoyan la disciplina y las acciones correctas.

## **Requisitos al elaborar reglas**

1. Expresar por escrito las normas e integrarlas en un documento especial que se denomina reglamento.
2. Darse a conocer a todos los miembros de la organización.
3. Asegurar su observancia y cumplimiento.
4. Servir de control efectivo.
5. Deben estar acordes con las leyes respectivas. Al elaborar los reglamentos se deberá cuidar que no haya violaciones a la legislación. Prever su aprobación jurídica.

## **Ejemplos**

- Queda prohibido permanecer en la institución fuera de las horas de trabajo.
- No introducir comida a los servicios.
- Sólo se asistirá a los servicios debidamente uniformado.

## **MANUALES**

Un manual es la concentración sistemática de los elementos administrativos propuestos para alcanzar un objetivo. Se presentan éstos en un folleto o libro fácil de manejar.

La función de los manuales en una organización es garantizar la conducta uniforme en las actividades que así lo requieran. Además, también es una función de los manuales orientar a quien los consulta sobre los aspectos relacionados con técnicas, procedimientos y organización.

## **Objetivos**

1. Precisar funciones en un documento denominado manual, con el propósito de que los miembros de la organización tengan una fuente de información adecuada para realizar su trabajo.
2. Unificar criterios en la realización de las acciones de la empresa o institución.
3. Simplificar el trabajo, actuando como elemento de consulta para realizar bien el trabajo y no tener que repetirlo.
4. Orientar la selección de personal, por medio de las descripciones de puesto, perfil del trabajador, descripción de trabajos.
5. Establecer rutinas de trabajo.
6. Permitir el mejor aprovechamiento de recursos.
7. Facilitar la adaptación del personal de nuevo ingreso.
8. Obrar como medio de comunicación. 9. Servir de instrumento de control.

## **Elaboración**

Para elaborar los manuales es conveniente recurrir a documentos legales y a personal operativo y directivo, además de la observación directa en el trabajo. La información debe ser uniforme y utilizar la terminología correcta. Para ésta, se integra una comisión con directivos, personal de nivel operativo y el especializado en el área de que se trate.

## **Difusión**

Los manuales deben ser conocidos por todos los involucrados a efecto de que efectivamente cumplan su función. Se entregarán en forma gratuita y en sesiones de instrucción y aclaración de dudas.

## **Clasificación**

Por su área de aplicación, los manuales se clasifican en:

- Macroadministrativos.
- Microadministrativos.

Por su contenido, en manuales de:

- Organización
- De procedimientos
- Múltiples

## **Manuales de organización.**

Contienen los elementos administrativos referentes a funcionamiento. Se subdividen en:

- a) Manual de objetivos.
- b) Manual de programas.
- c) Manual de políticas.
- d) Manual de organigramas.
- e) Manual de descripciones de puestos.
- f) Manual de reglamentos.

Un manual de organización necesita para su funcionamiento contener e integrar los siguientes aspectos:

- Datos generales

- Contenido (por capítulos)
- Introducción
- Directorio (principales funcionarios)
- Antecedentes históricos de la institución
- Base legal
- Estructura y organización
- Organigramas
- Descripción de puestos
- Otros manuales
- Bibliografía.

Se cuidará que los manuales se elaboren en hojas que puedan cambiarse fácilmente cuando sea necesario hacer correcciones, con la finalidad de que sean vigentes durante el mayor tiempo posible.

Deben ser revisados en forma periódica y actualizados.

### **Manual de procedimientos**

Contiene la secuencia cronológica de las operaciones de un determinado trabajo.

Para su elaboración es necesario establecer los siguientes aspectos:

- 1. Datos generales.** Se incluyen en este apartado el nombre y la razón social de la institución, el nombre genérico de los procedimientos, fecha y directorio.
- 2. Contenido.** Se refiere al índice de contenido.
- 3. Introducción.** Se señalan las razones por las cuales se elaboró el manual y la justificación del mismo.

**4. Procedimientos.** Los procedimientos se describen incluyendo objetivos del procedimiento, áreas de aplicación, descripción por pasos, gráficas.

**5. Bibliografía.**

### **Manual múltiple**

Contiene aspectos relativos al funcionamiento de la organización y, al mismo tiempo, aborda procedimientos generales.

Para su elaboración, debe seguirse el orden que se da a los manuales de organización. Un ejemplo de manuales múltiples son los manuales de bienvenida, que contienen aspectos de organización y procedimientos generales para personal que ingresa a la empresa como: rutinas de trabajo, papelería que se maneja, etcétera.

## **CONCLUSIÓN.**

La evaluación de las organizaciones es, sin duda, el campo en el que confluyen los valores, la teoría y los criterios técnicos. Todo ello debe contrastarse con las observaciones.

Decir que una organización es adecuada cuando es eficiente, por ejemplo, no es lo mismo que decir que es adecuada cuando es eficaz. Eficiencia significa aprovechar los recursos, y eficacia cumplir con los objetivos propuestos con independencia de los recursos que se consuman para ello.

Para las empresas privadas, por lo general, lo importante es la rentabilidad y, por lo tanto la eficiencia es uno de los principales criterios en que debe basarse cualquier evaluación de sus organizaciones tanto formal como informal. No deben cumplir metas de producción con independencia de los recursos que consuman (la meta será, en todo caso, producir lo máximo posible con los mínimos recursos).



## **BIBLIOGRAFÍA**

Balderas Pedrero María de la Luz, México 2012. ADMINISTRACIÓN DE LOS  
SERVICIOS DE ENFERMERÍA. Organización, elemento de la organización  
formal, instrumento de la organización, organigramas, normas, reglas y manuales  
Ed. McGraw-Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. SEXTA  
EDICIÓN. Pág.95,99 y 185.