



Administración y mejora continua en enfermería

Araceli Alvarado Falcón



**Mc
Graw
Hill**

Administración y mejora continua en enfermería

Administración y mejora continua en enfermería

Lic. Araceli Alvarado Falcón

Licenciada en Enfermería y Obstetricia, Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia (ENEO)

Contaduría Pública, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

Curso Postécnico en Atención al paciente en estado crítico,

Escuela de Enfermería de los Servicios Médicos

del Departamento del Distrito Federal (EESMDDF)

Curso Postécnico en Administración y docencia de los servicios de enfermería,

Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ)

Profesora titular de la asignatura de Administración de los servicios de enfermería,

Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS)

Profesora titular del curso Planeación estratégica aplicada a enfermería, IMSS

Profesora asociada del Primer congreso regional de Medicina de urgencias y traumatología,
tema "Inteligencia emocional", Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAHGO)

Coach certificada en *coaching* enfocado en soluciones por The Solution Coaching International
Community (SolCo)

Responsable de proyecto de mejora implementación de herramienta "5s"

Hospital General Regional Núm. 1, Querétaro, IMSS

Actual Subjefa de Enfermería, Hospital General Regional Núm. 1, Querétaro, IMSS



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK
SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS SIDNEY • TORONTO

Director editorial: Javier de León Fraga
Editor de desarrollo: Manuel Bernal Pérez
Supervisor de producción: José Luis González Huerta

NOTA

La medicina es una ciencia en constante desarrollo. Conforme surjan nuevos conocimientos, se requerirán cambios de la terapéutica. El (los) autor(es) y los editores se han esforzado para que los cuadros de dosificación medicamentosa sean precisos y acordes con lo establecido en la fecha de publicación. Sin embargo, ante los posibles errores humanos y cambios en la medicina, ni los editores ni cualquier otra persona que haya participado en la preparación de la obra garantizan que la información contenida en ella sea precisa o completa, tampoco son responsables de errores u omisiones, ni de los resultados que con dicha información se obtengan. Convendría recurrir a otras fuentes de datos, por ejemplo, y de manera particular, habrá que consultar la hoja informativa que se adjunta con cada medicamento, para tener certeza de que la información de esta obra es precisa y no se han introducido cambios en la dosis recomendada o en las contraindicaciones para su administración. Esto es de particular importancia con respecto a fármacos nuevos o de uso no frecuente. También deberá consultarse a los laboratorios para recabar información sobre los valores normales.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN ENFERMERÍA



Educación

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

DERECHOS RESERVADOS © 2012, respecto a la primera edición por,
McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.

A subsidiary of *The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Piso 17, Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C. P. 01376, México, D. F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana Reg. Núm. 736

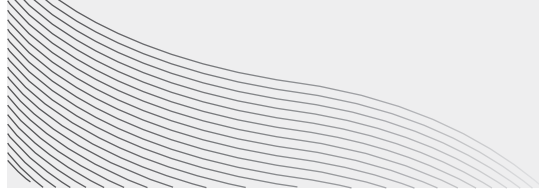
ISBN: 978-607-15-0723-5

1234567890

Impreso en México

1098765432

Printed in Mexico



Colaboradores

M Admon. Rosa María Guadalupe Andrade Cepeda

Maestra en Administración de la Atención de Enfermería.

Jefa de la Unidad de Posgrado y docente de la Carrera de Licenciatura en Enfermería y de la Maestría en Administración de la Atención en Enfermería de la Facultad de Enfermería de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP).

M Admon. Odilia Bustos Bolaños

Docente de tiempo completo. Facultad de Enfermería de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), México.

MCE Belzabeth Tovar Luna

Maestra en Ciencias de la Educación por la Universidad del Valle de México (UVM), Campus Querétaro.

Coordinadora del Departamento de Habilidades clínicas de Ciencias de la Salud, UVM, Campus Querétaro.

Presidenta del Subcomité de investigación de la Comisión Interinstitucional de Enfermería, Estado de Querétaro.

Presidenta del Comité de Investigación de la UVM, Campus Querétaro.

M. Admon. María Magdalena Miranda Herrera

Maestra en Administración. Directora de la Facultad de Enfermería de la UASLP

y docente de la materia de Administración para la actividad profesional de la carrera de Licenciatura en Enfermería y de Administración en la Carrera de Licenciatura en Nutrición, Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP).

MCE María Claudia Morales Rodríguez

Docente de tiempo completo, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), México.

EEI Martha Leticia Alvarado Falcón

Enfermera Jefe de Piso. Tulancingo, Hidalgo, Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).



Contenido

Prólogo	XII
Prefacio	XIII
➤ Capítulo 1 Introducción a la administración	1
Araceli Alvarado Falcón	
La administración	2
Definiciones de administración	2
Elementos del concepto administrativo	3
Características de la administración	3
Importancia de la administración	4
La naturaleza de la administración, ¿ciencia, arte o técnica?	4
Importancia de la administración en enfermería	5
El administrador	5
Niveles organizacionales	6
Habilidades del administrador	6
Habilidades administrativas en enfermería	6
Competencias personales de la enfermera administradora	7
Guías para el administrador exitoso en enfermería	8
Eficiencia y eficacia	10
➤ Capítulo 2 Teorías en el desarrollo de la administración	11
Araceli Alvarado Falcón	
Introducción	11
Teoría administrativa científica de Taylor	12
Teoría administrativa clásica de Fayol	15
Teoría burocrática de Max Weber	18
Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo	22
Teoría estructuralista	23
Teoría de sistemas de Ludwig von Bertalanffy	24
Teoría neoclásica de Drucker y O'Donnell	26
Teoría del comportamiento	28
Desarrollo organizacional de McGregor y Argyris	30
Teoría contingencial	31
➤ Capítulo 3 Planeación	35
Araceli Alvarado Falcón	
Introducción	36
Definiciones de planeación	36

Principios de la planeación	38
Tipos de planeación	38
Proceso de planeación	38
Elementos de la planeación	40
➤ Capítulo 4 Organización	59
Araceli Alvarado Falcón	
Introducción	60
Definiciones de organización	60
Principios de la organización	60
Ventajas de la organización	61
Tipos de organización	61
Pasos para organizar	61
Sistemas de organización	62
Instrumentos metodológicos de la organización	66
➤ Capítulo 5 Dirección	87
Araceli Alvarado Falcón	
Introducción	88
Conceptos de dirección	88
Importancia de la dirección	89
Principios de la dirección	89
Elementos de la dirección	89
➤ Capítulo 6 Control	113
Araceli Alvarado Falcón	
Generalidades	114
Conceptos de control	114
Importancia del control	114
Proceso de control	115
Tipos de control	117
➤ Capítulo 7 Planeación estratégica	121
Araceli Alvarado Falcón	
Introducción	122
Conceptos de planeación estratégica	122
Características	122
Modelos estratégicos	123
Proceso de planeación estratégica matriz FODA	123

➤ Capítulo 8 Calidad total	133
Araceli Alvarado Falcón	
Generalidades	134
Etapas de evolución	134
Definiciones de calidad	135
Principales precursores de la calidad	136
Pilares de la calidad	153
Calidad en el servicio	154
Parámetros para implantar un modelo de calidad	155
➤ Capítulo 9. Mejora continua	157
María Claudia Morales Rodríguez	
Odilia Bustos Bolaños	
Introducción	158
Conceptos	158
Objetivos	159
Filosofía Toyota	159
Proceso de mejora continua	161
➤ Capítulo 10. 5s.....	169
Martha Leticia Alvarado Falcón	
Generalidades	170
Las 5s, una estrategia de sentido común	171
Las 5s, ¿un requisito en las organizaciones?	173
Implantación de la estrategia de las 5s	173
<i>Seiri</i> (clasificación)	173
<i>Seiton</i> (organización)	176
<i>Seiso</i> (limpieza)	177
<i>Seiketsu</i> (estandarización)	179
<i>Shitsuke</i> (disciplina)	180
➤ Capítulo 11. Reingeniería	181
Rosa María Guadalupe Andrade Cepeda	
María Magdalena Miranda Herrera	
Generalidades	182
Antecedentes	182
Definición	182
Principios de reingeniería	182

Metas específicas de la reingeniería	182
¿Cuándo aplicar reingeniería?	185
Ventajas de la reingeniería	185
¿Cómo se hace una reingeniería?	186
Reingeniería de procesos.....	188
Gestión del cambio	189
Innovación	195
Posicionamiento	197
Resistencia al cambio	201
Reingeniería en los servicios en enfermería.....	203
➤ Capítulo 12. Trabajo en equipo	205
Belzabeth Luna Tovar	
Introducción	206
Definición	206
Principios	207
Trabajo en equipo en enfermería	212
Sugerencias para el trabajo en equipo	213
➤ Capítulo 13. Inteligencia emocional	215
Araceli Alvarado Falcón	
Generalidades	216
Antecedentes de la inteligencia emocional	216
Definiciones de inteligencia emocional	217
Componentes de la inteligencia emocional	218
Inteligencia emocional en enfermería	219
➤ Capítulo 14. Coaching	225
Araceli Alvarado Falcón	
Generalidades	226
Definición	226
Ventajas del <i>coaching</i>	227
Definición de <i>coach</i>	227
Características del <i>coach</i>	228
Competencias del <i>coach</i>	228
Características del <i>coaching</i>	230
Elementos del <i>coaching</i>	230

Diferencias entre <i>coaching</i> y asesoramiento	230
Proceso de <i>coaching</i>	231
¿Cuándo utilizar <i>coaching</i>	232
Aplicación del proceso de <i>coaching</i> en enfermería	232
➤ Capítulo 15. Certificación de hospitales	235
Araceli Alvarado Falcón	
Introducción	236
Marco jurídico	237
Certificación de establecimientos de atención médica	237
Proceso de certificación de hospitales	237
Estándares para la certificación de hospitales	238
Referencias bibliográficas	243
Índice alfabético	247

Prólogo

La administración es la ciencia social que utiliza la planificación, organización, dirección y control, para obtener el máximo beneficio posible a favor de los objetivos de una organización.

En este sentido, todo aquel que pretenda ser un tomador de decisiones o administrador tiene la responsabilidad moral y formal de conocer sobre administración y tenerla como una herramienta insustituible en el quehacer diario.

Esta obra responde sobradamente a este propósito, su lectura es amena y no por eso descuida la estructura técnica indispensable de cualquier libro de texto o de consulta.

¿Qué hace a esta obra diferente a las demás sobre este tema? Bueno, sin duda es la formación académica de la autora y su amplia experiencia en el terreno laboral, como enfermera y como administradora; ésta es, sin temor a equivocarme, la riqueza mas importante y el valor agregado de este libro.

Los capítulos que conforman este magnífico texto responden a las preguntas reales que plantea todos los días y a cada momento la administración de los recursos humanos, materiales y financieros.

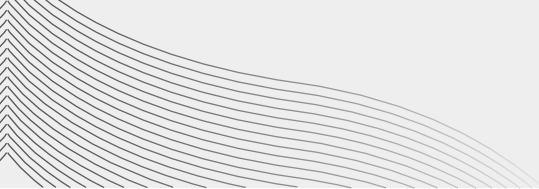
Por ello, difícilmente podemos encontrar otro texto que responda tan bien a los múltiples y complejos retos de una organización.

Alberto Fernando Mejía Damián

Médico cirujano

Profesor de posgrado en la Universidad del Valle de México (UVM)

Maestría en Gestión de salud



Prefacio

Este libro nace como una respuesta a los desafíos que presenta la enfermera profesional en este mundo cada día más competitivo. Facilitar el camino de quienes eligen ocupar un puesto administrativo y, en consecuencia, convertirse en pieza fundamental del desarrollo de una organización, es el objetivo principal de esta obra.

El primer capítulo está orientado a presentar conceptos básicos de administración y su importancia, el segundo capítulo es un breve recorrido de las teorías administrativas y, con ello, se pretende presentar una visión de cómo ha ido cambiando el enfoque administrativo.

Los capítulos 3 a 6 se dedican completamente al proceso administrativo, por ser clave fundamental en el quehacer diario de todo administrador. Se ejemplifican para facilitar su comprensión.

El resto del texto se orienta hacia la calidad y mejora continua, se detallan herramientas que se pueden utilizar con la finalidad de hacer más eficiente el trabajo de enfermería.

La enfermera ocupa y ocupará un papel fundamental dentro de las instituciones de salud; los puestos administrativos representan un desafío para la enfermera profesional y su visión debe ir dirigida siempre hacia lograr la calidad y seguir mejorando.

Este libro trata temas de actualidad que pueden ser aplicados perfectamente en el ámbito de enfermería con el objetivo de lograr el óptimo desempeño.

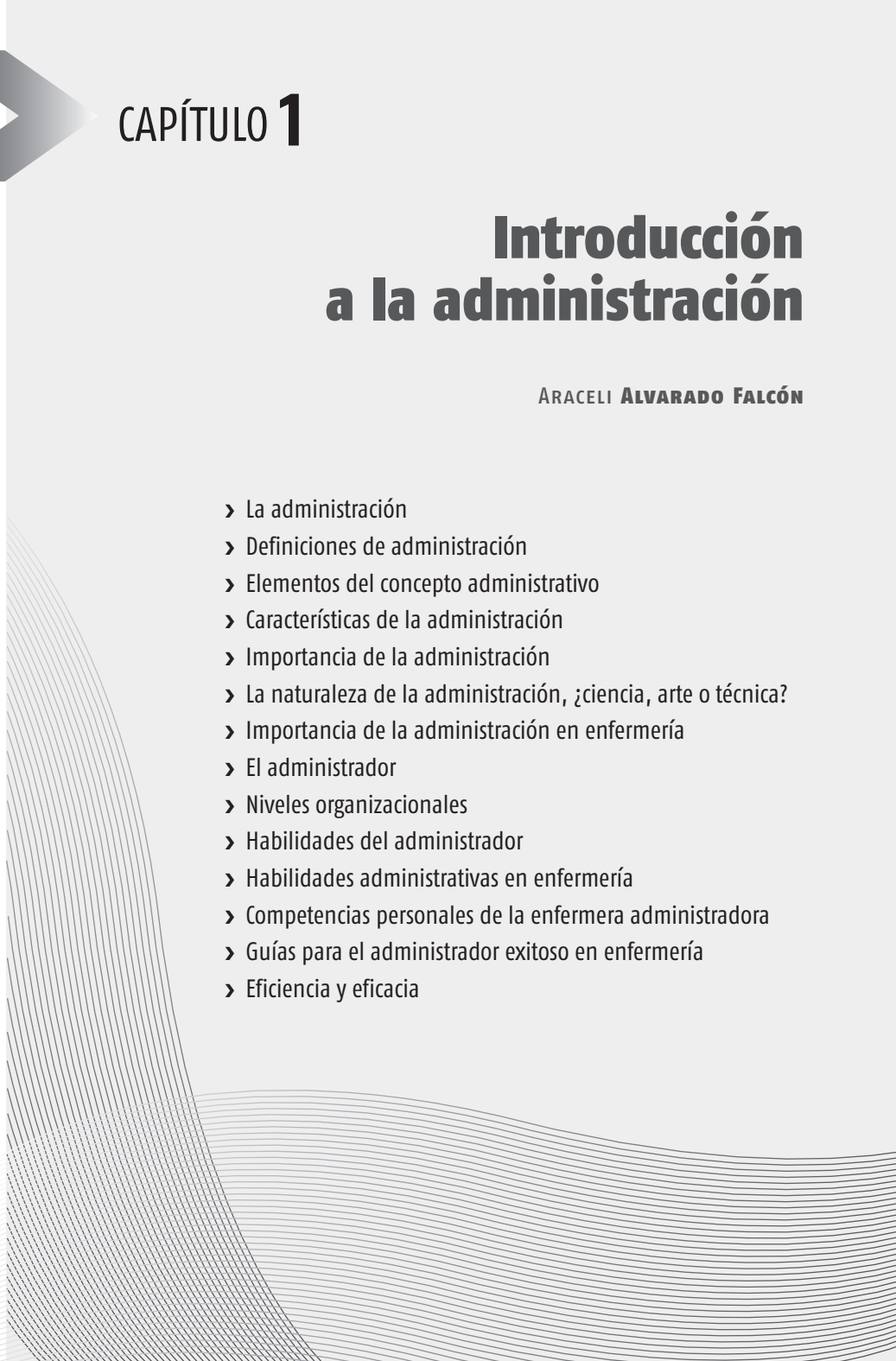
Si el lector desea contactar a la autora de esta obra y obtener mayor información sobre los diplomados que imparte relacionados con este tema, dirigirse a www.aracelialvarado.com

Araceli Alvarado Falcón

Dedicatoria

A mis hijos Alberto y Eduardo

Por ser un gran sueño largamente acariciado hecho realidad



CAPÍTULO 1

Introducción a la administración

ARACELI **ALVARADO FALCÓN**

- › La administración
- › Definiciones de administración
- › Elementos del concepto administrativo
- › Características de la administración
- › Importancia de la administración
- › La naturaleza de la administración, ¿ciencia, arte o técnica?
- › Importancia de la administración en enfermería
- › El administrador
- › Niveles organizacionales
- › Habilidades del administrador
- › Habilidades administrativas en enfermería
- › Competencias personales de la enfermera administradora
- › Guías para el administrador exitoso en enfermería
- › Eficiencia y eficacia

La administración

El éxito o fracaso de las instituciones, ya sean de bienes o servicios, públicas o privadas, con o sin fines de lucro, depende de la administración y las herramientas administrativas que se utilicen para lograr los objetivos institucionales. No es una tarea fácil, pues para los directivos es todo un reto contar con un líder que posea las habilidades necesarias. El camino para lograrlo es a través del conocimiento y la práctica diaria, ambos necesarios e indispensables. Si falta el conocimiento quizá logre llevarse a cabo una administración de forma empírica como lo hacen pequeñas empresas familiares, pero al paso del tiempo dichas compañías tienden a fracasar porque no están preparadas para afrontar los cambios cuando las condiciones son diferentes al momento en que fueron creadas, es por ello que muchas empresas aparecen y desaparecen al poco tiempo. Por otro lado, si se posee un conocimiento sólido adquirir la experiencia llevará tiempo, pero las posibilidades de éxito son mayores.

Al considerar la profesión de enfermería en este mundo globalizado, se puede percibir cómo el papel de la enfermera ha evolucionado gracias a la profesionalización y el interés cada vez mayor por estar preparadas y ocupar puestos gerenciales; para lograrlo se debe contar con herramientas sólidas que faciliten el desempeño y, por esta razón, es necesario poseer un amplio conocimiento sobre administración, así como sobre el papel del administrador.

Definiciones de administración

A continuación se muestran algunas definiciones que sobre este término han realizado diversos autores.

Peterson y Plowman. “Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.”

Koontz y O. Donnell. “Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”

George R. Terry. “La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.”

Henry Fayol. “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”

A. Reyes Ponce. “Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”

Massie y Douglas. “Proceso mediante el cual un grupo de personas dirige las acciones de otras para alcanzar objetivos comunes.”

Kreitner. “Proceso de trabajar con otras personas para alcanzar con eficiencia objetivos organizacionales, gracias al uso eficiente de recursos limitados en un ambiente variable.”

Silk. “Coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar objetivos establecidos.”

Elementos del concepto administrativo

Al analizar las definiciones expuestas se observan puntos en común —aun cuando fueron desarrolladas en diferentes épocas—, por ejemplo, los que se listan a continuación.

- **Objetivo.** La administración siempre estará enfocada en lograr fines o resultados. El mayor desafío del administrador es alcanzar los objetivos de manera eficiente y eficaz.
- **Eficiencia.** La administración hace uso de los recursos en una medida de proporción entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.
- **Grupo social.** En donde exista un grupo social, sea cual fuere su razón de ser, existirá la administración; el reto es lograr que este grupo se mantenga y perdure.
- **Colaboración del esfuerzo ajeno.** La administración consiste en lograr que las personas cumplan con las tareas asignadas para lograr los objetivos trazados.
- **Coordinación de recursos.** Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un bien común.

Características de la administración

La administración tiene características particulares, mismas que la diferencian de otras disciplinas; considere algunos de esos rasgos.

- **Universalidad.** A la administración se le confiere el carácter universal, ya que está presente en donde exista un grupo social; es evidente cómo en las últimas décadas se han implementado técnicas orientales en occidente con excelentes resultados.
- **Unidad temporal.** El proceso administrativo es único y dinámico, sus diferentes etapas se presentan de forma alternada en la vida de una organización.
- **Especificidad.** Son sus características las que le confieren este carácter específico, porque si bien se retroalimenta de otras áreas del conocimiento, el proceso administrativo es único.
- **Interdisciplina.** La administración es afín a todas las disciplinas, ciencias y técnicas relacionadas con el aprovechamiento óptimo en el trabajo.
- **Flexibilidad.** Los principios administrativos son flexibles, ya que se pueden aplicar en diferentes grupos sociales.

- **Unidad jerárquica.** La administración precisa de una unidad de mando para el logro de sus objetivos.

Importancia de la administración

Debido a lo antes expuesto cabe concluir que la importancia de la administración radica en que:

- Se aplica a todo tipo de empresa u organismo social.
- El éxito o fracaso de una organización está en manos de la práctica administrativa utilizada.
- La productividad y la eficiencia de cualquier organismo dependen de manera directa de la administración.
- La práctica administrativa eficiente proporciona a la organización bases sólidas y firmes para un desarrollo sustentable.
- En los organismos macro es indiscutible y esencial el uso constante de la práctica administrativa técnica o científica.
- En la pequeña y mediana empresas la aplicación de una efectiva administración indica el camino a seguir en un ambiente globalizado.
- Simplifica y hace más eficiente el trabajo mediante establecer principios, métodos y procedimientos que permiten lograr mayor rapidez y efectividad.
- Por sus principios es una herramienta que ayuda al desarrollo de los países, ya que optimiza el aprovechamiento de los recursos, mejora las relaciones humanas y proporciona múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

La naturaleza de la administración, ¿ciencia, arte o técnica?

En cuanto a su finalidad, la administración no usa de forma rigurosa la observación y el análisis absolutamente objetivos y exactos, por el contrario, posee un carácter multidisciplinario que permite analizar situaciones complejas e imprevisibles (producto del contexto por lo general indefinido y mal estructurado), donde las medidas precisas son de uso limitado. De modo que se inclina más a experiencias particulares y situacionales, como una práctica irrenunciable y que a través de la aplicación de diversas funciones, principios, propósitos y procedimientos, permite la actividad y el desarrollo de las organizaciones.

Por otra parte, se considera técnica a la forma de hacer determinadas actividades, pues se utilizan métodos para lograr determinados objetivos donde

se opera (ejecuta) y transforma sin dar explicación alguna por medio de procedimientos, normas y reglas.

En cuanto al arte, la administración pone en juego valores que el administrador debe advertir y hacia los cuales tender su acción, es decir, su razonamiento no siempre se apeg a las exigencias de la pura racionalidad científica, sino que debe ser creativo en el sentido de tener la habilidad práctica para aplicar los conocimientos de la ciencia donde el arte hace presencia en la forma de tomar decisiones dentro de una organización.

Por consiguiente, la administración es en parte ciencia, arte y técnica. Como ciencia es un conjunto sistemático de conocimientos sobre la manera de actuar en determinadas circunstancias, arte en la habilidad práctica para aplicar los conocimientos de la ciencia y técnica porque utiliza procedimientos para obtener resultados.



Importancia de la administración en enfermería

La actual es una época de cambios en enfermería con la profesionalización, pues la enfermera de hoy se preocupa por alcanzar mayores niveles curriculares que le permitan desarrollarse y ocupar otros puestos. El estudio de la administración es de suma importancia para el profesional vigente, no sólo en la búsqueda de puestos gerenciales, sino también para facilitar la aplicación del proceso de enfermería, ya que ambos presentan semejanzas en su aplicación. En cuanto a los niveles gerenciales se puede destacar que hay instituciones cuyo perfil para administrador de guarderías, clínicas, etc., requiere licenciados en enfermería y dichos puestos no son ocupados por enfermeras quizá por falta de preparación administrativa; de ahí que se resalte la importancia en el estudio de la administración en esta profesión.



El administrador

Si el motor que mueve a una organización hacia el éxito o fracaso es la práctica administrativa, entonces el papel del administrador es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Para que dicho papel sea desempeñado en forma eficaz se requieren conocimientos y habilidades tanto teóricas como conceptuales y un amplio sentido humanista, lo que permitirá dirigir una organización de manera eficiente y eficaz para el logro de los objetivos trazados. En consecuencia, el administrador eficaz aplicará de forma simultánea las cuatro funciones básicas administrativas, que son planear, organizar, dirigir y controlar los recursos disponibles.

Niveles organizacionales

Chiavenato clasifica el lugar que ocupan los administradores dentro de una organización en tres niveles y cada uno de ellos requiere habilidades diferentes por parte del administrador para un desempeño exitoso.

- **Nivel institucional.** Es el nivel más elevado dentro de la organización y el que está en contacto con el ambiente externo, por tanto, recibe las presiones del mismo y el efecto de los cambios. Participa de forma directa en la toma de decisiones a través de las juntas de administración.
- **Nivel intermedio.** Se encuentra entre los niveles institucional y operativo, y funciona como la capa amortiguadora que recibe las decisiones tomadas en el nivel institucional y las convierte en tácticas a nivel operacional. Interpreta la misión y la visión institucional y las convierte en líneas de acción para ser ejecutadas en el nivel operacional.
- **Nivel operacional.** Es el nivel más interno de la organización y en el organigrama está representado en el nivel inferior; tiene contacto directo con la operación y es responsable de que se ejecuten las actividades necesarias para llevar a cabo procedimientos de trabajo diseñados para el logro de los objetivos.

En enfermería estos niveles pueden estar representados como se muestra en el cuadro 1-1, con diferentes nombres según el organigrama institucional.

Habilidades del administrador

Si se toman como referencia los niveles organizacionales, las habilidades que el administrador debe desarrollar en cada nivel se pueden clasificar en técnicas, humanas y conceptuales.

- **Habilidades conceptuales.** Se trata de la habilidad para la formulación de ideas, relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas de forma creativa; están relacionadas de manera directa con el pensamiento y el razonamiento. Al representar las capacidades cognitivas más sofisticadas, estas habilidades deben permitir al administrador

Cuadro 1-1. Niveles organizacionales en enfermería.

Nivel	Visión	Representado por	Programación
Institucional	Estratégica	Jefa de enfermeras	Largo plazo
Intermedio	Táctica	Supervisora	Mediano plazo
Operacional	Operativa	Jefe de área o servicio	Corto plazo

interpretar la misión y visión institucionales, así como tener la capacidad de aprovechar oportunidades y fortalezas que, en consecuencia, disminuyan los efectos de las amenazas y debilidades.

- **Habilidades humanas.** Se refieren a la capacidad para dirigir, motivar y coordinar personas. Requieren un alto conocimiento del comportamiento humano, mismo que va a permitir al administrador la resolución de conflictos, el trabajo en equipo y el desarrollo personal.
- **Habilidades técnicas.** Es la habilidad que debe poseer el gerente para utilizar los procedimientos, técnicas y conocimientos. Involucra el conocimiento y la experiencia en determinados procesos, técnicas, materiales y equipo, propios del área de trabajo. También se puede definir como el conjunto de conocimientos especializados y la capacidad de ejecución de técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos para llevarlas a cabo.

Habilidades administrativas en enfermería

El departamento de enfermería cuenta con los tres niveles organizacionales; las habilidades que se deben desarrollar en cada uno de estos niveles se representan en el cuadro 1-2.

Competencias personales de la enfermera administradora

Si bien es necesario tener habilidades conceptuales, humanas y técnicas, también se requieren competencias personales para un desarrollo exitoso. Levy Leboyer define “competencia” como comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace más eficaces en una determinada situación. La enfermera administradora debe desarrollar tres competencias personales que, a la par de sus habilidades, la llevarán al éxito:

Cuadro 1-2. Niveles institucionales y habilidades gerenciales en enfermería.

Niveles organizacionales		
Nivel institucional	Nivel intermedio	Nivel operacional
Jefa de enfermeras	Supervisora de enfermería	Enfermera jefa de piso
Capacidades conceptuales	Capacidades humanas	Capacidades técnicas

- **Conocimiento.** Se define como todo el conjunto de hechos, conceptos, información e ideas adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación en un campo determinado. Desarrollar esta competencia significa, en primer lugar, estudiar, actualizarse, así como dominar su campo de acción, y una vez obtenido este conocimiento, transmitirlo y aplicarlo en dirección de la consecución de objetivos organizacionales. Para lograr esta tarea se requieren perspectiva y actitud, ya que el conocimiento por sí solo no es suficiente.
- **Perspectiva.** Se refiere a la capacidad de llevar ese conocimiento a la práctica, de saber aterrizar las ideas abstractas en líneas de acción. En muchas ocasiones se observa a profesionales de enfermería con un amplio conocimiento, sin embargo, no son capaces de llevarlo a la práctica y todo ese conocimiento se desperdicia. Si bien conocimiento y perspectiva son necesarios, se requiere actitud para complementarlos.
- **Actitud.** Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea el individuo para responder ante diversas situaciones; es el estilo personal para hacer que las cosas sucedan. El administrador debe tener una actitud a favor del logro de los objetivos, ser emprendedor, entusiasta, motivador, innovador, saber aprovechar los recursos a través de una actitud positiva.

El administrador requiere del desarrollo de estas tres competencias que no pueden presentarse de manera aislada, sino que deben estar siempre presentes para tener éxito administrativo. El profesional de enfermería debe estar atento para conjugar habilidades y competencias tanto de manera personal como para aprovechar el talento que tiene a cargo. En ocasiones hay personal de enfermería que ocupa cargos administrativos con una actitud positiva frente al trabajo pero le faltan conocimiento y perspectiva; estas personas deben ocupar el primer lugar para la capacitación y actualización. Por otro lado, hay individuos que tienen el conocimiento, sin embargo, les hace falta actitud; en este caso es necesario motivarlos e incentivarlos para aprovechar ese talento. La clave para lograr el desarrollo de estas competencias está siempre en manos de la educación.

Guías para el administrador exitoso en enfermería

A continuación se listan algunos rasgos importantes para el administrador que tiene éxito (figura 1-1).

- **Actualización.** La enfermera administradora debe estar actualizada, tomar cursos, asistir a congresos y leer para lograr un desempeño profesional exitoso.



Figura 1-1. El administrador exitoso en enfermería.

- **Visión global.** Significa mantenerse constantemente informado acerca de los cambios que ocurren en el ambiente externo; la enfermera no debe concentrarse en su área específica de actuación, debe conocer los cambios que ocurren a su alrededor para ampliar su capacidad de análisis.
- **Emprendedor.** Se traduce en buscar nuevas alternativas de solución, tener espíritu creativo, innovar, buscar nuevas ideas que pueda aplicar en su campo de actuación, ser parte de la solución y no del problema.
- **Trabajo en equipo.** Debe aprender a trabajar en equipo, desarrollar nuevos métodos que permitan la integración, motivación y un ambiente agradable de trabajo.
- **Flexibilidad.** La administración en enfermería requiere tratar con un extenso grupo de personas, desde el equipo multidisciplinario hasta clientes y proveedores. Al interactuar con toda esta gama de personas, sea flexible para lograr relaciones humanas armoniosas y creativas.
- **Negociación.** Poner en práctica su capacidad de negociación traerá múltiples beneficios, aprenda a ser diplomático.
- **Resolución de conflictos.** Desarrollar la capacidad de crear soluciones desde diferentes intereses para lograr una resolución de conflictos. La enfermería en su desarrollo diario interactúa con un grupo variado de personas, por lo que es indispensable aprender a conducir situaciones difíciles.
- **Competitividad.** La enfermería debe ser cada día más competitiva para brindar un servicio que satisfaga las expectativas del cliente. Sin importar

► **Cuadro 1-3.** Diferencias entre eficiencia y eficacia.

Eficiencia	Eficacia
Cumple con las tareas adecuadas	Cumple las tareas necesarias
Su objetivo son los medios	Su objetivo son los fines
Destaca los procedimientos	Destaca los objetivos y resultados
Formaliza los reglamentos internos	Alcanza las metas y objetivos
Entrenar y aprender	Saber y conocer
Sabe jugar con destreza	Gana los juegos

la institución para la cual se presten los servicios, se debe ser competitivo con uno mismo y con su ejercicio profesional.

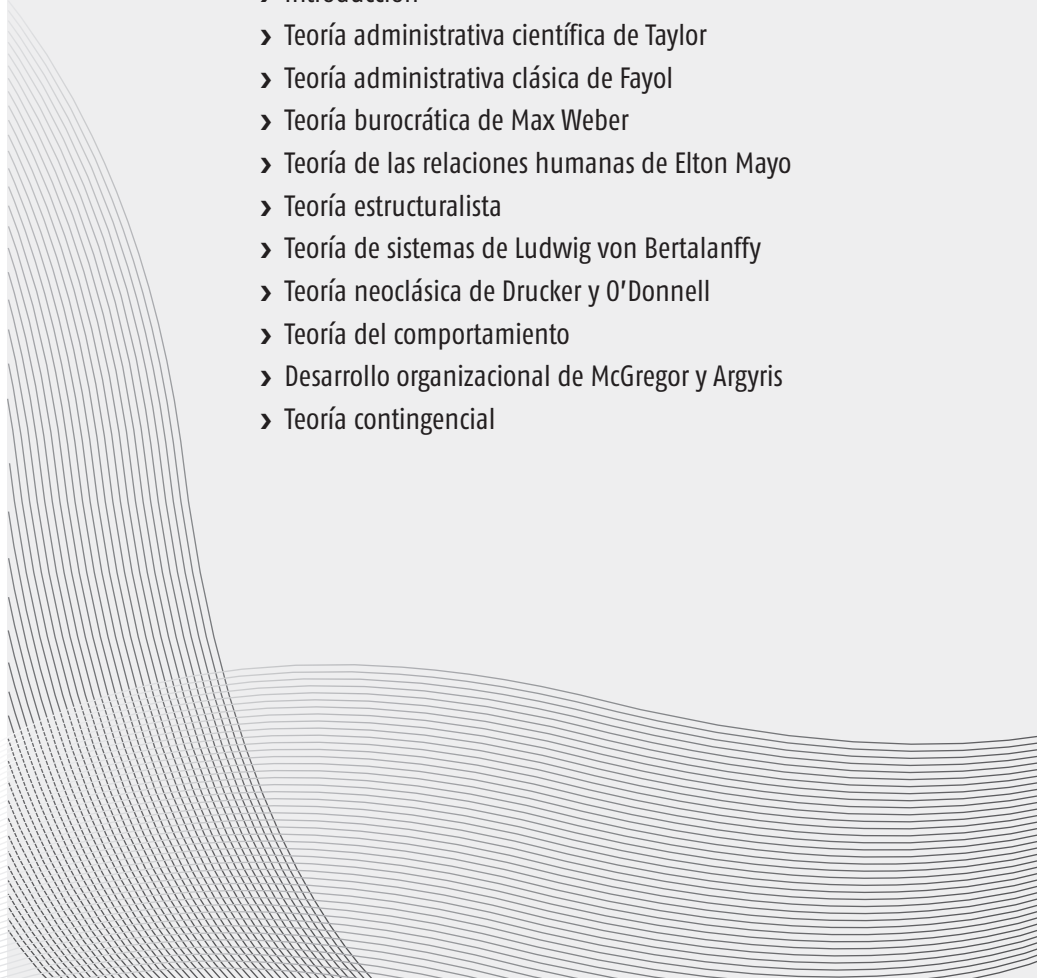
Eficiencia y eficacia

Druker define eficiencia como “hacer correctamente las cosas” y eficacia como “hacer las cosas correctas” (cuadro 1-3).

La eficiencia se relaciona con los medios, es la medida de proporción en que se alcanzan los resultados y los medios utilizados para lograrlos.

La eficacia está relacionada con los fines y propósitos institucionales, es la medida en que se logran los objetivos.

Eficiencia y eficacia son necesarias e indispensables en la administración exitosa. La administradora enfermera debe conocer y manejar estos dos conceptos para lograr la óptima utilización de los recursos y, a su vez, alcanzar los objetivos trazados; tal es el ideal que se traducirá en *excelencia* en el desempeño.



CAPÍTULO 2

Teorías en el desarrollo de la administración

ARACELI **ALVARADO FALCÓN**

- › Introducción
- › Teoría administrativa científica de Taylor
- › Teoría administrativa clásica de Fayol
- › Teoría burocrática de Max Weber
- › Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo
- › Teoría estructuralista
- › Teoría de sistemas de Ludwig von Bertalanffy
- › Teoría neoclásica de Drucker y O'Donnell
- › Teoría del comportamiento
- › Desarrollo organizacional de McGregor y Argyris
- › Teoría contingencial

Introducción

La administración tiene sus orígenes desde la época primitiva, ya que desde entonces el ser humano vio la necesidad de reunir esfuerzos para lograr sus objetivos que en un principio eran los de supervivencia. Se **organizaba** para cazar, pescar, cultivar; **planificaba** sus actividades y elegía el momento oportuno para **ejecutarlas**; también (aunque de manera empírica) dividía el trabajo originado por la diferente capacidad de los sexos y la edad de los integrantes de la tribu. Los jefes de familia ejercían la autoridad, lo que dio paso a la existencia de **líderes** que designaban tareas, imponían castigos y llevaban **control** de los alimentos para distribuirlos a todos los integrantes de la tribu.

Como es evidente, las fases del proceso administrativo se llevaban a cabo de manera rústica y empírica, pero funcionaba y les permitió evolucionar, de ahí que unas tribus se hicieran más fuertes gracias a su capacidad para organizarse y también a la fuerza de sus líderes. Con la evolución surgieron diferentes formas de organización y dirección. Como ejemplo se puede citar el Imperio Romano que en sus inicios se caracterizó por la centralización del poder en manos de la autoridad real, un sistema totalmente autocrático que, si bien les permitió ampliar sus dominios, también les impidió gobernar, ya que el territorio gobernado llegó a ser tan extenso que la toma de decisiones llevaba demasiado tiempo en realizarse, pues quienes debían decidir tenían que trasladarse de un lugar a otro, lo que trajo como consecuencia la pérdida de control con la inevitable debilitación del poder real y el creciente dominio del terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas. Este hecho contribuyó a la descentralización del poder con un consecuente avance en las ideas administrativas y la consolidación de instituciones como la Iglesia, misma que siempre ha llamado la atención de los estudiosos de la administración por su peculiar forma de organización y dirección.

Se pueden citar muchos ejemplos de administración en la Edad Antigua y Edad Media, sin embargo, es hacia la segunda mitad del siglo XVIII cuando el cambio que se produce en los sistemas de trabajo sienta precedentes importantes dentro de la administración; la economía también sufre una profunda transformación, pues de ser artesanal y agrícola se transforma en mecanizada e industrializada. Se pasa del viejo mundo rural al de las ciudades y del trabajo manual al de la máquina, resultado de una serie de cambios que se produjeron gradualmente desde hace más de 100 años de manera lenta e imparable, lo que se conoce como Revolución Industrial.

La Revolución Industrial fue un proceso de cambio constante y crecimiento continuo en el que intervinieron innumerables factores tecnológicos, sociales y humanos, mismos que se combinaron y potenciaron entre sí para dar lugar a nuevas formas de administración con el único propósito de aumentar la productividad. Las teorías de Frederick Taylor y Henri Fayol, pioneros

de la administración científica y clásica, marcaron el camino a seguir. Si bien los dos investigadores tuvieron el mismo objetivo de incrementar la eficiencia, ambos encararon la tarea desde perspectivas diferentes; mientras Fayol centró su atención en la estructura de la organización, Taylor lo hizo en el proceso productivo.

Frederick Winlow Taylor, de origen estadounidense, creó y desarrolló la llamada **escuela de administración científica**, la primera en su época preocupada por aumentar la eficiencia de las industrias a través, en principio, de la racionalización del trabajo operario. Por otro lado, Henri Fayol, de origen europeo, creó y desarrolló la llamada **teoría clásica** preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través de la organización y la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos nunca se comunicaron entre sí y tuvieron puntos de vista diferentes e incluso opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron el panorama administrativo de las organizaciones alrededor de las cuatro primeras décadas del siglo XIX.

Teoría administrativa científica de Taylor

Frederick W. Taylor (1856-1915). Se le conoce como el “padre de la administración científica” y es la persona que ha ejercido mayor impacto en el desarrollo inicial de la administración. Sus experiencias como aprendiz, obrero, capataz, maestro mecánico, y después como director de ingeniería de una compañía acerera, le ofrecieron la oportunidad de conocer en forma directa los problemas y actitudes de los trabajadores, además de descubrir las posibilidades de elevación de la productividad, donde destacó sobre todo la planificación, estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano a nivel operativo, con el propósito de maximizar la producción con un mínimo de insumos. Su enfoque fue aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, sin perder de vista que los principales métodos científicos son la observación y la medición, con los que desarrolló la administración científica.

Principios de la administración científica de Taylor

Desde el punto de vista de Taylor, la dirección obtuvo nuevas asignaciones de funciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. **Principio de planeamiento.** Sustituir en el trabajo del operador el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos.

2. **Principio de la preparación.** La selección científica de trabajadores de modo que a cada uno se le asigne la responsabilidad específica de una tarea para la cual sea más apto.
3. **Principio del control.** Controlar el trabajo para verificar que está siendo bien ejecutado según el plan previsto.
4. **Principio de la ejecución.** Distribuir el trabajo y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

El cuadro 2-1 muestra los principios secundarios de Taylor.

Aportaciones

Las principales aportaciones a la administración son los principios administrativos, los mecanismos de administración, el pago por destajo, la selección de personal, el estudio de las características de los trabajos humanos, así como la delimitación clara, la responsabilidad, la separación de la planeación y la operación, la organización de tipo funcional, el uso de estándares en el control, el desarrollo del sistema de incentivos para beneficio de los trabajadores, al igual que la especialización del trabajo.

Taylor fue el pionero al intentar sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios; a esto se le conoció como “la organización racional del trabajo”. Lo anterior sin duda representó el

Cuadro 2-1. Principios secundarios de Taylor.

1. Estudio de tiempos y movimientos

Se realiza un estudio de los tiempos utilizados en cada fase del proceso con la finalidad de eliminar movimientos inútiles.

2. Selección científica del trabajador

Con esta selección se adecuan las personas a la actividad que van a desarrollar.

3. Preocupación por la fatiga

Estudio de las causas de la fatiga con el objetivo de prevenirlas y eliminarlas.

4. Estándar de producción

Significa ponerles un estándar a los obreros para que lo cumplan y lograr la eficiencia.

5. Plan de incentivo salarial

Establecer incentivos económicos por el trabajo realizado y éste irá subiendo mientras más produzcan.

6. Supervisión funcional

La supervisión debe estar a cargo de personas especializadas.

7. Condiciones ambientales de trabajo

Mantener un ambiente favorable de trabajo en cuanto al clima, iluminación, ventilación, etc., con el objetivo de evitar la fatiga.

inicio de un gran avance en el estudio de la administración, sobre todo en el aspecto técnico, al realizar un análisis completo del trabajo, establecer formas precisas de ejecución, selección de personal y al poner de relieve la necesidad de que los obreros reciban entrenamiento y especialización.

Críticas a la administración científica de Taylor

- Ausencia de comprobación científica de sus afirmaciones y principios.
- Considera al individuo como una máquina o equipo; no toma en cuenta su dignidad personal o su pensamiento.
- Busca el rendimiento máximo de la persona y no el óptimo.
- Convierte las actividades en tareas mecánicas y repetitivas con una total falta de creatividad.
- Especializa a los obreros en labores muy simples, los robotiza y les quita toda cualificación de actuación.
- Crea una competitividad negativa entre trabajadores, lo que provoca dejar de lado la cooperación, la solidaridad y el trabajo en equipo.
- Aumenta las ganancias de la empresa pero reduce los sueldos de todos los trabajadores que no puedan llegar al nivel de producción exigido e incluso separa a éstos de sus actividades.
- Visión microscópica del humano (tomado de forma aislada, como apéndice de la maquinaria industrial).

A pesar de las críticas recibidas a sus trabajos es indudable el avance que provocó en el estudio de la administración.

Teoría administrativa clásica de Fayol

Henri Fayol (1841-1925). Industrial francés al que se conoce como el “padre de la teoría administrativa” fue uno de los pioneros en exponer la teoría general de la administración. Contemporáneo y conocido de Taylor, desarrolló el pensamiento administrativo y aportó una amplia y explícita estructura de principios administrativos generales que explicaban la naturaleza del proceso.

Fayol vivió de cerca las consecuencias de la Revolución Industrial y, más tarde, la Primera Guerra Mundial. Estudió y se graduó en ingeniería de minas; con el tiempo ingresó en una empresa metalúrgica y carbonífera, lugar donde desarrolló toda su carrera.

Aportaciones

- **Universalidad de la administración.** Demuestra que es una actividad común a todas las organizaciones; en donde haya una organización debe existir una administración (hogar, escuela, empresa, etc.).

- **Áreas funcionales.** Fayol concibe seis áreas funcionales dentro de la empresa que están relacionadas entre sí:
 - Técnica: producción y fabricación de productos.
 - Comercial: compra de materias primas y venta de productos.
 - Financiera: adquisición y uso del capital.
 - Seguridad: protección de los empleados y bienes de la empresa.
 - Administrativa: uso adecuado de los recursos.
 - Contable: se encarga de balances, inventarios y costos.

Funciones administrativas o modelo del proceso administrativo

Fayol estipuló que dentro de la empresa deben existir ciertas etapas para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo o actividad administrativa; dentro de ellas se encuentran las siguientes.

- **Previsión:** examinar el futuro, calcular el porvenir y prepararlo por medio de un programa de acción.
- **Organización:** proveer a la empresa de todo lo que es útil para su funcionamiento, es decir, materiales, herramientas, personal y capital.
- **Dirección:** hacer funcionar los planes y sacar el mejor partido posible de los agentes que componen la unidad de trabajo en interés de la empresa.
- **Coordinación:** armonizar todas las actividades organizacionales con objeto de facilitar su funcionamiento y éxito.
- **Control:** verificar los resultados y comprobar que todo ocurra conforme al programa establecido, las órdenes dadas y los principios admitidos.

Principios generales de la administración clásica de Fayol

Para Fayol las funciones administrativas (proceso administrativo) debían desempeñarse según los principios generales de administración.

- **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación sólo de una persona; cuando un empleado reporta a más de un superior necesariamente surgen conflictos en las instrucciones y habrá confusiones de autoridad.
- **Autoridad y responsabilidad:** toda empresa debe tener una persona que la dirija; los administradores deben dar órdenes para que se puedan realizar las actividades.
- **Unidad de dirección:** un programa para cada actividad. Debe haber una sola cabeza y un solo plan conjunto para actividades que tengan el mismo objetivo.

- Centralización: todas las actividades deben ser manejadas por una sola persona. Los administradores deben conservar la autoridad suprema, aunque también es necesario que den a los subordinados suficiente autoridad para realizar bien su trabajo.
- Subordinación del interés individual al interés general: el interés de un empleado o un grupo no debe prevalecer sobre el de la organización; se debe buscar beneficiar a la mayoría.
- Disciplina: condición indispensable para la operación armónica de la empresa, pues sin disciplina ninguna empresa puede prosperar. Los miembros de una organización necesitan respetar las reglas y los acuerdos que la rigen. La disciplina resultará de un buen liderazgo en todos los niveles de la organización.
- División del trabajo: cuantas más personas se especialicen, realizarán su trabajo con mayor eficiencia.
- Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- Jerarquía: debe existir una cadena jerárquica desde los niveles superiores (autoridad máxima) hasta el nivel más bajo, y se debe respetar la autoridad de cada nivel.
- Justa remuneración: el pago recibido debe ser justo según el trabajo realizado y esto debe dejar satisfechos tanto al personal como a la empresa.
- Equidad: en la organización los beneficios están dirigidos con el sentido de igualdad, deben ser compartidos para la empresa-trabajador.
- Estabilidad del personal: el personal debe sentir seguridad en su trabajo y junto con los administradores tratar de evitar la rotación de empleados, ya que esto no favorece al funcionamiento eficiente de una organización.
- Iniciativa: una de las prácticas que en la actualidad ha dado muy buenos resultados en las organizaciones es dejar actuar con libertad al trabajador, de tal forma que pueda poner en práctica sus ideas y planes.
- Espíritu de equipo: tener el pleno convencimiento de que el trabajo en equipo da mejores resultados que el trabajo individual, origina un sentido de unidad.

Fayol sostenía que los principios de la administración son **flexibles** y pueden ser **adaptados** para atender cualquier necesidad; todo es cuestión de **saber aplicarlos**.

Críticas a la teoría clásica de Fayol

- Su enfoque a la organización formal deja de lado la organización informal.
- Enfoque incompleto de la organización como un sistema cerrado.
- Ausencia de trabajos experimentales que dieran base científica a sus principios y afirmaciones.
- El mecanicismo de su enfoque le valió el nombre de teoría de la máquina.

Teoría burocrática de Max Weber

Max Weber (1864-1920). De origen alemán, Weber fue uno de los fundadores de la sociología moderna; contribuyó al pensamiento económico, social y administrativo, fue contemporáneo del movimiento de la administración científica, así como de las primeras fases del pensamiento de la teoría del proceso administrativo.

Sus ideas no sólo contemplaban la administración de una sola organización, pues también tenía su atención puesta en estructuras económicas y políticas de la sociedad. Fue uno de los primeros investigadores en examinar el efecto de la industrialización en la estructura organizacional y sus disertaciones acerca del burocratismo se consideraron como factores sociales históricos que llevaron al desarrollo de organizaciones más complejas. Weber afirmaba que la burocracia es la organización racional y eficiente por excelencia, y creía que el siglo xx pertenecería a las burocracias, como efectivamente sucedió.

Aportaciones

Weber proporcionó el modelo burocrático; desde su perspectiva el término “burocracia” no tiene un significado peyorativo de uso popular, sino un significado técnico que identifica ciertas características de la organización orientadas hacia la racionalidad y la eficiencia.

Fue el primero en buscar mejorar el rendimiento de las organizaciones en el orden social al hacer sus operaciones predecibles y productivas. Estableció que la organización burocrática era el medio conocido más racional de llevar a cabo un control operativo sobre los seres humanos, donde consideró también que el control imperativo era indispensable para dirigir a las masas.

Weber sugiere que el modelo de la burocracia debe estructurarse sobre la base de las siguientes características:

- **Formalización.** Le da carácter legal a las normas y reglamentos; todas las actividades deben estar definidas por escrito y son detalladas porque buscan abarcar todas las situaciones de la organización.
- **División del trabajo.** Cada miembro de la organización tiene un cargo o función definido previamente en busca de la racionalidad, por tanto, se adapta a los objetivos para buscar la eficiencia. Existe una división sistemática del poder y del trabajo, con deberes y atribuciones especificadas y delimitadas de manera estricta.
- **Jerarquía.** Las líneas de autoridad están bien definidas; cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de un nivel superior para garantizar la unidad de control. Ninguna función queda sin control o supervisión. La autoridad es inherente al cargo y no al individuo que la desempeña de forma oficial.

- **Impersonalidad.** La distribución de actividades se desarrolla en términos de los cargos y funciones asignadas y no de las personas que lo ejecutan, de ahí el carácter impersonal, ya que la administración debe asegurar la continuidad y perpetuación de la organización.
- **Comunicación formal.** La organización debe estar unida por comunicaciones escritas. Todas las reglas, decisiones y acciones administrativas deben estar formuladas y registradas por escrito para garantizar su comprobación.
- **Competencia profesional.** El reclutamiento, selección y admisión de las personas están basados en las competencias técnicas y profesionales de los candidatos y no en las preferencias personales; están fundamentados en criterios de evaluación, pruebas y concursos para suplir las vacantes o conceder ascensos. El sistema también prevé el desarrollo de la carrera y las promociones según el mérito funcional. Dichos criterios son válidos en toda la organización y no en función de méritos particulares y arbitrarios.
- **Especialización en la administración.** Los miembros del cuerpo administrativo deben estar separados de la propiedad de los medios de producción, es decir, los administradores de la burocracia no son los dueños de los recursos a su cargo, sino profesionales especializados en administración.
- **Profesionalización de los participantes.** Los empleados de la burocracia son asalariados de acuerdo con sus funciones o posición jerárquica, sus contratos se firman por tiempo indefinido, sus ascensos son avalados por su superior inmediato, desarrollan carrera dentro de la organización y no son propietarios de los medios de producción. En este modelo cada funcionario es un profesional gracias a la división del trabajo.
- **Previsión del funcionamiento.** El objetivo de la burocracia es prever el comportamiento de sus miembros. El modelo burocrático de Weber parte de la suposición de que el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible: todos los funcionarios deberán comportarse según las normas y reglamentos de la organización para que se alcance la máxima eficiencia posible. Weber estableció que la legitimación de la dominación puede darse por tres fuentes distintas y junto a ellas los tipos de autoridad; éstas se representan en el cuadro 2-2.

Ventajas del modelo burocrático

Weber vio innumerables razones para explicar el avance de la burocracia frente a las demás formas de asociación. Consideró que comparar los mecanismos burocráticos con otras organizaciones es similar a comparar la producción de la máquina con otros modos no mecánicos de producción. Para Weber las ventajas de la burocracia son:

► **Cuadro 2-2.** Dominación y autoridad según la teoría burocrática de Max Weber.

Dominación	Autoridad
Legal. Cimentada en el establecimiento de normas y procedimientos legalmente instituidos.	Legal. Por norma se le da a la posición jerárquica.
Tradicional. Encontrada en la aparición de las tradiciones y del tiempo pasado.	Tradicional. La tiene el señor a quien se obedece y respeta en forma ancestral.
Carismática. Basada en las características personales de cada individuo.	Carismática. Se otorga al líder con características personales de santidad, magia y heroísmo.

- **Racionalidad.** Está relacionada de forma directa con el logro de los objetivos de la organización.
- **Precisión en la definición del cargo y la operación.** Por el conocimiento de los deberes.
- **Rapidez en las decisiones.** Si cada miembro de la organización conoce lo que debe hacerse, cuándo y cómo hacerlo, los papeles y las órdenes se tramitan a través de canales preestablecidos.
- **Univocidad de interpretación.** Garantizada por la reglamentación específica y escrita.
- **Uniformidad de rutinas y procedimientos.** Favorece la estandarización y la reducción de costos y errores.
- **Continuidad de la organización.** Se logra a través de la sustitución del personal que se retira.
- **Reducción de la fricción entre personas.** Cada funcionario conoce aquello que se le exige y cuáles son los límites entre sus responsabilidades y las de otros.
- **Constancia.** Los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias.
- **Confiabledad.** El negocio es conducido según las reglas conocidas, y los casos similares se tratan de manera metódica dentro de la misma forma sistemática.
- **Subordinación.** Por parte de los más nuevos con respecto a los más antiguos.
- **Beneficios para las personas en la organización.** La jerarquía es formalizada, hay división del trabajo de forma ordenada; se entrenan para que se vuelvan especialistas haciendo carrera en la organización, en función de su mérito personal y su competencia técnica.

Disfunciones de la burocracia

El comportamiento de las personas no siempre es previsible dentro del modelo burocrático de Weber; observe cómo se presentan consecuencias imprevistas que conducen a la ineficiencia y la imperfección; a estas consecuencias imprevistas se les da el nombre de “disfunciones de la burocracia”, responsables del sentido peyorativo que se da al término.

- **Impersonalidad.** Misma que se observa en las relaciones establecidas entre los miembros de la organización, porque se tratan como ocupantes de cargos y no como personas.
- **Directrices convertidas en fines.** Las normas y los reglamentos adquieren valor propio y dejan de ser medios para convertirse en objetivos absolutos, ya que el empleado se preocupa más por las reglas y los reglamentos de la organización que por su trabajo.
- **Exceso de formalismo y papeleo.** La tendencia de documentar y formalizar todas las comunicaciones lleva al exceso de trámites, lo que perjudica el funcionamiento de la organización.
- **Resistencia a los cambios.** Los empleados se sienten seguros al realizar tareas que dominan y cualquier cambio amenaza su estabilidad, pues lo perciben como una intimidación o riesgo, por lo que para preservar su esquema actual se oponen a modificaciones de todo tipo.
- **Toma de decisiones a cargo de la jerarquía.** La burocracia está apoyada en una rígida jerarquización de la autoridad, por lo que la toma de decisiones se convierte en una prerrogativa del empleado que posee la categoría jerárquica más elevada, sin tomar en cuenta el conocimiento que tenga sobre el tema a decidirse.
- **Conformidad extrema con las reglas y reglamentos de la organización.** Al basar la burocracia en rutinas y procedimientos establecidos para garantizar el desempeño de las personas las despoja de libertad y espontaneidad; con el tiempo el empleado trabaja para las normas y los reglamentos y deja de lado el logro de los objetivos, por lo que pierde su capacidad creativa.
- **Signos de autoridad.** Al enfatizarse en la jerarquía de la autoridad, la burocracia se vale de símbolos que pongan de manifiesto la posición jerárquica de los empleados.
- **Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público.** Los clientes son atendidos en forma estandarizada, según las rutinas y los procedimientos internos, lo que provoca que los usuarios se irriten con la poca atención y la evidente desconsideración hacia sus problemas particulares y personales.

Críticas al modelo burocrático

- No incluye la organización informal en su modelo.
- Los individuos son vistos como seguidores de reglas y procedimientos y no como personas que interactúan dentro de relaciones sociales.
- El comportamiento humano no fue considerado por Weber.
- Los mecanismos burocráticos desarrollan ciertas formas de liderazgo autocrático y de control que pueden tener consecuencias disfuncionales para la organización.
- La forma burocrática afecta la personalidad de los miembros, ya que alienta la observancia rígida de las reglas y regulaciones por sí mismas, lo que puede desplazar el objetivo principal de la organización.
- No es adecuado para organizaciones altamente flexibles que realizan muchas actividades no rutinarias donde la creatividad y la innovación son importantes.
- El modelo de Weber era demasiado mecanicista.

El entendimiento del sistema burocrático fue erróneo, tanto así que desde una apreciación popular, a la burocracia se le considera como un término despectivo con el cual se identifican dependencias del sector público y cuyos sinónimos son lentitud, papeleo, ineficiencia, prepotencia y corrupción.

Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

Elton Mayo (1890-1947). Esta teoría surgió como resultado de los experimentos realizados en la planta Hawthorne de la *Western Electric Company* en Chicago. Las conclusiones del experimento que coordinó Elton Mayo, iniciado en 1927 y terminado en 1932, cambiaron el pensamiento administrativo que hasta entonces estaba enfocado en las tareas sin tomar en cuenta a las personas.

El experimento de Hawthorne

En el año de 1924 la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos inició estudios para demostrar la influencia de la iluminación en el área de trabajo y su efecto en la productividad. Elton Mayo fue la persona designada para dirigir estos estudios, ya que en 1923 había realizado una investigación en una fábrica textil en Filadelfia que presentaba problemas de producción y una rotación anual de personal de cerca de 250%. Mayo introdujo un periodo de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuándo deberían parar las máquinas y contrató una enfermera. Al poco tiempo surgió solidaridad en el grupo, aumentó la producción y disminuyó la rotación.

El estudio inició en 1927 y se prolongó hasta 1932; al finalizar se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los factores económicos son menos importantes que los factores emocionales, pues las necesidades psicológicas del ser humano son primordiales.
- No existía una relación directa entre cambios en el medio de trabajo y la productividad.
- El nivel de producción es resultado de la integración social.
- Los incentivos de salario, descanso de la fatiga y monotonía no parecen ser las causas fundamentales para generar un aumento en el rendimiento.
- Es de suma importancia considerar que el grupo es la célula del trabajo.
- La actitud de los trabajadores corresponde a objetivos, necesidades y actitudes grupales y encuentra su expresión, actividad y desarrollo social dentro de las actividades productivas.
- La comunicación es un elemento esencial dentro de una organización.
- Se debe conocer previamente al individuo a fin de obtener un mejor aprovechamiento de sus capacidades para la organización.
- La organización informal crea sus propias creencias, actitudes y expectativas.

Aportaciones

- Concepción de trabajo como la actividad social más relevante en la vida del hombre.
- Implicación de la psicología y la fisiología en los grupos de trabajo con objeto de mejorar el clima laboral.
- Se establece que la actividad humana dentro de una organización se expresa en forma grupal y no individual.
- Subraya el valor de la entrevista como una herramienta que se aplica para saber más acerca del individuo, el grupo y la organización.
- Descubrimiento de la fuerza de la organización social informal, la cual se basa en sentimientos, niveles de responsabilidad e interacciones sociales, que con frecuencia se alejan de las políticas y procedimientos de la organización formal.
- La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de estar en compañía y ser reconocida.

Teoría estructuralista

A. Etzioni, R. Mayntz, R. Dahendorf. Esta teoría aparece a finales de la década de 1950-1959 como resultado de una serie de estudios realizados en torno a la baja productividad en las organizaciones, y que las corrientes científicas

y del humano relacionismo no lograron elevar, ya que tomaron en cuenta la productividad o el personal en forma aislada.

Esta nueva corriente sintetiza los conceptos de Taylor y Mayo, y considera algunos elementos del análisis de Weber sobre las organizaciones; con ello pretende equilibrar los recursos de la empresa, con atención tanto a su estructura como al recurso humano. Esta teoría se halla enfocada en las organizaciones, pues toma en cuenta su estructura, funcionamiento y los medios que utiliza para alcanzar sus objetivos.

Características del estructuralismo

- Estudia y analiza tanto los elementos formales e informales de la organización como su conexión con el sistema social que la rodea.
- Estudia las relaciones, intercambios e influencias entre la organización y el ambiente.
- El análisis de las organizaciones se hace con un enfoque múltiple y globalizador en el que la organización formal e informal debe comprenderse.
- Se enfoca en las organizaciones de todo tipo para realizar análisis comparativos entre ellas y el ambiente.
- Estudia los estímulos y sanciones sociales y materiales, y los considera como conductas de las personas.

La base de la teoría está centrada en el análisis de los siguientes puntos, los cuales constituyen sus principales aportaciones:

- Objetivos de la organización.
- Tipología de las organizaciones.
- Relaciones sociales dentro de la organización.
- La organización y su relación con el medio social.
- Los conflictos de la organización.

Teoría de sistemas de Ludwig von Bertalanffy

El enfoque de sistemas surge alrededor de la década de 1960-1969. Su principal expositor fue el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, quien postuló que las organizaciones están en constante interacción con el medio que las rodea, del cual reciben insumos que son procesados al interior del sistema y del cual se obtienen salidas. Desde este punto de vista los sistemas están inmersos en un ambiente y dependen de éste para recibir insumos, transformarlos y proporcionar bienes o servicios.

En este contexto es factible concebir a los sistemas como un conjunto de elementos que están interrelacionados entre sí y se afectan mutuamente para formar una unidad. Dicho sistema, a su vez, forma parte de un suprasistema (sistema mayor) del cual depende para obtener insumos (entradas) para el

sistema; además, al interior del mismo se encuentran subsistemas que se encargan de transformar los insumos para convertirlos en salidas (bienes y servicios) que retornan al ambiente. En una institución de salud el suprasistema sería, por ejemplo, el IMSS, el cual a su vez está formado por sistemas (hospitales y clínicas) y éstos por subsistemas (departamentos o servicios).

Al considerar tal enfoque cabe afirmar que la teoría está fundamentada en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de los sistemas: un sistema forma parte de otro sistema mayor y a su interior está formado por subsistemas.
- Los sistemas son abiertos, es decir, los sistemas están en constante interacción con el ambiente que los rodea, del cual reciben insumos que retornan como bienes o servicios.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura: cada sistema tiene sus objetivos, de los cuales depende el papel que juegue en el intercambio con el medio que lo rodea.

Existen muchas clasificaciones de sistemas, sin embargo, para fines didácticos sólo se menciona la clasificación en cuanto a su naturaleza.

- **Sistemas abiertos.** Intercambio continuo de materia y energía con el ambiente que los rodea.
- **Sistemas cerrados.** No presentan intercambio con el ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia externa.

Parámetros del sistema

Los parámetros son los componentes que contiene un sistema, y éstos son:

- **Entrada o insumo.** Es todo lo que entra al sistema, como puede ser material o energía que provoca las actividades del mismo. Representa el punto de partida.
- **Salida o producto.** Es todo lo que sale o se obtiene del sistema una vez que sus subsistemas o elementos interactúan entre sí. Los resultados de los sistemas son los productos o servicios finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios, son procesos al interior del mismo.
- **Procesamiento o transformador.** Es la transformación de todo lo que entra al sistema a través de la interacción de todos los subsistemas que componen al sistema, es decir, es el mecanismo de transformación de las entradas en salidas.
- **Retroalimentación o retroinformación.** El sistema recibe cierta información en forma continua a través de su ambiente, lo cual le permite ajustarse según el resultado que arroje el sistema; la retroalimentación sirve como monitor para medir sus resultados y mantener su estabilidad.

- **Ambiente.** Es todo aquello que rodea al sistema y es el que proporciona todas las entradas y recibe todas las salidas; está en constante interacción con el sistema. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad para adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo.

El cuadro 2-3 muestra un ejemplo de la teoría de sistemas aplicada en un departamento de enfermería para el ingreso de personal al mismo.

Teoría neoclásica de Drucker y O'Donnell

La teoría neoclásica actualiza los conceptos clásicos de la administración; usa como marco de referencia la teoría clásica y la adapta al modelo de las empresas actuales, tomando en cuenta las demás teorías administrativas.

Características de la teoría neoclásica

- **Énfasis en la práctica de las funciones administrativas.** Los autores neoclásicos le dieron un peso mayor a la práctica administrativa; la teoría sólo es válida cuando se pone en práctica, sin descuidar la parte teórica.
- **Énfasis y flexibilidad en los principios generales de la administración.** Los autores buscaron la flexibilidad en los principios generales de la administración; lo que para los autores clásicos eran leyes, ellos lo tomaron como principios generales capaces de orientar las funciones de los administradores sin importar el tipo de organización a la que sirvan.
- **Relevancia al enfoque del proceso administrativo.** Esta teoría también recibe el nombre de escuela del proceso administrativo por su énfasis hacia las funciones administrativas; en este contexto es importante señalar que el administrador debe planear, organizar, dirigir y controlar la organización para el logro de los objetivos institucionales, funciones que debe llevar a cabo de forma permanente.
- **Eclecticismo.** Se dice que esta teoría es ecléctica porque elige y aprovecha las contribuciones de las teorías anteriores, principalmente la clásica y la humanista.
- **Relevancia en la administración por objetivos (APO).** Fue quizá una de las mayores aportaciones de esta teoría: las organizaciones existen y trabajan en función de sus objetivos organizacionales, de ahí la importancia de medir el desempeño en relación con el logro de los mismos.

Al dar mayor importancia a las funciones de los administradores, la teoría neoclásica define las etapas del proceso administrativo, como se detalla en la página 28.

Cuadro 2-3. Teoría de sistemas aplicada en un departamento de enfermería.
Proceso de selección de personal al departamento de enfermería.

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
Instituciones educativas: Institucionales	Licenciado en enfermería	FASE I Ingreso al proceso Entrega de documentos Aprobación de los mismos FASE II Examen teórico-práctico Examen psicométrico FASE III Egreso del proceso		
Gubernamentales	Enfermeras técnicas			
No gubernamentales	Pasantes de enfermería Estudiantes de enfermería			
		Aprobado	Personal "listo" para integrarse a las instituciones y ejecutar actividades correspondientes al perfil del personal seleccionado	Hospitales Clínicas Guarderías Sector empresas privadas
		No aprobado	Nueva fecha de proceso	

- **Planeación.** Función administrativa que establece los objetivos organizacionales y los planes para lograrlos.
- **Organización.** Designa actividades y los medios para llevarlas a cabo en función de los objetivos planteados.
- **Dirección.** Consiste en dirigir las actividades de las personas para el logro de los objetivos; requiere habilidades de comunicación, motivación y liderazgo.
- **Control.** Función dedicada a medir los resultados obtenidos según lo planeado y en función de los objetivos organizacionales; permite al administrador tomar medidas correctivas para eliminar al máximo las desviaciones, o bien, mejorar el desempeño.

Los autores neoclásicos ven la administración como una técnica social, ya que el administrador al manejar personas debe conocer asuntos relacionados con la dirección de las mismas.

Teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento significó un enfoque diferente en la teoría administrativa moderna; al tener una fuerte influencia de la psicología organizacional explicó el comportamiento individual, grupal y organizacional e incluyó conceptos sobre motivación, liderazgo y comunicación, con lo que se pretendió establecer una administración más humana.

La teoría del comportamiento fue estudiada y analizada por varios autores, entre quienes destaca Herbert Alexander Simon, quien ganó el premio Nobel de Economía en 1978; otros exponentes fueron D. McGregor, A. Maslow, F. Herzberg y R. Likert.

Aportaciones de los principales exponentes

Herbert Alexander Simon (1916-2001). Propuso la teoría de las decisiones, la cual tomó como base para explicar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. En su teoría concibe a la organización como un sistema de decisiones en donde las personas participan de manera racional, eligiendo y tomando decisiones individuales según las alternativas existentes, relacionadas o no con su trabajo. En este contexto definió la decisión como un proceso de análisis y elección entre alternativas disponibles y los cursos de acción que deberá seguir de acuerdo con la decisión elegida.

Douglas McGregor (1906-1964). Estudiante del comportamiento humano, propuso la teoría de la motivación; para ello comparó dos estilos antagónicos de administrar, uno basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista y pragmática (teoría X), y el otro fundamentado en las concepciones modernas del comportamiento humano (teoría Y).

La teoría X percibe a las personas como perezosas e insensibles, que evitan el trabajo, carecen de ambición, prefieren ser dirigidas, irresponsables, que muestran resistencia al cambio, sin iniciativa y completamente dependientes del sistema, lo que les proporciona seguridad. En este contexto el estilo administrativo es percibido como autocrático, rígido y estricto, en donde los individuos sólo son medios de producción y deben trabajar bajo ciertos esquemas previamente planeados y organizados.

La teoría Y ve a las personas como creativas y competentes, capaces de automotivarse y autodirigirse, que se esfuerzan y les gusta estar ocupadas, aceptan sus responsabilidades y asumen retos, además de que su trabajo les proporciona satisfacción. Esta teoría se basa en el comportamiento humano desarrollando un estilo administrativo abierto, dinámico y democrático por medio del cual la administración se convierte en un nicho creador de oportunidades, que libera potencialidades y quita obstáculos con la finalidad de favorecer el crecimiento intelectual de las personas.

Abraham H. Maslow (1908-1970). Formuló la teoría de la motivación en donde las necesidades humanas están organizadas de forma jerárquica.

- **Necesidades fisiológicas.** Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas; en este nivel están las necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo, etc.; están relacionadas con la supervivencia del individuo.
- **Necesidades de seguridad.** Segundo nivel de las necesidades humanas. Aparecen cuando están satisfechas las necesidades fisiológicas e incluyen la búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro.
- **Necesidades sociales.** Son aquellas necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos, etc., pero que tienen lugar sólo después de que las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) están relativamente satisfechas.
- **Necesidades de autoestima.** Son aquellas relacionadas con la autoevaluación. Comprenden la autoprotección, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, la autoapreciación, confianza ante el mundo, independencia y autonomía, etc.
- **Necesidades de autorrealización.** Son las más elevadas y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y su autodesarrollo de manera continua.

Herzberg Frederick (1923-2000). Propuso la teoría de los dos factores que determinan el comportamiento de las personas en situaciones laborales.

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos.** Se encuentran en el ambiente que rodea a las personas. Los principales factores externos e higiénicos que

determinan la motivación humana son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc.

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos.** Están bajo el control del individuo y se refieren a las tareas que desempeña en su trabajo. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización.

Rensis Likert (1903-1981). Considera la administración como un proceso relativo que nunca es igual en todas las organizaciones, y propone una clasificación de los sistemas administrativos por medio de la definición de los perfiles organizacionales.

- Sistema 1. Autoritario y coercitivo. Se caracteriza por ser autocrático y arbitrario.
- Sistema 2. Autoritario benevolente. Es condescendiente y menos estricto.
- Sistema 3. Consultivo. Se basa en la participación y deja de lado la arbitrariedad organizacional.
- Sistema 4. Participativo. Es democrático y el más abierto de los cuatro sistemas.

Desarrollo organizacional de McGregor y Argyris

Teoría que pretende lograr un cambio planeado en la organización al tomar como marco de referencia las necesidades, exigencias y demandas de la misma. Centra su atención en los comportamientos de las personas y los grupos, más que en la estructura y técnicas de organización.

El desarrollo organizacional (DO) se apeg a al lado humano de la empresa. Su campo de aplicación es aquel que tiene relación con los recursos humanos, ya que la importancia que se otorga a las personas es decisiva para el éxito o fracaso organizacional.

El DO está enfocado en presentar soluciones a los problemas de comunicación, conflictos entre grupos, aspectos de dirección y jefatura, asuntos de identificación y destino de la empresa o institución, así como cuestiones de eficiencia organizacional. En este sentido el DO presenta una perspectiva diferente a través de un cambio de cultura organizacional, misma que se forma a través del tiempo dentro de las organizaciones en donde las personas viven y conviven creando tradiciones, costumbres, creencias, lemas, valores y acti-

tudes, que una vez creadas son difíciles de cambiar. Si se toma en cuenta que el actual es un mundo en constante evolución, entonces las organizaciones y su cultura deben cambiar para adaptarse mejor y permanecer en el tiempo; es por ello que el DO propone alternativas para llevar a los individuos y con ello a las organizaciones a un cambio.

French y Bell definen al DO como un esfuerzo de largo alcance apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de una organización, a través de un diagnóstico y administración colaborativa de la cultura organizacional —con énfasis en equipo de trabajo formal, equipo temporal y cultura intergrupal— con la asistencia de un facilitador y el uso de la teoría y tecnología de la ciencia del comportamiento aplicada, incluida la investigación-acción. Según esta definición, el DO es un proceso dinámico de cambios planeados con base en diagnósticos reales, mediante métodos e instrumentos dirigidos a optimizar las relaciones entre las personas y los grupos con la finalidad de asegurar la supervivencia de la organización, por lo que el DO no es un curso de capacitación o una solución emergente en una situación de crisis.

El DO busca la identificación de las personas con los objetivos organizacionales, lograr la motivación a través de valores y compromisos compartidos, y el desarrollo constante de un espíritu de equipo.

Características del desarrollo organizacional

- Presenta soluciones con un enfoque sistémico, es decir, ve a la organización y su interacción con otros sistemas y el ambiente que la rodea.
- Utiliza la investigación para la creación de soluciones; no se basa en suposiciones, por lo que el diagnóstico preliminar es elemental para un programa de acción coherente con la realidad de la organización.

Técnicas de desarrollo organizacional

Chiavenato considera seis técnicas para la aplicación del desarrollo organizacional, mismas que se describen en el cuadro 2-4.

Debido a lo ya expuesto, el desarrollo organizacional ofrece alternativas para las organizaciones que requieren un cambio en su cultura; también es necesario modificar actitudes, sentimientos, valores, etc., para que las organizaciones se adapten a los cambios, logren seguir creciendo y perduren en el tiempo.

Teoría contingencial

Teoría que aparece como resultado de las investigaciones realizadas en organizaciones exitosas con el objetivo de ver qué técnicas administrativas se

► **Cuadro 2-4.** Técnicas de desarrollo organizacional.

Técnica	Dirigido a	Objetivos	Resultado
Entrenamiento de la sensibilidad	Grupos de entrenamiento	Aumentar la sensibilidad de sus habilidades	Mayor creatividad Menor hostilidad
Análisis transaccional	Individuos	Reducir hábitos destructivos de comunicación	Mejora las relaciones interpersonales
Desarrollo de equipos	Personas de varios niveles y áreas	Construir equipos mediante la apertura de la mentalidad	Elimina barreras jerárquicas, lo que favorece la creatividad y la innovación
Consultoría de procedimientos	Equipos de trabajo	Mejorar las habilidades de solución de problemas	Sensibilización de sus procesos internos
Reunión de confrontación	Grupos de trabajo antagónicos	Fortalecer el sentido de unidad Solución constructiva de conflictos	Incrementa la comunicación y la relación entre departamentos
Retroalimentación de datos	Individuos	Aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo	Tomar conciencia de los cambios y explorar oportunidades

aplicaban. Los resultados proporcionaron una nueva visión de las organizaciones vistas con una perspectiva diferente en donde el ambiente externo que las rodea juega un papel primordial y determina su viabilidad. La capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios en el ambiente externo y vincularlos con sus estrategias en el ambiente interno es lo que les da permanencia.

A fin de comprender mejor la teoría es necesario conocer el concepto de contingencia, la cual se define como la posibilidad de que una situación o evento suceda o no; en este contexto la teoría plantea la necesidad de las empresas de estar preparadas para las contingencias que se presentan en el ambiente externo, el cual se considera una variable independiente, mientras que las técnicas administrativas y estrategias son clasificadas como variables dependientes.

De manera breve se enuncian las investigaciones que generaron la teoría:

- **Investigación de Chandler.** Su estudio se basó en la estructura organizacional de empresas norteamericanas, en donde concluyó que el cambio ambiental es el factor que define la estructura adecuada de la organización.

- **Investigación de Burns y Stalker.** Realizaron sus investigaciones en empresas inglesas, y se enfocaron en analizar la relación existente entre el tipo de administración practicada y el ambiente externo de las empresas. Con esto clasificaron dos tipos de sistemas organizativos: el mecanicista en donde la estructura jerárquica es rígida y el ambiente estable; y la estructura orgánica con un sistema flexible y un ambiente en constante cambio.
- **Investigaciones de Lawrence y Lorsch.** Realizaron sus estudios en tres diferentes tipos de industrias: del plástico, de alimentos empacados y de recipientes. La conclusión a la que llegaron es que en estas organizaciones existía una diferenciación, es decir, una subdivisión de departamentos donde se practicaban el desempeño y ambiente especializados. Por otro lado está la integración que se genera por presiones en el ambiente y tiene como objetivo obtener una unidad de coordinación y esfuerzo entre los departamentos. Terminadas sus investigaciones sostuvieron que la estructura y el funcionamiento organizacional están en función del ambiente.

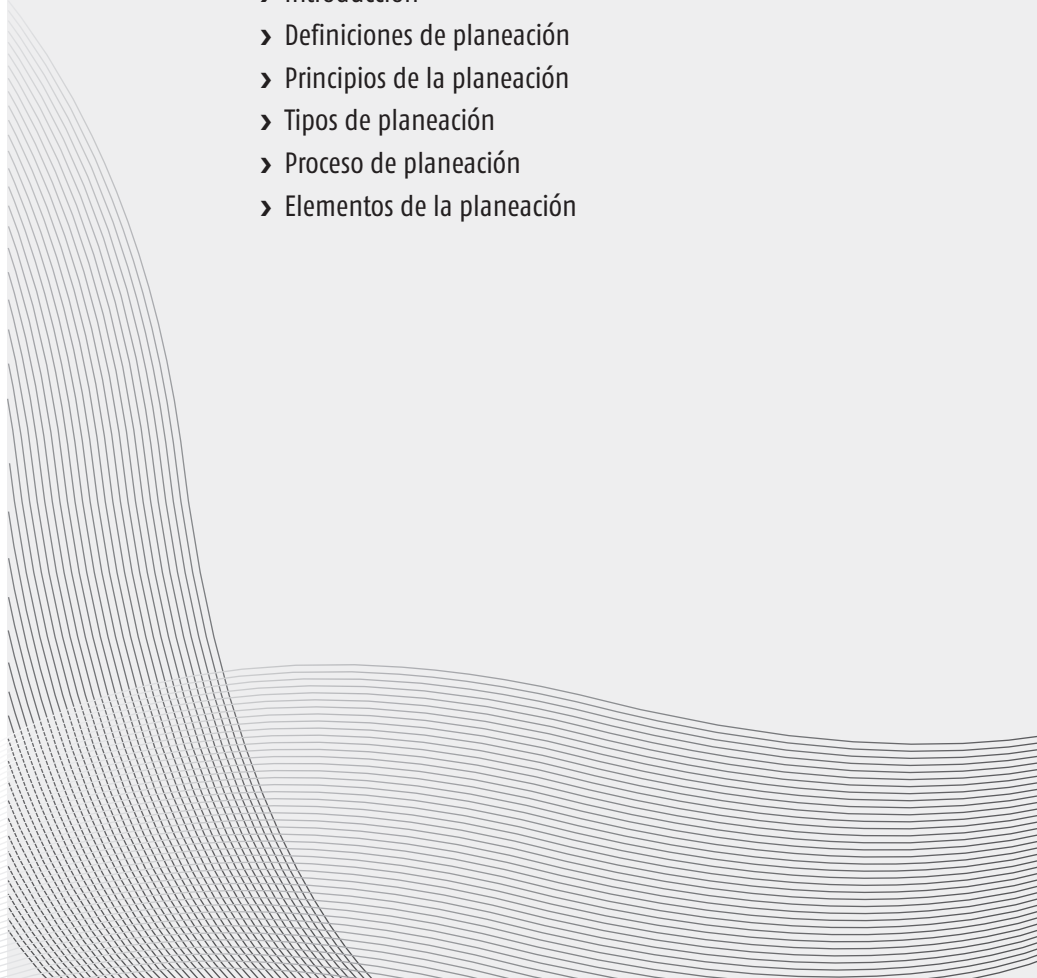
La teoría busca la eficacia de la administración en una organización y señala la importancia de la tecnología, el tamaño y el ambiente como factores que determinan el tipo de administración que debe llevarse a cabo para asegurar su correcta aplicación. No es posible contar con un modelo único administrativo, ya que cada organización presenta distintas características y el ambiente influye de forma diferente, por lo que la teoría propone un modelo según las necesidades organizacionales.



CAPÍTULO 3

Planeación

ARACELI **ALVARADO FALCÓN**

- › Introducción
 - › Definiciones de planeación
 - › Principios de la planeación
 - › Tipos de planeación
 - › Proceso de planeación
 - › Elementos de la planeación
- 

Introducción

La planeación constituye la primera de las funciones administrativas. Si bien es cierto que cada etapa reviste su importancia, se puede decir que la planeación es la piedra angular del proceso administrativo; en ella recae la responsabilidad del éxito o fracaso en la consecución de los objetivos organizacionales.

De manera específica, en el área de enfermería es de vital importancia que el profesional que asuma una posición administrativa posea conocimientos sólidos sobre planeación, ya que de ello dependerá el rumbo que le dé a su área de responsabilidad. La planeación inicia con la formulación de las misiones y objetivos y posteriormente se eligen los planes para el logro de los mismos. Una acertada declaración de misión acompañada de la formulación de objetivos llevará sin duda a la elección de un plan acorde para la consecución de los mismos. Pero, ¿qué es planeación?

Definiciones de planeación

Considere a continuación algunas definiciones del término.

A. Reyes Ponce. “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.”

Salvador Mercado. “Planear es definir los objetivos y determinar los medios para ello; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define.”

I. Chiavenato. “Proceso de establecimiento de objetivos y la decisión de cómo alcanzarlos.”

Koontz, O'Donnell y Heihrich. “Planear es decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo se debe hacer, cuándo se debe hacer y quién lo debe hacer.”

Hay más autores que podrían citarse, sin embargo, sus definiciones contienen en esencia los mismos elementos, por lo que a continuación se hace un análisis de cada uno de ellos.

Elementos del concepto de planeación

La figura 3-1 muestra un diagrama con estos elementos.

Objetivo. El elemento más importante de la planeación lo constituyen los objetivos, a dónde se pretende llegar y los medios para lograrlo.

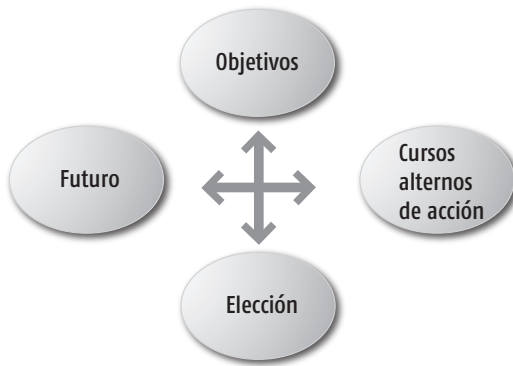


Figura 3-1. Elementos del concepto de planeación.

Cursos alternos de acción. Al momento de planear es importante identificar las diferentes alternativas con la finalidad de elegir la idónea para el logro de los objetivos.

Elección. Una vez analizadas las alternativas, el siguiente paso es elegir la más adecuada según los objetivos planteados.

Futuro. La planeación es mirar hacia el futuro anticipándose a hechos inciertos para trazar el camino a seguir en diferentes escenarios.

Importancia de la planeación

La importancia de la planeación radica en el hecho de que permite anticiparse a los cambios; si se toma en cuenta que el actual es un mundo globalizado, en constante movimiento y en donde la información fluye en cuestión de segundos, la planeación es una herramienta que permite mirar hacia el futuro y ver cómo encaminarse para el logro de los objetivos. Una organización sin planeación simplemente tiene muy pocas posibilidades de alcanzar el éxito. La planeación obliga a las personas que persiguen un fin a trazar un plan en el cual se deben considerar los recursos, actividades, fechas y responsables para llevarlo a cabo con la finalidad de reducir los tiempos, maximizar los recursos y reducir en lo posible los riesgos.

Ventajas de la planeación

- Disminuye la incertidumbre y prepara a la organización para futuras contingencias.
- Aprovecha las oportunidades y reduce los riesgos.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.

- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona las bases para llevar a cabo el control.
- Al establecer un programa de trabajo (plan) suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Permite al administrador evaluar alternativas para tomar la mejor decisión.

Principios de la planeación

- **Precisión.** Todo lo que se plasme dentro de un plan debe estar bien definido, de lo contrario la planeación no tendría razón de ser, pues los resultados esperados serían imprecisos con la consecuente pérdida de tiempo.
- **Flexibilidad.** Al elaborar los planes se debe dejar un margen para los eventos que se pudieran presentar; esto da la oportunidad de hacer ajustes sobre la marcha sin tener que volver a hacer la planeación cada vez que ocurra un evento o una desviación.
- **Unidad de dirección.** Todos los planes de la organización deben ser integrados y dirigidos hacia un plan general con la intención de cumplir con los objetivos planteados por la dirección.
- **Consistencia.** Los planes que se generen dentro de la organización deben ser consistentes unos con otros para lograr una coordinación de recursos, funciones y actividades con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales.
- **Rentabilidad.** Todo plan debe ser rentable para la organización; esto quiere decir que se debe hacer un análisis entre el costo-beneficio antes de llevar a cabo un plan y lograr el mayor beneficio posible en relación con el costo invertido.
- **Participación.** Al elaborar un plan es importante tomar en cuenta los puntos de vista y las opiniones de las personas que van a participar, pues con esta medida se obtiene mayor certidumbre al momento de llevarlo a la práctica.

Tipos de planeación

El tipo de planeación que se lleve a cabo depende del nivel organizacional, de modo que se puede decir que existen tres tipos de planeación: estratégica, táctica y operacional (cuadro 3-1).

Proceso de planeación

Este proceso consta de varios pasos:

► **Cuadro 3-1.** Tipos de planeación.

Nivel	Tipo de planeación	Representado por	Tipo de planes	Tiempo
Institucional	Estratégica	Jefa de enfermeras	Estratégicos (abarcan toda la unidad)	Largo plazo
Intermedio	Táctica	Supervisora	Tácticos (abarcan un área, p. ej., planta baja)	Mediano plazo
Operacional	Operacional	Jefe de piso	Operacionales (abarcan un servicio o departamento; procedimientos, presupuestos, programas, reglamentos)	Corto plazo

- **Establecimiento de objetivos.** La primera etapa de la planeación consiste en fijar los objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada. Los objetivos especifican los resultados esperados y qué se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
- **Desarrollo de premisas.** El segundo paso de la planeación es establecer los ambientes en que habrá de desenvolverse la organización en el tiempo futuro, utilizar escenarios alternativos si se presentan condiciones negativas en el ambiente y aprovechar las condiciones favorables.
- **Determinar el curso alternativo de acción.** Consiste en buscar diferentes alternativas para el logro de los objetivos organizacionales.
- **Evaluación de los cursos alternativos de acción.** Una vez que se tienen diferentes cursos de acción, el siguiente paso es evaluar cuál es el ideal para la consecución de objetivos. En esta etapa se debe valorar qué tan conveniente es cada alternativa.
- **Selección de un curso de acción.** En este paso se toma la decisión de elegir un curso de acción o alternativa y diseñar un plan específico para llevarlo a cabo.
- **Formulación de planes derivados.** Del plan diseñado en el paso anterior se derivan los planes para los niveles operacionales y tácticos, los cuales servirán de respaldo al plan institucional.
- **Implementación y evaluación.** Es la última etapa de la planeación y consiste en llevar a cabo los planes diseñados y darles seguimiento con la finalidad de ver qué tanto se están alcanzando los objetivos.

Elementos de la planeación

La planeación requiere una serie de elementos para llevarse a cabo (figura 3-2). El primer paso lo constituye la formulación de los propósitos (en planeación estratégica son la misión y visión), más adelante se elaboran los objetivos, las estrategias y las políticas. Los procedimientos, programas y presupuestos corresponden específicamente a la planeación operacional que aquí se consideran para ejemplificar todo el proceso.

Propósitos

El proceso de planeación inicia a partir de la definición de los propósitos o misiones, los cuales describen la razón de ser de una organización o un grupo social. Su establecimiento es una función dedicada a los altos ejecutivos de la organización, y proporcionar las directrices de un plan estratégico (se expresan de forma genérica).

Una buena declaración de los propósitos es muy importante porque sirve como cimiento a la organización, además de orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes e identificar a la organización ante la sociedad y al interior ante el personal.

La función principal de la organización es el punto a partir del cual se desarrolla el mapa funcional. Más adelante se desprenden las funciones productivas con la lógica “¿qué debe hacerse para que esto se logre?”

Su descripción debe ser lo más concreta posible; deben evitarse los adornos o palabras excesivas que no harán otra cosa que confundir a la persona que la lea. Considere algunos ejemplos de cómo deben enunciarse este tipo de propósitos.

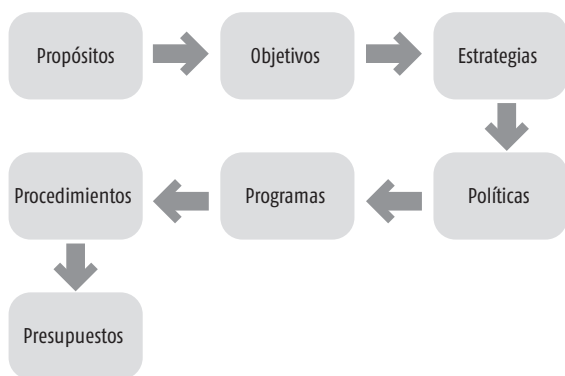


Figura 3-2. Elementos de la planeación.

- “Producir y comercializar papel según las necesidades de los clientes.”
- “Buscar, procesar y vender carne roja y blanca, así como sus productos derivados, para satisfacer las necesidades de los clientes.”
- “Construir obras que satisfagan las necesidades de los clientes cumpliendo la normativa y legislación vigentes.”
- “Operar servicios bancarios que satisfagan las necesidades financieras y similares de los clientes de manera continua.”
- “Crear, suministrar y divulgar producciones electrónicas de radio, cine y TV para el público general y específico.”
- “Producir y procesar lana para los mercados nacional y mundial.”
- “Operar servicios de educación técnica y capacitación basados en normas de competencia.”

Por lo regular el propósito clave se redacta con un verbo que describa una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra estableciendo una condición relacionada con la función descrita. El propósito clave describe lo que es necesario lograr y se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis.

Un ejemplo en enfermería se describe en el cuadro 3-2 con la frase “Crear servicios de enfermería de la más alta calidad”.

Objetivos

Una vez que se han establecido los propósitos, el siguiente paso es determinar los objetivos que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos de manera cuantitativa y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Clasificación de los objetivos

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, los objetivos se clasifican de la siguiente manera (figura 3-3):

- **Estratégicos o generales.** Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- **Tácticos o departamentales.** Aluden a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.

► **Cuadro 3-2.** Declaración de propósito en enfermería.

Verbo	Producto obtenido	Condición relacionada
Crear	servicios de enfermería	de la más alta calidad

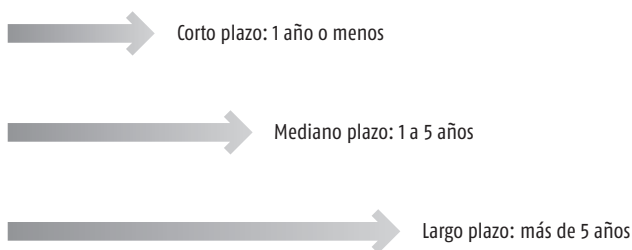


Figura 3-3. Clasificación de objetivos.

- **Operacionales o específicos.** Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se les determina en función de los objetivos departamentales y generales.

Lineamientos para establecer objetivos

1. Asentarlos por escrito.
2. No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
3. Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
4. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

La planeación empieza por la definición de los propósitos o misiones de la organización; en el caso de enfermería puede tratarse de un departamento y/o servicio. Ahora bien, el primer paso es la definición de propósitos; en la administración tradicional éstos eran establecidos por los directivos, en la actualidad, con la herramienta de la planeación estratégica, estos propósitos se resumen en dos palabras: misión y visión, y todo el personal involucrado debe participar en su formulación (esto se considera a detalle en el capítulo 7, Planeación estratégica).

El cuadro 3-3 ejemplifica algunos propósitos a la antigua usanza y cómo se formulaban. En el verbo se piensa en la acción que se quiere llevar a cabo, posteriormente se define el objeto que por lo general es una actividad en la que se quiere destacar o un servicio a proporcionar, y en el rubro de condición relacionada la manera en que queremos ser líderes de acuerdo con el objeto.

Como es evidente, los propósitos listados en el cuadro 3-3 no describen la razón de ser de un departamento de enfermería, se quedan cortos; sin embargo, en la actualidad se puede ser tan ambicioso como se quiera al formular misiones y visiones dentro de la planeación estratégica.

► **Cuadro 3-3.** Declaración de misiones en enfermería.

Verbo	Producto obtenido	Condición relacionada
Crear	servicios de enfermería	de la más alta calidad
Proporcionar	atención de enfermería	al paciente, familia y comunidad
Educar	al paciente, familia y comunidad	sobre salud e higiene

El segundo paso del proceso de planeación consiste en establecer objetivos. A continuación se ofrecen algunas recomendaciones para su redacción y ejemplos, pero antes es preciso recordar algunos conceptos sencillos y útiles sobre objetivos para correlacionar teoría y práctica; esta fase es muy importante, ya que de ella depende el éxito o fracaso en la elaboración de los planes.

Para empezar es importante definir que los objetivos son guías que sirven como orientación, de modo que son enunciados claros y precisos de las metas que se persiguen, además de dar a conocer lo que se desea alcanzar, determinar o demostrar. Es importante señalar que se derivan de la detección de necesidades o problemas y que deben ser medibles y observables.

No debe olvidarse que existen objetivos generales y específicos. La primera recomendación es redactarlos en tercera persona o en forma impersonal y que respondan a las siguientes preguntas (cuadro 3-4):

► **Cuadro 3-4.** Elaboración de objetivos.

¿Qué va a hacer? (verbos en infinitivo)	¿Quién? (sujeto u objeto)	¿Con qué? (medios)	¿Para qué y por qué? (finalidad, motivo, causa)
Capacitar	Al paciente y familiar cuidador	Programas educativos	Favorecer el autocuidado
Conocer	Pacientes diabéticos sin control	Estadística institucional	Fortalecer medidas de control
Evaluar	Personal de enfermería	Indicadores de calidad	Certificar grado de competencia
Actualizar	Personal de enfermería	Programa de capacitación continua	Manejo de aparatos electromédicos

- **¿A quién?** Es el sujeto y/u objeto, sus características, sus necesidades y el contexto donde está inmerso.
- **¿Qué va a hacer?** Verbos que impliquen acciones en los individuos o en el objeto.
- **¿Qué?** Es el contenido y en qué momento.
- **¿Para qué?** Aquí va inmerso el contenido de lo que se quiere lograr, la finalidad, el motivo o la causa.

Como es evidente, seguir las directrices facilita integrar y redactar objetivos, los cuales quedarían así:

- “Capacitar al paciente y/o familiar cuidador en autocuidado a través de un programa educativo comunitario a fin de disminuir complicaciones en enfermedades crónico-degenerativas.”
- “Conocer el porcentaje de pacientes diabéticos sin control de _____ en la institución para fortalecer medidas de control sanitarias.”
- “Evaluar al personal de enfermería en el contexto de indicadores de calidad para certificar grado de competencia.”
- “Actualizar al personal de enfermería en el manejo y cuidado de aparatos electromédicos con la finalidad de elevar la calidad de atención que se proporciona al cliente.”

En cuanto a la clasificación de objetivos, puede decirse que el primero es estratégico, ya que mediante la capacitación se pretende disminuir las complicaciones en pacientes con enfermedades crónico-degenerativas, lo cual es una buena estrategia.

El segundo es departamental, ya que es el de medicina preventiva el que desea conocer el porcentaje de pacientes sin control y de ahí establecer estrategias para fortalecer medidas de control en dicha población.

Los objetivos 3 y 4 son operacionales, pues están dirigidos a una actividad específica del personal de enfermería y están relacionados con la operación; también cabe mencionar que aunque el tercer objetivo está dirigido al personal de enfermería, es estratégico.

El cuadro 3-5 contiene una lista de verbos para facilitar la redacción de objetivos mediante la taxonomía de Benjamin Bloom. Cada año esta taxonomía reporta verbos que expresan objetivos en los diferentes niveles del proceso de pensamiento (niveles cognoscitivos) que son aplicables a las diversas disciplinas del conocimiento (cuadros 3-6 a 3-8).

Estrategias

“Estrategia” es un término empleado en el ejército para designar los planes que se hacen para contrarrestar las supuestas acciones del enemigo, por tanto, en ese campo tiene una connotación competitiva. En la administración moderna

Cuadro 3-5. Taxonomía de Bloom.

Conocimiento	Comprensión	Aplicación	Análisis	Síntesis	Evaluación
Definir	Interpretar	Aplicar	Analizar	Planear	Evaluar
Repetir	Traducir	Emplear	Distinguir	Proponer	Juzgar
Registrar	Describir	Utilizar	Diferenciar	Diseñar	Clasificar
Memorizar	Reconocer	Dramatizar	Inspeccionar	Formular	Estimar
Relatar	Explicar	Ilustrar	Probar	Reunir	Valorar
Subrayar	Expresar	Operar	Comprar	Construir	Calificar
Identificar	Ubicar	Dibujar	Constatar	Crear	Seleccionar
	Informar	Esbozar	Criticar	Establecer	Escoger
	Revisar		Discutir	Organizar	Medir
			Debatir	Dirigir	
			Examinar	Preparar	

Cuadro 3-6. Verbos recomendados para nivel de investigación.

Nivel exploratorio	Nivel descriptivo	Nivel explicativo
Conocer	Analizar	Comprobar
Definir	Calcular	Demostrar
Descubrir	Caracterizar	Determinar
Detectar	Clasificar	Establecer
Estudiar	Comparar	Evaluar
Explorar	Cuantificar	Explicar

Cuadro 3-7. Verbos recomendados para redactar objetivos generales.

Analizar	Inferir	Mostrar	Establecer	Proponer
Diseñar	Tasar	Calcular	Orientar	Relatar
Describir	Replicar	Exponer	Reproducir	Categorizar
Formular	Definir	Discriminar	Situar	Concretar
Generar	Desarrollar	Efectuar	Probar	Evaluar

Cuadro 3-8. Verbos recomendados para redactar objetivos específicos.

Advertir	Examinar	Separar	Definir	Organizar
Demostrar	Fraccionar	Considerar	Analizar	Relacionar
Descomponer	Distinguir	Calcular	Describir	Sugerir
Discriminar	Enunciar	Categorizar	Establecer	Calificar
Deducir	Registrar	Detallar	Justificar	Conceptuar
Especificar	Resumir	Componer	Mostrar	Sintetizar

se utiliza para denominar cursos de acción o alternativas que van a mostrar el camino a seguir con la finalidad de lograr los objetivos de la manera más ventajosa posible.

Las estrategias se definen en el nivel institucional; es responsabilidad de los altos directivos elegir la más adecuada que lleve al logro de los objetivos institucionales.

Importancia de las estrategias

- La ausencia de estrategias puede obstaculizar el logro de los objetivos.
- Sirven para guiar el camino a seguir en una organización a través de lineamientos generales.
- Son la base en el logro de los objetivos.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

Características de las estrategias

- Su tiempo de validez está íntimamente relacionado con los objetivos para los que fueron creadas, por lo que una vez alcanzado dicho objetivo, las estrategias deben diseñarse otra vez a la luz de los nuevos objetivos.
- Las estrategias deben ser formuladas en función del medio ambiente dinámico, ya que su utilidad dependerá del entorno.
- Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica.
- Las estrategias se establecen en los niveles jerárquicos más altos. Es importante señalar que su finalidad es transmitir una imagen acerca de qué tipo de organización se desea proyectar; ofrecen una estructura para orientar el pensamiento.

Una vez definidas las estrategias no se puede pasar por alto que van de la mano de los objetivos; en los ejemplos del cuadro 3-9 se toman los objetivos antes redactados para facilitar la formulación de estrategias.

Cuadro 3-9. Formulación de estrategias.

Verbos	Estrategias
Capacitar	Lo podemos hacer mediante un programa de capacitación, <i>spots</i> televisivos, folletos informativos, pláticas educativas.
Conocer	Estadística del departamento de medicina preventiva, estadística institucional, estadística estatal, estadística nacional, etc.
Evaluar	Observación directa al personal de enfermería, indicadores de desempeño, examen de competencias laborales, etc.
Capacitar	Enseñanza tutelar, enseñanza incidental, programa de capacitación, manual de operación, etc.

Como es evidente, lo más complicado es el planteamiento de los objetivos; una vez determinados y al tener claro lo que se quiere lograr, es factible llegar a la definición de los siguientes pasos de la planeación.

Políticas

Es factible definir las como guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre alguna situación que se presenta una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de acción que favorecen el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Las políticas también son planes en el sentido que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “declaraciones”; a menudo sólo se deducen de las acciones de los gerentes.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que esta última sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

Como las políticas son guías para la toma de decisiones, de ello se desprende que deben permitir discreción (margen de libertad); de lo contrario serían reglas. Demasiado a menudo las políticas se interpretan como los “mandamientos” de la organización; en realidad, definen los límites dentro de los cuales las personas pueden tomar sus decisiones.

Clasificación de las políticas

Estratégicas o generales. Su formulación es responsabilidad del nivel institucional y su finalidad es establecer lineamientos que guíen a la organización

como una unidad; por ejemplo: “los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad”.

Tácticas o departamentales. Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento o área; por ejemplo: “el departamento de enfermería determinará los cambios de descanso según las necesidades del servicio”.

Operativas o específicas. Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento; por ejemplo: “el personal adscrito al servicio de quirófano dispondrá de 30 min al inicio de turno para la toma de sus alimentos”.

Las políticas, sin importar el nivel, deben ser congruentes con los objetivos planteados a fin de que contribuyan al logro de los mismos. Su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que sea precisa y no se preste a malas interpretaciones.

Importancia de las políticas

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal al dejar a su libre elección ciertas decisiones.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal cómo debe actuar en ciertas situaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Lineamientos para su formulación

- Redactarse con claridad y precisión.
- Implantarse por escrito y darles validez.
- Darlas a conocer a todos los niveles en donde se van a aplicar.
- Ser congruentes con las demás políticas.
- Revisarse de manera periódica.
- Ser aplicables y razonables en la práctica.
- Ser auxiliares de los objetivos organizacionales.

Continuando con el proceso de planeación, en el caso del primer objetivo de educar, las políticas podrían ser como las siguientes:

- Brindar un trato humanitario, con calidad y calidez a todos los usuarios del programa.
- Atender todas las dudas de los clientes en un tiempo máximo de 24 horas.
- Propiciar un clima de confianza en el paciente, familia y comunidad.
- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Todo el personal deberá presentarse de manera puntual en la zona asignada.

Así, estas políticas se hallan encaminadas al logro de los objetivos; la primera facilitará el proceso de enseñanza-aprendizaje. Ahora bien, tales políticas están acordes con el objetivo planteado y, por tanto, son específicas u operativas; si se asume que este objetivo es parte de un programa en una institución de salud, las políticas generales son distintas y algunos ejemplos de ellas serían los siguientes:

- La declaración de visión, misión y valores estará en un lugar visible a todo el personal.
- La difusión de políticas de calidad es responsabilidad de la gerencia.
- Los trabajadores con mayor antigüedad podrán elegir periodos vacacionales.
- Los trabajos en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a realizar un trabajo para el que esté debidamente capacitado.
- Toda capacitación deberá llevarse a cabo dentro de la jornada de trabajo.

A continuación se describen políticas departamentales, por ejemplo, en un servicio de quirófano.

- Todo el personal que ingrese al quirófano debe portar el uniforme quirúrgico completo.
- La introducción de alimentos queda estrictamente prohibida.
- Se deben respetar las áreas quirúrgicas por todo el personal.
- Se considera al usuario de los servicios como el fin primordial de este departamento.
- En todo momento debe observarse una actitud de respeto hacia el usuario del servicio.

En el ámbito de las organizaciones, actuar ante muchas interrogantes debe establecerse bajo políticas, reglas y procedimientos definidos. Si se carece de políticas o reglas el resultado será no saber qué hacer en determinadas circunstancias, es adolecer de un protocolo definido, y actuar de forma improvisada se traducirá en un conjunto de decisiones poco coherentes. El desorden por falta de políticas causa perjuicios en el clima organizacional y los miembros de la empresa, que con impotencia y molestia padecen la incoherencia en las decisiones, pues no cuentan con el poder para rectificarlas.

Programas

Son planes de operación en donde se establece el tiempo y las actividades a realizar. Según el tipo de programa, éste tiene su propia estructura y puede ser único o formar parte de un programa general.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

- Establecer los objetivos es el primer paso para la elaboración de un programa.
- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar de forma cronológica la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, cuáles se dan de manera simultánea y, por último, qué actividades deben efectuarse más adelante.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.
- La revisión es la última etapa para la elaboración de un programa; se debe proporcionar una copia a todas las personas involucradas en su ejecución a fin de asegurar que los objetivos estén claros y se lleven a cabo según lo planeado.

Clasificación de los programas

- **Tácticos.** Son aquellos que se establecen sólo para un área de actividad; su función consiste en implantar el programa, así como coordinar y supervisar que se realice según lo acordado.
- **Operativos.** Se instauran en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad; es más específico que el táctico.

También se clasifican en generales y específicos, lo que depende de su área de aplicación.

Importancia de los programas

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades y sirven como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar de manera específica.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades.
- Se incluyen sólo las actividades necesarias.

Lineamientos para elaborar un programa

- En su formulación deben participar tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en la ejecución.
- La determinación de los recursos y el periodo para completarlo deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa debe comunicarse a todos aquellos involucrados en el mismo.

- Debe ser factible.
- Evitar que los programas se interpongan entre sí.
- Deben establecerse por escrito, graficarse, y ser tanto precisos como de fácil comprensión.
- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; asimismo, deben considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

La gráfica utilizada con más frecuencia para un programa es la de Gantt; su uso e interpretación estarán supeditados al criterio que se utilice, con el grado de profundidad y el tipo de actividad a que se refiera.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades según su grado de importancia y su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

La finalidad de los programas es establecer actividades a realizar para alcanzar los objetivos planteados, por tanto, cada programa tiene una estructura propia que depende de lo que se quiera lograr. Existen diversas metodologías para su elaboración, sin embargo, deben contar con los siguientes puntos para que sean factibles de realizar:

1. **Datos generales.** En este apartado se elaborará una portada con los datos generales del programa como son nombre, departamento y personal responsable, fechas de inicio y término; también se puede mencionar el objetivo general del programa para dar una primera idea de lo que se pretende.

Enseguida se elabora un programa acorde con el primer objetivo planteado. En la figura 3-4 se ejemplifica una portada con referencia a un programa educativo.

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN
Nombre del programa: Educación continua sobre autocuidado al paciente, y/o familiar cuidador pertenecientes al municipio del <u>lugar donde está planeado llevarse a cabo la capacitación</u>
Departamento responsable: Medicina preventiva Personal responsable: Enfermeras sanitarias Fecha: _____
Objetivo general del programa Capacitar a los pacientes y/o cuidadores, con el propósito de detectar condiciones de riesgo en el entorno del paciente y ofrecer alternativas para disminuir complicaciones

Figura 3-4. Elaboración de programa.

- 2. Justificación.** Se refiere a la exposición de los motivos que fundamentan la aplicación del programa. En el ejemplo anterior una justificación quedaría de la siguiente manera:

En la actualidad, el número de pacientes con enfermedades crónico-degenerativas va en aumento a nivel mundial y nacional. Estos individuos representan continuos ingresos a los hospitales por presentar diversas complicaciones que van desde simples hasta avanzadas, mismas que en muchas ocasiones dejan al paciente con secuelas incapacitantes. La mayoría de las veces estas complicaciones se presentan porque el paciente y la familia desconocen las medidas preventivas que pueden disminuir el riesgo de sufrirlas, por lo que es necesario educarlos y capacitarlos en todo lo referente al autocuidado para disminuir al máximo dichas complicaciones.

El recuadro muestra una síntesis de lo que podría ser una justificación, pues cita el contexto en donde se va a llevar a cabo el programa e incluso se pueden manejar cifras de pacientes que presentan complicaciones, si es que se cuenta con ellas, para dar mayor peso al programa.

- 3. Objetivos.** El objetivo general se planteó en la portada del programa; en este apartado es factible repetirlo y agregar los objetivos específicos.

Objetivos específicos:

- Mejorar la calidad del cuidado de la persona enferma en su domicilio.
 - Capacitación permanente de la familia cuidadora a fin de que el paciente reciba los cuidados adecuados.
 - Realizar visitas mensuales para verificar la manutención de las condiciones del paciente y su familiar cuidador.
- 4. Metodología.** Deben indicarse las actividades, cuándo, cómo, dónde, con qué medios materiales y humanos, técnicas a emplear, etc. (figura 3-5).
- 5. Evaluación.** Puede ser simultánea o al final del programa; se denomina simultánea cuando se efectúa durante el desarrollo del mismo (como en el ejemplo anterior) y al final cuando el programa se da por concluido.

El ejemplo ilustra la aplicación de un programa educativo. Existen otros tipos de programas operacionales como la gráfica de Gantt y cronogramas; a continuación se detalla cada uno de ellos.

Gráfica de Gantt. Es una herramienta de planeación cuyo objetivo es mostrar el tiempo requerido para llevar a cabo una actividad (figura 3-6).

En el tipo de programas que se muestra en la figura 3-6 es fácil identificar los tiempos que se requieren para llevar a cabo la capacitación según lo planeado y los objetivos planteados; en la segunda fila se anota una R cuando la actividad ya se llevó a cabo.

TEMA: DIABETES MELLITUS		
Número de pláticas	Fechas programadas	Docentes
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDOS TEMÁTICOS	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
Definir la diabetes mellitus y factores de riesgo	Definición de la diabetes Clasificación Signos y síntomas de diabetes no tratada Diagnóstico Tratamiento	Análisis del contenido temático Discusión
MATERIAL DIDÁCTICO	BIBLIOGRAFÍA	SISTEMA DE EVALUACIÓN
Pintarrón Rotafolios Marcadores Lápiz	^{a b c} Harrison Principios de Medicina Interna 16a edición (2006). <i>Capítulo 338. Diabetes mellitus</i> (en español). <i>Harrison online en español. McGraw-Hill</i> . Consultado el 22 de julio de 2009	Participación grupal Participación individual

Figura 3-5. Elaboración de carta descriptiva.

Diagrama de capacitación a pacientes y familiares												
Actividad	Enero			Febrero			Marzo			Abril		Mayo
Dar a conocer el programa	P	P	P									
Capacitación personal del servicio				P	P	P	P	P				
Capacitación turno matutino							P	P	P	P	P	
Capacitación turno vespertino										P	P	P
Evaluación												P
												P

Figura 3-6. Gráfica de Gantt.

Cronogramas. Son planes operacionales sencillos, muy similares a la gráfica de Gantt; es fácil observar el tiempo requerido para la ejecución de actividades y darles seguimiento (figura 3-7).

En el tipo de cronograma de la figura 3-7 es fácil identificar lo planeado y lo realizado; la línea continua corresponde a lo planeado y la línea punteada a lo ejecutado.

Procedimientos

Son guías de acción más que para el pensamiento; describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades, lo que permite establecer la secuencia de aquellas que son rutinarias y específicas. Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Los métodos van implícitos en los procedimientos y por ello están íntimamente relacionados; en primer lugar el método determina el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades y el procedimiento indica cómo efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

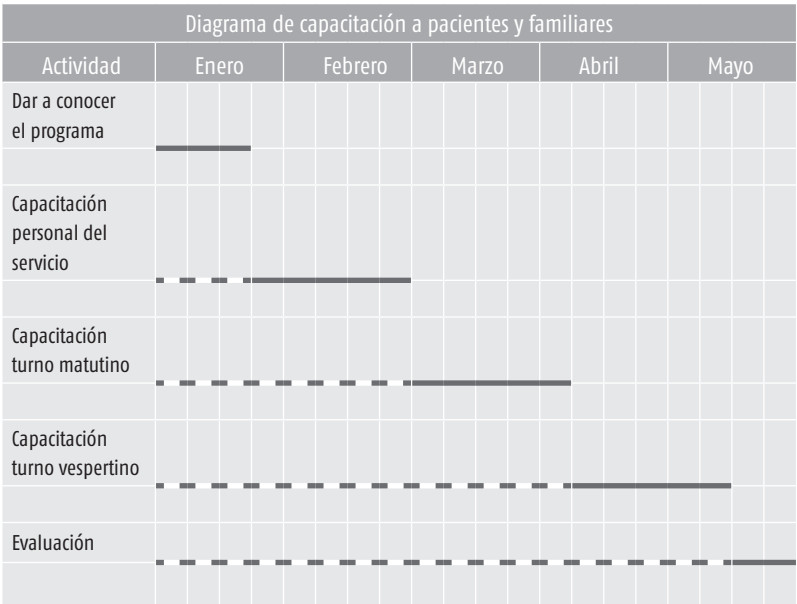


Figura 3.7. Cronograma de actividades.

Importancia de los procedimientos

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad.
- Determinan cómo deben ejecutarse las actividades y también cuándo y quién debe realizarlas.

Un hecho importante es que los procedimientos se van a encontrar en todos los niveles organizacionales; en el nivel operativo se vuelven más numerosos a fin de asegurar la realización de las actividades y tener un mayor control. Por lo general es el nivel institucional el que elabora los procedimientos para lograr una mayor eficiencia.

En la profesión de enfermería se pueden observar procedimientos para casi todas las actividades que se realizan en el nivel operativo; según la institución también se pueden encontrar procedimientos en los niveles tácticos e institucionales, como puede ser para el trámite de vacaciones, rol de guardias, etc. En el cuadro 3-10 se da un ejemplo de procedimientos.

Presupuestos

Los presupuestos constituyen un elemento importante al momento de planear; en ellos se asignan los recursos financieros que son necesarios para llevar a cabo un plan con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

Características de los presupuestos

- Es un documento formal.
- Se expresa en términos cuantitativos.
- Lo formula el nivel institucional.
- Puede ser general o específico.
- Se formula para un tiempo determinado.

Clasificación de los presupuestos

En relación con el nivel organizacional se les clasifica en tres rubros.

Estratégicos o corporativos. Se formulan a nivel institucional y en ellos se determina la asignación de recursos de toda la organización.

Tácticos o departamentales. Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.

Operativos. Se calculan para secciones de los departamentos.

En relación con su utilización se les clasifica en tres categorías.

Presupuestos de operación. Que abarcan presupuestos de una operación.

► **Cuadro 3-10.** Procedimiento de administración de medicamentos.

Administración de medicamentos

Concepto: Conjunto de acciones que se efectúan para que el paciente reciba el medicamento por la vía prescrita.

Objetivos: Coadyuvar en el tratamiento del paciente al proporcionar con oportunidad y eficiencia los medicamentos prescritos.

Principio: Los medicamentos son la base de uno de los métodos que contribuyen al tratamiento de las enfermedades.

Equipo y material: Charola, carro para medicamentos, recipiente con tapa, recipiente para material sucio, vasos para medicamentos, jarra con agua, mortero, cuchara, gotero, jeringas y agujas estériles, ligadura, tela adhesiva, torundas alcoholadas, torundas con agua limpia, gasas, apósitos.

Medidas de seguridad y control:

- Proteja la individualidad del paciente.
- Aplique los principios de asepsia.
- Lávese las manos.
- Conserve los medicamentos en su envoltura original.
- Revise fecha de caducidad de los medicamentos.
- Verifique que el nombre del fármaco, la dosis, la hora y la vía de aplicación sean las prescritas por el médico. Aplicar la regla de oro, es decir leer tres veces la etiqueta del medicamento cuando se toma del área de guarda, antes de sacar el medicamento del envase.
- Administre los medicamentos por estricta indicación médica.
- Prepare solamente los medicamentos que se van a administrar en ese horario.

Procedimiento:

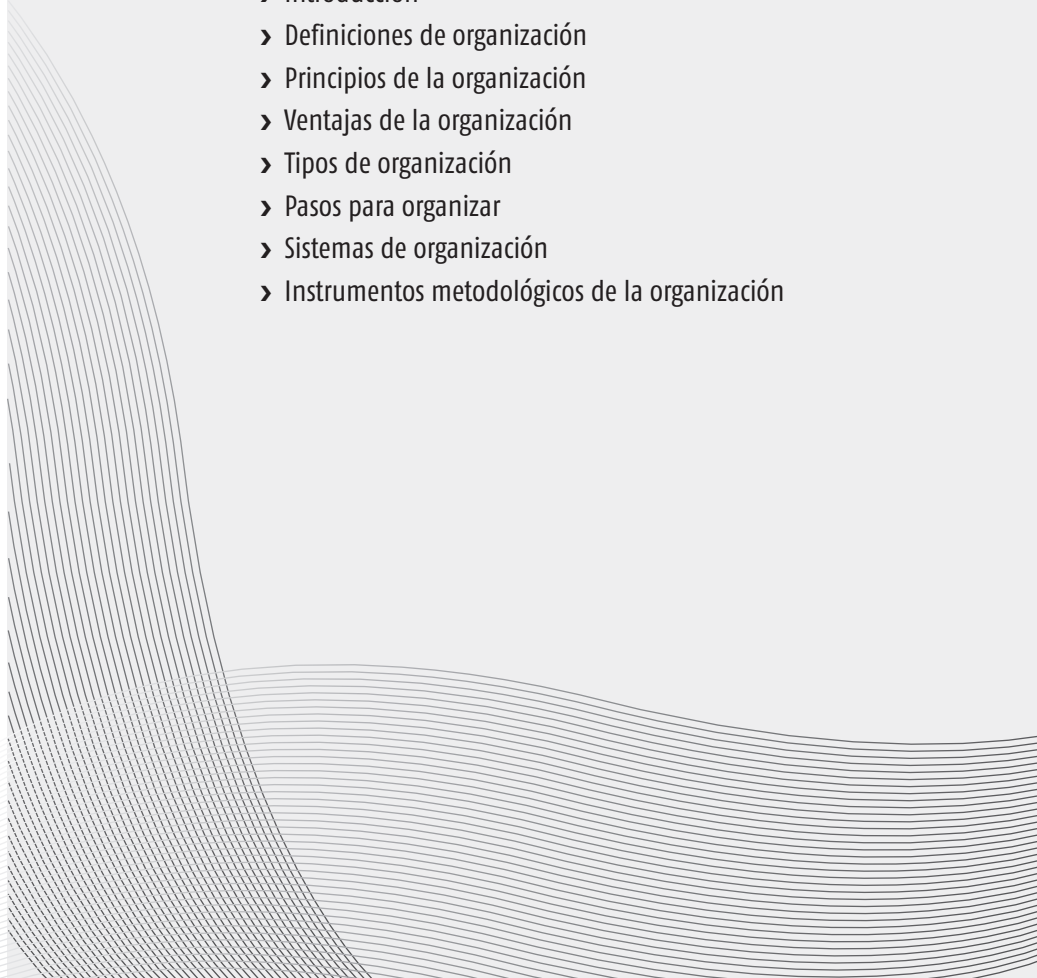
- Traslade el equipo a la unidad del paciente.
- Verifique nombre del paciente y número de cama.
- Verifique invariablemente la identificación antes de administrar el medicamento.
- Diríjase al paciente por su nombre y explíquelo el procedimiento.
- Registre la administración de los medicamentos inmediatamente después de efectuada y en caso de reacciones indeseables, notifique al médico de inmediato.
- Proporcione los cuidados de limpieza al equipo, al terminar la administración de los medicamentos.

Presupuestos de capital. Comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, etc.

Presupuesto financiero. En éste se contemplan el balance, estado de resultados, flujo de caja, etc.

Importancia de los presupuestos

- Es un medio de control.
- Sirve como medida estándar en obras monetarias.
- Determina los límites de las erogaciones.
- Presenta por anticipado los gastos para la realización de actividades.
- Presenta una visión clara de las metas organizativas.
- Reduce los costos al tener un mayor control de los gastos.



CAPÍTULO 4

Organización

ARACELI **ALVARADO FALCÓN**

- › Introducción
- › Definiciones de organización
- › Principios de la organización
- › Ventajas de la organización
- › Tipos de organización
- › Pasos para organizar
- › Sistemas de organización
- › Instrumentos metodológicos de la organización

Introducción

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo; se encarga de establecer un orden al plan elaborado con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales. También establece la división del trabajo y las personas asignadas para llevarlo a cabo, es decir, la estructura organizacional.

La organización está a cargo del nivel institucional, el cual define su estructura al vincular y relacionar los recursos de la organización. En esta estructura se establecen las líneas de autoridad y responsabilidad, así como las funciones de las personas, desde la cúpula hasta el nivel más inferior.

Definiciones de organización

A continuación se presentan algunas definiciones de “organización” por diferentes autores.

Terry. “Arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones específicas.”

Koontz y O'Donnell. “Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.”

Sheldon. “Proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.”

Agustín Reyes Ponce. “Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y las actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”

Principios de la organización

- **Unidad de mando.** Este principio señala que para cada grupo de personas o función debe haber un solo responsable, de lo contrario surgen conflictos por órdenes encontradas y disminuye la eficiencia en la realización de actividades.
- **Especialización.** Basada en el supuesto de que entre más se especialice el empleado en una actividad, se vuelve más eficiente. En enfermería hay un claro ejemplo de especialización en las enfermeras especialistas.

- **Equilibrio de autoridad y responsabilidad.** A un nivel de responsabilidad debe corresponder el mismo nivel de autoridad; en el momento que se decide delegar es necesario hacerlo bajo este principio, no se puede delegar sólo autoridad o viceversa. Es crucial que siempre se busque mantener el equilibrio entre ambas.
- **Equilibrio de dirección-control.** El nivel jerárquico debe establecer los controles necesarios que permitan evaluar de manera continua el desempeño de las personas en quienes se delega autoridad y ver hasta qué punto cumplen con los objetivos establecidos.
- **Definición de puestos.** Este principio trata de la importancia de establecer con claridad lo que cada persona en cada cargo debe realizar, es decir, las actividades y responsabilidades que le corresponden, de lo contrario existirán conflictos al llevar a cabo la **operación**.

Ventajas de la organización

- Las relaciones de trabajo se ven favorecidas cuando hay una estructura definida y cada quien sabe cuál es su lugar dentro de la organización.
- Todos los miembros de la organización conocen mejor sus actividades, lo que ayuda a reducir confusiones y a lograr una mayor eficiencia.
- Se facilita la delegación de la autoridad.
- Una estructura bien definida favorece indudablemente la especialización.

Tipos de organización

Organización formal. Se refiere a la estructura u organigrama creado por la organización, en el cual se definen puestos, líneas de mando y responsabilidades de todos los integrantes con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

Organización informal. Se define como cualquier actividad de un grupo de personas interrelacionadas que no tienen un objetivo común, pero que trabajan en equipo para lograr resultados. En todas las organizaciones se presenta la organización informal; es la que se forma por afinidad de las personas en la que se busca un bien común.

Pasos para organizar

Mercado menciona cinco pasos importantes al momento de organizar, los cuales se deben llevar a cabo de una manera ordenada; éstos se describen en el cuadro 4-1.

Cuadro 4-1. Pasos para organizar.

Actividad	Descripción
1. Conocer el objetivo	Es importante conocer los objetivos, ya que todos los esfuerzos se deben encaminar al logro de los mismos.
2. Descomponer las actividades	Es necesario desbaratar todas las actividades hasta su mínima expresión con la finalidad de especializar a un solo trabajador para que la realice.
3. Clasificar las actividades	Una vez determinadas las actividades es necesario clasificarlas.
4. Asignar personal	Una vez clasificadas las actividades el siguiente paso es determinar el trabajador ideal para llevarlas a cabo.
5. Delegar autoridad	Es importante señalar que a los trabajadores elegidos para llevar a cabo las actividades se les delegue la autoridad que su trabajo requiera.

Sistemas de organización

Existen diferentes formas de estructurar los elementos humanos y materiales de una organización; los que se emplean con más frecuencia son los siguientes:

- Sistema lineal.
- Sistema funcional.
- Sistema lineal y de *staff* (mixto).
- Sistema por comités.

Sistema lineal

Se le considera la forma estructural más simple y también la más antigua. Tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales.

La denominación “lineal” se debe al hecho de que entre el superior y sus subordinados existen líneas directas y únicas tanto de autoridad como de responsabilidad que va de mayor a menor jerarquía. Es una organización simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área.

Características

A continuación y en el cuadro 4-2 se consideran las características de este modelo de organización.

- **Autoridad lineal o única.** La principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del jefe sobre sus subordinados.
- **Líneas formales de comunicación.** La comunicación entre los cargos existentes se realiza sólo a través de las líneas que existen en el organigrama. Todo cargo tiene dos vertientes de comunicación: uno orientado al cargo superior (el del mando) y otro a sus subordinados.
- **Centralización de las decisiones.** Como en el aspecto de la comunicación, la autoridad que dirige toda la organización centraliza los canales de comunicación y de responsabilidad en la cúspide del organigrama.
- **Aspecto piramidal.** A medida que aumenta el nivel jerárquico, en la misma proporción aumentan la visión global de la organización y la centralización. En contraparte, a medida que desciende el nivel jerárquico aumentan la especialización, la delimitación de responsabilidades y la visión específica del cargo.

Campos de aplicación. La organización lineal es funcional en los siguientes casos:

- Cuando la organización es pequeña no requiere ejecutivos especialistas en las tareas altamente técnicas.
- Cuando la organización está en las etapas iniciales de su historia.

► **Cuadro 4-2.** Ventajas y desventajas de la organización lineal.

Ventajas	Desventajas
Es sencilla y clara, resulta fácil de comprender	Se carece de especialización
No hay conflicto de autoridad ni fugas de responsabilidad	No hay flexibilidad para un futuro crecimiento
Se facilita la rapidez de acción	Es complicado capacitar a un jefe en todos los aspectos a coordinar
Se crea una firme disciplina, cada jefe adquiere toda la autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee	Los jefes están cargados de detalles administrativos
Se mantiene la eficacia en la disciplina y la unidad de mando	La autoridad lineal basada en el mando puede tornarse autocrática
La autoridad lineal recibe el asesoramiento y servicio técnico de un cuerpo especialista	La comunicación, por obedecer a la escala jerárquica, se vuelve indirecta y lenta

- Cuando las tareas de la organización son estandarizadas y rutinarias, lo que permite plena concentración en las actividades principales de la organización, ya que la estructura es estable.

Sistema funcional

Este modelo define la presencia de supervisores especializados en una determinada área, por tanto, no cumple con el principio de unidad de mando.

En la organización funcional cada trabajador responde ante varios supervisores. Cada supervisor sólo controla a los subordinados en los asuntos de su especialidad. Ante una situación problemática los trabajadores deben recurrir al supervisor más adecuado para resolver su problema, y evitar pasos intermedios con otro supervisor que no sea de su especialidad (cuadro 4-3).

Sistema líneal y de *staff*

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de ambas y reducir sus desventajas al formar la llamada organización jerárquica-consultiva (cuadro 4-4).

Características

- Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio escalar, mientras que los órganos *staff* prestan asesoría a servicios especializados.
- Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional; cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.
- La organización línea-*staff* es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización.

Cuadro 4-3. Ventajas y desventajas de la organización funcional.

Ventajas	Desventajas
Facilita el máximo de especialización	Subordinación múltiple
La especialización en todos los niveles permite la mejor supervisión técnica posible	Tendencia a la competencia entre los especialistas
Desarrolla la comunicación directa sin intermediarios, más rápida y con menos interferencias	Supervisión múltiple

► **Cuadro 4-4.** Ventajas y desventajas de la organización líneal y de *staff*.

Ventajas	Desventajas
Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única	El asesor de <i>staff</i> es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica
Se aprovechan las ventajas de la especialización	Puede haber conflictos entre el personal de línea y los asesores
Se mantiene la unidad de mando	Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad
Buena solución en los problemas técnicos	Puede generar confusión entre la autoridad de línea y asesoría

Sistema por comités

Sistema de organización donde las decisiones importantes se toman en grupo de forma colegiada; la autoridad superior se encuentra en un consejo, comité o comisión, ubicada en el vértice de la pirámide (cuadro 4-5).

Clasificación

- **Directivo.** Representa a los accionistas de una empresa; se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.
- **Ejecutivo.** Es nombrado por el comité directivo para que ejecute los acuerdos que toman.
- **De vigilancia.** Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- **Consultivo.** Integrado por especialistas que por sus conocimientos o estudios emiten dictámenes sobre los asuntos consultados.

► **Cuadro 4-5.** Ventajas y desventajas de la organización por comités.

Ventajas	Desventajas
Los comités fomentan la cooperación entre los integrantes	Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías
Se reciben aportes valiosos por todos los miembros del comité	Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo
Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios	En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable
Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité	Las decisiones pueden estar influenciadas por un miembro del comité

Los comités se consideran un mal necesario en muchas organizaciones, ya que producen formas de evadir responsabilidades y perder tiempo. La organización por comité “pura” rara vez se encuentra en la realidad, más bien, suele utilizarse combinada con la organización lineal y de *staff*.

Instrumentos metodológicos de la organización

Los organigramas y manuales son los principales instrumentos metodológicos en la organización.

Organigramas

También llamados cartas o gráficas de organización, los organigramas son la representación gráfica de la estructura de la organización, en donde se plasman las relaciones de mando, las funciones, los canales de supervisión y la autoridad de cada cargo. Se consideran un auxiliar importante para el administrador (cuadro 4-6).

En las figuras 4-1 a 4-5 se presentan diferentes ejemplos de organigramas.

Ventajas de los organigramas

- Obligan a sus autores a aclarar ideas.
- La estructura general de la organización se observa a simple vista.
- Indican líneas de mando y el personal sabe quién depende de quién.
- Son requisito indispensable para la organización.
- Muestran la división de funciones.
- Son canales formales de comunicación.
- Muestran líneas de autoridad y responsabilidad.

Desventajas de los organigramas

- Muestran sólo las relaciones formales de autoridad y dejan por fuera muchas relaciones informales significativas.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o era, y no como es en realidad. Algunos administradores descuidan su actualización, y olvidan que la organización es dinámica, con lo que permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.

Cuadro 4-6. Clasificación de los organigramas.

Por su naturaleza	Por su finalidad	Por su ámbito	Por su contenido	Por su presentación
Microadministrativos Corresponden a una sola organización	Informativo Contiene información disponible a todas las personas	Generales Presentan la estructura de toda la organización	Integrales Son equivalentes al organigrama general	Verticales Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular
Macroadministrativos Corresponden a más de una organización	Analítico Va dirigido a personas especializadas en el conocimiento de este instrumento	Específicos Presentan la estructura de un área o departamento	Funcionales Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones	Horizontales Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo
Mesoadministrativos Corresponden a una actividad o rama específica	Formal Presenta el funcionamiento de la organización y está aprobado		De puestos, plazas y unidades Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada	Mixtos Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación
	Informal No cuenta con la aprobación o está en trámite			De bloque Son una variante de los verticales
				Circulares En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro

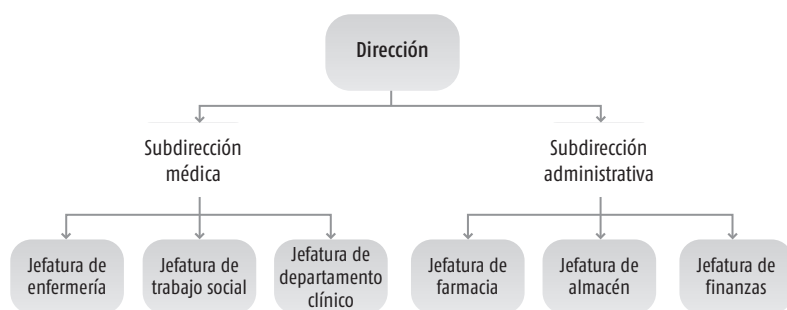


Figura 4-1. Organigrama general.

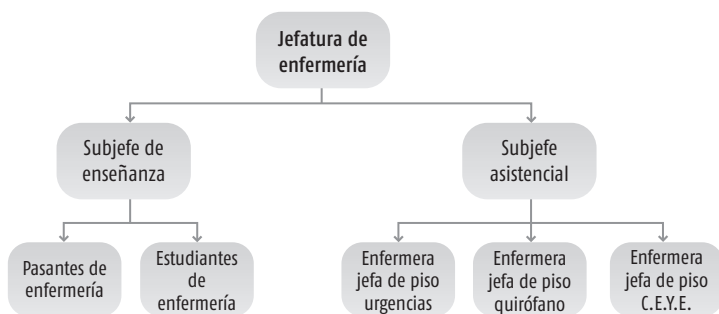


Figura 4-2. Organigrama específico.

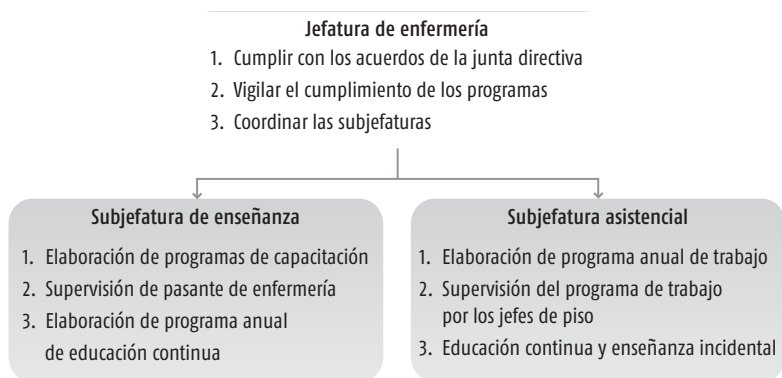


Figura 4-3. Organigrama funcional.

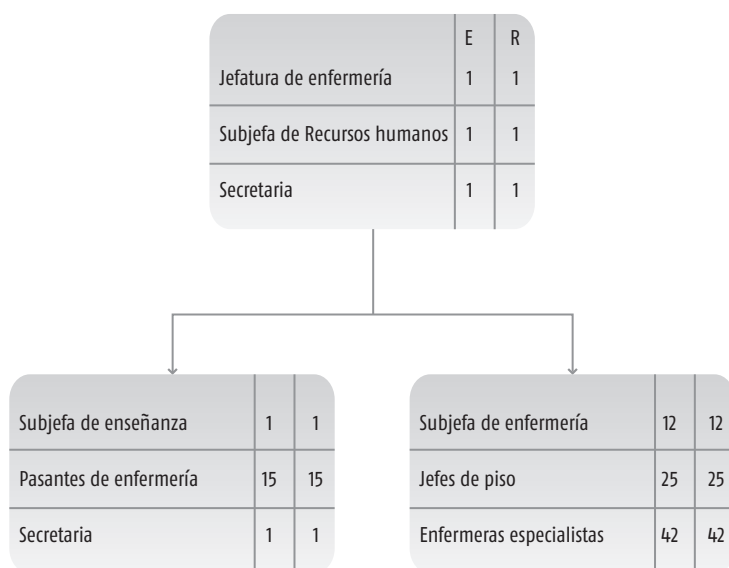


Figura 4-4. Organigrama por puestos, plazas y unidades.

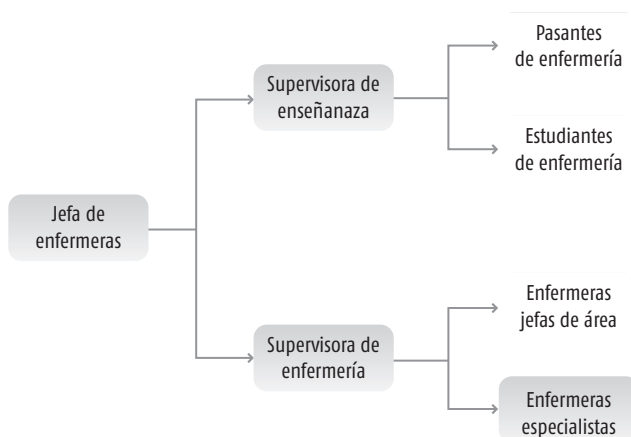


Figura 4-5. Organigrama horizontal.

Criterios fundamentales para la preparación de organigramas

- Los organigramas deben ser muy claros; no deben contener cuadros ni puestos excesivos.
- Los organigramas deben incluir nombres de funciones y no de personas; cuando se desee que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupa.
- Los organigramas no deben presentar un número muy grande de elementos de organización.

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

- Títulos de descripción condensada de las actividades.
- Nombre del funcionario que lo formuló.
- Fecha de formulación.
- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, etc.).
- Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales).

Pasos para la elaboración de un organigrama

1. Información sobre unidades.

- El primer dato a obtener es el número de personas que trabajan en la institución, lo que será una cifra de control.
- Un segundo dato es el número de niveles, a partir del órgano en que radique la autoridad total, y los órganos que comprenden cada nivel.
- Se investigarán los puestos que corresponden a cada órgano y las plazas que comprenden cada puesto.

2. Información sobre relaciones.

Se debe obtener información sobre qué tipo de relaciones tiene cada nivel de la estructura administrativa.

3. Información sobre funciones o labores.

En el caso de organigramas funcionales se requiere información sobre las funciones o labores que realice cada una de las unidades que vaya a quedar representada en el organigrama.

4. Fuentes de información.

En el caso de una organización existente las fuentes de información pueden ser:

- Los archivos de la institución.
- Los empleados y funcionarios.
- Los locales de oficinas y talleres en donde se realiza el trabajo.

5. Métodos de recolección de datos.

- Investigación documental (a través de leyes, reglamentos, reformas, boletines, etc.).

- Cuestionarios escritos.
 - Entrevistas con jefes y empleados.
6. **Registro de datos.** Los datos recolectados deben quedar registrados de tal manera que permitan su análisis.
 7. **Análisis de datos.** La información deberá ser analizada e interpretada para proceder a la elaboración del organigrama.

SÍMBOLOS Y REFERENCIAS CONVENCIONALES DE MAYOR USO EN UN ORGANIGRAMA

Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.



Las líneas llenas verticales indican autoridad de quien ocupa la posición arriba de la línea sobre quien queda abajo.



Las líneas horizontales señalan especialización y correlación.



Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro, indica mando.



Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.



Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.



Los círculos colocados en espacios particulares del organigrama y que poseen un número en su interior, indican un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.



Manuales administrativos

Los manuales son una herramienta necesaria en las organizaciones; representan una guía práctica de la organización y la comunicación, ya que en ellos están definidos con claridad los objetivos, normas, políticas y procedimientos, lo que los hace imprescindibles para lograr una administración eficiente.

Los manuales administrativos son una herramienta muy útil, ya que son documentos que integran en forma ordenada y sistemática una serie de elementos administrativos con la finalidad de informar y orientar a los integrantes de la organización para la consecución de los objetivos.

Definiciones de manuales administrativos

Considere algunas definiciones de lo que son los manuales administrativos.

A. Reyes Ponce. “Un folleto, libro, carpeta, etc., en el que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.”

Terry G. R. “Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.”

Los manuales administrativos contienen las normas legales y administrativas que se han establecido en la vida de la organización y su relación con las funciones, procedimientos y estructura organizacional.

Ventajas de los manuales

- Facilitan la interpretación de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Especifican las funciones y relaciones de las unidades administrativas, lo que permite delimitar áreas de responsabilidad y autoridad.
- Permiten al personal de nuevo ingreso integrarse a la organización, ya que contienen la información necesaria para llevar a cabo las actividades encomendadas.
- Proporcionan información sobre el funcionamiento de la organización, pues contienen descripción de tareas y líneas de mando.

- Auxilian en la inducción del puesto y el adiestramiento, así como en la capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Permiten y facilitan el análisis y la revisión de procedimientos.
- Determinan la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Facilitan las labores de auditoría y evaluación del control interno de la organización.

Desventajas

- Su actualización y diseño son costosos.
- Si los objetivos son muy generales pueden crear confusión.
- Pueden condicionar la iniciativa del personal debido a que en ocasiones son muy rígidos.
- Si no se actualizan pierden su efectividad.
- Las funciones deben estar definidas con claridad para no crear confusiones con el personal al momento de realizar las actividades.
- Por ser en su mayoría voluminosos, no son atractivos para el personal.

Clasificación de los manuales administrativos

Si el manual es muy limitado pierde su utilidad, en tanto que si es muy detallado se torna complicado. Uno de los inconvenientes de los manuales es su uso por parte de los sindicatos para proteger a sus trabajadores y evitar hacer cualquier tarea que no se encuentre especificada en el manual.

La clasificación de los manuales básicamente se resume en generales y específicos. Los primeros son aquellos que contienen información de aplicación universal en la organización; el contenido de los manuales específicos está dirigido de manera directa hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma organización. Otra clasificación de los manuales es según su función específica y su contenido, como se muestra en la figura 4-6.

Sin restar importancia a la diversidad de manuales administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos prácticos se hace énfasis en dos tipos de manuales, los de procedimientos y de organización, que ofrecen mayor aporte para la comprensión de este tema de estudio.

Manual de organización

Es un documento que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

En términos generales expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de

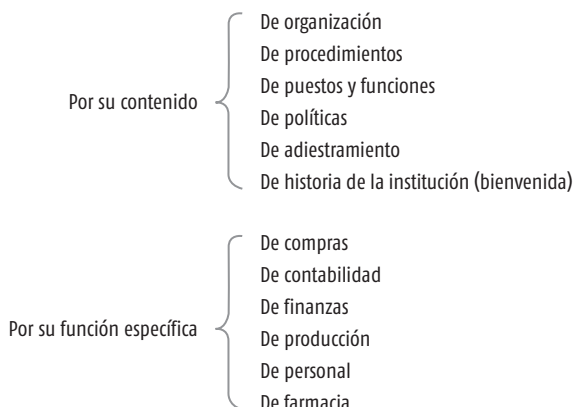


Figura 4-6. Clasificación de los manuales administrativos.

ellas para el logro de los objetivos organizacionales. Su contenido es muy variado y su impacto es el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten al elaborarlo.

ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- Identificación.
- Contenido.
 - a) Introducción.
 - b) Objetivos del manual.
 - c) Antecedentes históricos.
 - d) Marco jurídico.
 - e) Misión y visión.
 - f) Estructura orgánica.
 - g) Organigrama.
 - h) Objetivo y funciones.
 - i) Glosario de términos.

Identificación. Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deben anotarse los siguientes datos (figura 4-7):

- Logotipo de la dependencia.
- Título del manual de organización.
- Nombre de la dependencia.
- Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización permanente.
- Fecha de implantación o, en su caso, de actualización.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL	
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL	
HOSPITAL GENERAL DE ZONA	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA	
Elaboró	
Aprobó	
Fecha	

Figura 4-7. Identificación.

Contenido.

- a) **Introducción** (cuadro 4-7). Es una explicación dirigida al lector sobre el contenido del manual, su utilidad, así como los fines y propósitos generales que se pretende alcanzar por medio de su implantación. Incluye información de cómo debe usarse, quién, cómo y cuándo se harán las actualizaciones. Es recomendable que al momento de redactar

Cuadro 4-7. Ejemplo de introducción.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL
MANUAL DE ORGANIZACIÓN
a) Introducción El presente manual de organización tiene como finalidad facilitar la integración del personal de nuevo ingreso al hospital. Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta, en todas las áreas que conforman la jefatura de enfermería. El manual es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman el departamento de enfermería. La estructura del departamento de enfermería está diseñada y definida para precisar los puestos, las obligaciones y la responsabilidad de cada integrante. Por ser un documento de consulta frecuente, deberá ser actualizado cada año o en casos de cambios estructurales.

la introducción se emplee un vocabulario sencillo (a fin de facilitar su comprensión) y se contemplen los siguientes rubros:

- Propósito y utilidad.
- Síntesis del contenido.
- Ámbito de aplicación.
- Áreas que participaron en su elaboración.
- La importancia de su actualización.

La redacción de la introducción debe ser concisa, clara y comprensible, además de que tiene que ser elaborada en un máximo de dos cuartillas.

- b) **Objetivos del manual** (cuadro 4-8). En este apartado se exponen los objetivos que se pretende alcanzar con la aplicación del manual. Debe ser lo más concreto posible con una redacción clara y párrafos breves. La primera parte de su contenido deberá expresar **qué se hace** y la segunda **para qué se hace**. Es importante recordar que para la redacción de objetivos se debe utilizar un verbo en infinitivo.
- c) **Antecedentes históricos** (cuadro 4-9). En esta sección se dan a conocer las principales transformaciones que ha tenido la organización desde sus inicios hasta el momento actual; se hace en orden cronológico, indicando las disposiciones jurídico-administrativas que hayan dado origen a la modificación de la estructura organizacional.
- d) **Marco jurídico**. En este rubro se mencionan las disposiciones jurídicas que dan origen a la organización, establecen su creación y sus atribuciones (relacionadas por orden jerárquico), así como aquellas que regulan su funcionamiento.

Los nombres de los ordenamientos jurídicos y administrativos se deben indicar en forma clara y precisa, y citar su número de referencia (capítulo,

► **Cuadro 4-8.** Ejemplo de objetivo.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

b) Objetivo

Integrar al personal de nuevo ingreso en la organización, objetivos, funciones y niveles de responsabilidad del área de enfermería con la finalidad de favorecer su adaptación e integración coadyuvando al desarrollo de sus habilidades y destrezas.

► **Cuadro 4-9.** Ejemplo de antecedentes históricos.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL MANUAL DE ORGANIZACIÓN c) Antecedentes históricos El Hospital General de Zona inicia sus actividades en el año de _____ proporcionando atención _____. El departamento de Enfermería inicia sus actividades en el año _____ estando al frente de la jefatura de enfermería la _____. Se remodela y aumenta la plantilla en _____.
--

artículo, fracción y, en su caso, letra de inciso), fecha de publicación o expedición, al igual que la fecha de la última reforma. Se debe seguir el orden cronológico en que cada disposición fue expedida, además de ordenar y jerarquizar los documentos jurídico-administrativos vigentes en forma descendente, como se menciona a continuación:

- a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
 - b) Leyes.
 - c) Códigos.
 - d) Reglamentos.
 - e) Decretos.
 - f) Convenios.
 - g) Acuerdos.
 - h) Circulares y oficios.
 - i) Documentos normativo-administrativos (manuales, guías, catálogos).
 - j) Otras disposiciones (se anotarán los documentos que por su naturaleza no pueden ser incluidos en la clasificación anterior).
- e) Misión y visión.** La misión es la razón de ser de la institución (explica su existencia); es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental. La visión, en este contexto, representa el escenario altamente deseado por el departamento de enfermería que se quiere alcanzar a largo plazo. En la actualidad tanto las instituciones públicas como privadas cuentan con la declaración de su misión y visión.
- f) Estructura orgánica** (cuadro 4-10). La descripción de la estructura orgánica debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la nomenclatura de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico y el orden de su presentación.

► **Cuadro 4-10.** Ejemplo de estructura orgánica.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

f) Estructura orgánica

1. Jefa de enfermeras
2. Supervisora de enfermería
3. Jefa de área
4. Enfermera especialista
5. Enfermera técnica
6. Enfermera auxiliar

g) Organigrama. La relación ordenada de las áreas que componen la unidad administrativa se debe representar gráficamente y reflejar en forma sistemática su integración, sus niveles jerárquicos, así como sus líneas de autoridad y asesoría.

La estructura organizacional de la jefatura de enfermería y sus relaciones con otros departamentos se debe representar de manera gráfica, lo que ayuda a establecer las líneas de autoridad (figura 4-8).

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

g) organigrama

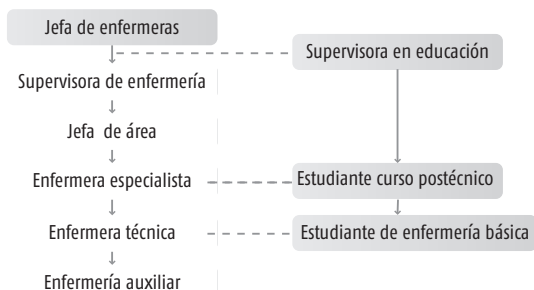


Figura 4-8. Ejemplo de organigrama.

- h) Objetivos y funciones.** El objetivo constituye el propósito que se pretende cumplir y que especifica con claridad el qué y para qué se proyecta, y se debe realizar una determinada acción. Describe la finalidad hacia la cual se orientan los recursos y los esfuerzos de una unidad administrativa, en este ejemplo, una jefatura de enfermería.

Las funciones son el conjunto de actividades a través de las cuales se alcanzará el desarrollo de la unidad administrativa, y deben ordenarse según la importancia y naturaleza del área que se está tratando.

En este apartado es importante señalar líneas de mando, actividades, responsabilidades y derechos (cuadro 4-11).

- i) Glosario de términos.** Es un listado alfabético de definiciones de palabras o términos utilizados en el documento y que pueden prestarse a confusión en virtud de que no siempre tienen la misma acepción o no son ampliamente conocidos (cuadro 4-12).

Para su redacción se presentan las siguientes recomendaciones:

- Definir con la mayor claridad y concreción posible los términos técnico-administrativos señalados en el manual.
- Incluir sólo los términos que se presten a confusión.
- Ordenar los términos en orden alfabético.
- Describir los conceptos sin incluir para ello el término que pretende definir.

Cuadro 4-11. Ejemplo de objetivos y funciones.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
h) Objetivos y funciones	
Jefa de enfermeras	
Objetivo: Planea, organiza, dirige y controla los recursos humanos, materiales y técnicos que integran el departamento de enfermería optimizando los recursos asignados para su desarrollo.	
Funciones:	
• Elabora e integra plan de trabajo anual. • Actualiza rutinas de trabajo derivadas de análisis y evaluación de funciones y procedimientos.	
Líneas de mando.	

► **Cuadro 4-12.** Glosario de términos.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

I) Glosario de términos

Actividades administrativas. Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad encaminadas al logro de los objetivos institucionales.

Documento normativo administrativo. Información que comprende las reglas de actuación relativas a la administración del personal y de los recursos materiales, financieros y tecnológicos.

Función. Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de una institución.

Manual de procedimientos

El manual de procedimientos puede definirse como un instrumento administrativo que muestra el conjunto de actividades que se integran o agrupan en forma sistemática o secuencial por objetivos comunes, describiendo y precisando también la dinámica o el quehacer específico a llevar a cabo por cada uno de los participantes, así como las dimensiones de tiempo y espacio.

También refiere las tareas rutinarias de trabajo a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan en la organización con la finalidad de unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Este manual ayuda a facilitar la supervisión del trabajo mediante la formalización de las actividades, con lo que se evitan la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos; simplifica la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Se aconseja elaborar un manual de procedimientos por cada una de las áreas que integran la estructura organizacional, ya que elaborar uno solo en forma general representaría un documento muy complejo por pequeña que sea la organización.

ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Identificación.
- Contenido.
 - a) Presentación.
 - b) Relación de procedimientos.
 - c) Procedimientos.

- Objetivo del procedimiento.
 - Descripción del procedimiento.
 - Formatos específicos de cada procedimiento.
- d) Diagrama de flujo.
- e) Marco jurídico y bibliografía.
- f) Glosario de términos.

Identificación. Se refiere específicamente a la portada del manual; en ella se anotan los datos generales de identificación del documento, mismos que a continuación se detallan (figura 4-9):

- I. Logotipo de la dependencia.
- II. Título del manual de procedimientos.
- III. Nombre de la dependencia.
- IV. Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización permanente.
- V. Fecha de implantación o, en su caso, actualización.

Contenido.

- a) **Presentación.** En este rubro se exponen los objetivos y propósitos del manual, así como una síntesis o sumario del contenido; también se describe la mecánica para su revisión y actualización correspondiente (cuadro 4-13).

SALUD							
SECRETARÍA DE SALUD							
Hospital General de México Manual de Procedimientos del Departamento de Enfermería							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Elaboró</td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Aprobó</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Fecha</td> <td></td> </tr> </table>	Elaboró		Aprobó		Fecha		
Elaboró							
Aprobó							
Fecha							

Figura 4-9. Ejemplo de identificación.

► **Cuadro 4-13.** Ejemplo de presentación.

SALUD
SECRETARÍA DE SALUD
Manual de Procedimientos del Departamento de enfermería Presentación: En cumplimiento con los objetivos planteados en el Plan Nacional de Salud 2007-2012, en donde destaca la prestación de servicios de salud con calidad y seguridad, la Jefatura de enfermería considera la importancia de la actualización de sus manuales de procedimientos con la finalidad de facilitar y cumplir con los siguientes objetivos: • Estandarizar los procedimientos mediante una guía técnica con la finalidad de mejorar la calidad de la atención. • Asignar responsabilidades a las áreas involucradas. • Servir como soporte en la práctica de auditorías. En este contexto se plantea: _____

b) **Relación de procedimientos.** Por servicio o según la clasificación que tenga la unidad administrativa (cuadro 4-14).

c) **Procedimientos.**

Objetivo. Describe el fin que se pretende alcanzar al aplicar el procedimiento correspondiente. Debe iniciar con un verbo en infinitivo y en lo posible evitar el uso de gerundios, adjetivos calificativos y abreviaturas. Su contenido debe contestar “¿qué se hace?” y “¿para qué se hace?”

Descripción. Es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades que se realicen para integrar el procedimiento. Se formula sobre frases breves, claras y sencillas, que definan quién (responsable), cómo (descripción de la actividad), cuándo (tiempo en que se realiza la actividad) y con qué (forma o documento si se trata de un procedimiento administrativo, o material y equipo si es una técnica de enfermería) debe efectuarse.

La descripción de cada actividad se inicia al conjugar el verbo en tiempo presente del modo indicativo y en tercera persona del singular (por ejemplo, recibe, regule, ayude, retire, mezcle, coloque, etc.).

Cada actividad debe dividirse en el número de acciones que se consideren necesarias, siempre y cuando sean lógicas, claras y no confundan a la persona que lo consulte; por ejemplo, si se trata de un procedimiento administrativo se puede redactar de la siguiente forma: “elabore formato de

► **Cuadro 4-14.** Relación de procedimientos.

SALUD	
SECRETARÍA DE SALUD	
Manual de Procedimientos del Departamento de enfermería	
Relación de procedimientos de enfermería	
1.	Toma de signos vitales
1.1.	Medición de temperatura
1.2.	Medición de frecuencia cardíaca
1.3.	Medición de frecuencia respiratoria
1.4.	Medición de presión arterial
2.	Técnicas básicas de higiene
2.1.	Baño de regadera
2.2.	Baño de esponja

requisición en original y tres copias, recabe firma de autorización y turne a los departamentos de almacén, farmacia y jefatura”.

Formatos específicos de cada procedimiento. Se deben anexar los formatos vigentes que se deriven del procedimiento con sus respectivos instructivos de llenado, mismos que deben ser claros y sencillos para facilitar su comprensión.

d) Diagrama de flujo. Es la representación gráfica que muestra la secuencia o avance que sigue un determinado procedimiento; la figura 4-10 muestra los símbolos más utilizados en los diagramas de flujo. Considere también otros lineamientos importantes al elaborar un diagrama:

- El diagrama puede seccionarse en tantas columnas como áreas responsables participen en el proceso.
- La primera columna de la primera hoja consigna al área responsable que da inicio al proceso.
- El diagrama seguirá el flujo de izquierda a derecha, de arriba hacia abajo en progresión horizontal, cruzando las diferentes columnas asignadas a las áreas responsables.
- Pueden ocuparse tantas hojas como sean necesarias.
- Todos los rectángulos en los que se asienten actividades deben ser del mismo tamaño; cuando se tengan que asentar tareas relativamente grandes se sugiere reducir el tamaño de la letra.

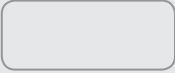
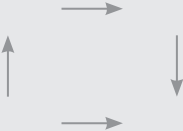
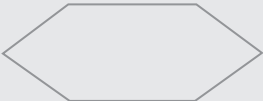
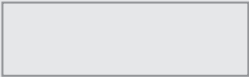
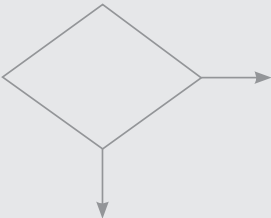
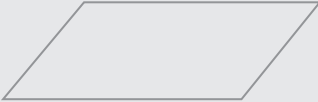
Símbolo	Significado
	Inicio o terminación de flujo Puede ser una acción o lugar; dentro del símbolo se escribe la palabra “inicio o fin”
	Flujo o línea de acción Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones
	Procedimientos predeterminados Se utiliza cuando una etapa del proceso se conecta con otro procedimiento existente
	Actividad Describe una actividad por medio de una frase breve y clara dentro del símbolo
	Documento Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, envíe, reciba, genere o salga del procedimiento
	Decisión alternativa Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varias alternativas derivadas de una decisión, es decir, es una situación en la que existen opciones y debe elegirse entre alguna de ellas
	Conector de actividades Representa la conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo
	Entrada/salida Representa cualquier tipo de fuente de entrada o salida

Figura 4-10. Símbolos más utilizados en los diagramas de flujo.

- e) **Marco jurídico y bibliografía.** En este apartado se identifica la relación de normas u ordenamiento jurídico que fundamenten el procedimiento; esto es aplicable en procedimientos administrativos, mientras que en técnicas de enfermería debe anotarse la bibliografía consultada (cuadro 4-15 y figura 4-11).

► **Cuadro 4-15.** Procedimiento técnico de enfermería.

SALUD	
SECRETARÍA DE SALUD	
Manual de Procedimientos del Departamento de enfermería	
1. Toma de signos vitales.	
Definición. Son expresiones de vida que se manifiestan en procesos constantes del individuo y permiten al personal de salud evaluar el funcionamiento de los distintos aparatos y sistemas del organismo humano.	
Objetivo. Identificar las características y variaciones de temperatura, pulso, frecuencia cardíaca, presión arterial, para valorar las condiciones del individuo y coadyuvar en el diagnóstico.	
Material y equipo	
Charola, termómetro rectal y axilar, reloj con segundero, estetoscopio, etc.	
Instrucciones de operación	
• Verifique que el equipo esté en buenas condiciones y completo. • Comunique al paciente las maniobras a realizar. • Coloque al paciente en la posición requerida. • Haga la medición con la frecuencia que requiera el estado del paciente o de acuerdo a la indicación médica. • Mida los signos vitales cuando el paciente esté en reposo, excepto en indicación médica. • Elija el procedimiento y equipo de acuerdo con la edad del paciente y estado de conciencia. • Verifique los datos cuando exista duda sobre la medición. • Avise al responsable del servicio y al médico en caso de existir alguna alteración en las cifras y características de los signos vitales. • Anote en formato de enfermería las cifras obtenidas. • Traslade el equipo a la central y dé cuidados posteriores al mismo.	

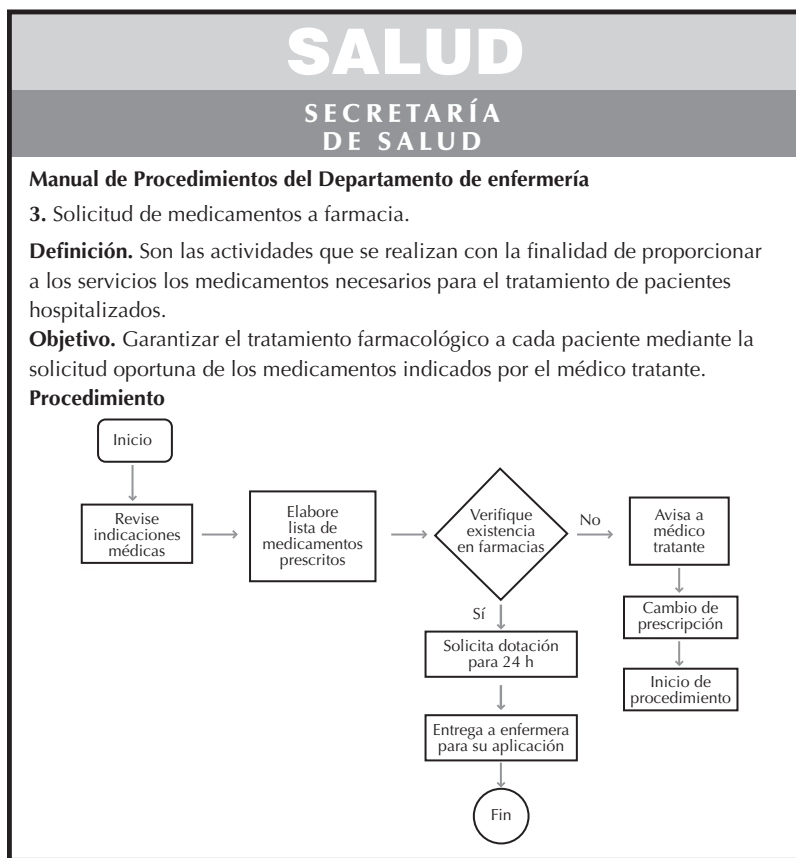


Figura 4-11. Procedimiento administrativo de enfermería.

f) **Glosario de términos.** Es un listado alfabético de definiciones de aquellas palabras o términos utilizados en el documento que pueden prestar-se a confusión en virtud de que no siempre tienen la misma acepción o no son ampliamente conocidos.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para su redacción:

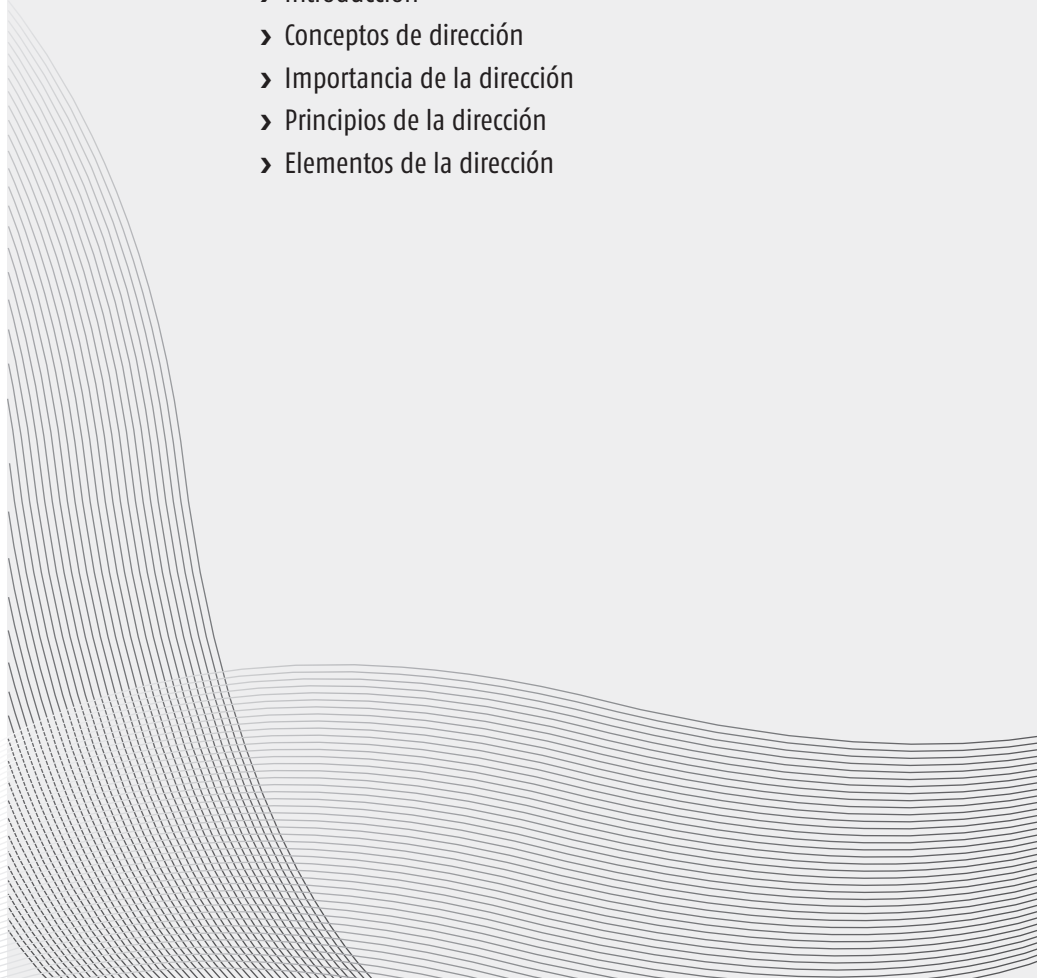
- Definir con mayor claridad y concreción posible los términos técnico-administrativos señalados en el manual.
- Incluir sólo los términos que se presten a confusión.
- Ordenar los términos en orden alfabético.
- Describir los conceptos sin incluir para ello el término que se pretenda definir.



CAPÍTULO 5

Dirección

ARACELI **ALVARADO FALCÓN**

- › Introducción
 - › Conceptos de dirección
 - › Importancia de la dirección
 - › Principios de la dirección
 - › Elementos de la dirección
- 

Introducción

La dirección es la tercera etapa del proceso administrativo; es la fase en la cual se lleva a cabo lo planeado a través del líder, ya sea administrador o gerente; esta etapa se caracteriza por la toma de decisiones, delegación de la autoridad, establecer el tipo de comunicación y definir el estilo de liderazgo con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales.

Como es evidente, la etapa de dirección consiste básicamente en dirigir, influir y motivar a los empleados por medio de un liderazgo efectivo con la finalidad de que las tareas encomendadas se lleven a cabo en el tiempo previsto. Esta fase se vincula de manera directa con las relaciones humanas, el liderazgo que se ejerza, la comunicación que exista, el grado de motivación de los empleados y la forma de tomar decisiones; todo esto en su conjunto es lo que se denomina como dirección. En la profesión de enfermería ejercer dirección implica todo un reto para el administrador eficiente, en el contexto que se vive con la profesionalización.

La función administrativa de dirigir es compleja pues implica el contacto con personas; saber dirigir las, motivarlas y ejercer un buen liderazgo es un trabajo que requiere conocimientos, perspectiva y actitud por parte del administrador.

Conceptos de dirección

A continuación se presentan algunas definiciones de “organización” por diferentes autores.

Koontz y O'Donnell. “La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.”

Fayol. “Una vez constituido el grupo social se trata de hacerlo funcionar; tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad en interés de la empresa.”

Chiavenato. “Dirección es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con sus subordinados.”

Agustín Reyes Ponce. “La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas de manera directa, ya con más frecuencia delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.”

Importancia de la dirección

La etapa de dirección es importante por los siguientes aspectos:

- Se establecen los canales de comunicación para que la organización camine hacia el logro de los objetivos.
- La dirección ejerce un papel fundamental en la moral de los empleados y por consiguiente en los niveles de productividad.
- Se instauran las formas de conducta más favorables para el logro de los objetivos organizacionales.
- La dirección eficiente se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.

Principios de la dirección

- **Coordinación de intereses.** Principio que trata del reto de la dirección para lograr que todos los empleados persigan un fin común sin sacrificar sus intereses personales, sino más bien coordinándolos.
- **Impersonalidad del mando.** Alude a que la autoridad está en el cargo y no en la persona que lo ejerce; por lo tanto, las órdenes son derivadas de las necesidades de la organización y no del juicio del administrador.
- **Resolución de conflictos.** Es importante resolver los conflictos en cuanto éstos aparezcan. Para el administrador eficiente es un reto resolverlos y no dejar que se solucionen por sí solos o que de lo contrario crezcan y entorpezcan el logro de los objetivos.
- **Aprovechamiento de conflictos.** Cuando se presenta un conflicto es necesario pensar en soluciones; a veces éstas son ideas que no habían pasado por la cabeza de nadie y, por tanto, cuando se presentan, es momento de aprovecharlas.
- **Vía jerárquica.** Debe haber apoyo y comunicación entre los diversos niveles jerárquicos, pues de lo contrario se produce confusión y se pierde autoridad en los mandos medios.

Elementos de la dirección

A continuación se delinean los elementos de la dirección (figura 5-1).

- **Toma de decisiones.** Los administradores se enfrentan día a día con la toma de decisiones; es una responsabilidad muy importante en el desempeño de su papel.

- **Integración.** El administrador debe tener visión para elegir e integrar a su equipo de trabajo, pues son personas que van a tener responsabilidad y autoridad que le ayudarán a lograr los objetivos planteados.
- **Motivación.** Todos los administradores deben poseer la habilidad para saber motivar a sus subordinados al hacerlos sentir parte de la organización y darle importancia al trabajo que desempeñan, lo cual va a favorecer el logro de los objetivos.
- **Liderazgo.** Ostentar el cargo es importante, pero ejercerlo con un liderazgo efectivo es aún más importante; el administrador debe influir de forma positiva en su equipo y conducirlo con eficacia.
- **Comunicación.** La comunicación juega un papel esencial dentro de la dirección; saber comunicar y retroalimentar es fundamental en el administrador.

Toma de decisiones

Durante la vida toda persona toma decisiones, algunas trascendentales, otras no. En el ambiente organizacional ocurre lo mismo, a diario se toman decisiones, por lo que es importante para el administrador saber cuál es el proceso para elegir la mejor alternativa y disminuir en lo posible la incertidumbre al momento de tomar decisiones (cuadro 5-1).

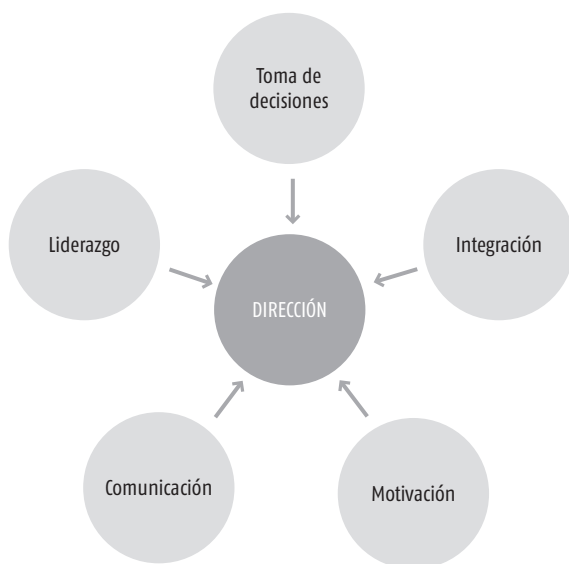


Figura 5-1. Elementos de la dirección.

► **Cuadro 5-1.** Proceso en la toma de decisiones.

1. Definir el problema	Es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay; debe resolverse más allá de toda confusión
2. Analizar el problema	Una vez definido, es necesario separar sus componentes, con la finalidad de determinar posibles alternativas de solución
3. Evaluar las alternativas	En esta etapa se evalúan todas las posibles alternativas de solución, se estudian sus ventajas y desventajas, así como la factibilidad de llevarlas a cabo
4. Elegir entre alternativas	Conlleva la elección de la alternativa ideal para las necesidades de la organización y la que reditúe más beneficios. Es recomendable elegir dos o más para disponer de ellas en caso de que se presente una situación imprevista
5. Aplicar la decisión	Es poner en práctica la opción elegida, por lo que se debe contar con un plan para desarrollarla. El plan comprende los recursos, procedimientos y programas necesarios para la implantación de la decisión
6. Evaluar los resultados	Es importante monitorear los resultados y verificar si el problema en realidad se resolvió al aplicar la alternativa elegida

La toma de decisiones es un círculo que se repite de forma continua en las organizaciones, ya que los problemas se presentan de manera constante; en la figura 5-2 se muestra un esquema que permite obtener una mejor comprensión.

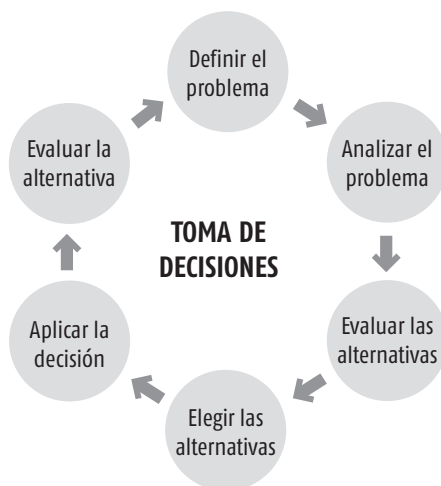


Figura 5-2. Proceso decisorio.

Integración

Este elemento de la dirección es importante porque es aquí donde el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha sus planes. Tales recursos son materiales y humanos; estos últimos revisten una gran trascendencia porque al final permitirán cumplir con las metas establecidas.

Principios de integración (figura 5-3)

- **El hombre adecuado para el puesto adecuado.** Las personas que han de ejecutar actividades y funciones dentro de la organización deben ser elegidas con cuidado, bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñar de forma favorable la actividad encomendada. Debe procurarse adaptar las personas a las funciones y no las funciones a las personas.
- **Provisión de los elementos necesarios para realizar las funciones.** A todas las personas se les debe proporcionar los elementos necesarios para que desarrollen sus funciones.
- **Importancia de la inducción adecuada.** El momento en que una persona se integra a una organización es decisivo, de ahí la trascendencia de la inducción adecuada para que las personas sepan qué se espera de ellas.

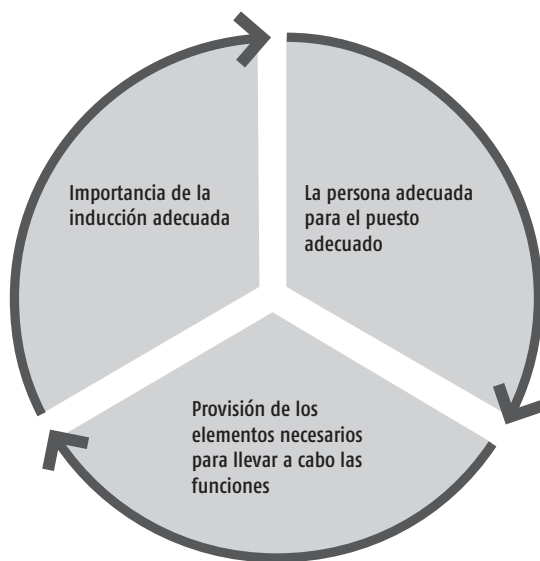


Figura 5-3. Principios de integración.

Etapas de la integración

1. **Reclutamiento y selección de personal.** El reclutamiento se define como el proceso de identificar e interesar a candidatos con los debidos atributos para ocupar una vacante en la organización.

Es importante señalar que cada organización tiene su proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación, el cual refleja las políticas de la organización al momento de elegir a sus candidatos. La figura 5-4 muestra el proceso de reclutamiento y selección.

Para que el proceso de reclutamiento y selección de personal inicie tiene que surgir una vacante; tan pronto se presente, el departamento de recursos humanos debe buscar al candidato en forma interna. El reclutamiento interno tiene lugar ya sea a través de una promoción o una transferencia (cuadro 5-2). Este tipo de reclutamiento tiene que ver de forma directa con las políticas de la organización, que muchas veces contemplan a los empleados con mayor antigüedad para ocupar las vacantes y de esta forma ser promovidos; sin embargo, para que el departamento de recursos humanos realice un reclutamiento interno eficaz se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Colocación de avisos de vacantes en los murales, tableros y boletines de la organización.
- Revisión de los registros de personal, ya que se podría descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la organización y que tienen las cualidades, el conocimiento y la experiencia para ejercer la plaza vacante.



Figura 5-4. Proceso de reclutamiento y selección de personal.

Cuadro 5-2. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.

Ventajas	Desventajas
Es una gran fuente de motivación. El empleado visualiza su progreso dentro de la organización	Limita a la empresa en cuanto al talento disponible. No existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos
Es más conveniente para la empresa. La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento, reduciendo así las “sorpresas”	Pérdida de autoridad. Los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos
Es más económico. La empresa se ahorra los gastos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados	Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Los colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso
Es más rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros	Imposibilidad de regreso al puesto anterior. Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña de forma satisfactoria, en la mayoría de los casos no hay camino de regreso
Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen	La depresión y rotación. La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y no es elegido

- Revisión de las capacitaciones y entrenamiento que un trabajador ha recibido y que pueden contribuir a cubrir la posición.

Entre las fuentes para el reclutamiento externo se encuentran las siguientes (cuadro 5-3):

- Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida (currículum).
- Recomendaciones de los empleados de la empresa.
- Anuncios de prensa.
- Agencias de empleos tradicionales/agencias de empleo *online*.
- Instituciones educativas.

2. **Selección de personal.** Una vez reclutados los candidatos se inicia el proceso de selección, que consiste en una serie de pasos para decidir cuáles candidatos van a ser contratados. El proceso inicia cuando una persona solicita el empleo y termina con la contratación de uno de los solicitantes.

Con la información que brinda el análisis del puesto es posible determinar las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que se requieren

► **Cuadro 5-3.** Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.

Ventajas	Desventajas
Enriquece a la empresa con ideas nuevas y experiencias	Es más costoso , ya que en la mayoría de los casos involucra un pago
Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos	Frustración del personal interno que considera que se ha preferido a alguien de afuera

para ocupar la vacante. Con estos datos el departamento de personal está en condiciones de seleccionar al individuo que mejor cumpla con las especificaciones del puesto.

- 3. Inducción.** Es común encontrar a personas dentro de las organizaciones que por alguna razón no recibieron inducción y esto retarda el proceso de integración a la organización.

Es importante señalar que la efectividad de un equipo de trabajo depende en gran medida de la integración que haya en el proceso productivo, y para que esto se logre es necesaria la inducción. Elementos tan básicos como la presentación general de la organización y de sus políticas, aspectos de seguridad, derechos y obligaciones contenidas en el contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su desempeño, así como medidas de seguridad e higiene, entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos en el desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona si no existe una buena integración.

Es justo al inicio de cualquier trabajo cuando más se necesita apoyo, seguridad y aceptación para lograr la adaptación e integración del personal, en pro de favorecer el inicio y desarrollo del sentido de pertenencia por la empresa.

- 4. Capacitación y desarrollo.** Las personas son el activo más valioso de toda organización; su influencia determina el progreso y éxito de la misma, por tanto, los recursos empleados en la capacitación del personal siempre han de verse como una inversión que tendrá grandes frutos.

La capacitación es un proceso planeado, sistemático y organizado que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas dirigidas a la mejora continua de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, con la finalidad de elevar niveles de desempeño de acuerdo con las funciones realizadas.

Tal capacitación está dirigida en un inicio a los nuevos trabajadores, sin embargo, es posible que el personal actual no posea todas las habilidades ne-

cesarias y requiera adecuarse a nuevas exigencias del proceso o quizá posea hábitos negativos que sea preciso cambiar.

Esta etapa de la integración consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Como lo expresa Gary Dessler, es el “proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”.

Objetivos de la capacitación:

- Preparar al personal para llevar a cabo sus actividades.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal de manera continua.
- Modificar la actitud de las personas con la finalidad de hacerlas más receptivas a las técnicas de supervisión.
- Suministrar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Fomentar el sentido de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad.
- Mantener a los empleados actualizados en las áreas de su competencia.
- Lograr cambios en el comportamiento del personal con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

Importancia de la capacitación:

- **Productividad.** Las actividades de capacitación benefician tanto a los trabajadores de nuevo ingreso como a los empleados con experiencia, lo que se refleja en un aumento de productividad.
- **Calidad.** Una buena capacitación disminuye la dispersión de los trabajadores acerca de sus funciones y, por tanto, favorece el trabajo de calidad.
- **Salud y seguridad.** Una adecuada capacitación en cuanto a seguridad e higiene ayuda a disminuir los accidentes de este tipo.
- **Dimensión psicológica.** La capacitación genera un cambio de actitud en los trabajadores al aumentar su nivel de autoestima y su grado de motivación.
- **Desarrollo personal.** La capacitación continua propicia el desarrollo personal, pues proporciona a los participantes una amplia gama de conocimientos.
- **Prevención de la obsolescencia.** La capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores sobre los avances en sus respectivos campos laborales.
- **Proceso de capacitación.** Al estudiar el puesto de un nuevo trabajador, sus labores se deben dividir en subtarefas, cada una de las cuales debe ser aprendida.

Estudiar las necesidades de capacitación de los empleados ya existentes es más complicado. Existen dos técnicas para determinar los requerimientos de capacitación:

- **Análisis de tareas:** se realiza un estudio detallado del puesto para identificar las habilidades que se requieren para desempeñarlo y con base en este análisis se lleva a cabo un programa de capacitación específico.
- **Desarrollo de desempeño:** se analiza el desempeño para identificar las deficiencias y más adelante corregirlas a través de un programa de capacitación específico, ya sea con un nuevo empleado o nueva tecnología, para de esta manera reducir las fallas identificadas.

Las organizaciones deben conocer cuáles son sus necesidades de capacitación; los siguientes métodos son útiles para lograr este propósito.

- **Evaluación de desempeño.** Por medio de este estudio se identifican las áreas de oportunidad y se demanda la atención de los responsables.
- **Observación.** Seguimiento directo en las áreas donde exista evidencia de atraso en la realización de actividades, trabajo ineficiente, manejo inadecuado de materiales, alto índice de ausentismo, etc.
- **Cuestionarios.** Los cuestionarios y listas de verificación son fuente importante de información porque muestran las necesidades capacitación.
- **Solicitud de supervisores y gerentes.** En muchas ocasiones son los gerentes o supervisores quienes detectan las necesidades de capacitación y la solicitan específicamente para las áreas con deficiencias.
- **Reuniones interdepartamentales.** A través de ellas los dirigentes expresan sus necesidades de capacitación.
- **Examen a empleados.** Por este método se conocen las necesidades de capacitación de los empleados.
- **Modificación en un procedimiento.** Siempre que se modifiquen los procedimientos es necesaria la capacitación previa en los nuevos métodos.
- **Análisis de cargos.** Al realizar este análisis se identifican los requerimientos mínimos en cuanto a aptitudes, conocimiento y habilidades para determinado cargo y con base en ello se desarrollan programas de capacitación específica.

El análisis de cargos indicará las áreas que necesitan capacitación por falta de conocimientos. También definirá si el problema se debe a un “no puedo” o un “no quiero”; en el primer caso es evidente la necesidad de capacitación por falta de competencia laboral, mientras que en el segundo es un problema de actitud donde las personas tienen los conocimientos pero no la voluntad para realizar bien su trabajo. Una solución a este problema puede ser tratar de motivar al empleado de varias maneras, una de ellas es utilizando un sistema de recompensas.

Una vez que se adentra en el análisis se puede establecer quiénes o qué áreas requieren capacitación y también quiénes son los responsables de detectar estas necesidades. Es importante señalar que en muchas organizaciones el departamento de capacitación continua o enseñanza establece un programa anual de capacitación sin realizar un verdadero análisis de las necesidades, lo que puede tener como consecuencia que no se alcancen los niveles de productividad esperados.

Cabe señalar que tanto la inducción al puesto como la capacitación continua juegan un papel importante dentro de las organizaciones, pues un empleado que recibe una inducción al puesto va a identificarse con los objetivos organizacionales más rápido y será más productivo; de igual manera, un empleado que recibe capacitación continua se vuelve más competitivo y disminuye los riesgos al efectuar su trabajo con mayor conocimiento.

Motivación

Dentro de la etapa de dirección otro elemento de suma importancia es la motivación. Si una organización cuenta con personal motivado, sin duda alcanzará los objetivos organizacionales con mayor facilidad; por ello es vital para el administrador conocer y manejar temas sobre motivación a fin de lograr una cultura organizacional estable y segura.

La motivación puede definirse como el impulso para satisfacer necesidades, desde el nivel básico de supervivencia hasta el de reconocimiento y autoestima. Las motivaciones varían según el entorno y la persona, y los motivadores también son diferentes en cada individuo. Es el impulso que origina en la persona un determinado comportamiento, y puede ser interno (proviene de los procesos mentales) o externo (del ambiente); cuando es interno comprende los valores personales y lo que los individuos piensan sobre sí mismos y del ambiente que los rodea; también tiene que ver con sus experiencias personales —lo que piensan, sienten y creen—. El impulso externo tiene que ver directamente con el ambiente que los rodea.

En este contexto se pueden identificar tres premisas para dilucidar el comportamiento humano:

- **El comportamiento es causado.** Existe una causa interna o externa que influye en el comportamiento de las personas, producto de la herencia y el ambiente.
- **El comportamiento es motivado.** El comportamiento no es casual ni fortuito, está más bien orientado hacia un objetivo.
- **El comportamiento está dirigido hacia objetivos personales.** En todo comportamiento siempre existe un impulso, deseo o necesidad que lo genera.

En el clima organizacional la gama de motivadores es muy amplia; lo que para unos puede ser la recompensa económica para otros lo es el reconocimiento a su trabajo. A continuación se aborda la motivación desde el punto de vista organizacional.

Chiavenato define la motivación en el área laboral como el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a lograr los objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer necesidades individuales; es decir, para lograr los objetivos es necesario conducir el comportamiento humano a fin de que esté encaminado a lograr tanto los objetivos planeados como la satisfacción de necesidades individuales. Una persona puede tener altos índices de productividad, sin embargo, si no satisface sus necesidades individuales, este esfuerzo sólo durará un breve tiempo.

Un personal desmotivado genera tensión laboral, estrés, conflictos, baja productividad, etc.; de ahí la importancia de este rubro en las organizaciones. Este es un tema muy complejo debido a la gran variedad de gustos y necesidades de las personas, así como de los motivadores que las impulsan, sin embargo, no es imposible lograrlo.

Ciclo motivacional

Como ya se mencionó, la motivación surge de una necesidad no cubierta o de un deseo no satisfecho. Esta situación genera en el individuo tensión, estrés, etc., que resultan en un desequilibrio. En este estado surgen los motivadores para lograr un equilibrio y son éstos los que determinan la conducta a seguir; si este comportamiento es eficaz se logra la satisfacción del deseo, de lo contrario la situación continuará generando estrés, incomodidad, insatisfacción, etc. Una vez logrado el objetivo aparecerá otro motivador, por lo que se convierte en un ciclo que se repite de manera continua a lo largo de toda la vida.

De acuerdo con la figura 5-5, el ciclo motivacional se puede explicar de la siguiente manera:

- Estímulo: aparece y genera una necesidad.
- Desequilibrio: ante el estímulo se rompe el equilibrio.
- Insatisfacción: la necesidad no satisfecha genera un estado de tensión, el cual provoca un determinado comportamiento o acción.
- Comportamiento: actitudes o acciones dirigidas a satisfacer la necesidad.
- Satisfacción: el individuo regresa a su estado de equilibrio.

Ahora bien, las necesidades no siempre son satisfechas; en este caso se presentan ciertas reacciones a tal insatisfacción, como pueden ser:

- Desorganización.
- Agresividad.



Figura 5-5. Ciclo motivacional.

- Reacciones emocionales (ansiedad, nerviosismo, irritabilidad, insomnio, etc.).

Estas acciones en el área laboral son muy dañinas y en muchas ocasiones son las causantes de que no se logren los objetivos planteados; de ahí la importancia de conocer qué grado de motivación tienen los empleados. Por más que se implementen nuevas tecnologías o procedimientos de trabajo, si el personal no está motivado la productividad seguirá en los mismos niveles.

Técnicas motivacionales

Es importante mantener al personal motivado, pero ¿cómo se puede lograr esto? Hay técnicas motivacionales que han demostrado su eficacia, por ejemplo:

- **Dinero.** Si bien el dinero para la mayoría de las personas es un motivador, no es posible generalizar, ya que su eficacia depende de la situación del trabajador; por ejemplo, para el cabeza de una familia en crecimiento el dinero puede ser un gran motivador; sin embargo, para una persona que ya alcanzó una estabilidad económica el reconocimiento puede ser más importante que los ingresos monetarios por sí solos.

Las organizaciones pueden adoptar diferentes medidas para que este motivador atraiga y retenga a su personal, como pueden ser los estímulos por puntualidad, de productividad, sueldos competitivos, remuneraciones semejantes en niveles jerárquicos equivalentes, etc. Cualquiera que sea la medida

que se adopte, es importante señalar que el clima laboral en general es lo que mantiene satisfechos o no a los empleados.

- **Capacitación.** Es un factor crucial, ya que una persona capacitada siente seguridad en el trabajo que desempeña y propicia una sensación de comodidad que le impulsa a permanecer en la organización.
- **Condiciones de trabajo.** Un ambiente seguro y un clima laboral agradable son excelentes motivadores; las personas se desarrollan y crecen con la organización cuando se sienten en armonía con su ambiente laboral.
- **Políticas de contratación y ascenso.** Cuando la organización permite el desarrollo de las personas, éstas tienden a esforzarse para obtener un ascenso, por lo que es un motivador a lo largo de su vida laboral.
- **Liderazgo.** Un liderazgo efectivo es motivador para las personas; cuando se ejerce un liderazgo autoritario se crea un clima laboral tenso que provoca alta rotación de personal, pues el trabajador en muchas ocasiones prefiere un empleo con menor remuneración, pero en donde se sienta a gusto con sus superiores.

En resumen, la motivación juega un papel importante dentro de las organizaciones. Es todo un reto para el administrador conocer qué motiva a sus subordinados y lograr un clima laboral en donde las personas se puedan desarrollar y sacar el máximo provecho de ellas.

Comunicación

La comunicación tiene un papel vital dentro de las organizaciones, pues a través de ella se siguen o se reportan órdenes, se transmiten ideas, etc. La información que fluye en una organización a través de la comunicación es muy variada y rica; todos los tipos de interacción tienen que ver con algún tipo de comunicación.

Agustín Reyes Ponce define la comunicación como el “proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros”; de modo que se trata de un proceso verbal, escrito, visual o expresivo que transmite una idea, información, pensamiento y que puede influir en las personas.

Proceso de comunicación

La comunicación sigue un proceso para llevarse a cabo en cualquiera de sus modalidades (figura 5-6); a continuación se describen los elementos que la componen:

- **Fuente.** Persona o grupo de personas en donde se origina el proceso de comunicación; es o son los responsables de que la comunicación cumpla su objetivo.

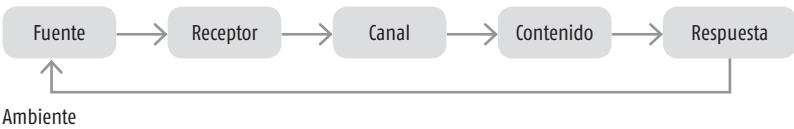


Figura 5-6. Proceso de comunicación.

- **Receptor.** Persona o grupo de personas a quienes va dirigida la comunicación. En este sentido es importante señalar que la comunicación se debe adaptar al receptor y no a la fuente; se deben tomar en cuenta idioma, escolaridad, etc., de lo contrario la comunicación no será efectiva.
- **Canal.** Medio a través del cual se realiza el proceso de comunicación; puede ser la palabra hablada o escrita, señas, gestos, conductas, etc. Por lo general hay una combinación de todos ellos en el proceso de comunicación.
- **Contenido.** Mensaje que se quiere enviar; representa todo lo que se desea transmitir a través de la comunicación. Es importante tener claro el mensaje y su objetivo para que el proceso tenga éxito.
- **Respuesta.** Retroalimentación del proceso. La comunicación va de regreso al momento de transmitir el mensaje y entonces el receptor se convierte en fuente, y viceversa.
- **Ambiente.** Todo lo que rodea al proceso se denomina ambiente; es importante tomarlo en cuenta al momento de transmitir un mensaje, ya que en muchas ocasiones el ruido o las interferencias hacen que se pierda el objetivo de la comunicación.

Clasificación de la comunicación

La comunicación tiene varias clasificaciones y agrupaciones según el canal, el receptor, su forma, contenido, etc.; el cuadro 5-4 y la figura 5-7 muestran algunas de ellas.

► **Cuadro 5-4.** Clasificación de la comunicación.

Categoría	Tipos
Por su canal de comunicación	Formal e informal
Por su receptor	Individual o colectiva
Por su forma	Oral, escrita o gráfica
Por su línea de mando	Vertical (descendente y ascendente) y horizontal

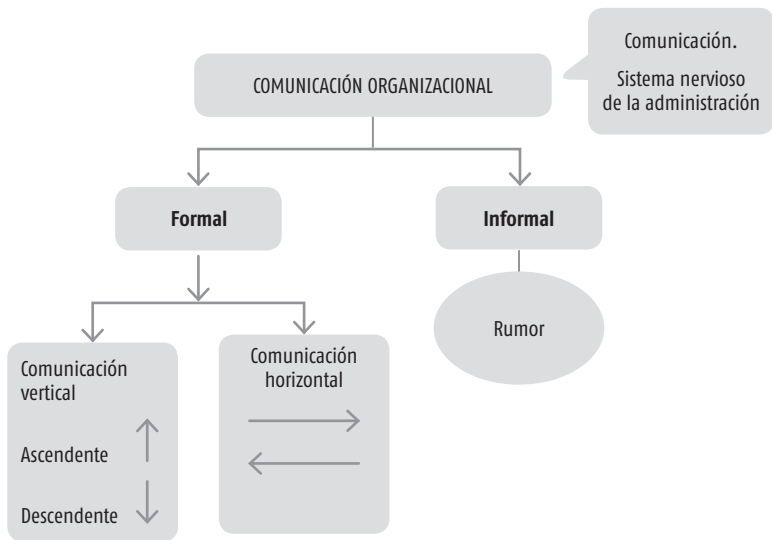


Figura 5-7. Comunicación organizacional.

Las comunicaciones verticales descendentes son:

- **Órdenes.** Secuencia de las líneas de mando.
- **Instrucciones.** Emanan de un directivo; se indica la forma de realizar una actividad. Se incluyen las políticas, las reglas y las informaciones.
- **Manuales.** En los manuales se detallan actividades y líneas de mando.

La comunicación vertical ascendente comprende:

- **Sugerencias.** Tienen su origen en los empleados y se transmiten a los directivos con el fin de mejorar un proceso o una determinada situación.
- **Quejas.** Este tipo de comunicación puede originarse en los empleados cuando hacen del conocimiento de los directivos una situación que se puede mejorar.
- **Reportes.** Pueden ser de una actividad desarrollada; éstos emanan de los empleados a sus superiores.
- **Sondeos de opinión.** Encuestas de salida; un ejemplo son las encuestas de satisfacción.

La información horizontal está constituida por:

- **Memorándum.** Comunicación escrita que surge entre ejecutivos o personal con el mismo nivel jerárquico.

- **Reuniones lineales o de *staff*.** Al igual que el anterior, son reuniones con personal del mismo nivel jerárquico.
- **Grupos de trabajo y equipos.** Comunicación entre personas de un mismo nivel.

Principios de la comunicación

Una forma de garantizar la comunicación efectiva es mediante seguir una serie de principios que, aplicados, pueden dar mayor certidumbre de que la comunicación cumpla su objetivo.

- **Principio de responsabilidad.** La responsabilidad de que la comunicación sea efectiva recae en la fuente, es decir, en donde se origina la comunicación porque es la que administra los demás elementos que la componen.
- **Principio de adaptación.** Es importante señalar que la comunicación siempre se debe adaptar al emisor, pues es quien la va a interpretar; en ocasiones se dice que no se siguió una indicación y es muy probable que esto se deba a que el emisor no la comprendió.
- **Principio de la efectividad.** Se debe usar el canal más apropiado para llevar a cabo la comunicación; si se trata de una orden que va dirigida a pocas personas y es sencilla de realizar, es mejor utilizar la palabra hablada; pero si es una orden más compleja y dirigida a un mayor número de personas es más efectiva la palabra escrita.
- **Principio de la bilateralidad.** Se debe tomar en cuenta la respuesta al mensaje que se emitió para asegurar que éste se comprendió.

Barreras para la comunicación

Existen muchas barreras en el proceso de comunicación, las cuales deben tomarse en cuenta para evitarlas en lo posible y que no representen un obstáculo en la efectividad de los mensajes emitidos. Las barreras se clasifican según el elemento en donde se presentan (cuadro 5-5).

Se dice que la comunicación es el sistema nervioso de la administración, y es verdad, pues es un punto medular dentro de las organizaciones; una comunicación efectiva constituye un paso fundamental para cumplir los objetivos planteados.

Liderazgo

En la etapa de dirección el liderazgo constituye un elemento de suma importancia. En las organizaciones se requiere de personas que ocupen los niveles directivos para conducir a los subordinados al logro de los objetivos, sin embargo, las personas que ostentan la autoridad no siempre son líderes. Aunque autoridad y liderazgo están íntimamente relacionados no significan lo mismo;

► **Cuadro 5-5.** Barreras para la comunicación.

Elemento	Barrera
En la fuente	Mensaje incompleto Falta de claridad Mensaje no deseado
En el receptor	No poner atención No aclarar dudas Falta de interés Mala interpretación
En el canal	Usar el canal inadecuado Muchos intermediarios Canales sobrecargados
En la respuesta	Obstaculizar que ocurra Ignorarla
En el ambiente	Mucho ruido No elegir el más adecuado

mientras que al ocupar un puesto administrativo una persona tiene la autoridad socialmente aceptada por la posición que ocupa, quizá carezca de liderazgo; en contraparte, hay personas que sin ostentar ningún puesto administrativo ejercen liderazgo.

El liderazgo siempre ha existido y ha sido objeto de numerosos estudios por la importancia y trascendencia que tiene tanto en las organizaciones como en la vida social —en la historia hay múltiples ejemplos de líderes que han sido capaces de cambiar el rumbo de una nación, como los casos de Napoleón Bonaparte y Gandhi, lo cual demuestra que vale la pena el estudio del liderazgo.

Conceptos de liderazgo

Harry Truman. “Es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste hacerlo.”

Agustín Reyes Ponce. “Es la capacidad que tiene una persona para lograr que otras lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que se coordinen eficazmente para ello, todo con base en la confianza que les infunda y en su habilidad para persuadirlos.”

Idalberto Chiavenato. “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.”

H. Koontz, H. Weihrich. “Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta en el cumplimiento de metas grupales.”

TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO

El liderazgo se ha estudiado desde diferentes enfoques y se ha clasificado en tres grupos, en donde se estudian los rasgos de la personalidad, el estilo para liderar y la situación que rodea al líder. El estudio del liderazgo ha interesado a teóricos por la importancia que reviste un líder dentro de las organizaciones para la consecución de los objetivos. En el cuadro 5-6 se presentan algunos de los enfoques mencionados; a continuación se explica brevemente cada uno de ellos.

TEORÍA DE RASGOS DE LA PERSONALIDAD

Fue una de las primeras teorías en donde se buscó identificar qué características personales debería tener una persona para ser un líder exitoso, entre las que destacan las siguientes:

- Inteligencia.
- Flexibilidad.
- Confianza.
- Curiosidad.
- Tolerancia.
- Entusiasmo.
- Mente abierta.

Cuadro 5-6. Enfoques de las teorías de liderazgo.

Enfoque	Fundamento	Teorías
Rasgos de la personalidad	Está fundamentada en las características personales que debe tener un líder exitoso	Rasgos de personalidad del líder
Sobre estilos de liderazgo	Está basada en la conducta que asume el líder para obtener resultados finales satisfactorios para las personas y para la organización	Los tres estilos de liderazgo Liderazgo orientado hacia las personas o hacia las tareas Malla gerencial
Situaciones de liderazgo	Es fundamentada en el contexto ambiental en que se encuentran el líder, los liderados, la tarea, la situación, etc.	Elección de los patrones de liderazgo Modelo contingencial de Fiedler Camino-meta

- Responsabilidad.
- Madurez.
- Espíritu emprendedor.
- Visión del futuro.

TEORÍAS SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

a. Los tres estilos de White y Lippitt

El **líder autócrata** asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, no permite que nadie, excepto él, tenga el control, es dominante y no acepta las opiniones de los subalternos y ellos, a su vez, le deben obediencia absoluta; este líder provoca temor, fatiga, estrés y tensión entre sus subordinados, aunque también presenta altos índices de productividad. Un líder de este tipo diría algo como: “Aquí yo soy el jefe y soy quien da las órdenes. Yo les indicaré lo que quiero que hagan y no acepto sugerencias de nadie”.

El **líder participativo o democrático** emplea la consulta en la toma de decisiones, es comunicativo y propicia la participación del grupo; coordina actividades y facilita el trabajo en equipo, es entusiasta y sabe motivar a su grupo de trabajo. Este estilo de liderazgo es el que obtiene mayores resultados en cuanto a productividad y ambiente laboral. Un líder así expresaría su estilo diciendo: “Estoy abierto a sus ideas y aportaciones, pero la decisión final la tomaré yo y ustedes me apoyarán una vez que se haya decidido”.

El **líder liberal** delega todo tipo de responsabilidad en sus subordinados, sólo interviene cuando el grupo se lo solicita; no tiene presencia ni autoridad, deja que el grupo se desempeñe como mejor le parezca y no estimula ni motiva a sus subordinados; es evasivo y no tiene firmeza. Su filosofía sería: “Este es el trabajo a realizar, háganlo como quieran pero dñenme resultados; si algo se complica demasiado pueden llamarme”.

b. Liderazgo orientado en las tareas o las personas

Liderazgo centrado en la tarea. Teoría que asume que el líder está orientado y preocupado sólo por la tarea encomendada, no ve nada de lo que ocurre alrededor; su preocupación es por los resultados finales. Este tipo de liderazgo se encuentra en organizaciones muy rutinarias y estandarizadas. Hace más énfasis en las tareas que en las personas.

Liderazgo centrado en las personas. Teoría enfocada en el aspecto humano, se preocupa por los subordinados y los hace sentir parte de la organización; facilita el trabajo en equipo y mantiene motivado al grupo. Hace énfasis en las personas más que en las tareas.

c. Malla gerencial

Conjunta los dos conceptos anteriores y dice que los líderes deben estar preocupados por ambas cosas, las tareas y las personas, y que debe existir un

equilibrio entre las dos para lograr el éxito. Se crea una malla (o *grid*) gerencial para identificar en qué lugar está el líder y llevarlo al estilo 9.9, que significa el estilo de liderazgo por excelencia. En la malla gerencial se encuentran varios estilos de liderazgo, sin embargo, el objetivo es llegar al equilibrio en la preocupación hacia las personas y las tareas, ya que la teoría sostiene que ambas tienen la misma importancia dentro de las organizaciones. En la malla gerencial representada por dos ejes, el horizontal corresponde a la preocupación por las tareas y el eje vertical a la preocupación por las personas.

TEORÍAS SITUACIONALES DE LIDERAZGO

Teorías que toman en cuenta todos los aspectos que rodean al líder: el ambiente en el que se desenvuelve, la tarea que se desarrolla, los objetivos planteados, los subordinados, la situación reinante; es un enfoque global de la situación que rodea al líder.

a. Elección de los patrones de liderazgo

Esta teoría propone que según la situación del líder serán los patrones de liderazgo que se deben seguir al tomar en cuenta tres aspectos: las fuerzas del gerente, las de los subordinados y las de la situación. Es decir, el líder elige; la figura 5-8 permite visualizarlo para facilitar una mejor comprensión.

b. Modelo contingencial de Fiedler

Se fundamenta en la premisa de que según la situación que predomine en el ambiente el líder va a elegir un estilo de liderazgo. Es un concepto basado en tres factores condicionantes de la situación, que son el poder de posición del líder (se refiere al poder que su nivel jerárquico le otorga sin



Figura 5-8. Fuerzas que condicionan los estilos de liderazgo.

importar el poder personal que pueda tener), la estructura de la tarea (en este punto se toma en cuenta la complejidad de la tarea que se lleva a cabo) y la relación entre el líder y los subordinados (qué tanta afinidad existe entre el grupo y cuál es su comportamiento hacia el líder [si existe confianza mutua, empatía, lealtad, etc.]). Estos tres factores que determinan una situación también definen el liderazgo que debe asumir el líder.

c. Teoría del camino-meta

Teoría fundamentada sobre todo en el papel del líder como motivador de su grupo y, en este contexto, se define el camino a seguir para alcanzar tanto los objetivos organizacionales como personales. Se basa en el supuesto de que mientras los subordinados trabajen motivados aumentará la eficiencia, lo que los conducirá hacia la meta; el líder formula las directrices para llegar a ella, la hace atractiva para los trabajadores y ellos se sienten motivados por el estilo que adopta el líder (figura 5-9).

Una vez que se han visto las diferentes teorías sobre liderazgo se puede notar que éste ha sido estudiado desde diferentes matices para tratar de identificar qué es lo que realmente forma a un líder efectivo, tan necesario para que las organizaciones sean competitivas.

A fin de complementar este estudio, a continuación se describen las bases del poder, para comprender de dónde proviene el mismo.

Bases del poder

En las organizaciones a diario se encuentran líderes que, sin tener un puesto jerárquico, ostentan algún tipo de influencia sobre sus compañeros, así como los líderes socialmente aceptados por su nivel jerárquico.

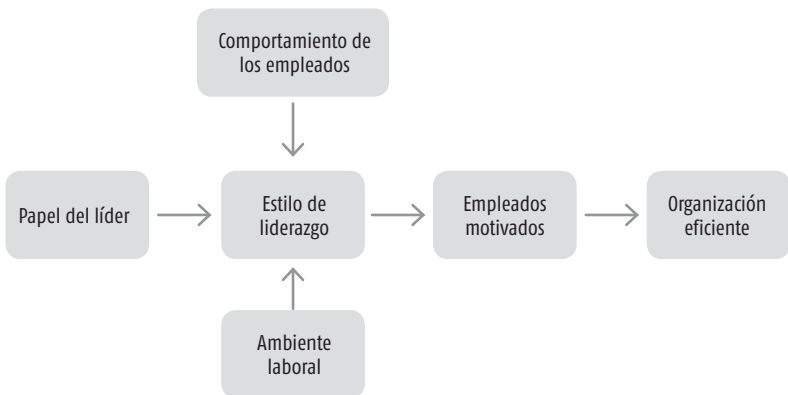


Figura 5-9. Teoría del camino-meta para la eficacia del liderazgo.

Existen cinco tipos de poder:

- **Poder coercitivo.** Basado en el castigo si no son atendidas las indicaciones de algún superior; está fundamentado en la coerción.
- **Poder de recompensa.** Los trabajadores perciben que van a recibir algún tipo de recompensa al realizar una actividad.
- **Poder de competencia.** Los subordinados observan que el líder tiene conocimientos superiores a los suyos; está basado en los conocimientos y nivel de competencia.
- **Poder legitimado.** Aquel que emana del nivel jerárquico que se ostenta.
- **Poder de referencia.** Basado en la personalidad del líder, en pocas palabras, es lo que se denomina carisma.

Diferencias entre líder y jefe

Al estudiar los diferentes tipos de poder se deduce que el administrador o la persona que ocupa un nivel jerárquico dentro de la organización no siempre posee dicho poder; en realidad, se requieren ciertas características para ser un líder y no simplemente un jefe (cuadro 5-7).

En el contexto de enfermería se pueden observar enfermeras que tienen el poder de referencia por los años de práctica profesional, pues adquieren habilidades y competencias superiores, en muchas ocasiones a las del personal directivo. Es entonces un reto para la enfermera administradora identificar a estas líderes y obtener el mayor provecho posible de sus cualidades en beneficio de los usuarios del servicio.

En resumen, se puede decir que todos los elementos que componen esta etapa del proceso administrativo son importantes. Si se dedica tiempo a su estudio habrá mayores oportunidades de éxito al momento de ocupar un nivel jerárquico. Cabe señalar que en el ambiente hospitalario, de enfermería, por ejemplo, la dirección interviene en 90% de los procesos que se manejan;

► **Cuadro 5-7.** Diferencias entre líder y jefe.

Líder	Jefe
Tiene conocimientos, habilidades y competencias. Enseña a hacer las cosas	Tiene conocimientos, habilidades y competencias. Sabe hacer las cosas pero no enseña
Es socialmente aceptado por la voluntad de sus compañeros	Es socialmente aceptado por el cargo que ocupa
Predica con el ejemplo	Da indicaciones
Inspira confianza	Inspira miedo

lo mismo ocurre en la clínica, por lo que es importante que el personal que asuma cargos directivos tenga conocimientos de liderazgo, motivación, integración, toma de decisiones y comunicación, para que lleve a buen puerto las funciones encomendadas.



CAPÍTULO 6

Control

ARACELI **ALVARADO FALCÓN**

- › Generalidades
- › Conceptos de control
- › Importancia del control
- › Proceso de control
- › Tipos de control

Generalidades

El control es la última etapa del proceso administrativo y es la que se encarga de monitorear hasta qué punto se están alcanzando los objetivos planteados. Planeación y control van de la mano; desde el momento de la planeación deben elegirse sistemas de medición que muestren los avances y las desviaciones que ocurren en el momento de la ejecución de las actividades planeadas, a fin de corregir desviaciones en caso de identificarlas y buscar la máxima eficiencia cuando se están alcanzando los objetivos.

El control es de suma importancia porque permite tener una buena planeación, organización y dirección; por otra parte, si este trabajo no se controla, se viene abajo y nunca se tendrá a la mano la información precisa que indique si lo realizado se ajusta o no a lo planeado, lo que es un aspecto fundamental para, con base en ello, tomar decisiones.

Conceptos de control

A continuación se presentan algunas definiciones de “control”:

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

Idalberto Chiavenato. “Es la función administrativa que monitorea y evalúa las actividades y los resultados logrados para asegurar que la planeación, la organización y la dirección sean exitosas.”

James A. Stoner. “Proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.”

Samuel C. Certo. “Es el proceso para lograr que algo ocurra de la manera como se planeó.”

Importancia del control

- El control evalúa y corrige las actividades planeadas con la finalidad de asegurar que los objetivos se cumplan según lo planeado.
- El control identifica desviaciones y a los responsables de las mismas.
- El control es un auxiliar en la toma de decisiones.
- El control proporciona información valiosa de las actividades que se están llevando a cabo.

Proceso de control (figura 6-1)

- Establecimiento de objetivos o estándares.
- Medición del desempeño actual.
- Determinación de los resultados con los parámetros establecidos.
- Medidas correctivas.

Establecimiento de objetivos o estándares

Es el primer paso para establecer un control. Las preguntas que se deben contestar en esta fase son: “¿qué queremos controlar?” y “¿cómo lo vamos a medir?” Para responderlas es preciso señalar que un objetivo se define como el resultado que la organización espera obtener, son fines por alcanzar establecidos de manera cuantitativa y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico; y estándar se define como el nivel de actividad promedio instaurado como modelo para la evaluación del desempeño. Asimismo, “desempeño” se define como la descripción de requisitos que se deben cumplir para evaluar la actividad. Una vez determinados todos y cada uno de los conceptos es posible iniciar la primera etapa.

Aplicación práctica. Como el control va de la mano con la planeación, se tomarán como referencia los objetivos planteados en esa fase para ejemplificar esta etapa del control.

- **Objetivo.** Capacitar al paciente o familiar cuidador en autocuidados a través de un programa educativo comunitario con la finalidad de disminuir complicaciones en enfermedades crónico-degenerativas.
- **Estrategia.** Programa educativo.
- **Control.** Establecimiento de objetivos o estándares.

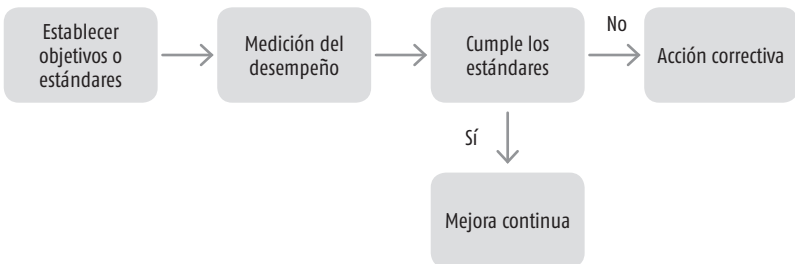


Figura 6-1. Proceso de control.

► **Cuadro 6-1.** Estándares establecidos de programa educativo.

Estándar	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Total
Temas	2	2	2	2	2	10
Pláticas	4	4	4	4	4	20
Número de asistentes	18	18	18	18	18	90

- **Estándar.** Temas por semana, pláticas por día, personas capacitadas. Estas actividades se van a tomar en cuenta para crear estándares.

Medición del desempeño actual

En esta fase se establecen parámetros de medición, es decir, una vez que se identifican las actividades que se va a controlar es preciso tener antecedentes de las mismas en cuanto a tiempo, costo, calidad y cantidad. Esta medición servirá como marco de referencia para establecer un promedio que será el estándar, o para fijar las metas.

Aplicación práctica. Después de establecer lo que se desea medir es momento de compararlo con el desempeño actual. Siguiendo el ejemplo anterior, la estadística muestra que se pueden dar dos temas por semana, cuatro pláticas por día (dos en el turno matutino y dos en el turno vespertino), con una duración de 1 hora; la capacidad del aula es de 30 personas, pero en promedio asisten 18 por día.

Determinación de los resultados

En este paso se deben comparar los resultados obtenidos en los controles con los estándares o metas establecidas; aquí se nota si los resultados entran dentro de los límites aceptados o establecidos, y quizá se pueda pensar en una mejora continua, ya que los objetivos están siendo alcanzados; de lo contrario se da paso a la siguiente etapa.

Aplicación práctica. A fin de ejemplificar esta fase se comparan los estándares establecidos contra los resultados obtenidos después de cinco semanas de aplicación del programa (cuadros 6-1 y 6-2).

► **Cuadro 6-2.** Resultados obtenidos de programa educativo.

Estándar	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Total
Temas	2	2	1	2	1	8
Pláticas	4	3	1	4	4	16
Número de asistentes	15	18	21	22	14	90

Al analizar los resultados del cuadro 6-2, es evidente que no se alcanzaron los objetivos: en el rubro de temas faltaron dos, en el número de pláticas quedaron cuatro sin exponerse y la cantidad de asistentes fue igual al promedio que se estableció.

Medidas correctivas

Si los resultados no fueron los esperados es momento de tomar medidas correctivas que permitan obtenerlos. En esta etapa ya se debe conocer en qué fase del proceso se identificaron desviaciones y, con base en ello, formular un plan de acción con las medidas necesarias para corregirlas, o bien se reformulan las metas u objetivos, pues puede ser que no se les haya alcanzado por mal planteamiento de los mismos.

Aplicación práctica. Es el momento de tomar acciones correctivas. En primer lugar se deben analizar los motivos y con base en ello tomar acción. Si fue responsabilidad del ponente, se busca otro para los siguientes temas y así, de manera sucesiva, se deben encontrar todas las causas que originaron que no se cumpliera con los estándares esperados.

En el ejemplo, cabe mencionar que el número de asistentes sí cumplió la meta; ahora sería momento de buscar una mejora continua y definir cómo se puede superar el objetivo.

Tipos de control

La etapa de control sirve para monitorear actividades y determinar en qué porcentaje se alcanzan los objetivos organizacionales. En este contexto es preciso definir en qué momento se va a controlar la actividad (antes de que se inicie, al momento de llevarla a cabo o al final) para tener un control efectivo.

Control preliminar

Este tipo de control se realiza antes de que inicien las actividades y tiene el propósito de contar con todos los recursos disponibles para llevarlas a cabo; su importancia radica en anticiparse a los hechos. A menudo este tipo de control simplemente se omite y los administradores fundamentan sus decisiones en datos obtenidos una vez terminada la operación, mismos que sin duda son necesarios, pero son datos históricos de eventos ya ocurridos y en ocasiones son presentados semanas después de que el evento tuvo lugar.

En contraste, si se efectúa el control preliminar, los datos obtenidos permiten anticiparse a los eventos y tomar medidas para asegurarse de que la operación se llevará a cabo según lo planeado.

Aplicación práctica. En el programa de capacitación se puede establecer una lista de control antes de iniciarlo, la cual debe contener datos que aseguren que todo está listo para iniciar la capacitación, por ejemplo, los instructores confirmaron su asistencia, se cuenta con el aula, se llevó a cabo la difusión del programa, etc.

Control concurrente

Tiene lugar en el momento en que se llevan a cabo las actividades, es decir, las actividades que se están realizando se supervisan con la finalidad de que se cumplan los estándares establecidos; si se presentan desviaciones las acciones correctivas se realizan en ese momento. Este control sigue la cadena de mando; el nivel institucional vigila que las indicaciones asignadas al nivel táctico se estén cumpliendo y éste a su vez, supervisa al nivel operativo.

Aplicación práctica. En el programa anual de trabajo del servicio de medicina interna se programan criterios de supervisión de procedimientos específicos (cuadro 6-3).

Control de retroalimentación

Se lleva a cabo una vez terminadas las actividades; se miden los resultados obtenidos con los estándares establecidos. Si las metas se cumplieron es momento de orientarse hacia el *Kaizen*, a saber, el mejoramiento continuo y la meta de ser más competitivos; siempre hay que pensar que los procesos se pueden mejorar para caminar hacia la excelencia.

Cuadro 6-3. Control concurrente.

Nombre de la enfermera evaluada _____								
Nombre de la enfermera evaluadora _____								
PROCEDIMIENTO: Manejo de líquidos parenterales								
Nombre de la enfermera evaluada	La enfermera verifica la permeabilidad de la venoclisis		La enfermera aplica la terapéutica médica (hora, dosis)		Se administra el goteo correcto, la cantidad corresponde a lo calculado de acuerdo con la hora de inicio		Registra en la hoja de enfermería el total de líquidos administrados por tubo	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO

Resultado _____

Acciones correctivas _____

► **Cuadro 6-4.** Control de retroalimentación.

Fecha	Hora	Tema	Docente	Punto de control
15 de abril	14:00	Instalación de circuitos	Licenciada en enfermería Blanca Estela Prado	Devolución del procedimiento por todas las participantes

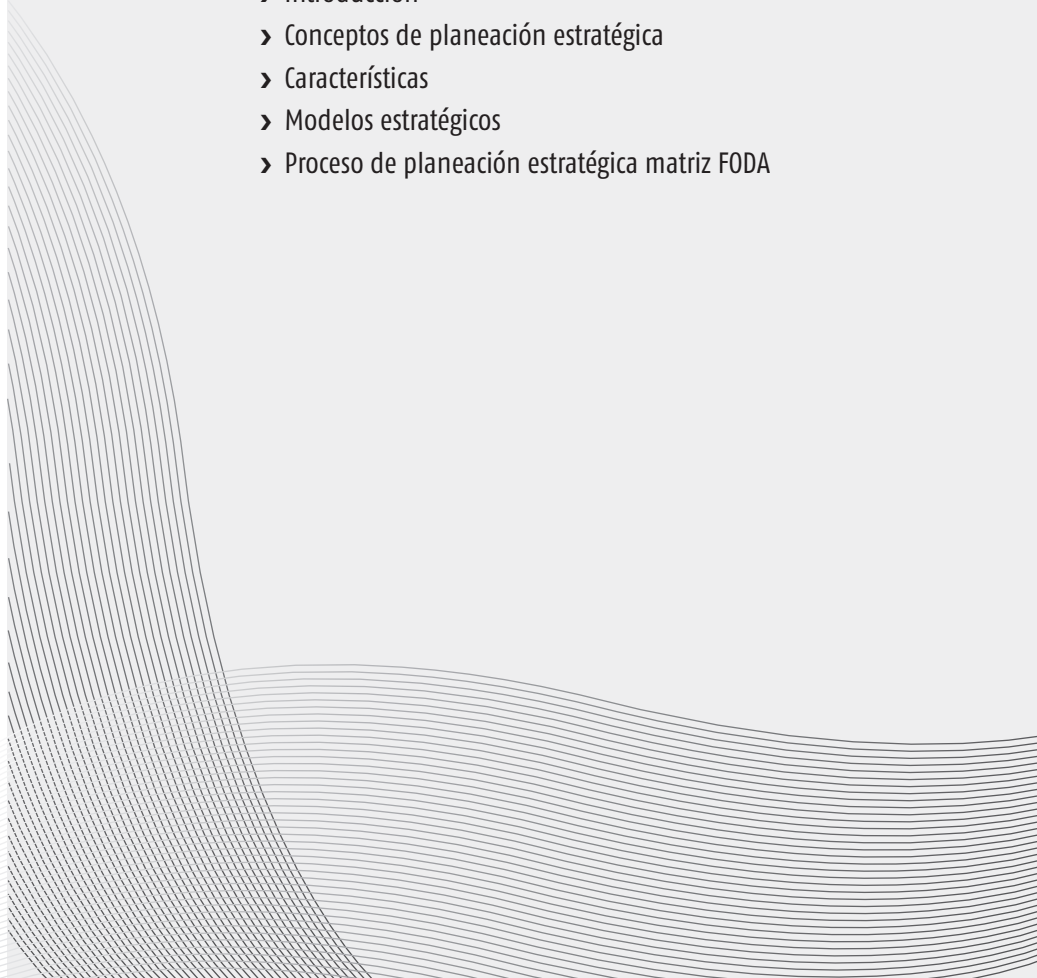
Si los objetivos no se alcanzaron es momento de identificar la desviación y tomar decisiones para las acciones correctivas. Este control forma parte de las estadísticas de la organización, ya que muestra los resultados obtenidos, y se debe tomar en cuenta al momento de volver a planear.

Aplicación práctica. Se programa el curso de capacitación continua en el manejo de aparatos electromédicos y ahí se establecen los puntos de control para evitar desviaciones (cuadro 6-4).

El control, en cualquier momento, es de suma importancia para la organización. Se puede llevar a cabo un excelente proceso de planeación, organización y dirección, pero si no se ponen los controles necesarios, todo el trabajo anterior se viene abajo. Sólo a través de esta función es posible precisar los errores, identificar a los responsables y corregir las fallas para que la organización esté bien encaminada.

El control debe llevarse en cualquier nivel de la organización, con lo que se garantiza que en la misma se cumplan los objetivos.

Es importante aclarar que el control no sólo debe realizarse al final del proceso administrativo, por el contrario, debe realizarse de forma conjunta con las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten.



CAPÍTULO 7

Planeación estratégica

ARACELI ALVARADO FALCÓN

- › Introducción
- › Conceptos de planeación estratégica
- › Características
- › Modelos estratégicos
- › Proceso de planeación estratégica matriz FODA

Introducción

Desde la época de Taylor y Fayol, pioneros de la administración científica y clásica, la administración ha sido estudiada y analizada por muchos expertos, quienes proponen nuevos modelos y teorías siempre con el mismo objetivo: lograr que las organizaciones sean exitosas y perduren a través del tiempo. En este contexto, la planeación estratégica constituye una herramienta de gran utilidad para los administradores, en especial para quienes se encuentran en el nivel institucional, ya que les ofrece un panorama global de la empresa al tomar en cuenta tanto el ambiente que prevalece al interior como al exterior y los cambios que pueden afectarla; con esta información los administradores tienen la posibilidad de enfrentar dichos cambios.

Al tener como marco de referencia una visión global de la organización, la planeación estratégica permite anticiparse a los acontecimientos y prepara a las organizaciones ante un mundo globalizado y competitivo en donde las variaciones en el ambiente se presentan de manera continua; esta perspectiva de mirar al futuro que ofrece la planeación estratégica es la principal razón por la que las organizaciones deben emplearla.

Conceptos de planeación estratégica

Considere a continuación algunas definiciones de “planeación”:

L. D. Goodstein. “Proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos.”

I. Chiavenato. “Es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos.”

D. Hellriegel. “Es el proceso que se utiliza para diagnosticar los entornos internos y externos de la organización, decidir cuál será su misión y visión, plantear metas globales, crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.”

Steiner. “Es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas que gobernarán la adquisición, el uso y la disposición de los recursos para lograr los objetivos.”

Características (figura 7-1)

- Es ejecutada y evaluada por el nivel institucional (directivos).
- Constituye un marco de referencia de toda la organización.
- Se proyecta a largo plazo.



Figura 7-1. Los tres niveles de planeación.

- Enfrenta mayores niveles de incertidumbre.
- Su parámetro es la eficiencia.
- Potencia oportunidades.
- Se anticipa a problemas futuros.

Modelos estratégicos

En la actualidad existen diversos modelos estratégicos; cada uno presenta características que le son útiles a las organizaciones según el tipo de bien que produzcan o el servicio que presten, por ello cada administrador emplea aquel que le ayude a la consecución de los objetivos organizacionales; en el cuadro 7-1 se detallan los más utilizados.

Como es evidente, los diferentes modelos ofrecen análisis en determinadas áreas de interés para las organizaciones; algunos están enfocados en la rentabilidad de sus productos y negocios, y otros en estudiar la competitividad de la empresa. En el ámbito de enfermería la preocupación es lograr la competitividad y ser partícipes en el éxito organizacional, por tanto, sólo se expone aquí el modelo estratégico FODA.

Proceso de planeación estratégica matriz FODA

La figura 7-2 muestra un diagrama de este proceso de planeación estratégica FODA (derivado de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

► **Cuadro 7-1.** Modelos estratégicos.

Matriz	Características
Matriz BCG. Análisis del portafolios de negocios	Está dirigida a la cartera de inversiones. Las inversiones con mayor rentabilidad se deben mantener, en tanto que las de menor rentabilidad deben eliminarse de acuerdo al flujo de efectivo
Matriz TOWS, también conocida como matriz FODA: análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	Su análisis está dirigido a diagnosticar fortalezas y debilidades al interior, y oportunidades y amenazas en el ambiente externo. Concilia aspectos internos y externos
Matriz de portafolios multifactorial de la GE	Realiza un análisis de cartera de productos en relación con su rentabilidad. Estudia el atractivo del mercado y la fuerza del negocio
Modelo de análisis de la industria Porter	Realiza un análisis de la competitividad de la organización en relación con el mercado

Valores

Los valores son principios o pautas de conducta que determinan la actuación de los individuos dentro de una organización; deben convertirse en actitudes y conductas que han de ejercer todos los miembros de la institución. Los valores deben ser compartidos y practicados; Chiavenato los define como el conjunto de creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual.



Figura 7-2. Proceso de planeación estratégica.

La definición y difusión de valores en la organización son fundamentales, ya que a través de su seguimiento es posible tener la certeza de que los procesos se realizan dentro de un marco de responsabilidad compartida que, como consecuencia, permitan trabajar de forma fructífera en beneficio tanto de la organización como de los trabajadores (figura 7-3).

Misión

Peter Drucker. “Una empresa no se define por su nombre, su estatus o su acta constitutiva. Se define por su misión. Sólo una definición clara de la misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos de negocio claros y realistas.”

El siguiente paso en la elaboración de la planeación estratégica lo constituye la declaración de la misión, la cual expresa el propósito o la esencia de lo que la organización desea hacer. Una declaración clara de la misión describe los valores y prioridades de la empresa; su redacción debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿**Quién** es? Anotar la razón social, nombre del producto o servicio, para definir el producto por su naturaleza.
- ¿**Qué** se hace? Detalla el desarrollo de la tarea a través de atributos de calidad, calidez, oportunidad, eficiencia, eficacia, etc.
- ¿**Para quién** lo hace? Tipo de cliente a quien se ofrecen el servicio y características que lo distinguen.

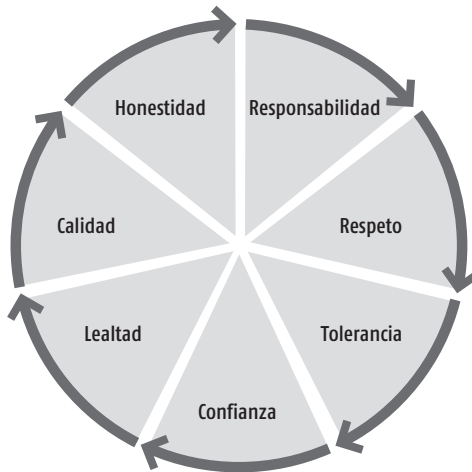


Figura 7-3. Valores organizacionales.

► **Cuadro 7-2.** Guía para la formulación de la misión.

¿Quién es?	¿Qué se hace?	¿Para quién lo hace?	¿Para qué lo hace?	¿A través de qué lo hace?
Departamento de enfermería	Proporcionar servicios de promoción y prevención	Para el usuario del servicio	Para promocionar la salud y prevenir enfermedades	Cuidado integral con calidad y oportunidad

- **¿Para qué lo hace?** Conocer el propósito o finalidad al otorgar el servicio.
- **¿A través de qué lo hace?** Medios con los que cuenta y la base normativa para cumplir con la realización de las actividades.

La misión sirve como una guía para dirigir a la organización por el camino correcto. Con su formulación, difusión y sobre todo comprensión, se estimula e invita al compromiso a todos los miembros de la organización para llevar a cabo su cometido. La misión siempre debe expresar la razón de ser de la organización.

Requisitos que debe cumplir la misión

- **Amplia.** Dentro de un marco de expansión debe ser tan específica y definida como sea posible para que sea fácil de comprender y lograr.
- **Motivadora.** Su redacción debe invitar al compromiso de todos los involucrados.
- **Alcanzable.** Debe ser realista con el entorno de la organización.
- **Permanente.** Debe estar orientada a la finalidad de la organización durante todo su ciclo de vida.
- **Congruente.** Debe ser coherente entre lo que se hace y lo que se desea.

Guía para la formulación de la misión

En el cuadro 7-2 se detallan las preguntas necesarias para formular la misión. Por otra parte, el cuadro 7-3 ejemplifica cómo quedaría redactada la misión con los elementos mostrados en el cuadro 7-2.

► **Cuadro 7-3.** Ejemplo de misión.

Misión del departamento de enfermería
Atender y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, proporcionando servicios integrales de prevención y promoción de la salud con personal capacitado y comprometido con la calidad, así como brindar a sus empleados un espacio para el desarrollo de sus competencias profesionales.

En esta declaración de misión quedan expuestos todos los elementos contenidos en las respuestas y se expone la razón de ser del departamento de enfermería.

Visión

John Keane dijo: “Una visión corporativa puede enfocar, dirigir, motivar, unificar y hasta incitar a una empresa a lograr un desempeño superior. La labor de un estratega es identificar y proyectar una visión clara.”

La visión describe el futuro deseado de la organización, representa la aspiración máxima que se desea tener, es la clara imagen del estado futuro; más que un sueño es un compromiso de todos los involucrados para convertirlo en realidad. Su redacción debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser?
- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cómo deseamos que nos describan?
- ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
- ¿Qué valores queremos que nos distingan?
- ¿Hacia dónde queremos cambiar?

Guía para la formulación de la visión

El cuadro 7-4 ofrece una guía somera para elaborar una visión que cumpla con estos requisitos; en tanto que el cuadro 7-5 ejemplifica la redacción de la visión con los elementos antes citados.

En síntesis, la visión debe responder a la pregunta: ¿cómo se desea que sea la organización en los próximos años?

Cuadro 7-4. Guía para la formulación de la visión.

¿Qué y cómo queremos ser?	¿Qué deseamos lograr?	¿Cómo deseamos que nos describan?	¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?	¿Qué valor queremos que nos distinga?	¿Hacia dónde queremos cambiar?
Ser líderes en el servicio que se ofrece	Proporcionar un servicio de calidad	Profesionales de la salud comprometidos con sus clientes	Respeto, tolerancia, lealtad, responsabilidad, confianza	Trato digno, calidad	Nos dirigimos hacia una cultura de calidad para lograr la excelencia en el servicio

► **Cuadro 7-5.** Ejemplo de visión.

Visión del departamento de enfermería
Ser líderes en el otorgamiento de servicios de promoción y prevención de la salud, con profesionales comprometidos con el servicio en un marco de respeto y confianza, que nos distinga de nuestros competidores por el trato amable y la calidad en el servicio.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son resultados específicos que se quiere alcanzar a partir de la formulación de la misión y visión.

Características:

- Son medibles y cuantificables.
- En relación con el tiempo, los objetivos se enfocan a largo plazo.
- Son factibles.
- Están orientados en función de la misión de la organización.
- Deben representar un reto.
- Son evaluados de forma periódica.
- Son definidos por escrito.
- Deben ser perfectamente difundidos y entendidos por todos los miembros de la organización.

Recomendaciones para la redacción de objetivos. Se sigue el mismo lineamiento que se expuso en el capítulo 3.

La redacción del cuadro 7-6 queda de la siguiente manera: implementar una cultura de calidad que le permita al personal profesional otorgar una atención oportuna y eficaz a través de un trato humanitario a fin de elevar la satisfacción de los clientes.

Estrategias

Las estrategias en el nivel institucional incluyen la utilización de todos los recursos disponibles de la organización para el logro de los objetivos orga-

► **Cuadro 7-6.** Ejemplo de objetivos.

¿Qué va a hacer? (Verbos en infinitivo)	¿Quién? (Sujeto u objeto)	¿Con qué? (Medios)	¿Para qué? ¿por qué? (Finalidad, motivo, causa)
Contar	personal profesional	políticas de calidad	la satisfacción de los clientes

nizacionales determinados a largo plazo; es decir, las estrategias deben ser consideradas como un plan amplio que más adelante se subdivide en planes tácticos u operacionales con la finalidad de asegurar su cumplimiento.

La elaboración de las estrategias está a cargo del nivel institucional, sin embargo, es importante la participación de los niveles táctico y operacional para asegurar su viabilidad. La estrategia en este nivel está proyectada a largo plazo; muestra a la organización tanto en su ambiente interno como externo, es un enfoque global que define el futuro de la organización.

Las estrategias, al igual que los objetivos, deben estar relacionadas con la misión y visión de la organización, por tanto, es preciso que haya una congruencia entre estos elementos de planeación. Asimismo, debe ofrecer una respuesta adaptativa al medio cambiante para crear una ventaja competitiva.

Tomando como marco de referencia los ejemplos de visión, misión y objetivos, a continuación se redactan las estrategias para seguir con el proceso de planeación.

- Modernizar al personal profesional en temas de calidad.
- Aumentar la eficiencia del personal.
- Evaluar la satisfacción de los usuarios de manera periódica.

Oportunidades y amenazas (ambiente externo)

La planeación estratégica está fundamentada en el análisis que se efectúa de las fuerzas del ambiente y cómo afectan a la organización. Tales fuerzas se dividen en dos grupos que son las oportunidades y las amenazas.

Las oportunidades son los factores o tendencias presentes del entorno (nacional, regional o normativo) no controlables por la organización, pero que benefician o apoyan a la organización, y que si se aprovechan representan una ventaja competitiva. Las amenazas son los factores o tendencias potencialmente perjudiciales del ambiente que obstaculizan el logro de los objetivos; representan un problema potencial que se debe neutralizar para que no afecte a la organización, o bien convertirla en oportunidad.

Fortalezas y debilidades (ambiente interno)

Las fortalezas en las organizaciones pueden definirse como aquellas actividades o procesos que se realizan de manera satisfactoria, como puede ser contar con un personal que posea habilidades y atributos que le den una ventaja competitiva. Los recursos tecnológicos y estructurales en que sobresale la organización constituyen una fortaleza. En términos generales cabe decir que las fortalezas son aquellos procesos o actividades que la organización hace especialmente bien y que representan el presente positivo de la organización.

Por otra parte, las debilidades pueden definirse como aquellas actividades o procesos que las organizaciones realizan de manera deficiente; representan

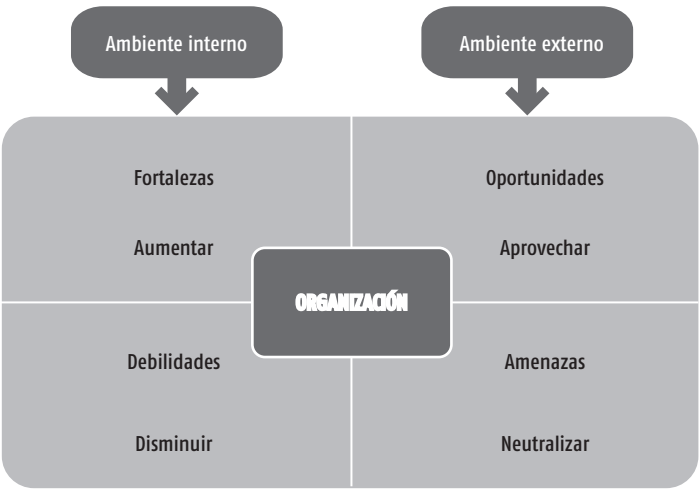


Figura 7-4. Matriz FODA.

las fallas que dificultan el funcionamiento y obstaculizan el logro de los objetivos; representan el presente negativo de la organización y limitan su éxito, como la falta de insumos, recursos humanos, materiales y así por el estilo (figura 7-4 y cuadro 7-7).

Cuadro 7-7. Matriz FODA.

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
F1	Personal capacitado	Capacitación extramuros	Falta de compromiso del personal	Capacitación no acorde con programas institucionales
F2	Normativa institucional	Comités de supervisión estatales	Aplicación deficiente de la normatividad	Insatisfacción del usuario
F3	Población derechohabiente cautiva	Programa sobre autocuidado	Deficiente difusión de programa de autocuidado	Aumento de las enfermedades crónico-degenerativas
F4	Stock de insumos	Contacto directo con proveedores externos	Control interno de insumos deficiente	Desabasto de insumos prioritarios

La formulación de la matriz FODA (en inglés TOWS, de *threats, opportunities, weaknesses, strengths*) se hizo con fines didácticos. Hay autores que recomiendan seguir una lista con los puntos que se deben analizar para detectar áreas de oportunidad tanto en el ambiente interno como en el externo, como son el análisis de competidores, clientes, nuevos productos, retorno de efectivo, estructura, etc. Sin embargo, estos puntos no se tocaron a profundidad, al menos desde el punto de vista que se hace en este texto, pues en el contexto de enfermería la mayor parte de los profesionales está inserta en una institución ya sea pública o privada y no se evalúan esos aspectos, sólo los relacionados con la administración de recursos asignados y la atención que se proporciona a los usuarios de los servicios.

Desarrollo de estrategias

La matriz FODA propone cuatro estrategias alternativas de acuerdo con el análisis del entorno (cuadro 7-8). La combinación de sus componentes deriva en su nomenclatura FO, fortalezas y oportunidades; DO, debilidades y oportunidades; FA, fortalezas y amenazas, y DA debilidades y amenazas.

Cuadro 7-8. Matriz FODA para formulación de estrategias.

Ambiente externo Ambiente interno	Fortalezas	Debilidades
	Personal capacitado Normativa institucional Población derechohabiente cautiva Stock de insumos	Falta de compromiso Aplicación deficiente de la normatividad Deficiente difusión de programa de autocuidado Control interno deficiente
Oportunidades Capacitación extramuros Comités de supervisión estatales Cultura del autocuidado Contacto directo con proveedores	Estrategia FO Estrategia maxi-maxi Continuar con programas de capacitación continua	Estrategia DO Estrategia mini-maxi Acuerdos con instituciones educativas
Amenazas Capacitación no acorde con programas Insatisfacción del usuario Aumento de enfermedades crónico-degenerativas Desabasto de insumos	Estrategia FA Estrategia mini-maxi Hacer difusión de la normativa institucional Difusión con población cautiva de autocuidado	Estrategia DA Estrategia mini-mini Establecer controles de insumos efectivos Hacer difusión de cultura de autocuidado

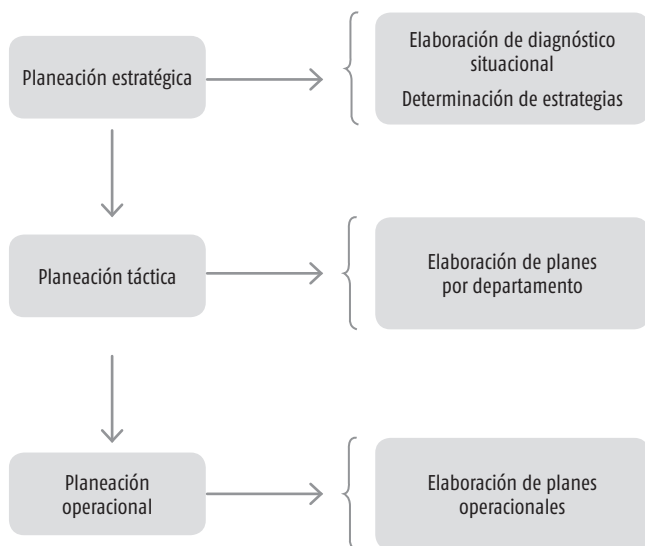
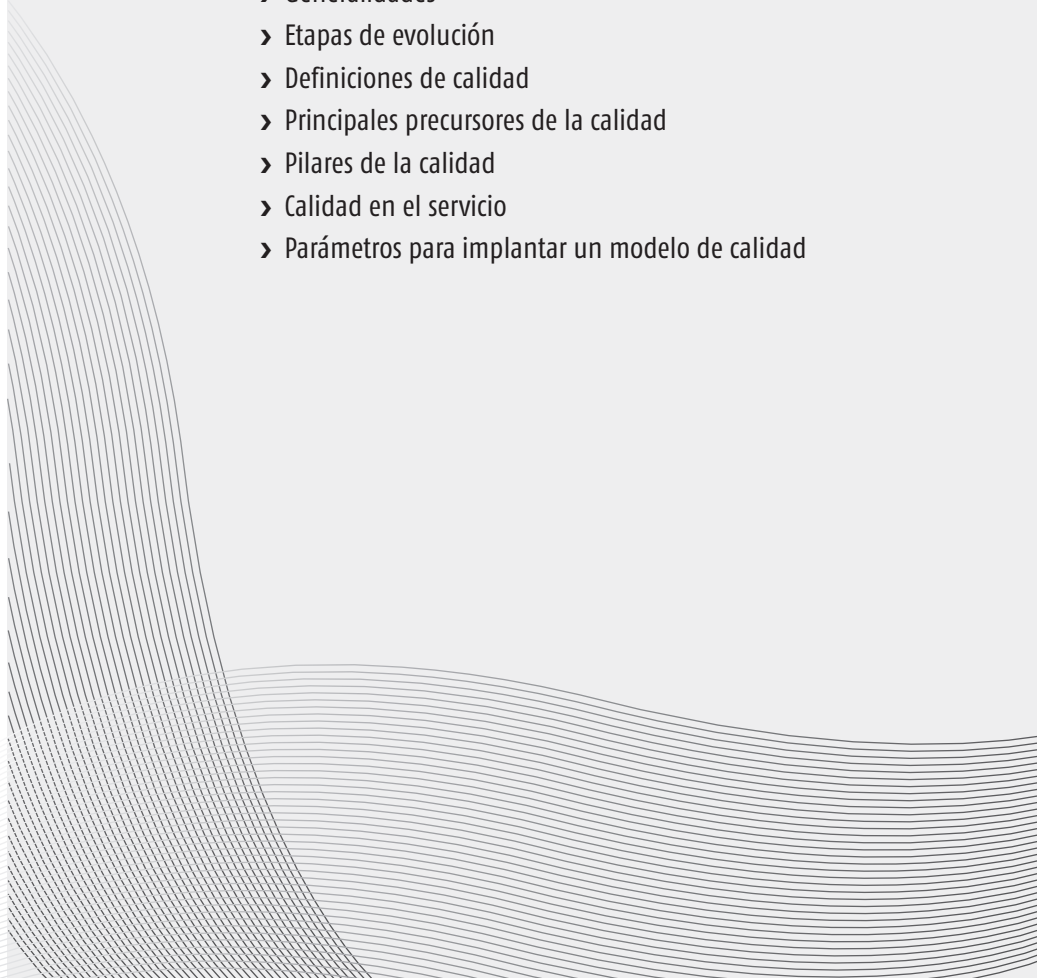


Figura 7-5. Tipos de planeación.

- Estrategia maxi-maxi: representa la situación ideal de la organización; es el momento de hacer uso de las fortalezas y aprovechar las oportunidades.
- Estrategia mini-maxi: está enfocada en reducir al máximo las debilidades y optimizar las oportunidades.
- Estrategia maxi-mini: propone aprovechar las fortalezas para disminuir al máximo las amenazas.
- Estrategia mini-mini: es el estado más indeseable de las organizaciones; esta estrategia está enfocada en reducir tanto las debilidades como las amenazas.

La matriz FODA es propuesta a largo plazo, sin embargo, en ambientes muy cambiantes se deben elaborar nuevas y tomar como referencia las anteriores para producir las presentes y proyectar hacia el futuro.

Una vez que las estrategias han sido bien establecidas, el paso siguiente es ponerlas en práctica a través de los planes, según la jerarquía de los niveles organizacionales (figura 7-5).



CAPÍTULO 8

Calidad total

ARACELI **ALVARADO FALCÓN**

- › Generalidades
- › Etapas de evolución
- › Definiciones de calidad
- › Principales precursores de la calidad
- › Pilares de la calidad
- › Calidad en el servicio
- › Parámetros para implantar un modelo de calidad

Generalidades

En las últimas décadas se ha notado un interés creciente por parte de los gobiernos y las organizaciones por integrar modelos de calidad con la finalidad de ser competitivos en este mundo globalizado. Ante este escenario los clientes juegan un papel predominante al tener la oportunidad de elegir la alternativa que mejor les convenga entre varias opciones para satisfacer sus necesidades. A su vez, las organizaciones tienen un doble reto, por un lado, satisfacer las necesidades del cliente y, por otro, las de sus empleados; si la organización cumple con este compromiso se dice que incorporó con éxito la **calidad total**.

A fin de comprender mejor los términos utilizados en calidad total, es necesario conocer un poco de su evolución para llegar al momento actual.

Etapas de evolución

La evolución de la calidad ha pasado por tres grandes etapas (cuadro 8-1).

Es importante mencionar que en la primera etapa la calidad estaba íntimamente relacionada con el proceso de producción, es decir, la principal preocupación giraba en torno al producto terminado que debía cumplir con las especificaciones técnicas planeadas para su elaboración; esto derivó en una desventaja importante, ya que generó gastos sustanciales para la administración, pues los productos que no cumplían con los requisitos técnicos eran desechados; de modo que el interés se enfocaba en corregir errores más que

Cuadro 8-1. Evolución de la calidad.

Etapas	Concepto	Objetivo	Enfoque
Control de calidad	Técnicas de control aplicadas a la producción de un bien o servicio	Cumplir las especificaciones técnicas del producto	Al producto
Control estadístico de calidad	Desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas para disminuir costos de control	Reducir costos Prevenir errores Ser competitivo	Al cliente
Calidad total	Sistema de gestión empresarial que involucra directamente el concepto de mejora continua	Mejora continua Ser altamente competitivo	Clientes internos y externos

en prevenirlos. Un inconveniente más en esta primera concepción de la calidad fue que el cliente y sus necesidades pasaron desapercibidos.

Con el tiempo se desarrollaron y aplicaron técnicas de control estadístico a fin de enmendar esos errores, lo que dio lugar a la segunda etapa, en la cual empezó el interés por los gustos del cliente y los esfuerzos se encaminaron a satisfacer sus demandas. Si bien esta etapa trajo consigo mejoras considerables en la productividad y amplió su campo de actuación, resultó insuficiente para enfrentar la competitividad creciente.

De esta manera es como nace la **calidad total**, término empleado para introducir y conocer nuevos conceptos destinados a la mejora continua y lograr la excelencia. La calidad tiene principio pero no tiene fin. La calidad total involucra clientes internos y externos, dirección, liderazgo, productos y servicios, en suma, todas las funciones de la organización con un solo objetivo: mejorar para lograr la excelencia.

Definiciones de calidad

Desde el punto de vista etimológico, “calidad” se origina del término griego *kalos* que significa “lo bueno”, “lo apto”, y de la palabra latina *qualitatem*, que significa “cualidad” o “propiedad”. Según su significado, cabe decir que la calidad está en función de las expectativas de quien la evalúa o recibe.

Considere a continuación algunas definiciones de “calidad”:

W. Edwards Deming. “Hacer las cosas bien a la primera y siempre. La calidad tiene como objetivo las necesidades del usuario, presentes y futuras.”

Joseph Juran. “Es la adecuación al uso.”

Philip Crosby. “Cero defectos. Es la conformidad con las exigencias. Cumplir con los requisitos del cliente.”

Chiavenato. “Calidad interna: manera como una organización administra la calidad de sus procesos, productos y servicios.” “Calidad externa: percepción que el cliente, consumidor o usuario tiene respecto del producto o servicio que compra y utiliza.” “Calidad total es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de autosuperación y perfeccionamiento continuo.”

Sosa Pulido. “Calidad total: es lograr la satisfacción total de los clientes por medio de un trabajo excelente desde la primera vez.”

Nava Carbellido. “Calidad total: sistema de gestión o filosofía gerencial a través del cual las organizaciones satisfacen las necesidades y expectativas del usuario, sus empleados, accionistas y toda la sociedad en general, utilizando los recursos de los que disponen (personas, materiales, tecnología, sistemas productivos, etc.).”

En este contexto es evidente que la “calidad” se hace “total” cuando involucra a todos los miembros de la organización y todos y cada uno de sus

procesos productivos, en donde “calidad” implica satisfacer las expectativas del cliente y “total” evidencia la participación de todos los miembros de la organización para lograrlo. Se trata de una nueva gestión empresarial en donde todos los factores entran en juego: un liderazgo eficaz, comunicación asertiva, planificación estratégica, motivación, etc. Lograr la calidad total requiere de un trabajo constante y sobre todo de un cambio en la cultura organizacional.

Principales precursores de la calidad

William Edwards Deming

W. E. Deming, estadista y profesor estadounidense, fue invitado por los japoneses después de la Segunda Guerra Mundial para enseñar a ingenieros sus conceptos sobre calidad. Los japoneses escucharon y pusieron en práctica las enseñanzas del Dr. Deming, lo que resultó en que Japón se convirtiera en un proveedor a nivel mundial de productos de calidad, con lo que acaparó un mercado que antes pertenecía a las grandes potencias. Todas las enseñanzas del Dr. Deming sobre control estadístico de procesos tuvieron un gran impacto a nivel mundial, esto lo convirtió en uno de los principales precursores sobre calidad total; sus principales aportaciones son el círculo Deming (ciclo PDCA; del inglés *plan* [planear], *do* [hacer], *check* [verificar], *act* [actuar]) (figura 8-1) y los 14 puntos de la gerencia.

Círculo Deming

Planear. El primer paso es elaborar un diagnóstico de la situación, a continuación se evalúan alternativas y, por último, se desarrolla un plan de trabajo. Se

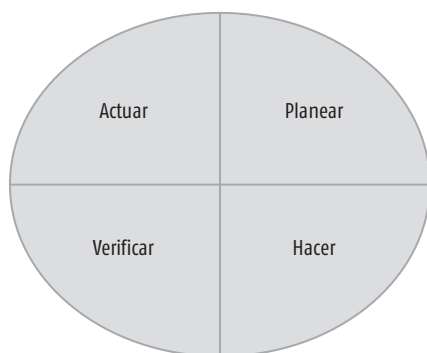


Figura 8-1. Círculo Deming.

establecen metas que deben contener concepto, cuantificación y plazo, así como los medios para alcanzarlas, y un cronograma.

Hacer. Llevar a cabo el plan con sus puntos de control, lo que más adelante permitirá evaluar qué tanto se cumple con lo planeado.

Verificar. Reconocer qué problemas tiene el proceso y reunir los resultados.

Actuar. Se analizan los resultados, se establecen los cambios y se inicia el mejoramiento; con esta etapa termina el ciclo de calidad para dar inicio a uno nuevo.

EJEMPLO DE APLICACIÓN EN ENFERMERÍA DEL CÍRCULO DEMING

Una institución que en la actualidad tiene 70% de satisfacción del usuario quiere aumentarla 10% mediante el círculo Deming.

Planear. Aumentar la satisfacción del usuario 10% en el cuatrimestre de enero a abril.

Para ello se trazan los siguientes objetivos y metas:

- **Objetivo.** Capacitar al personal de enfermería en trato digno con la finalidad de elevar la satisfacción del usuario.
- **Meta.** Aumentar la satisfacción del usuario a 80% al mes de abril.

Hacer. Ejecutar las actividades del cronograma poniendo especial interés en los puntos de control para dar seguimiento al cumplimiento de cada una de las actividades.

Verificar. En esta etapa del círculo Deming se identifican áreas de oportunidad y por qué no se están cumpliendo en su totalidad las actividades previstas en el cronograma. Una vez obtenida esta información se presentan los resultados.

Actuar. Realizar el cronograma (figura 8-2) y monitorear al mismo tiempo los puntos de control. En este momento se pueden identificar factores que intervienen para que el proceso se cumpla o no según lo planeado.

En este último punto se analizan los resultados obtenidos, se establecen alternativas de solución a los problemas encontrados y se ponen las bases para la implementación de los cambios que serán incorporados al proceso con el fin de cumplir con los objetivos y metas descritas, iniciando con esto lo que se llama el ciclo de “mejoramiento continuo” (véase capítulo 9).

El círculo Deming se puede usar de dos formas, una es para resolver problemas específicos y la otra es para mejorar procesos vigentes (un ejemplo mostrado en la aplicación de enfermería se resume en la frase: “no se tiene un problema, sino que se desea mejorar la satisfacción del usuario”).

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Capacitación al personal de enfermería	P	P	P	P	P	P	P									
Establecimiento de estándares de calidad								P	P	P	P					
Aplicación de cédulas de satisfacción												P	P	P	P	P
Punto de control																
Personal capacitado	100%				100%											
Establecimiento de estándares								100%								
Aplicación de cédulas de satisfacción												20	20	20	20	20

Figura 8-2. Cronograma de actividades.

Los 14 puntos de la gerencia de Deming

- 1. Crear constancia con el propósito de mejorar el producto y el servicio.** Siempre se debe pensar en la manera de seguir mejorando con la finalidad de ser más competitivos y permanecer en el mercado; sobre todo se debe ser constante en el empeño por lograr la calidad.
- 2. Adoptar la nueva filosofía.** Considerar la calidad como una filosofía de vida que permita eliminar los despilfarros y aumentar la productividad a través de un liderazgo efectivo.
- 3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.** Se trata de eliminar la inspección a cada paso y en su lugar introducir mejoramiento continuo.
- 4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.** Proponer tener negocios con un solo proveedor para así establecer relaciones duraderas y de confianza mutua, en donde la calidad de los artículos sea la base y no el precio.
- 5. Mejorar el sistema productivo de manera continua y permanente.** Siempre se debe pensar en seguir con la mejora de los productos y servicios de acuerdo con las necesidades y gustos de los clientes; la dirección y un liderazgo efectivo juegan un papel muy importante.

6. **Instaurar la capacitación en el trabajo.** La capacitación constante siempre trae beneficios; los trabajadores conocen mejor su actividad y, por consiguiente, aumenta la productividad y disminuyen los errores.
7. **Adoptar e implantar el liderazgo.** La supervisión debe tener como base enseñar y dirigir a los empleados para lograr la satisfacción.
8. **Eliminar el miedo.** Lograr que la gente pueda expresar sus inquietudes sin temor a ser reprendidos a fin de que realicen su trabajo de la mejor manera.
9. **Derribar barreras entre departamentos.** Todos los departamentos deben trabajar en equipo, ya que todos pertenecen a la misma organización y tienen el mismo objetivo.
10. **Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para los trabajadores.** Si los trabajadores no cuentan con todos los recursos para llevar a cabo sus actividades, los eslóganes sólo crean insatisfacción, pues sienten que la dirección no toma en cuenta sus necesidades.
11. **Eliminar las cuotas numéricas.** Si no existen los medios suficientes y las condiciones adecuadas para lograr las cuotas, es mejor eliminarlas y sustituirlas por liderazgo efectivo.
12. **Eliminar las barreras que impidan que la gente se enorgullezca de su trabajo.** La dirección debe reconocer los esfuerzos de la gente por realizar un trabajo de calidad para motivar a los trabajadores a que sigan haciendo su mejor esfuerzo.
13. **Estimular la educación y autoestima.** No importa qué tan preparadas estén las personas, siempre es importante mejorar la educación, lo que hace que la gente eleve su autoestima.
14. **Actuar para lograr la transformación.** La transformación es un trabajo de equipo de todos los integrantes de la organización para lograr la calidad.

Cuando una organización logra llevar a cabo estos 14 puntos se dice que es una empresa de clase mundial, en donde la calidad es el requisito principal para permanecer en el mercado y los integrantes de la organización están comprometidos tanto con la misión como con la visión empresarial y llevan a cabo los conceptos de calidad dentro y fuera de su trabajo porque están convencidos de sus beneficios.

Joseph Juran

Ingeniero de nacionalidad rumana que emigró a Estados Unidos y junto con Deming realizó contribuciones importantes en el desarrollo de la industria japonesa con la aplicación de sus conocimientos sobre calidad. Juran resumió todos sus conocimientos en su trilogía sobre calidad, la cual es su principal aportación en este campo.

Trilogía de Juran

La figura 8-3 es muy representativa de lo que Juran aportó a la calidad. El primer paso lo constituye la planeación, misma que debe estar basada en las necesidades y gustos de los clientes a quienes va dirigido el producto o servicio (quienes ya están plenamente identificados); se van a desarrollar técnicas y procedimientos para producir tales bienes o servicios y, por último, estos planes se pasan a las manos correspondientes para ponerlos en marcha.

El segundo paso en esta trilogía es el control de calidad. Aquí Juran propone evaluar el comportamiento de la calidad y compararlo con los objetivos planteados; si existen diferencias es el momento de actuar y tomar las medidas necesarias para que los productos o servicios cumplan con las especificaciones planeadas.

Una vez concluida esta fase, la atención se centra en la mejora continua, en donde se propone contar con la infraestructura necesaria para llevarla a cabo, identificar áreas de oportunidad y establecer equipos para cada proyecto con el objetivo de llevarlos a buen término y, por último, proporcionar los recursos necesarios para su realización (esto incluye la formación y motivación de los integrantes).

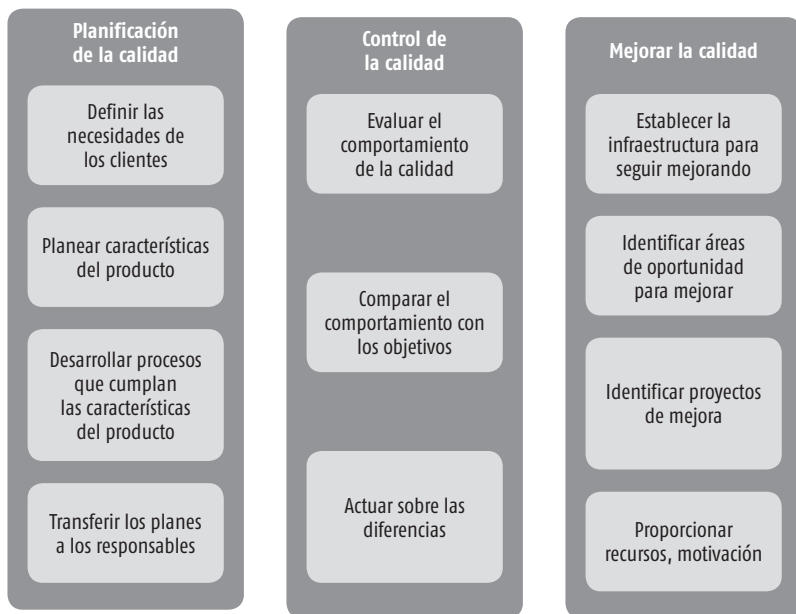


Figura 8-3. Trilogía de Juran.

Philip Crosby

P. Crosby, gran pensador norteamericano, propuso que la calidad es la nueva forma de administración en las organizaciones en la cual todos deben estar involucrados, desde el más alto directivo hasta el último integrante en la estructura, es decir, un cambio en la cultura organizacional; de ahí se desprende uno de sus lemas: **“la calidad empieza en la gente, no en las cosas”**, donde todos los esfuerzos deben estar encaminados a lograr la calidad; esto significa hacer las cosas bien desde la primera vez, lo que evita desperdiciar tiempo y recursos en hacer de nuevo las cosas para corregir errores.

Crosby concibe la calidad como la mejor inversión que puede hacer una organización, cuyos beneficios superan en gran medida los gastos generados para alcanzarla. De ahí su filosofía de que **“la calidad no cuesta”**, lo que genera costos es producir sin calidad, ya que esto significa pérdida de recursos y generación de productos que no cumplen las expectativas de los clientes; por tanto, las empresas deben empeñarse en instaurar técnicas de mejoramiento de la calidad con el objetivo de llegar al punto de producir con “cero defectos”. Esto no significa que las organizaciones estén libres de defectos, más bien, se trata de identificarlos y corregirlos mediante un margen establecido de variabilidad aceptable.

La principal aportación de Crosby fueron 14 pasos para la administración por calidad:

- **Compromiso de la dirección.** Los directivos deben estar convencidos de los beneficios de la calidad.
- **Equipos de mejoramiento de la calidad.** Se deben crear equipos destinados a la mejora continua.
- **Medición de la calidad.** Es preciso establecer controles que permitan medir la calidad.
- **Costo de la calidad.** Evaluar el costo/beneficio de la calidad.
- **Concientización de la calidad.** Capacitar a todo el personal en calidad, señalando los costos de no trabajar bien a la primera.
- **Acción correctiva.** Siempre que se identifique una desviación han de tomarse medidas correctivas inmediatas para su solución.
- **Planeación de cero defectos.** Se debe planear con base en disminuir defectos siempre hasta llegar al mínimo aceptable.
- **Educación del personal.** Identificar necesidades de capacitación encaminadas al mejoramiento continuo.
- **Día “cero defectos”.** Establecer la fecha en que la organización debe empezar a experimentar cambios, producto de las políticas de calidad.
- **Fijar metas.** Motivar a los individuos para que cumplan sus metas de mejora continua.

- **Eliminar las causas del error.** Una vez identificadas las causas que originan los errores hay que eliminarlas por completo.
- **Reconocimiento.** Es importante reconocer el esfuerzo y trabajo en el cumplimiento de las metas.
- **Consejos de calidad.** Favorecer la comunicación entre las personas con la finalidad de que intercambien información de la administración por calidad.
- **Repetir todo el proceso.** La calidad nunca termina, siempre se debe pensar en mejorar.

Crosby hizo importantes aseveraciones en torno a la calidad; sus ideas sobre “la calidad es gratis” y “cero defectos” se han tomado en cuenta por diversas organizaciones para establecer metas de calidad.

Kaoru Ishikawa

Ingeniero, catedrático y consultor japonés, considerado uno de los gurús de la calidad; desarrolló técnicas, teorías y actividades de control de calidad. Trabajó intensamente en crear modelos de calidad, puso especial atención en los métodos estadísticos y casi todo su trabajo se centró en la recopilación de datos para encontrar las causas de variación en la calidad. Sus principales aportaciones fueron los círculos de calidad y el diagrama causa-efecto que lleva su nombre. También demostró la importancia del uso de las siete herramientas de la calidad, a saber:

- Diagrama causa/efecto (“espina de pescado”).
- Histogramas.
- Gráfica de Pareto.
- Diagramas de flujo.
- Diagramas de dispersión.
- Análisis de estratificación.
- Gráficos de control.

Círculos de calidad

Un círculo de calidad se define como un grupo de personas voluntarias que pertenecen a una unidad específica y cuyo objetivo es resolver los problemas operativos que se presentan en su área de competencia (figura 8-4). Este grupo se reúne de manera periódica para analizar y resolver los problemas de calidad que se presentan, siempre bajo la supervisión de un líder que actúa como mediador, pues las decisiones se toman en forma grupal. Los círculos de calidad siguen un proceso para la solución de problemas o para acciones de mejora continua.

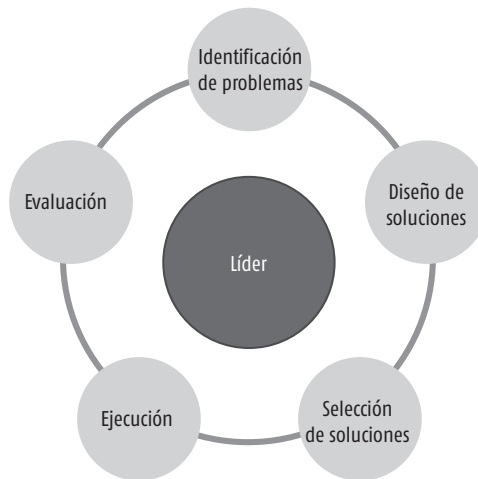


Figura 8-4. Círculos de calidad.

Los objetivos de los círculos de calidad son:

- Que la organización mejore a través del compromiso de las personas.
- Identificar las capacidades de cada empleado y mejorar su potencial.
- Involucrar a los empleados en análisis y solución de problemas de calidad.
- Facilitar la comunicación ascendente.

En Japón estos círculos han dado excelentes resultados; por lo general son los trabajadores quienes conocen mejor los problemas y la manera de afrontarlos, de modo que dichos círculos representan una oportunidad tanto para la gerencia como para los trabajadores.

Herramientas básicas de la calidad

Estratificación

Herramienta que consiste en clasificar la información obtenida sobre una característica de calidad. Los datos recogidos se dividen en grupos homogéneos y a cada grupo se le llama estrato; la estratificación permite localizar los aspectos relevantes donde es necesario centrar la atención (figura 8-5); se utiliza en los histogramas y en la gráfica de Pareto.

A continuación se presenta un ejemplo en el contexto de enfermería sobre los pasos a seguir para realizar la estratificación:



Figura 8-5. Pasos para la estratificación.

1. **Determinar la característica.** Una cirugía programada no se lleva al 100%, de modo que se quiere investigar la causa.
2. **Seleccionar los datos.** Las causas por las que no se lleva a cabo la cirugía se toman de la estadística del quirófano (falta de material quirúrgico, enfermedad del paciente, falta de tiempo quirúrgico, el paciente no se presentó, falta de un miembro del equipo quirúrgico, equipo de anestesia disfuncional).
3. **Clasificar en grupos homogéneos.** En este ejemplo los datos pueden ser agrupados en causas de suspensión atribuibles al paciente, al equipo y material, al equipo quirúrgico y, por último, al tiempo disponible en quirófano.
4. **Representar de manera gráfica.** Se suma el total de causas, se obtiene el porcentaje de cada causa y el resultado es representado de forma gráfica.
5. **Determinar diferencias.** Si se observan diferencias significativas, la estratificación se elaboró de manera correcta.

En la elaboración del diagrama de Pareto y el histograma se ejemplifican los datos obtenidos.

Lista de verificación

Las listas de verificación o de recolección de datos se utilizan para reunir y clasificar información. Estas hojas tienen muchas aplicaciones; en el contexto de enfermería la principal es servir como guía para la realización de

► **Cuadro 8-2.** Lista de verificación.

Concepto	Sí	No
¿La enfermera verifica que el medicamento es el indicado?		
¿La dosis es la correcta?		
¿El horario es el que le corresponde?		
¿Identifica al cliente antes de administrar el medicamento?		
¿La vía de aplicación es la que está indicada?		

procedimientos. Se deben diseñar de tal forma que su aplicación sea fácil y no representen una carga para quien las lleve a cabo.

Las hojas de verificación en enfermería tienen como principal objetivo garantizar la seguridad del paciente. La enfermera administradora debe saber identificar si algún procedimiento no se está llevando a cabo de manera adecuada y en ese momento hacer una lista de verificación para garantizar su correcto cumplimiento. La regla de oro y los cinco puntos para la administración de medicamentos puede ser un ejemplo de una lista de verificación (cuadro 8-2).

Histograma

Un histograma es una representación gráfica de la variación de un conjunto de datos. Su naturaleza permite identificar y clasificar la pauta de variación que en una tabla numérica es difícil observar.

El histograma se utiliza para mostrar los cambios o variaciones en una serie de datos, identificar anormalidades, comparar los límites de variabilidad y, con base en los resultados, realizar una explicación razonable para la variación.

Pasos para elaborar un histograma.

1. **Determinar el rango.** El rango es igual al dato mayor menos el dato menor.
2. **Obtener el número de clases.** Un criterio utilizado con mucha frecuencia es obtener la raíz cuadrada del número de datos.
3. **Establecer la longitud de clase.** Es igual al rango entre el número de clases.
4. **Establecer los intervalos de clases.** Resultan de dividir el rango de los datos en intervalos iguales.
5. **Graficar el histograma.**

Considere el siguiente ejemplo: se desea conocer las edades de los pacientes con enfermedades crónico-degenerativas en control. Con base en estadísticas se obtuvieron los datos del cuadro 8-3.

► **Cuadro 8-3.** Recolección de datos.

65	50	56	54	53
72	51	48	53	76
45	64	86	68	49
81	68	54	54	48
54	67	74	67	52
63	53	71	61	67
52	45	59	45	72
50	59	59	49	70

Rango: $86 \text{ (dato mayor)} - 45 \text{ (dato menor)} = 41$

Número de clases: $\sqrt{41} \text{ (rango)} = 6$

Longitud de clase: $41 \text{ (rango)} \div 6 \text{ (número de clases)} = 6.4$, como es mayor a 6 se deja 7.

De modo que se elabora el cuadro 8-4, para agrupar los intervalos de frecuencia correspondientes a estos datos. La figura 8-6 presenta los mismos datos de forma gráfica.

Gráfica de Pareto

Herramienta de análisis de datos utilizada para determinar la causa principal de un problema. Recibe su nombre en honor al economista Vilfredo Pareto quien, al realizar un estudio sobre la riqueza, descubrió que 20% de las personas controlaba 80% de la riqueza en Italia. De ahí nace esta sencilla pero poderosa herramienta de análisis que de manera habitual se conoce como “80-20”. De acuerdo con este concepto se dice que si existe un problema con muchas causas, 20% de las causas resuelve 80% del problema y 80% de las causas sólo resuelve 20% del problema. En esta gráfica se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha, por medio de barras después de haber reunido los datos para calificar las causas de manera que se puedan asignar por orden de prioridad.

► **Cuadro 8-4.** Intervalos de frecuencia.

Intervalo	Frecuencia
45-51	10
52-58	10
59-65	7
66-72	9
73-79	2
81-86	2

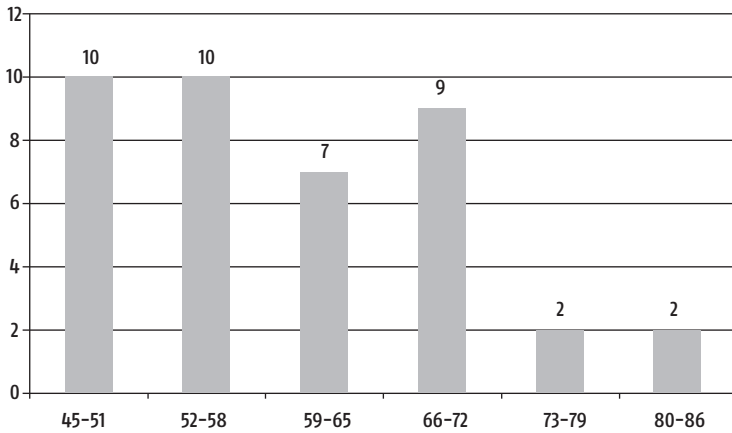


Figura 8-6. Representación gráfica de los datos obtenidos en el cuadro 8-4.

La gráfica de Pareto sirve para análisis y es una técnica que separa los pocos vitales de los muchos triviales; se utiliza para poner atención en las causas de un problema o como herramienta de mejora continua.

Pasos para su elaboración:

- Seleccionar datos e incluirlos en categorías.
- Ordenar los datos de mayor a menor.
- Totalizar los datos de todas las categorías.
- Determinar el porcentaje para cada categoría.
- Trazar los ejes horizontales y verticales.
- Trazar la escala de los ejes verticales izquierdos para frecuencia.
- Trazar una barra para cada categoría de izquierda a derecha, en orden descendente.
- Trazar la línea del porcentaje acumulativo.

A continuación se retoma el ejemplo de la suspensión de cirugías programadas en un servicio de quirófano en un periodo de un mes; en el cuadro 8-5 se muestran las causas de suspensión de cirugías: enfermedad del paciente, falta de material, equipo de anestesia disfuncional, falta de tiempo quirúrgico, falta de un miembro del equipo quirúrgico, y no se presentó el paciente; con base en esos datos está elaborada la gráfica de Pareto de la figura 8-7.

Diagrama de Ishikawa (causa-efecto)

El diagrama causa-efecto o “espina de pescado” (por su forma) es una útil herramienta que sirve para identificar, clasificar y analizar las causas de un problema. Ishikawa demostró que los problemas tienen una gran variedad

► **Cuadro 8-5.** Tabla de frecuencias.

Causa	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Falta de material	14	23%	23%
No se presentó el paciente	11	19%	42%
Falta de tiempo quirúrgico	10	18%	60%
Enfermedad del paciente	9	15%	75%
Equipo de anestesia disfuncional	8	13%	88%
Falta de un miembro del equipo quirúrgico	7	12%	100%

de causas, motivo por el cual desarrolló un diagrama para identificarlas junto con los efectos que producen en los problemas de calidad. La ventaja de este diagrama es que permite visualizar de manera rápida y clara la relación entre cada una de las posibles causas que contribuyen a que se presente el problema.

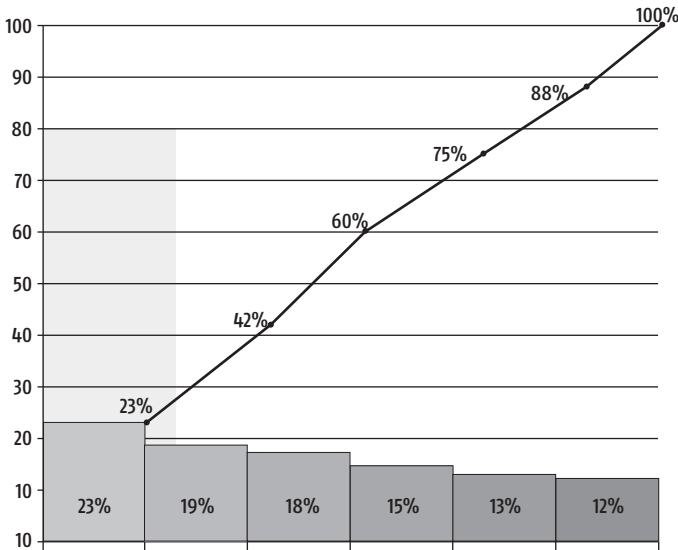


Figura 8-7. Gráfica de Pareto.

EJEMPLO DE APLICACIÓN DEL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO EN UN DEPARTAMENTO DE URGENCIAS

A fin de elaborar un diagrama de causa-efecto debe seguirse una serie de pasos; para ejemplificar esta valiosa herramienta considere como ejemplo un servicio de urgencias en una unidad hospitalaria.

Con frecuencia se observa que la atención no es tan rápida como los usuarios esperan, pero hay un sinfín de motivos para que esta situación se presente; este es un problema multifactorial y la enfermera administradora debe conocer esta útil herramienta para elaborar un análisis de la situación.

PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA

1. Definir el problema; describirlo en una frase corta y colocar en un recuadro en la punta de la flecha o “cabeza de pescado” (figura 8-8).



Figura 8-8. Primer paso en la elaboración del diagrama causa-efecto.

2. Una vez definido el problema, agrupar las causas dentro de una categoría (p. ej., mano de obra, equipo, recursos, etc.) y colocarlas en las “espinas” principales del “pescado” (figura 8-9).

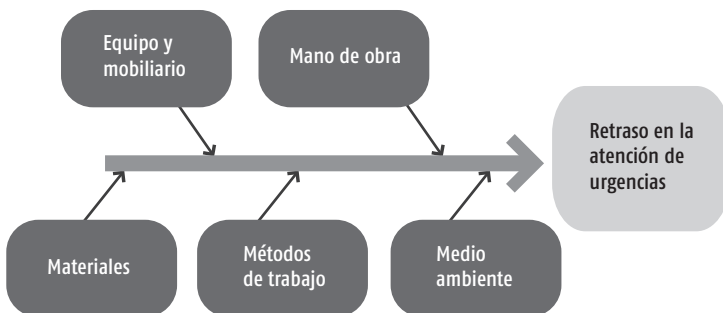


Figura 8-9. Elaboración de diagrama causa-efecto.

3. Una vez agrupadas las categorías, es preciso identificar las causas del problema mediante una lluvia de ideas y colocarlas en las “espinas” principales del “pescado”, según la categoría (figura 8-10).

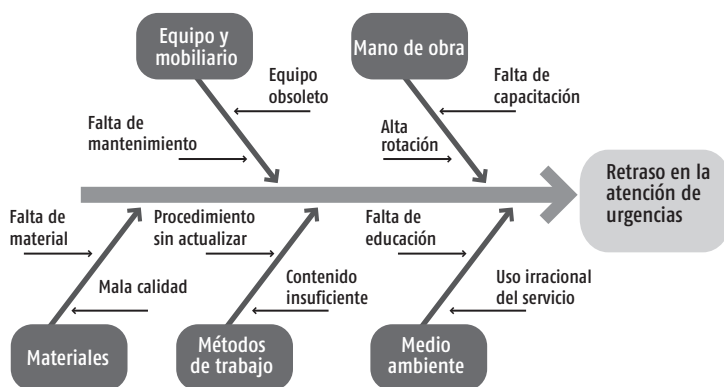


Figura 8-10. Diagrama causa-efecto.

4. Analizar y discutir el diagrama; después de terminar el diagrama es momento de realizar el análisis, proponer alternativas de solución (todas las áreas involucradas deben participar) y establecer compromisos para la ejecución de los planes que de ello deriven.

A partir de este ejemplo se deduce que hay un uso inapropiado del servicio de urgencias por falta de instrucción adecuada de la población usuaria, que desconoce lo que es una urgencia real y hace uso del servicio por padecimientos crónicos que no son urgencias, lo que genera sobredemanda. Aunado a esto, el personal está poco capacitado en el manejo del servicio de urgencias debido a una alta rotación. También se observa que el equipo y mobiliario son obsoletos y con falta de mantenimiento, lo que retrasa la atención; por último, hace falta actualizar los procedimientos para que el personal se familiarice con la atención del paciente en el servicio de urgencias.

Así, para agrupar las posibles causas que originan el problema, se conforma un grupo con integrantes que intervienen en el proceso de atención a los pacientes en urgencias, una vez reunidos se procede a agrupar las posibles causas a través de una lluvia de ideas. Sin embargo, cabe mencionar que no todas las causas que se señalan tienen que ser la causa raíz del problema, es decir, se realiza un análisis por los integrantes en el que se identifican las causas que tienen un impacto en la atención y se descartan aquellas que sean secundarias o que realmente no tengan nada que ver con la situación, pero que fueron consideradas al inicio como posibles.

En este sentido sólo se toma acción sobre las causas que subyacen a la raíz del problema.

Si el equipo define durante el análisis que todas las causas posibles que se escriben en el diagrama conforman las raíces del problema, lo recomendable

es establecer un programa que permita atacar cada una de las causas, elaborando un plan de actividades que las aborde una a una. Esto tiene la finalidad de considerar el tiempo de ejecución de cada actividad con el objetivo de iniciar y terminar cada una de las actividades propuestas de acuerdo con lo planeado para llevar a buen término la solución del problema descrito en el diagrama.

Así, por ejemplo, si se determina que una de las causas raíces reales que origina el problema planteado en el diagrama de pescado es la “falta de capacitación” que aparece en la primera M, al identificarla se debe llegar al “por qué” es una causa raíz del problema, aplicando la técnica de los “5 ¿por qué?”:

1. ¿Por qué el personal no está capacitado?
Porque no existe un programa de capacitación.
2. ¿Por qué no existe un programa de capacitación?
Porque no se tiene considerado en el presupuesto anual.
3. ¿Por qué no fue considerado en el presupuesto anual?
Porque los recursos se destinaron a otras áreas que se consideraron más importantes.
4. ¿Por qué _____ ?
5. ¿Por qué _____ ?

Cuando el problema es difícil de descubrir, por lo general al llegar al quinto “¿por qué?” se identifica la razón de la falla; si no es tan complicado, al llegar al segundo o al tercer “¿por qué?” surge el motivo real (en este ejemplo con el tercer “¿por qué?” fue suficiente).

Una vez que se sabe por qué ocurrió la falla se definen actividades responsables y fechas (programa de actividades) a ejecutar para resolver el problema, para que no vuelva a ocurrir en un futuro.

Gráfica de control

Es un elemento de la administración de la calidad que fue desarrollado por el Dr. Shewhart en 1924; constituye una herramienta básica para el monitoreo de cualquier proceso y uno de los instrumentos estadísticos más usados actualmente en cualquier organización, ya sea privada o pública.

Como su nombre lo indica, una gráfica de control permite percibir variaciones de las metas que se desea alcanzar, pero por sí sola no garantiza la calidad, sin embargo, es una herramienta eficaz para la toma de decisiones, ya que tiene una confiabilidad del 99.73% (casi 100%) y está considerada dentro de la filosofía de la calidad total. Sus principales objetivos se señalan a continuación:

- a) Satisfacción total hacia el cliente.
- b) Establecer el autocontrol en las personas.
- c) Previene las fallas en lugar de detectarlas.
- d) Define el camino para el mejoramiento continuo.

PASOS PARA SU ELABORACIÓN

1. Se elabora una gráfica de control con una línea media, la cual va a representar el número o especificación, que es la característica o meta que se desea monitorear.
2. Dentro de la misma gráfica se establecen límites inferior y superior, de acuerdo con lo que se desea que las mediciones se desvíen con respecto al número especificado, ya sea por arriba de la especificación o por debajo de la misma.
3. Se procede a monitorear la característica con base en los datos que se van obteniendo, y si algún punto o dato graficado rebasa los límites, se dice que el proceso monitoreado está fuera de control y es momento de tomar acciones preventivas para regresar dentro de los límites establecidos a las siguientes mediciones, de modo que sea posible meter en control de nuevo al proceso.

APLICACIÓN EN ENFERMERÍA

Considere como ejemplo monitorear el proceso de capacitación en Metas internacionales por la seguridad del paciente a 164 enfermeras en un lapso de cuatro meses, con un máximo de 180 y un mínimo de 152 personas capacitadas. Para ello se establece como número o especificación a lograr y monitorear a 41 personas capacitadas por mes; se especifica como máximo o límite superior el número de 45 personas capacitadas por mes (dada la capacidad instalada para realizar esta acción) y como mínimo o límite inferior se acepta una cifra de 38 personas capacitadas por mes. Cada mes se marca o registra con un punto en la gráfica según el número de personas que fueron capacitadas. Así, la gráfica de control se aprecia como en la figura 8-11 tras haber monitoreado los tres primeros meses.

De acuerdo con los resultados que se obtienen del número de enfermeras capacitadas, es evidente que el proceso de capacitación está dentro de control y el objetivo se está cumpliendo. De acuerdo con la gráfica, la tendencia o el pronóstico para el próximo mes es que se continúe dentro de control, pero si por alguna razón la medición del próximo mes “sale” de los límites establecidos, se dice que el proceso está fuera de control y es momento de tomar acciones correctivas y analizar en qué parte del proceso de capacitación ocurre el error.

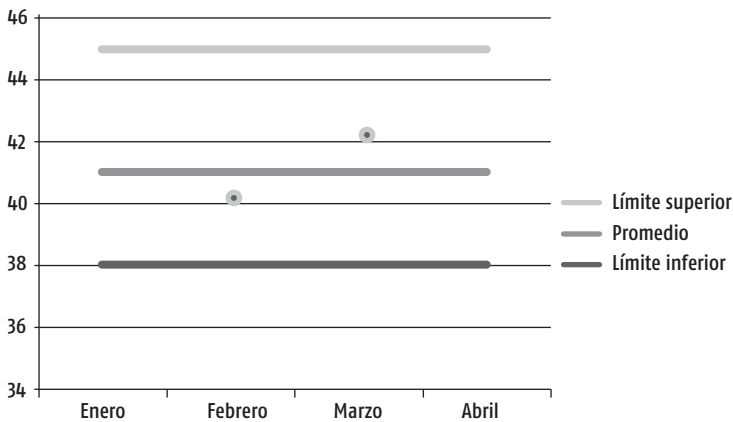


Figura 8-11. Gráfica de control.

Diagrama de dispersión

El diagrama de dispersión es una herramienta de análisis que muestra las variables de un proceso donde se espera que exista una relación de unas con respecto a otras y donde estas relaciones pueden ser lineales o de cualquier otro tipo; el enfoque que tiene este diagrama es el de estudiar las relaciones que existen entre las variables que se presentan en un proceso desde un enfoque cuantitativo; este tipo de gráfica no es muy utilizado en el área de enfermería, ya que representa la correlación entre variables.

Una vez que se han estudiado los precursores de la calidad y sus principales aportaciones se puede notar cómo ha cambiado el enfoque de la misma hasta llegar al momento actual de la calidad total y las herramientas para llevar un control estadístico. También es importante considerar que hay elementos necesarios para establecer un modelo de calidad, los cuales se conocen como pilares de la calidad.

Pilares de la calidad

- **Saber lo que se debe lograr.** Es vital que las personas sepan lo que se espera de ellas y de su trabajo; es motivante para los individuos estar involucrados en el proceso y saber exactamente qué se quiere lograr.
- **Saber cómo hacer las cosas bien a la primera vez.** No hay nada más importante que la capacitación. Una persona capacitada desarrolla mejor su trabajo, aumenta la productividad y disminuye los errores.

- **Contar con lo necesario para hacer el trabajo.** En muchas ocasiones se escucha hablar de calidad y pedir a los empleados que cumplan su trabajo de la mejor manera, pero si ellos no cuentan con los elementos necesarios para desarrollarlo, es muy difícil lograr la calidad. Además es importante que los elementos con los que se cuente sean de calidad; en ocasiones se trabaja con productos de mala calidad, lo que suscita que los procedimientos deban realizarse en más de una ocasión.
- **Que las personas quieran hacer su trabajo.** En este caso entran en juego la motivación y el liderazgo eficaz. Lograr que la gente quiera hacer su trabajo y además lo haga bien es todo un reto para el administrador; una persona motivada, dirigida de manera adecuada e involucrada en el proceso productivo dará resultados satisfactorios.

Calidad en el servicio

Este apartado se enfoca en la calidad en el servicio. Ya que el bien que una enfermera oferta son sus servicios, sus esfuerzos se deben enfocar en este sentido para satisfacer las necesidades de los clientes.

La calidad en el servicio es el valor agregado que tienen las empresas y en el caso de las organizaciones de servicios es la esencia y su razón de ser, es por ello que todo el personal que labora en una institución de servicios debe estar comprometido con la misión y visión; este compromiso se verá reflejado en las actitudes que se tengan hacia el cliente. El servicio en este caso es la convicción y deseo de ayudar a una persona en la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad.

En el contexto de enfermería y en general en el de las instituciones de salud, se enfrenta un reto en este aspecto, ya que si bien otorgar un servicio de calidad es más difícil de medir en comparación con las especificaciones de un producto, en el ámbito hospitalario es un doble reto, ya que existe una situación donde la dinámica familiar se ve alterada y las expectativas de los clientes son por demás variadas, por tanto, es importante definir calidad en el servicio como la capacidad que tiene la organización de satisfacer los requerimientos del cliente, y el grado de satisfacción que experimente constituirá la unidad de medida de la calidad otorgada.

La enfermera desempeña una función muy importante dentro de las organizaciones de salud, ya que es la persona que está más cerca del cliente y, por tanto, es quien conoce mejor cuáles son sus expectativas y necesidades, por lo que resulta imprescindible capacitar y actualizar a las enfermeras sobre temas relacionados con la calidad a fin de que su actitud, disponibilidad, comportamiento y motivación, les permitan proporcionar el servicio que demandan los clientes en un clima de confianza y seguridad.

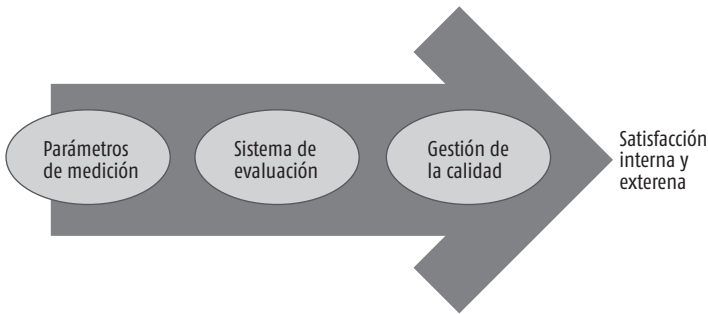


Figura 8-12. Parámetros para implantar un modelo de calidad.

Ahora bien, para que las enfermeras lleguen a este punto es fundamental que sus líderes conozcan a profundidad y sobre todo apliquen conceptos de calidad, pero ¿cómo se logra esto? Existen modelos que sirven como guía para establecer una cultura de calidad; a continuación se mencionan algunos parámetros que sirven para implantar un modelo de calidad.

Parámetros para implantar un modelo de calidad (figura 8-12)

1. **Parámetros de medición.** Este primer paso consiste en establecer de forma clara cuáles son los parámetros de valoración; se trata de un trabajo multidisciplinario que requiere una estrecha comunicación con los clientes a fin de conocer sus expectativas. En el caso concreto de enfermería podrían ser el trato digno, la atención oportuna, la capacidad de respuesta ante sus necesidades, la comunicación, la seguridad, etc.
2. **Sistema de evaluación.** Una vez definidos los parámetros, el siguiente paso es establecer un sistema de monitoreo que permita conocer en qué grado se están cumpliendo.
3. **Gestión de la calidad.** El principal aspecto en este punto es el papel de la dirección, que debe asumir un compromiso con la calidad. Se trata de establecer todo un sistema que permita identificar los momentos críticos de los clientes y los niveles de desempeño en cada contacto con ellos. La gestión de la calidad está fundamentada en la retroalimentación constante con los clientes sobre niveles de satisfacción y frustración. Es preciso establecer medidas inmediatas en caso de encontrar deficiencias, con el objetivo de recuperar la confianza, el prestigio y la imagen de la institución.

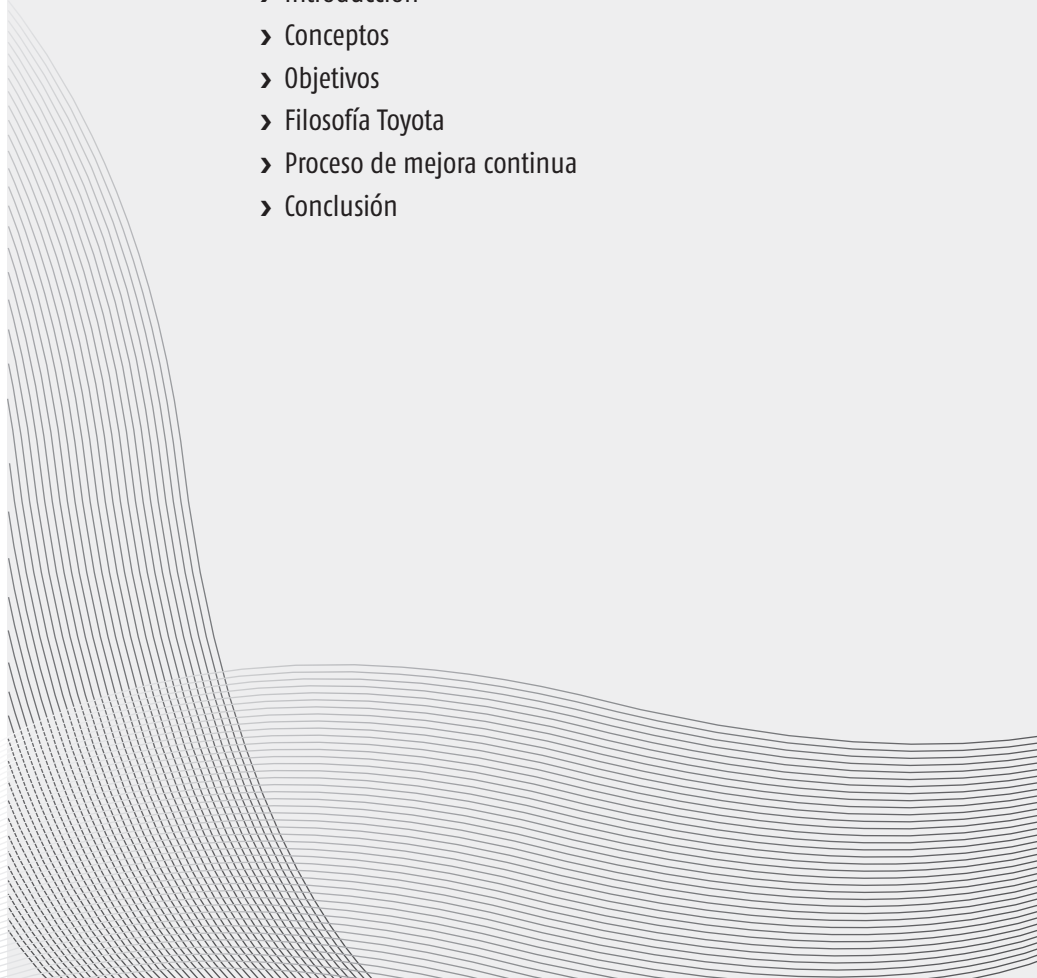
4. **Satisfacción interna y externa.** Contar con un sistema de calidad en donde todos los miembros de la organización estén involucrados trae beneficios a todos los niveles. Así, por una parte, los trabajadores sienten satisfacción al llevar a cabo sus actividades en un clima de confianza y seguridad; por la otra, los clientes perciben este clima y son receptores de un servicio de calidad, lo que se traduce en satisfacción por el servicio recibido.



CAPÍTULO 9

Mejora continua

MARÍA CLAUDIA **MORALES RODRÍGUEZ**
ODILIA **BUSTOS BOLAÑOS**

- › Introducción
 - › Conceptos
 - › Objetivos
 - › Filosofía Toyota
 - › Proceso de mejora continua
 - › Conclusión
- 

Introducción

Una vez que se han estudiado las principales aportaciones de los precursores de la calidad, es momento de hacer uso de herramientas que serán de ayuda para aplicar mejora continua en el ámbito en que se desarrollen actividades administrativas y operativas. En el ámbito que ocupa a esta obra, cabe señalar que la enfermera contemporánea debe tener una visión siempre hacia mejorar los procesos en donde está inmersa, con el objetivo de garantizar la satisfacción del cliente externo sin descuidar a los clientes internos, a saber, las enfermeras que hacen posible la operación. En este contexto cabe decir que el principal objetivo de la mejora continua es “hacer más con menos”, siguiendo la filosofía que empleó Toyota para ser líder mundial en la fabricación de automóviles. Pero, ¿qué significa hacer más con menos?

Implica que es necesario eliminar desperdicios de tiempo, materiales, mano de obra, etc., para lograr ahorros en estos rubros; es imprescindible contar con un amplio conocimiento sobre mejora continua y hacer uso de herramientas que permitan optimizar los procesos, motivo por el cual la enfermera líder debe estar preparada para implementar estrategias que logren que su desempeño profesional esté enfocado siempre hacia la mejora continua.

Conceptos

En la actualidad es común escuchar en el mundo empresarial el concepto de “mejora continua”, del que muchas empresas se han beneficiado tras implementarla dentro de sus organizaciones. Surgen varias interrogantes en este sentido: ¿qué significa este concepto?, ¿qué es mejora continua?, ¿dónde se puede aplicar?, ¿quién la puede aplicar?, ¿qué se requiere para aplicarla? Siempre que se presentan conceptos nuevos ocurre esta serie de planteamientos; aquí no es la excepción.

La mejora continua es una filosofía, una forma diferente de pensar, un cambio de actitud de todas las personas que trabajan en una organización, un modo diferente de hacer las cosas.

Toyota define a la mejora continua como *Kaizen*, que es una palabra japonesa donde *Kai* significa “tomar una parte” y *Zen* significa “hacerlo bien”, de modo que aplicar el concepto *Kaizen* sobre los procesos implica efectuar pequeñas mejoras hechas en forma continua por todos, con lo que se logra un mejoramiento continuo que involucra tanto a directivos como a trabajadores por igual.

Mejora continua no significa hacer grandes cambios en los procesos, si este fuera el objetivo entonces sería mejor aplicar la reingeniería de procesos (ver capítulo 11), es por eso que cuando se habla de mejora continua se debe pensar en cambios pequeños pero continuos.

Así, es factible definir a la mejora continua como un proceso de pequeños cambios que se dan de manera continua con miras a la desaparición o disminución de desperdicios, en el cual participan todos los miembros de la organización y cuyo principio está basado en el sentido común, con el objetivo de lograr la excelencia.

Objetivos

El principal objetivo de la mejora continua es hacer más con menos, ¿cómo es posible lograr esto? Mediante disminuir todo tipo de desperdicios que se presentan en los procesos, lo que redundará en mayor eficiencia, más ganancias, mejores salarios, satisfacción en el trabajo y, a su vez, conduce a la organización y a sus integrantes hacia la excelencia que es el principal objetivo de toda organización, al margen del giro de la misma.

La mejora continua es aplicable en todo lugar donde exista un proceso, e incluso se puede aplicar a las personas mismas; también se puede implementar por una persona o un grupo de personas con el objetivo de optimizar los procesos productivos o administrativos, tanto de producción como de servicios. Requiere para su aplicación una actitud positiva de las personas hacia el trabajo, una capacitación del equipo de trabajo en técnicas de mejora continua y —tal vez la herramienta más importante— “el sentido común de las personas”.

Filosofía Toyota

Japón quedó devastado después de la Segunda Guerra Mundial y enfrentó una crisis económica que obligó a los empresarios a estudiar e implementar acciones que los hicieran competitivos a nivel mundial. Una de las organizaciones que sobresalió y mostró al mundo una nueva filosofía y una nueva forma de trabajar fue la empresa Toyota, la cual demostró al mundo que se podía hacer más con menos siempre en un marco de calidad y mejora continua con miras a la excelencia.

Al enfrentar la crisis que dejó la Segunda Guerra Mundial, Toyota se dedicó a investigar y estudiar cómo podía optimizar y hacer más eficientes sus procesos, con los recursos que contaba sin tener que invertir, pues en ese momento carecía de capital. El resultado derivó en una manera diferente de hacer las cosas, un cambio en la forma de pensar y una nueva forma de concebir sus procesos, todo lo cual dio origen a la filosofía Toyota.

La filosofía Toyota está orientada a llevar a cabo pequeños cambios pero continuos, lo que va ayudar a la organización a optimizar sus actividades y, por consiguiente, sus procesos. Es lo que se conoce como mejora continua.

El objetivo de esta filosofía es disminuir —y en lo posible eliminar— desperdicios de tiempo, espacio, materiales, esfuerzo humano y demás, que se presentan al llevar a cabo una actividad, operación o proceso.

La aplicación de esta filosofía es a través del *Kaizen*, que son equipos de trabajo dedicados a ejecutar actividades con el objetivo de disminuir o desaparecer desperdicios en los procesos.

Es importante señalar que la aplicación de esta filosofía no requiere de grandes inversiones ni estudios estadísticos o matemáticos costosos, se trata de utilizar como principal herramienta el sentido común de las personas que a través de la observación directa de los procesos identifiquen áreas de oportunidad para desaparecer desperdicios.

Tipos de desperdicios

Como resultado de una serie de investigaciones y observaciones que la empresa Toyota llevó a cabo en los procesos, concluyó que en todo tipo de proceso de producción o servicio están presentes siete tipos de desperdicio, mismos que a continuación se señalan.

1. **Sobreproducción.** Es cuando se produce más de lo que se pide.
2. **Espera.** Cuando la persona espera por materiales, equipo, herramienta o cualquier otra cosa que interrumpa la actividad. En enfermería esta situación se presenta cuando la enfermera se ve obligada a esperar por algún medicamento o material que es indispensable para la atención del paciente.
3. **Transporte innecesario.** Movimiento de partes dentro del proceso. Se puede citar cuando no se tiene el equipo suficiente y se tienen que desplazar para tenerlo.
4. **Procesamiento incorrecto.** Ocurre cuando no están claros los requerimientos del cliente.
5. **Inventarios.** Los sobreinventarios provocan almacenaje inadecuado, dinero parado, obsolescencia de productos, y así por el estilo.
6. **Movimiento innecesario.** Se refiere a cualquier movimiento que realiza el personal durante sus actividades, como buscar un material, etc.
7. **Productos defectuosos o rehacer el trabajo realizado.** Esto significa que no se llevan a cabo los procesos de acuerdo con lo planeado y es necesario realizarlos de nuevo.

De acuerdo con la filosofía Toyota, toda organización tiene desperdicios que a menudo pasan desapercibidos, hasta el momento en que la alta dirección enfoca sus esfuerzos para llevar a cabo la mejora continua. Es ahí cuando se hacen descubrimientos sorprendentes y se logran ahorros que antes ni siquiera se tenían contemplados.

Proceso de mejora continua

Antes de llevar a cabo un proceso de mejora continua es necesario tomar en cuenta varias recomendaciones para que el programa se implemente con éxito, algunas de ellas son:

- **Compromiso de la dirección.** El primer eslabón hacia la mejora continua lo constituye la dirección, la cual debe estar consciente y comprometida con las acciones que generen mejora a todos los niveles de la organización.
- **Compromiso de la administración.** Es el segundo eslabón y no menos importante, ya que la administración proveerá los recursos que sean necesarios para llevar a cabo los procesos de mejora y, al igual que la dirección, debe estar comprometida con la calidad y la mejora.
- **Compromiso de los trabajadores.** Antes de iniciar un proceso de mejora es importante dar capacitación a los trabajadores sobre el tema y, ante todo, hacerles ver los beneficios que traen consigo los procesos de mejora. Sin el compromiso de los trabajadores es complicado llevar a cabo acciones exitosas; de modo que se trata de un punto fundamental, ya que se debe empezar a impregnar a todos los miembros de la organización hacia una nueva cultura y una nueva forma de pensar, ver y hacer las cosas.
- **Crear sistemas de reconocimiento.** Una forma de motivar a las personas a realizar su mejor esfuerzo es a través de un sistema de reconocimiento, el cual puede ser de diversas formas, no sólo económicas, muchas veces el personal lo que necesita es que la alta dirección reconozca sus esfuerzos y, de esa forma, sentirse parte importante dentro de la organización. Es una forma de crear una nueva cultura organizacional, en donde el objetivo de todos y cada uno de los integrantes es el compromiso con la calidad y mejora continua.

Pasos a seguir para llevar a cabo un proceso de mejora continua (figura 9-1)

Identificación de áreas de oportunidad

A fin de llevar a cabo este proceso se requiere de la formación de grupos de mejora, los cuales van a identificar áreas de mejora, aunque lo pueden hacer a través de lluvia de ideas, pero lo más recomendable es a través de la observación directa de los procesos. En este sentido es necesario que el grupo de trabajo se traslade a las áreas en donde se están llevando a cabo los procesos.



Figura 9-1. Pasos a seguir para llevar a cabo un proceso de mejora continua.

Selección de área a mejorar

El grupo de trabajo determinará en esta fase el área a mejorar, si se identifican varias áreas se prioriza la que sea más factible de llevar a cabo o la que está impactando más en el proceso.

Análisis de causa-raíz

En esta fase se hace necesario utilizar las herramientas estadísticas de la calidad para esquematizar el área de oportunidad, así que es factible emplear histogramas, gráfica de Pareto o el diagrama de Ishikawa. En esta etapa debe quedar bien definida la causa-raíz del área a mejorar para proseguir con el proceso de mejora.

Elección de alternativas de mejora

Aquí se propone hacer uso o aplicación de las principales técnicas de mejora continua que Toyota desarrolló, una vez elegida la técnica o técnicas a aplicar es el momento de poner en marcha un programa de acción específico que ayude a alcanzar el objetivo perseguido. Existen múltiples técnicas de mejora continua, algunas de ellas son:

- a) **Mapeo de proceso.** Técnica que permite conocer todo el flujo del proceso a través de las conexiones que se realizan conforme se lleva a cabo, es muy útil para identificar fallas y desperdicios. Quizá su ventaja más

importante es que hace posible conocer el estado presente y el estado futuro que se desea alcanzar.

- b) **Administración visual.** Permite tener controles visuales que proporcionan a los empleados información valiosa relacionada con hacia dónde se dirigen y en dónde se encuentran. Se dice que la administración visual se basa en la primicia de que “una imagen dice más que mil palabras”; si se logra que esa imagen esté en el momento justo, con la cantidad justa de información y disponible en el momento preciso, entonces es más valiosa.
- c) **5s.** Técnica japonesa basada en los principios de orden, acomodo y limpieza, es decir, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, y cuyo principal objetivo es mantener en orden el área de trabajo con el material necesario a la mano de las personas, lo cual redundará en ambientes de trabajo seguros y eleva la productividad, así como la moral de los trabajadores.
- d) **Trabajo estandarizado.** Se dice que esta técnica es el primer paso hacia la mejora continua. Estandarizar el trabajo significa que todos los trabajadores que ejecutan una actividad deben contar con la misma información, es decir, deben ejecutarlo de la misma manera para lograr el mínimo de variaciones al momento de llevarlo a cabo.
- e) **Justo a tiempo.** El principio de esta técnica consiste en que los trabajadores deben tener los insumos necesarios para llevar a cabo sus actividades justo a tiempo, ni antes ni después. También significa que los productos o servicios ofertados por las empresas deben estar justo a tiempo cuando son requeridos por los clientes, ni antes ni después son de utilidad —antes generan gastos de almacenaje, después es probable que ya no sean requeridos—, es por eso que el “justo a tiempo” es una técnica valiosa, pues al tener lo que se necesita en el momento que se solicita produce ahorro y ganancias.
- f) **Primeras entradas, primeras salidas (PEPS).** Para llevar a cabo un control de inventarios eficiente dicha técnica es útil. Consiste en colocar los insumos de acuerdo con la fecha que llegaron al almacén y dar salida a los primeros que entraron. Con ello se evita que los productos excedan su fecha de caducidad, maltrato en los empaques, roturas y daños por permanecer largo tiempo en el almacén. Este sistema de inventarios es muy utilizado por las organizaciones y ha derivado en resultados favorables.

Implantación del programa de mejora

La elaboración de este programa de trabajo dependerá de la técnica que se haya elegido, el programa debe ser muy claro en cuanto a la especificación de las metas que se desea alcanzar y los medios con que se cuenta para ponerlo

en práctica. Todo lo anterior debe estar asentado en el programa y avalado por la dirección antes de implementarlo.

Seguimiento y control

Es una fase crucial del proceso. Es imprescindible dejar establecidos los controles y darles seguimiento, si no se miden los resultados que se van generando, quizá se pierda el interés y la conclusión sea que el proyecto no funcionó. En cambio, el control y seguimiento arrojan datos valiosos, ya sea para hacer correcciones, o bien marcan la pauta a seguir mejorando una vez alcanzadas las metas.

Ventajas de mejora continua

- Se optimizan los procesos.
- Mejoras a corto plazo.
- Incremento en la productividad.
- Incremento de la competitividad.
- Satisfacción en el trabajo.
- Eliminación de desperdicios.
- Mejores salarios.

Aplicación en el área de enfermería

1. **Identificación de áreas de oportunidad.** Se forma un equipo de mejora; a través de una “lluvia de ideas” se llega a la conclusión de que existe un área de oportunidad relacionada con la información, el equipo se traslada a los servicios de la institución y se inicia un interrogatorio, mediante el cual se corrobora que al cuestionar a las enfermeras del área operativa acerca de información relevante (como resultados de indicadores, porcentaje de infecciones, etc.), algunas desconocen la información y otras conocen sólo una parte.
2. **Selección del área a mejorar.** El equipo de mejora determina que el área a mejorar es el manejo y conocimiento de la información.
3. **Análisis de causa-raíz.** Se realiza una encuesta para conocer el grado de información de las enfermeras, también se emplea un histograma (herramienta estadística de calidad) para representar los resultados obtenidos, mismos que a continuación se detallan:
4. **Resultados de encuesta sobre nivel de conocimiento.** Se muestran en la figura 9-2.

Tras realizar el análisis de los datos obtenidos se llega a la conclusión de que entre esta población de enfermeras es mayor el porcentaje

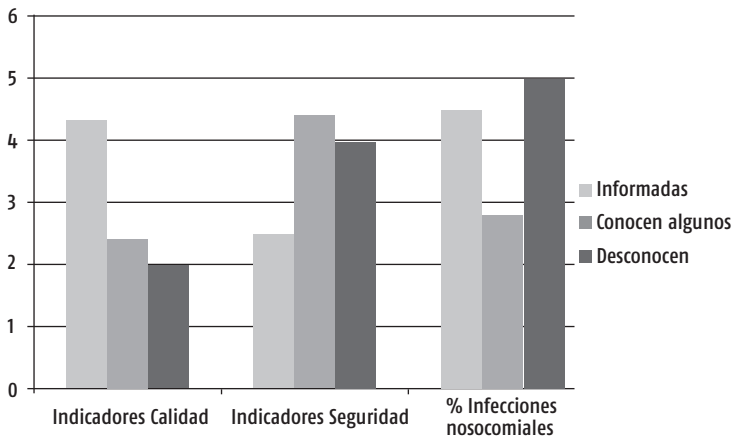


Figura 9-2. Histograma que muestra los resultados de la encuesta sobre nivel de conocimiento.

de desconocimiento, motivo por el cual en su mayoría no están al tanto de la importancia de seguir estos indicadores.

5. **Elección de alternativas de mejora.** En este contexto se elige la técnica de mejora continua, que es la administración visual, con el objetivo de mantener informadas a las enfermeras acerca de los resultados que se están obteniendo al realizar supervisiones y por este medio tenerlas al tanto sobre la importancia de alcanzar las metas en cuanto a los indicadores señalados.

Una vez elegida la técnica se procede a estandarizar la información que estará en cada servicio con los datos que se desea que las enfermeras conozcan, con el objetivo de que se encuentre en el lugar correcto, con la información adecuada y en el momento justo que se requiere; a continuación se ejemplifica un panel de información (figura 9-3).

6. **Implantación del programa de mejora.** La meta que se desea alcanzar es que, en un término de cuatro semanas, todo el hospital cuente con esta información, misma que estará a la vista en el panel visual que se colocará a la entrada de todos los servicios y se informará al personal acerca de la información que será difundida en este panel. Para llevar a cabo se elabora el programa que se aprecia en la figura 9-4.
7. **Seguimiento y control.** En esta fase se elabora otro cronograma de actividades para dar seguimiento al panel visual y mantener actualizada la información, el cual queda como aparece en la figura 9-5.

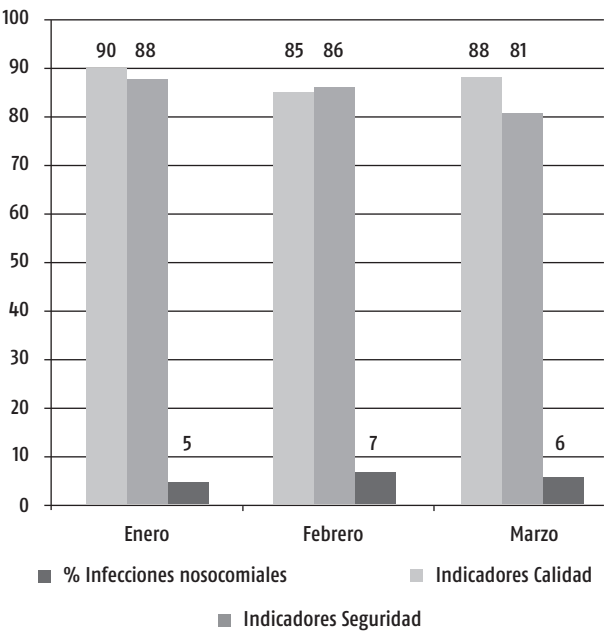


Figura 9-3. Histograma que muestra el seguimiento de resultados de los indicadores.

Programa de implementación de panel visual											
Actividad	1 semana			2 semanas			3 semanas			4 semanas	
Gestión para la colocación de corchos en los servicios	P	P	P								
Elaboración de gráficas				P	P	P	P	P			
Colocación de gráficas en panel visual								P	P	P	P
Difusión al personal											
										P	P
											P

Figura 9-4. Cronograma de actividades, implementación.

Programa de seguimiento de panel visual												
Actividad	Abril			Mayo			Junio			Julio		
Supervisión de panel visual		P			P			P			P	
Actualización de información			P			P			P			P
Nivel de conocimiento del personal	P				P			P			P	

Figura 9-5. Cronograma de actividades, seguimiento.

8. **Supervisión del panel visual.** En esta actividad se verificará que el panel se encuentre en buenas condiciones, que la información sólo sea la que se determinó (resultados de indicadores), es decir, que no se empiece a colocar otro tipo de información ni se cambie de lugar el panel visual.
9. **Actualización.** Se designa a una persona del equipo de mejora para que la última semana de cada mes actualice las gráficas con los resultados obtenidos.
10. **Nivel de conocimiento del personal.** En esta actividad se designa a otro miembro del equipo de mejora para que realice encuestas entre el personal y verifique qué nivel del conocimiento tienen de la información que se está presentando en el panel visual.

Conclusión

Tras analizar este ejemplo cabe concluir que toda acción emprendida en búsqueda de la mejora representa un camino hacia la calidad; en la administración visual se puede decidir qué información debe conocer el personal con la finalidad de facilitar los canales de comunicación. Al utilizar esta técnica de mejora se obtienen ahorros en tiempo, ya que el personal estará siempre informado y no será necesario dar a conocer resultados por departamentos o servicios —actividad que consume el tiempo del personal que se dedica a efectuarla—. Una vez implementada la administración visual y con la plena capacitación del personal, se reflejarán dichos ahorros en tiempo.

CAPÍTULO 10

5s

MARTHA LETICIA **ALVARADO FALCÓN**

- › Generalidades
- › Las 5s, una estrategia de sentido común
- › Las 5s, ¿requisito en las organizaciones?
- › Implantación de la estrategia de las 5s
- › *Seiri* (clasificación)
- › *Seiton* (organización)
- › *Seiso* (limpieza)
- › *Seiketsu* (estandarización)
- › *Shitsuke* (disciplina)

Generalidades

Las 5s son una estrategia organizacional de origen japonés que tiene como objetivo mejorar los ambientes de trabajo; está ligada íntimamente a los conceptos de calidad y forma parte de la metodología de mejora continua. Esta herramienta recibe el nombre de 5s por la primera letra en japonés de cada uno de los principios que la componen: *Seiri* (clasificación), *Seiton* (organización), *Seiso* (limpieza), *Seiketsu* (estandarización) y *Shitsuke* (disciplina) (figura 10-1).

A partir de la Segunda Guerra Mundial la preocupación de los japoneses se enfocó en lograr productos de calidad que los hicieran competitivos a nivel mundial. Para ello se realizaron intensos trabajos por parte de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros a fin de establecer mecanismos que lograran una producción más eficiente. Como resultado de estos estudios se propuso e implementó la metodología de las 5s y los resultados no se hicieron esperar; se logró un ambiente seguro, disminuyeron los riesgos de accidentes, se elevó la moral de los trabajadores, etc.

Cuando las organizaciones enfrentan el reto de establecer modelos o estrategias de calidad y mejora continua, existen dos caminos a seguir: el primero mediante la innovación y el segundo a través de modelos de mejora continua *Kaizen* (cuadro 10-1).

Las 5s representan uno de los pilares del *gemba* (lugar de trabajo) y el *kaizen* (mejora continua), son aplicables a cualquier tipo de organización,

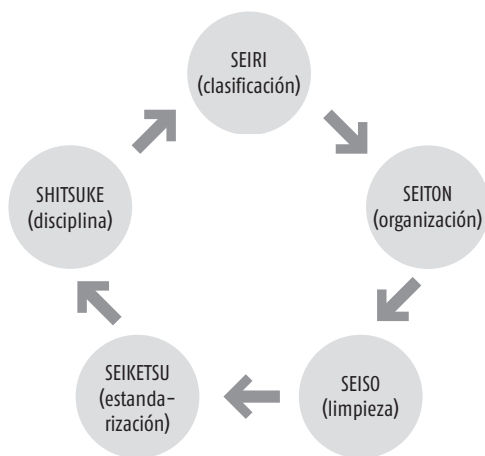


Figura 10-1. Estrategia de las 5s.

Cuadro 10-1. Enfoques hacia la calidad.

Innovación	Mejora continua <i>Kaizen</i>
Involucra a los directivos	Se involucra a todos los miembros de la organización
Alta inversión	Baja o nula inversión
Se requiere de tecnología	Se requiere sentido común

abarcan desde una computadora hasta un departamento, no requieren inversiones costosas y quizá el atributo más importante de esta herramienta sea la participación de todos los miembros de la organización.

Las 5s, una estrategia de sentido común

Al ser un modelo gerencial japonés se podría pensar que las 5s nada tienen que ver con la cultura occidental, sin embargo, sus principios son de aplicación universal, por lo que pueden implementarse en diferentes países y sus resultados siempre serán satisfactorios.

Dicha herramienta recibe el calificativo de estrategia porque sus principios están destinados a dirigir acciones que lleven a crear lugares dignos y seguros de trabajo, sin tener que involucrar tecnología ni modelos gerenciales que llevan tiempo y esfuerzo en su aplicación; por el contrario, la implementación de las 5s se traduce en actividades lideradas de todos los miembros de la organización. Al crear ambientes de trabajo seguros y limpios se obtiene un doble beneficio: aumenta la productividad y la moral de los trabajadores mejora de forma sustancial.

Objetivos

- Eliminar obstáculos.
- Proporcionar seguridad en los procesos.
- Reducir gastos de tiempo y energía.
- Mejorar la calidad en el servicio.
- Satisfacción laboral.
- Aumento en la productividad.

Principios

- **Planeación:** todas las actividades deben ser programadas y estar contenidas en un plan.

- **Colaboración:** al estar involucrados todos los miembros se requiere de su colaboración para llevar las actividades a cabo.
- **Comunicación:** valor fundamental al momento de implementar la estrategia, la cual debe ser clara y oportuna para saber qué actividades se llevan a cabo y cuál es la participación en cada una de ellas.
- **Compromiso:** se requiere del compromiso de todos los involucrados para llevar la estrategia a buen término.
- **Disciplina:** si se crea un ambiente limpio y seguro pero no hay disciplina, en poco tiempo volverá a su estado inicial.
- **Mejora continua:** este principio es muy importante, siempre se debe pensar cómo seguir mejorando.
- **Universalidad:** se puede aplicar a cualquier ambiente laboral y personal.

Las 5s, ¿un requisito en las organizaciones?

Las organizaciones cuentan con sistemas de prevención de accidentes e higiene en el trabajo; no obstante, es común encontrar ambientes sucios y desordenados que se traducen en baja productividad y desmotivación de los empleados. La aplicación de la estrategia de las 5s propicia un entorno de trabajo limpio y ordenado, lo que permitirá estar en condiciones de dirigir a la organización hacia las siguientes metas:

- Disminuir las pérdidas de tiempo al tener los instrumentos de trabajo en orden y en el área de trabajo.
- Mejorar el ambiente laboral.
- Disminuir fugas y despilfarros.
- Aumentar la vida útil de los equipos gracias al mantenimiento continuo.
- Mejorar la disciplina al ser el personal el responsable de mantener su área de trabajo limpia y ordenada.
- Contar sólo con el equipo y material que se requiere en el proceso productivo.
- Disminuir las fuentes potenciales de accidentes de trabajo.
- Crear una cultura de cuidado y conservación de los recursos de organización, equipo, materiales, etc.
- Estar en posibilidades de implementar cualquier programa de mejora continua de producción (p. ej., Justo a tiempo, Control total de calidad y Mantenimiento productivo total).

La estrategia de las 5s está enfocada en el sentido común e involucra a todos los miembros de la organización, por lo que a simple vista pareciera fácil de llevar a cabo; sin embargo, en la práctica no lo es tanto, ya que al requerir la participación de todos los miembros es necesario sortear varios obstáculos.

El primero y más importante es la resistencia al cambio, pues el personal está habituado a trabajar en ese ambiente y cualquier modificación le produce incertidumbre, lo que genera que le reste importancia y crea que tal cambio es innecesario. Una buena comunicación durante la implementación de la estrategia va a disminuir la resistencia de los trabajadores, sobre todo se debe hacer hincapié en los beneficios que conlleva. Un ambiente limpio y ordenado siempre será el lugar ideal para trabajar y desarrollarse, además de disminuir riesgos potenciales de accidentes, lo cual repercutirá en beneficio directo para los trabajadores.

Al conocer todos los beneficios de la implantación de esta estrategia es fácil deducir que debería ser un requisito en todas las empresas, porque no sólo los trabajadores se benefician, pues es un hecho que al aumentar la productividad y contar con empleados que tengan una moral elevada, los inversionistas también obtienen dividendos de que en su empresa haya una productividad eficiente y baja rotación del personal.

Implantación de la estrategia de las 5s

La implantación se debe llevar a cabo de manera gradual para dar oportunidad a que cada una de las 5s sea incorporada al ambiente laboral y dé paso a la siguiente. Si es necesario detenerse porque el tiempo no fue suficiente en alguna de las etapas, habrá que parar, pues sería un error intentar avanzar si la “s” anterior no está del todo implementada.

Seiri (clasificación)

Esta primera etapa consiste en separar lo útil de lo inútil, lo prescindible de lo imprescindible; significa, en el caso de la enfermera, eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para llevar a cabo sus actividades cruciales.

Con frecuencia la enfermera llena su espacio de elementos (material de curación, carros, objetos personales, etc.) que considera podría llegar a ocupar y quizá le cueste trabajo pensar que le es posible trabajar sin ellos. Lo que se logra con esta cultura es tener material que quita espacio, estorba y, lo que es peor, en el momento de utilizarlo quizá ya no está en condiciones óptimas, lo cual origina pérdidas e ineficiencia en los procesos. Otro ejemplo son los equipos y carros en circulación que no siempre tienen un espacio definido e impiden transitar por las áreas de trabajo, lo que presenta riesgos potenciales de sufrir accidentes de trabajo.

Seiri aporta métodos y recomendaciones para evitar los elementos innecesarios:

- Separar en el área de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven.
- Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.
- Conservar lo necesario y eliminar lo excesivo.
- Separar los elementos empleados de acuerdo con su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.
- Eliminar elementos que afectan el funcionamiento de los equipos y que pueden sufrir averías.
- Eliminar información innecesaria y que pueda conducir a errores de interpretación o actuación.

Normas al implantar *Seiri*

- Todo lo que se usa menos de una vez al año se desecha (se regala, vende, dona o tira).
- De lo que queda, lo que se usa menos de una vez al mes se aparta y coloca en un almacén.
- De lo restante, lo que se utiliza menos de una vez a la semana se aparta y se coloca en un lugar cercano, por ejemplo, un cendis (centro de distribución).
- De lo que queda, lo que se usa menos de una vez al día se deja en el área de trabajo.
- Del resto, lo que se utiliza menos de una vez por hora se deja al alcance de la mano de los trabajadores.

Al implantar *Seiri* puede ser de utilidad el esquema de la figura 10-2, en la cual se enfatiza que el primer paso es identificar los elementos innecesarios, lo cual se logra mediante los siguientes pasos:

- a) Se realiza una lista con los elementos innecesarios.
- b) Se elaboran tarjetas de color para identificar los elementos innecesarios.
- c) Se elabora una lista de elementos innecesarios con acciones correctivas.

Beneficios del *Seiri*

El primer beneficio de las actividades de *Seiri* está relacionado con la seguridad. La acumulación de elementos innecesarios crea ambientes tensos, impide la rapidez en los procesos, limita la visión completa de las áreas de trabajo, obstaculiza las salidas de emergencia y dificulta la visibilidad del funcionamiento de los equipos; todo esto crea ambientes inseguros.

Además de los beneficios en seguridad, la práctica de *Seiri* permite:

- Liberar espacio útil en servicios, pasillos y oficinas.

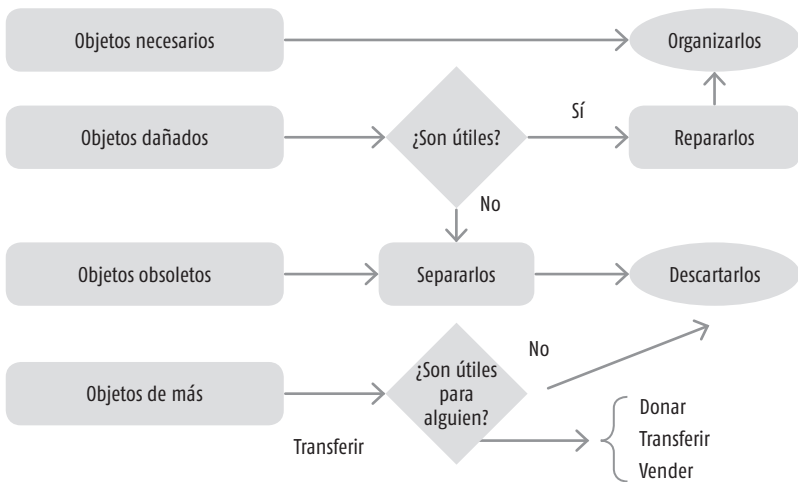


Figura 10-2. Normas al implantar *Seiri*.

- Disminuir los tiempos de acceso a material, documentos, equipos.
- Mejorar el control visual de los aparatos y equipos.
- Disminuir la pérdida de materiales que por permanecer largos periodos guardados pierden su utilidad.
- Organizar las áreas de trabajo para el desarrollo de actividades, lo que facilita la operación.

Recomendaciones al implantar *Seiri*

El primer paso en la implantación del *Seiri* consiste en identificar cuáles son los elementos innecesarios del área de trabajo. Para ello, es útil seguir las recomendaciones que se listan a continuación:

- **Elaborar una lista de elementos innecesarios.** Esta lista se debe diseñar y enseñar durante la fase de preparación; permite registrar el elemento innecesario, su ubicación, cantidad encontrada, posible causa de que esté ahí y acción sugerida para su eliminación.
- **Tarjetas de color.** Permiten señalar si en el sitio de trabajo existe algo innecesario y qué acción correctiva se debe llevar a cabo. En Japón la tarjeta roja se utiliza con frecuencia para mostrar el problema identificado.

Una vez identificados los elementos innecesarios se procede a registrarlos en una lista que permite llevar un seguimiento de las acciones correctivas. Es necesario preparar un informe final donde se registren el avance, los beneficios aportados y las acciones correctivas (cuadro 10-2).

► **Cuadro 10-2.** Ejemplo de tarjeta de elementos innecesarios.

Nombre del elemento innecesario
• Cantidad
• Por qué se considera que es innecesario
• Área de procedencia del elemento innecesario
• Posibles causas de su permanencia en el sitio
• Plan de acción sugerido para su eliminación

Seiton (organización)

Esta etapa consiste en ordenar los elementos ya clasificados como necesarios en *Seiri*, a modo de que puedan ser localizados con facilidad. Se elige el lugar donde se les ubicará con base en su frecuencia de uso; los elementos que son necesarios para el desarrollo de las actividades cotidianas quedan en el lugar de trabajo, lo que va a reducir tiempo de búsqueda y facilita su retorno, ya que están a la mano del trabajador.

Ordenar significa **“un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”**.

Pasos a seguir al implantar Seiton

La implantación de *Seiton* consiste en la aplicación de métodos sencillos de llevar a cabo; los más comunes son los controles visuales.

Un control visual permite:

- Conocer el sitio donde se encuentran los elementos.
- Determinar la ubicación del material.
- Establecer estándares para cada actividad.
- Ubicar elementos de aseo, limpieza y residuos clasificados como peligrosos.
- Ubicar útiles de oficina.

Elaboración de mapa 5s

Es un gráfico que muestra la ubicación de todos los elementos necesarios para llevar a cabo las actividades cotidianas.

Marcación de la ubicación

Una vez que se ha elegido la ubicación para cada cosa es momento de identificar las localizaciones de manera que todo el personal sepa dónde encontrar lo que necesita. Se puede emplear lo siguiente:

- Indicadores de ubicación.
- Indicadores de cantidad.
- Letreros y tarjetas.
- Nombre de las áreas de trabajo.
- Localización de cosas almacenadas (*stocks*).
- Lugar de almacenaje de equipos.

La marcación y los controles visuales son una excelente herramienta que agudiza el sentido del orden. *Seiton* es una estrategia que agudiza el sentido del orden con ayuda de controles visuales.

Beneficios de *Seiton*

- Facilita el uso de los elementos de trabajo por su fácil acceso y retorno al lugar de origen.
- Se dispone de un lugar para los elementos que se emplean con poca frecuencia.
- Facilita la ubicación visual de equipos y materiales.
- Disminuye errores y riesgos potenciales de accidentes de trabajo.
- Las rutinas de limpieza se llevan a cabo con mayor facilidad y seguridad.
- La presentación del área de trabajo mejora de manera notable al hacer que luzca más estética.
- Se libera espacio.
- Se crea un ambiente de trabajo agradable.
- Las actividades se realizan con mayor eficiencia al tener los elementos necesarios a la mano.
- Mejora la productividad en forma global.
- La apariencia de la organización refleja compromiso y responsabilidad por parte de los miembros de la organización.

Recomendaciones

Una vez seleccionados los elementos se deben ubicar por frecuencia de uso (cuadro 10-3).

Seiso (limpieza)

La tercera etapa de esta estrategia consiste en limpiar el área de trabajo a fin de prevenir el desorden y eliminar la suciedad.

Seiso significa eliminar suciedad y polvo de los elementos de trabajo. La limpieza está ligada a la estética y al buen funcionamiento de los equipos, pero en *Seiso* tiene un significado más profundo, demanda un trabajo de

► **Cuadro 10-3.** Recomendaciones para ubicar elementos innecesarios.

	Frecuencia de uso	Ubicación
Material de curación, archivo, papeles, electromédicos, etc.	A cada momento	Junto a la persona
	Varias veces al día	Cerca de la persona
	Varias veces a la semana	Cerca del área de trabajo
	Algunas veces al mes	Áreas comunes
	Algunas veces al año	Bodega o archivo
	Es posible que se use	Almacén, archivo muerto

identificación de las fuentes de suciedad y contaminación; es un trabajo creativo que requiere tomar acciones para eliminarlas. El objetivo de esta etapa consiste en evitar que el polvo y la suciedad se acumulen en el área de trabajo.

Pasos a seguir al implantar *Seiso*

Seiso requiere seguir una serie de pasos al momento de su implantación. La finalidad radica en crear el hábito de mantener el sitio de trabajo limpio y en orden. Para llevarlo a cabo se precisa un programa de capacitación intensivo y contar con el tiempo y los elementos necesarios para su aplicación.

- **Campaña de limpieza.** Es el primer paso de *Seiso*, se trata de realizar una jornada exhaustiva de limpieza que sirva como marco de referencia de cómo debe permanecer el lugar. Lograr un espacio limpio y libre de artículos innecesarios actúa como motivador para los trabajadores y les eleva la moral; es importante involucrar a los directivos para que vean los efectos de *Seiso*, sin embargo, es sólo el inicio de una práctica de limpieza permanente.
- **Mantenimiento de limpieza.** Se deben planificar las actividades de limpieza; en áreas grandes se debe asignar a las personas necesarias para su ejecución.
- **Manual de limpieza.** Estas actividades de mantenimiento de la limpieza deben quedar plasmadas en un manual que proporcione toda la información necesaria de las acciones a realizar para mantener limpio el sitio de trabajo. Este manual debe contener un gráfico con la asignación de las tareas y responsables de su ejecución, así como de su supervisión; debe especificar las actividades a realizar antes, durante y después de la jornada laboral.
- **Implantación de la limpieza.** En esta etapa es importante la supervisión constante, hasta que estar en un ambiente limpio se convierta en un hábito para todos los trabajadores.

Beneficios

- Disminuye riesgos potenciales de accidentes de trabajo.
- Actúa como motivador entre el personal.
- Incrementa la vida útil de los aparatos y equipos al liberarlos de polvo y suciedad.
- Aumenta la productividad.

Seiketsu (estandarización)

Seiketsu consiste en mantener los niveles de organización, orden y limpieza obtenidos en la aplicación de las tres primeras “s”; si la organización no cuenta con un programa de mantenimiento y limpieza es muy probable que en poco tiempo las áreas vuelvan al aspecto inicial y se pierdan el esfuerzo y trabajo realizados. Por ello en esta etapa es importante establecer mecanismos que permitan la conservación de los logros alcanzados.

El principio en el que descansa *Seiketsu* es la estandarización, esto se traduce como establecer estándares de limpieza y orden con la finalidad de cumplirlos de manera rutinaria.

Pasos a seguir al implantar *Seiketsu*

Esta etapa se distingue por el compromiso de todos los miembros para crear hábitos de orden y limpieza; para implantarla se pueden seguir los siguientes pasos:

- **Asignar rutinas y responsables.** Cada trabajador debe conocer a la perfección cuáles son las actividades que debe realizar, cómo y cuándo se deben ejecutar. Las instrucciones deben ser claras y precisas, no dar lugar a ambigüedades que creen confusión; asimismo, cada trabajador debe conocer su grado de responsabilidad en las actividades asignadas. Para tener mejor control sobre estas actividades se puede hacer uso de diagramas, manuales de limpieza y pizarrón de gestión visual.
- **Integrar acciones de orden, organización y limpieza en las rutinas diarias.** Estas acciones deben considerarse parte natural de las rutinas de cada día; se deben establecer estándares para facilitar la supervisión de dichas actividades.

Beneficios de *Seiketsu*

- Mejora la moral del personal al mantener ambientes impecables de trabajo de forma permanente.
- Sirve de preparación del personal para asumir mayores responsabilidades.

- Los tiempos de respuesta se minimizan y la productividad se incrementa.
- La dirección se compromete a que las áreas de trabajo se mantengan impecables.

Shitsuke (disciplina)

Es la última etapa de esta estrategia, pero no por ello menos importante. *Shitsuke* parte del principio de disciplina, lo que se traduce en crear hábitos de los estándares de orden, organización y limpieza instaurados en las tres primeras “s” y vigilar de cerca los estándares establecidos en la cuarta etapa.

Shitsuke demanda el desarrollo de una cultura de autocontrol para que los mismos trabajadores sean los responsables de mantener sus áreas de trabajo en óptimas condiciones de higiene y limpieza; implica el respeto de las normas y estándares establecidos, así como comprender la importancia del respeto tanto por los demás como por las normas establecidas.

Pasos para implantar *Shitsuke*

La disciplina es una variable cualitativa; de modo que si se logra imbuir, existe en la mente y la voluntad de los empleados, por tanto, no es posible medirla de manera cuantitativa. La única forma en que es factible valorarla es a través de las actitudes y conductas adoptadas; su práctica se puede estimular a través de:

- **Visión compartida.** Hacer partícipes a los miembros de la organización de los objetivos y beneficios de esta estrategia.
- **Programas de capacitación.** Enseñar a los trabajadores la importancia de los valores compartidos y la cultura de la disciplina para seguir mejorando.
- **Participación de personal directivo.** Si los trabajadores perciben el compromiso que existe por parte del área directiva en la implantación de esta estrategia, ellos se van a sentir estimulados a contribuir al logro de una cultura de autocontrol dirigida a los aspectos de orden y limpieza.

Beneficios

- Se fomenta una cultura de cuidado de los recursos de la organización.
- La moral de los trabajadores aumenta y, por consiguiente, la productividad.
- El lugar de trabajo se convierte en un sitio agradable.
- Los trabajadores se disciplinan de forma autónoma.
- Facilita la ejecución de las tareas.
- Con el tiempo esta práctica se vuelve natural.
- Brinda confianza a los clientes al estar en un ambiente limpio y seguro, y mejora la percepción de ellos en el servicio.

CAPÍTULO 11

Reingeniería

ROSA MA. GUADALUPE **ANDRADE CEPEDA**

MA. MAGDALENA **MIRANDA HERRERA**

- › Generalidades
- › Antecedentes
- › Definición
- › Principios de la reingeniería
- › Metas específicas de la reingeniería
- › ¿Cuándo aplicar reingeniería?
- › Ventajas de la reingeniería
- › ¿Cómo se hace reingeniería?
- › Reingeniería de procesos
- › Gestión del cambio
- › Innovación
- › Posicionamiento
- › Resistencia al cambio
- › Reingeniería en los servicios en enfermería

Generalidades

La administración en enfermería constituye un conjunto de competencias (conocimientos sobre el proceso administrativo [PA], aspectos disciplinares, habilidades técnicas e instrumentales de cada etapa del PA, y actitudes) necesarias para planear, dirigir, gestionar y desarrollar la práctica de la enfermería dentro de las organizaciones de salud.

Tales organizaciones de salud han generado cambios mediante los procesos de reforma en el sector e, indudablemente, el área de enfermería se halla inmersa en ellos, lo cual provoca que redefina su práctica profesional; esto se convierte en una oportunidad para romper paradigmas derivados de las actividades cotidianas. Ahora es necesario que muestre evidencia de calidad para dar respuesta al Programa Nacional de Salud 2007-2012, que en la Estrategia 3 señala “Situación la calidad en la agenda permanente del Sistema Nacional de Salud a través del Sistema Integral de Calidad” (Si Calidad). De las nueve líneas estratégicas, la de Seguridad del paciente y la de Plan de cuidados de enfermería sin duda llevan a la transformación de los procesos; para lograr esto, la reingeniería de procesos es la más pertinente. Es por eso que en este capítulo se ubica la reingeniería en el contexto de la enfermería, con el objetivo de dar cuenta de la calidad al aprovechar las oportunidades de mejora por medio de la innovación.

Antecedentes

El enfoque de reingeniería se remonta a la década de 1980-1989, cuando varias empresas dieron un giro a sus negocios por medio del rediseño de procesos. Al inicio sólo se aplicó en unas cuantas corporaciones norteamericanas; a esto se le denominó primera fase. La segunda fase se inició en 1993 al publicarse la experiencia de las empresas que habían rediseñado con éxito sus procesos y la forma en que lo habían logrado (Michael Hammer y James Champy, en el libro *Reingeniería*). También en 1993 se publicó el libro *Innovación de procesos: Reingeniería por medio de la Tecnología de la información*, de Thomas H. Davenport, profesor de la Universidad de Boston, considerado como una de las máximas autoridades en el tema. Durante este periodo las empresas en muchos países iniciaron procesos de reingeniería y el enfoque tuvo una expansión extraordinaria.

En 1995 tuvieron lugar las fases tercera y cuarta cuando investigadores universitarios y ejecutivos empezaron a acumular experiencias que mostraban algunas limitaciones de la versión original de este enfoque y detectaron los factores que atentaban contra su éxito, por lo cual los pioneros de este enfoque, Hammer y Champy, publicaron por separado sus propios puntos

de vista y experiencias sobre la forma en que se aplicaban la reingeniería y la necesidad de hacer ajustes a la versión original.

La quinta fase empezó a emerger al final de la década de 1990-1999 y tomó fuerza en los inicios del siglo XXI al replantear el rediseño en un clima menos influido por la moda y dejar de lado a los detractores superficiales de la reingeniería. Los principios en que se basa la reingeniería constituyen una alternativa permanente de efectividad organizacional para los ejecutivos.

Definición

La definición clásica es la propuesta por Hammer, quien destaca que “reingeniería” es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez.

En esta definición destacan las siguientes palabras clave:

- a) “Fundamental”: al emprender la reingeniería se deben hacer las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona (¿por qué hacemos lo que estamos haciendo?, ¿por qué lo hacemos en esa forma?). La reingeniería determina primero **qué** debe hacer una compañía y **cómo** debe hacerlo.
- b) “Radical”: del latín *radix*, que significa “raíz”. Rediseñar de forma radical significa llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios superficiales, descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes, e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo.
- c) “Espectacular”: la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Se debe apelar a la reingeniería sólo cuando exista la necesidad de mejorar de forma drástica por dificultades en la compañía, antes de que se avecine un problema, o bien porque se tienen aspiraciones o una oportunidad de ampliar la ventaja sobre los competidores.
- d) “Procesos”: en tanto se define “proceso” como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Otra definición de reingeniería es la de Raymond, quien explica que se trata del rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

En esta definición el proceso se caracteriza por ser una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos que, para el caso de la salud, serían servicios.

Los procesos se componen de tres principales actividades:

1. Las que agregan valor (actividades importantes para los clientes).
2. Actividades de traspaso (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son sobre todo funcionales, departamentales u organizacionales).
3. Actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los trasposos).

Principios de la reingeniería

- Organizar por objetivos, no por tareas. Este principio sugiere que una persona debe regir sus procesos para alcanzar sus objetivos y no simplemente realizar tareas sin considerar su finalidad.
- Los usuarios de los resultados de un proceso ejecutan dicho proceso.
- Unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce la información.
- Tratar recursos geográficamente dispersos como si fueran centralizados.
- Vincular actividades paralelas en lugar de integrarlas en sus resultados.
- Asignar poder de decisión donde se ejecute el trabajo y establecer controles en el proceso.
- Capturar información sólo una vez en su fuente original.

Metas específicas de la reingeniería

1. **Aumentar la productividad.** Al crear procesos innovadores y libres de obstáculos para permitir un flujo sin interrupciones que se verifique en un orden natural y a una velocidad normal.
2. **Optimizar el valor de la empresa.** Esto se logra al hacer las cosas de manera diferente con innovaciones que pueden comprender, por ejemplo, diseño de productos o servicio a clientes, de tal manera que produzca beneficios en las siguientes áreas.
 - a) Mayor interés y aprecio de los empleados de la organización, su liderazgo, sus productos o servicios y sus clientes.
 - b) Mejora de la cooperación interna, la comunicación, el trabajo en equipo y la comprensión de las necesidades.
 - c) Mayores conocimientos de los empleados acerca de la dirección de la organización, su papel en el mercado, sus competidores y procesos.
 - d) Mayor congruencia entre las habilidades y el nivel de autoridad de los empleados con respecto a las responsabilidades.

Los empleados involucrados en la reingeniería reconocen sus beneficios y desarrollan un sentido de pertenencia que ayuda a la organización a lograr mayores niveles de crecimiento y competitividad a largo plazo.

3. **Lograr resultados cuantificables.** La reingeniería está destinada a lograr cuando menos 50% de mejoras: en la productividad, entre 25 y 100%; en cuanto a la disminución de personal necesario, entre 25 y 50%; mientras que en la reducción de costos indirectos, entre 25 y 50%.
4. **Consolidar funciones.** La reingeniería tiene como uno de sus propósitos crear una organización más delgada, plana y más ágil. Una organización reinventada se caracteriza por las innovaciones, las necesidades del mercado, los avances tecnológicos, las tendencias de los clientes y las iniciativas de los competidores.
5. **Eliminar niveles y trabajos innecesarios.** La reingeniería desafía y analiza de manera constructiva los niveles jerárquicos y las actividades de la organización en términos de su valor, propósitos y contenidos.

¿Cuándo aplicar reingeniería?

La reinversión requiere de una evaluación continua de la organización, sus procedimientos gerenciales, su personal, sus sistemas, sus clientes y el entorno en el que opera. Se necesita reingeniería cuando:

- El rendimiento de la organización está por detrás de la competencia.
- La organización está en crisis.
- Las condiciones del mercado cambian; por ejemplo, la tecnología.
- Se quiere obtener una posición de líder del mercado.
- Es necesario responder a una competencia agresiva.
- La empresa es líder y sabe que debe seguir mejorando para mantener el liderazgo.

Las nuevas tendencias creen que el futuro es que las organizaciones se den cuenta rápidamente de las áreas de oportunidad en sus reingenierías y vuelvan a realizarlas constantemente.

Ventajas de la reingeniería

A continuación se describen las ventajas que tiene el uso de la reingeniería en las organizaciones.

1. **Mentalidad revolucionaria.** Induce a pensar en grande en la organización.
2. **Mejoramiento decisivo.** Cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.
3. **Estructura de la organización.** Requiere enfocarse en las verdaderas necesidades del cliente.
4. **Renovación de la organización.** Aumenta la participación en el mercado, la rentabilidad y mejora la posición frente a la competencia.

5. **Cultura corporativa.** Ayuda a evolucionar la cultura de la organización.
6. **Rediseño de puestos.** Crea empleos más incitantes y satisfactorios.

¿Cómo se hace una reingeniería?

Benis y Mische señalan que la reingeniería contiene cinco elementos esenciales para dar un nuevo diseño a los procesos de operación.

1. **Una visión audaz.** Una reingeniería exitosa es una visión de futuro de la organización y la pasión necesaria para transformar la visión en una realidad.
2. **Enfoque sistemático.** La reingeniería debe ser sistemática, ya que tiene implicaciones de largo alcance que afectan a toda la organización y no está restringida a un solo problema, procedimiento, tarea, actividad función o unidad de la empresa. Al enfocarse sobre los procesos de servicio al cliente mediante técnicas situacionales y tradicionales es posible lograr resultados en una o más actividades de un procedimiento o un departamento específico, pero no del proceso de servicio al cliente en su totalidad. La reestructuración de la organización conduce a una uniformidad en el tratamiento a los clientes e incrementa de manera notable la probabilidad de que los clientes perciban resultados derivados de aplicar la reingeniería.
3. **Una intención y un mandato claros.** La invención de una nueva empresa requiere un mandato claro y el apoyo irrestricto de la alta dirección; no existe otra manera de garantizar que se contará con los recursos necesarios para planear, organizar, ejecutar y apoyar el proceso de reingeniería.
4. **Metodología específica.** Para implementar la reingeniería es indispensable contar con una metodología específica; tanto el líder como los empleados necesitan saber con certeza cómo se va a proceder en cada etapa del cambio.
5. **Liderazgo efectivo y visible.** Se requiere de un líder con habilidades específicas, entre las que se cuentan las siguientes:
 - a) Creatividad.
 - b) Influencia visionaria.
 - c) Conocimientos sólidos.
 - d) Credibilidad ganada a través de un historial de experiencias exitosas de reingeniería.

La reingeniería aporta el marco de referencia para efectuar los cambios necesarios. Morris y Brandon señalan siete condiciones que forman parte del proceso de reingeniería que son base del éxito.

1. **Metodología sistemática para la reingeniería.** Debe utilizarse siempre un enfoque totalmente sistemático para rediseñar los procesos, para lo cual

se debe de comenzar con la elaboración de diagramas detallados de los procesos actuales.

2. **Administración coordinada para la reingeniería.** La reingeniería, si se aplica de manera apropiada, representa una respuesta sistemática al cambio; se convierte en una metodología de cambio, un enfoque estándar para modificar operaciones. En el caso de servicios de enfermería se deben tomar en cuenta las áreas de recursos humanos, servicios auxiliares (lavandería, archivo clínico, dietología, los departamentos de imagenología, laboratorio, entre otros), procesos de comunicación, indicadores de calidad, e incluso la planta física, esto debido a que existe un alto grado de interdependencia entre las actividades de estos servicios. La necesidad de coordinar todos los factores involucrados en el cambio es de vital importancia.
3. **Habilidad para planear, implementar y evaluar el cambio sobre una base continua.** Para tener éxito es preciso tomar en cuenta dos factores: primero, el tamaño del proyecto, sobre todo en aquellos que requieren un largo periodo que no permite apreciar sus efectos ni solucionar problemas de manera inmediata. La segunda dificultad está relacionada con el breve tiempo durante el cual las mejoras proporcionan una ventaja competitiva.
4. **Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.** Dado que los procesos cruzan líneas organizacionales, un enfoque de reingeniería debe proveer habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales.
5. **Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.** Cuando se implementa un proyecto de reingeniería, resulta fundamental la capacidad de simulación de los cambios que se proponen; este recurso permite el ensayo y la comparación.
6. **Continuar con el uso de los diseños.** Los diseños trazados para los nuevos procesos no deben utilizarse sólo durante la implementación de los mismos para luego archivarlos; los costos del proceso de reingeniería son demasiado altos y los diseños valiosos.
7. **Asociación de parámetros de administración.** El equipo de proyectos requiere accesos rápidos a toda la información relacionada con los procesos en que se va a trabajar. El enfoque de reingeniería, por tanto, debe tener la capacidad para reunir y combinar toda la información administrativa.

En la actividad profesional de enfermería se implementan varios procesos, por ello, este capítulo describe qué es un proceso para después comprender cómo un proceso puede ser reinventado mediante la reingeniería.

Reingeniería de procesos

Definición. Mejía cita que según la Organización Mundial de la Salud (OMS), un proceso en organizaciones de salud “es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionado que se caracteriza por requerir cierto insumo y tareas particulares que implican valor agregado con miras a obtener ciertos resultados”.

Asimismo, este autor cita la definición de Harrington: “cualquier actividad que emplee un insumo. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”.

Todo proceso debe ser abordado de manera integral, para lo cual es necesario analizar sus componentes; no sólo es reducir algunos componentes, ya que éstos no deben verse de manera aislada, sino integrarlos dentro de un contexto más amplio que permita la satisfacción del usuario interno y externo de una organización.

Tipos de procesos

- a) **Estratégicos.** Son los más importantes e indispensables para los objetivos, las metas, el posicionamiento y la estrategia declarada de una compañía.
- b) **De valor agregado.** Son los procesos indispensables para satisfacer los deseos y las necesidades del cliente, y por los cuales está dispuesto a pagar.

Componentes de los procesos

1. **La misión.** La misión en una organización define el propósito fundamental de un proceso al responder las preguntas del “para qué” del proceso y el “por qué” es necesario.
2. **La organización.** Se hace referencia a la estructura orgánica de la organización.

Clases de procesos

Las clases se definen según sus características y su forma de aplicar en una organización.

1. **Proceso interfuncional.** Es aquel que recorre toda la organización en donde interactúan diferentes áreas. Por ejemplo, para que se realice una cirugía es preciso que haya proveedores para los insumos quirúrgicos, la participación del departamento de ingreso de pacientes, hospitalización, laboratorio clínico, imagenología, personal del quirófano, recuperación quirúrgica, tener medicamentos necesarios para el control

del dolor, lavandería para la ropa quirúrgica y de cama, intendencia, trabajo social, entre otros.

2. **Proceso interdepartamental.** Un proceso en cada departamento o área interactúa con otros. En el ejemplo anterior, el acto quirúrgico requiere combinarse con otros procesos como los de enfermería, equipo quirúrgico (médico, ayudante, instrumentista), anestesiología, enfermera circulante, entre otros.
3. **Procesos vitales.** Son aquellos que constituyen la esencia, la razón de ser de una organización; es el objetivo social y misión. En una organización de salud hay varias series de procesos vitales como consulta externa, enseñanza, atención de enfermería, asistencia médica, almacén, compras, farmacia, etc.
4. **Selección de procesos.** La administración debe seleccionar los procesos para no perder tiempo y recursos, sobre todo los que se relacionan con:
 - Quejas de usuarios.
 - Quejas de los usuarios internos.
 - Procesos de alto costo.
 - Inclusión de nueva tecnología.
 - Procesos de tiempos prolongados.

Gestión del cambio

“Cambio” es el concepto que denota la transición que ocurre de un estado a otro; Marriner menciona que existen fuerzas internas y externas que influyen en el cambio. Las fuerzas internas surgen de operaciones interiores que pueden derivar de cambios externos, por ejemplo, cambios en el patrón de empleo de personal, en los procesos de trabajo y necesidad de mejorar la calidad de vida laboral; las fuerzas externas incluyen economía en la atención de la salud, tecnología, transición epidemiológica, demográfica, cambios sociales, entre otros.

El cambio puede ser una acción elegida. Ninguna organización escapa a la necesidad de cambiar, pero los responsables pueden obligarse a ello o, por el contrario, ser obligados a hacerlo. Aquí se identifica el tipo de cambio **voluntario**, el cual es decidido cuando los resultados son buenos y exigen *a priori* acciones de reorientación para incrementar la satisfacción de los clientes, entonces se decide cambiar para mejorar y anticipar una degradación.

Tipos de cambio

Cambio coercitivo. Se caracteriza por un marco de objetivos no comunes, un desequilibrio en la razón de poder.

Cambio emulativo. El cambio se estimula a través de la identificación con las figuras de poder y su emulación.

Adoctrinamiento. Emplea el marco de objetivos comunes; tiene una razón de poder desequilibrada y es deliberado. Los subordinados son instruidos en las creencias de las fuentes de poder.

Cambio interactivo. Se caracteriza por un marco de objetivos comunes, el poder repartido de manera justa, pero no deliberado.

Cambio natural. No implican marcos de objetivos ni son deliberados; estos cambios incluyen accidentes y actos divinos.

Cambios por socialización. Las personas se conforman con las necesidades de un grupo social; tiene relación directa con el cambio interactivo.

Cambio tecnocrático. La recolección e interpretación de datos ocasiona el cambio.

Cambio planificado. Supone un marco de objetivos comunes, una razón de poder igualado y deliberado.

Grouard define los principios fundamentales y las 10 claves del cambio. Para ser eficaz y aplicable, un método necesariamente debe basarse en principios sólidos y formulados de manera clara, ya que éstos son el fundamento sobre el que está construido el método, razón por la cual es imprescindible asegurar su pertinencia y capacidad para sostenerlo; por tanto, el método se convierte en medidas de acción. Hay cuatro principios básicos del método del cambio.

1. **Globalidad.** El cambio exige actuar de manera conjunta sobre los componentes que hacen posible la empresa. Es importante determinar qué se quiere cambiar —la empresa o algunas de sus partes—, pues esto exige actuar sobre lo que la materializa (su estrategia, estructura, productos, etc.). Además, es preciso considerar la influencia mutua y la interpretación de estos dos tipos de componentes, los cuales están interrelacionados entre sí. Para lograr este objetivo es indispensable tener una visión global de la organización, aun cuando el cambio afecte a una sola parte.
2. **Principio de ruptura.** El cambio exige desequilibrar la situación existente y mantener la estabilidad durante todo el proceso. La importancia real de esta ruptura radica en la percepción de los miembros de la organización, que varía según el cambio a efectuar y la capacidad de adaptación al cambio. En ocasiones esta ruptura consiste en una simple adaptación bien aceptada, mientras que en otros casos provoca un verdadero caos, ya que el cambio es un fenómeno que crea inquietud, tensiones y disgusto. Una vez que ocurre la ruptura inicial, el cambio sólo puede realizarse si se mantiene un nivel de estabilidad elevado. La inestabilidad necesita ser vivida como un fenómeno positivo por los empleados, esto a fin de que no se esfuercen en conseguir a cualquier precio la estabilidad.

En organizaciones donde el cambio forma parte de la cultura y es un valor adquirido, no es considerado como una amenaza y la inestabilidad forma parte integrante de la organización.

3. **Principio de universalidad.** El cambio requiere la participación de todo el personal de la organización. Para que sea un éxito efectivo y duradero, esta participación y el compromiso sólo pueden ser conseguidos si cada persona desempeña un papel activo en el proceso de transformación, lo cual exige que cada uno proponga, decida, actúe y sea responsable, en función de su posición en la organización. Además, para que esta universalidad sea posible, se requiere un sistema de información y decisión que funcione de arriba abajo y de abajo arriba.
4. **Principio de indeterminación.** El cambio puede ser guiado pero no puede ser perfectamente dominado. Todo cambio representa un salto a lo desconocido; la responsabilidad de todos los miembros de la empresa es necesaria para responder a la complejidad; es indispensable otorgar confianza a las personas para que crean en sí mismas, sobre todo en sus propias capacidades. Se trata de desarrollar en todas las personas la capacidad de tomar decisiones para hacer frente a multitud de decisiones que deben ser adoptadas todos los días en ámbitos muy diversos.

Diez claves para el cambio

Desde este enfoque, cada clave equivale a una función determinada; estas claves poseen cuatro características:

1. **Necesidad.** Todas las claves son necesarias para un buen desarrollo del cambio en términos de eficacia y rapidez.
2. **Permanencia.** Las 10 claves son utilizadas de forma conjunta durante todo el proceso de cambio.
3. **Flexibilidad.** Las 10 claves representan un conjunto de acciones necesarias para el éxito del cambio; los responsables deben adaptarlas en función de las especificidades de su empresa.
4. **Interdependencia.** Las 10 claves forman un conjunto homogéneo y coherente; la clave pierde su efectividad si es considerada y utilizada de manera aislada.

Las 10 claves del cambio son:

Clave 1. Definir la visión. La visión provoca y justifica el cambio. Es el concepto que guía de forma continua y sirve como referencia durante toda la puesta en marcha. La definición de la visión debe descansar sobre un conocimiento profundo de la organización y su entorno, así como de una percepción global de los retos del cambio. Se convierte en un punto de referencia que los

responsables del cambio utilizarán para conducir el proceso y asegurarse de una buena marcha; además, identifica los grandes retos del cambio y anticipa sus posibles dificultades.

Clave 2. Movilizar. Se crea una dinámica de cambio. La necesidad de cambiar se percibe simultáneamente al desarrollar un sentimiento de ansiedad, que es necesario en la primera fase de movilización. La clave movilizar permite alcanzar tres objetivos principales: 1) sensibilización del personal respecto a la necesidad de cambiar; 2) la validación de los retos identificados durante la definición de la visión; 3) elección de los ejes de mejora. El esfuerzo de movilización continúa durante todo el cambio.

Clave 3. Catalizar. Llevar a cabo un cambio exige luchar constantemente contra la inercia y el inmovilismo, suscitar la adhesión hacia lo justo de las transformaciones. Utiliza las experiencias y los conocimientos de la totalidad del personal. La clave catalizar describe la organización necesaria para el cambio y funcionamiento, determina los equipos de la organización que deben implicarse.

Clave 4. Conducir. La complejidad del proceso de cambio crea riesgos importantes con respecto a los objetivos; representa la conducción que permite asegurar que el cambio tome el camino correcto, prevé tanto las disfunciones como las desviaciones y orienta el proceso de manera eficaz. Conducir implica cumplir con las siguientes actividades: construir la lógica del proceso de cambio; asegurar la planificación de ese proceso; vigilar constantemente el buen desarrollo; facilitar el cambio y su aceleración; ser una fuente imparcial de ideas y opiniones; efectuar el seguimiento de la posición de los protagonistas.

Clave 5. Materializar. Se ocupa de la realización del cambio; esta materialización descansa sobre un proceso que refuerza la movilización y permite a cada uno comprender cómo puede participar en el cambio en forma concreta y actuar de tal manera que asegure la perennidad del cambio deseado.

Clave 6. Hacer participar. Tiene que ver con la participación de los demás y cómo obtenerla, se trata de un reto importante dado que hace posible la explotación de la riqueza contenida en la diversidad del personal; ayuda a vencer resistencias por la participación directa.

Clave 7. Gestionar los aspectos emocionales. El cambio crea en los individuos numerosas reacciones emocionales provocadas por el miedo, la atracción de la novedad, la adhesión a las formas de actuar existentes, la esperanza de un trabajo más enriquecedor, el sentimiento de un cuestionamiento personal o por el miedo al fracaso. Estas reacciones pueden ser positivas o negativas, por lo que se deben gestionar con gran atención, pues pueden interferir de manera seria con el cambio y en situaciones extremas llegan a bloquearlo. Por tanto, es importante identificar de manera oportuna los aspectos emocionales ligados al cambio, las dificultades provocadas por la resistencia y los bloqueos mentales en la puesta en marcha.

Clave 8. Gestionar las relaciones de poder. El cambio suele provocar una modificación de la distribución del poder en la organización. Poder y cambio a menudo son antagonistas, pero el éxito del cambio exige que el reparto del poder para la organización evolucione a fin de ser coherente con el objetivo que se busca. Esta clave permite gestionar las relaciones de poder a partir de: a) identificarlas, b) gestionarlas y c) encontrar los medios para reorientar el poder en función del objetivo del cambio.

Clave 9. Formar e instruir. El cambio requiere la adquisición e integración de nuevos comportamientos, competencias y modos de pensar; es preciso implementar formación e instrucción (*coaching*) para cada individuo a fin de ayudarlo a cambiar de manera efectiva y a mejorar permanentemente. Este aspecto ocupa un lugar importante en el proceso de cambio, pues de este modo se llega a una dinámica de autoaprendizaje.

Clave 10. Comunicar intensamente. Durante el proceso de cambio la comunicación debe intensificarse en toda la organización; es un elemento que asegura coherencia y homogeneidad del proceso reforzado. La comunicación del cambio debe apoyarse en técnicas rigurosas a fin de evitar “descuidos” con efectos negativos. Esta comunicación intensa define: a) los actores de la comunicación y sus respectivos papeles, b) el contenido de la comunicación en función del nivel de avance del proceso y c) los medios que pueden ser utilizados para apoyar la comunicación.

Siete pasos para el cambio

A fin de asegurar el cambio y graduarlo poco a poco, *Harvard Business Essentials* señala los pasos siguientes:

Paso 1. Potenciar la energía, el compromiso y la dedicación a través de la identificación conjunta de los problemas.

Primero es preciso tener una definición clara del problema, para lo cual cabe preguntar: “¿por qué debemos hacer esto?” El “motivo” del cambio puede ser una crisis que se vislumbra, años de márgenes de beneficios descendente, etc. En este paso la identificación del problema es obligatoria; el **modo** cómo se identifica también es importante. La motivación y el compromiso, así como la dedicación al cambio, son mayores cuando la gente que tendrá que llevarlo a cabo y vivir con tales modificaciones es útil para la **identificación del problema** y la **planificación de su solución**.

El cambio impulsado desde arriba también crea problemas con los individuos. Las personas se resisten a aquello que no están íntimamente familiarizadas con sus operaciones diarias y a que les impongan soluciones. Esta resistencia se expresa por falta de motivación o compromiso y de dilación al cambio.

Paso 2. Desarrollar visión compartida de cómo organizar y dirigirse para ser competitivo.

Las personas encargadas de implementar el cambio deben desarrollar una visión clara del futuro modificado y mejorado, de tal manera que los beneficios del cambio queden claros. De esta forma, al comunicar la visión, el cambio:

- Mejorará el negocio o servicio que se traducirá en satisfacción del cliente, calidad del servicio, productividad.
- Beneficia a los empleados con nuevas oportunidades de progreso, o una mayor seguridad en el trabajo.

Una visión eficaz puede conseguir que la mayoría de los empleados se ponga a favor del cambio. Se menciona que John Kotter ha sugerido seis características desde la perspectiva de una visión eficaz:

- a) Describir un futuro deseable; aquel que a la gente le encantaría tener ahora mismo si pudiera.
- b) Ser apremiante, es decir, mucho mejor que el estado actual.
- c) Ser realista; que la visión esté al alcance de un grupo de personas muy trabajadoras.
- d) Estar concentrado; limitarse a un conjunto de objetivos coherentes y gestionables.
- e) Ser flexible; ser capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes.
- f) Ser fácil de comunicar a diferentes niveles.

Una visión poderosa puede inspirar y motivar, pero debe ser posible tanto para directivos como para empleados traducirla en acciones que produzcan resultados tangibles, además de que es indispensable que sea compatible con los valores fundamentales de la empresa.

Paso 3. Identificar el liderazgo.

Es importante asegurar que el líder del cambio sea alguien que posea y dirija la iniciativa al cambio, del cual cabe señalar tres características:

- Tiene la profunda convicción de que un cambio fundamental se traducirá en un impacto importante en el resultado final.
- Fundamenta su convicción bajo una visión creíble y apremiante.
- Cuenta con las habilidades necesarias para tratar con la gente y sabe cómo funciona la empresa, lo cual le permite poner en práctica su visión.

Paso 4. Concentrarse en los resultados, no en las actividades.

No debe cometerse la equivocación de centrar la atención directiva sólo en la formación y creación de equipos u otras actividades que lógicamente producirán con el tiempo resultados deseables. Es imprescindible establecer objetivos mensurables de actuación a corto y largo plazo: los esfuerzos de mejora impulsados por resultados dejan a un lado los largos periodos de preparación, formación, desarrollo de cursos y otros “rituales” de cambio.

Paso 5. Empezar el cambio en la periferia y dejar que se extienda a otras unidades sin presionar desde arriba.

Intentar cambiar toda una empresa de una sola vez es mucho más difícil y hay menos probabilidades de éxito. Una vez que se ha logrado realizar el cambio a una escala más pequeña y empleados adyacentes han sido testigos de ello, es mucho más probable que se produzca la difusión de la iniciativa de cambio. Hay mayor probabilidad de éxito si se contemplan las siguientes características (claras ventajas sobre el *statu quo*) del cambio.

- Es compatible con los valores, experiencias y necesidades profundamente arraigadas de los trabajadores.
- Las exigencias son comprensibles.
- Da opción a que los empleados experimenten con modelos de cambio a pequeña escala.

Paso 6. Institucionalizar el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales.

Los logros pueden ser consolidados, fortalecidos y fijados por medio de políticas que describan cómo hay que hacer el trabajo a través de sistemas de información y nuevas relaciones de dependencia.

Paso 7. Vigilar atentamente y ajustar las estrategias en respuesta a los problemas del proceso de cambio.

Los acontecimientos en el entorno externo también pueden afectar lo que sucede en el interior de la organización, así que los líderes del cambio deben ser flexibles y adaptables, y sus planes deben resultar lo bastante sólidos como para acomodarse a las posibles alteraciones de calendarios, secuencias y personal.

Errores que deben evitarse en el cambio:

- Intentar imponer una solución estereotipada, en alguna otra parte.
- Apostar por una solución para toda la empresa que sea impulsada desde los niveles directivos.
- Poner al área de recursos humanos al mando.
- Confiar demasiado en sólo una solución técnica.
- Intentar cambiar todo de una vez.

Innovación

Ortega señala que estudios llevados a cabo por el profesor McIntyre demuestran que entre más grande es una corporación menos se motiva a los empleados a emprender proyectos creativos innovadores, lo cual obedece a las siguientes causas:

1. Las grandes empresas presentan una gran resistencia al cambio, ya que se percibe que debe intentar mantenerse el éxito obtenido cuando la empresa fue creada. A menudo, lo que menos quieren los altos niveles de mando es cambiar la estructura y los sistemas ya establecidos; ninguna empresa arriesgará una posible pérdida de su mercado o invertirá grandes capitales sólo por innovar.
2. La innovación puede opacar el éxito actual; la innovación de un nuevo producto quizá compita con otro ya existente y que sea de la misma compañía.
3. La jerarquía gerencial, presente en la mayoría de las empresas, fomenta que haya subordinados conservadores y conformistas; el subordinado creativo es aquel que tiende a tomar riesgos y, por tanto, tiene mayor posibilidad de fracasar en alguno de los intentos, en comparación con los subordinados que no son creativos y que no arriesgan.
4. Las grandes empresas tienden a fomentar las ganancias a corto plazo. Se ha demostrado que las ganancias derivadas de la innovación tienen lugar a un plazo más largo, lo cual es un factor que desmotiva a muchos.
5. Los gerentes de alto nivel en las grandes corporaciones prefieren proyectos espectaculares, con lo cual se descuida el desarrollo de productos para pequeños mercados aparentes.

Innovar en el servicio

Ortega también señala que en México, por ser un país en vías de desarrollo, prevalece la mentalidad de que las ideas innovadoras deben surgir en naciones más desarrolladas. Así, los expertos sugieren que una de las áreas más prometedoras para innovar son los servicios (más que los productos); esto obedece a lo siguiente:

- El mundo moderno evoluciona hacia un incremento en el conocimiento y la economía de servicios.
- Cada día hay más conciencia del uso del tiempo y, por tanto, los servicios que ahorren tiempo serán cada día más solicitados.
- La infraestructura de la electrónica y las comunicaciones ya existe, lo cual fomenta la comercialización de los servicios.
- Los servicios presentan una venta que es posible se repita y no una venta momentánea.
- Una venta requerida tiende a reafirmar la lealtad entre comprador y vendedor, lo cual va más allá del precio, por tanto, si el mismo proveedor le ofrece otro servicio al mismo cliente, es probable que este último lo acepte.

Características de un líder innovador dentro del trabajo

- Es persuasivo y diplomático; no ordena, persuade a sus subordinados para llevar a cabo una tarea.
- Inspira respeto tanto a su subalternos como a sus superiores.
- Pide opinión y consejo a otras personas, y no por ello se siente disminuido o pierde autoestima.
- Tiene suficiente capacidad de convencimiento para movilizar personal y obtener recursos encaminados a lograr un fin.
- Se interesa realmente por los problemas de otras personas.
- Siempre está dispuesto a compartir los reconocimientos y recompensas que obtiene por su trabajo.
- Tiene un alto grado de autoestima y seguridad en sí mismo.
- Es visionario, se esfuerza al máximo para obtener sus metas aun cuando éstas parezcan inalcanzables.
- Tiene confianza en sus subordinados y deja que ellos resuelvan los problemas que se presentan, al tiempo que les brinda todo su apoyo.
- Sabe escuchar.

Posicionamiento

Es el enfoque administrativo del cambio. El posicionamiento brinda amplia estructura destinada al control del cambio y es su marco de referencia. Representa la creación y utilización de una serie de técnicas, modelos y conceptos que forman la base para sustentar el cambio; dicha base implica la definición de las metas corporativas de la organización, su posicionamiento en el mercado, así como su actividad para cambiar con rapidez ante las oportunidades y presiones del mercado.

Objetivos del posicionamiento

1. Controlar el cambio de manera sistemática.
2. Facilitar el cambio en la medida de lo posible.
3. Eliminar las amenazas asociadas con el cambio.
4. Realizar el cambio como una serie continua de mejoras incrementales.
5. Agrupar los incrementos del cambio en proyectos de tamaño manejable.
6. Organizar los datos relacionados con el cambio a nivel corporativo, departamental, estratégico y operativo.
7. Recopilar datos de investigaciones de mercado, búsqueda de tecnología y observaciones del personal.
8. Coordinar los programas de calidad a través de las líneas organizacionales.

9. Brindar en forma individual el ambiente, la metodología y la reingeniería a los proyectos de cambio.
10. Administrar los proyectos de cambio y evaluar sus resultados cuando concluyan.
11. Determinar los cambios que la compañía necesita para lograr ventaja competitiva.

En sí mismo, el posicionamiento es una reorientación básica en la actitud de la organización hacia el cambio; rodea a la reingeniería, determina elementos vitales en la estrategia de mercado y posiciona la organización a la que se va aplicar tal metodología. Después de que los procesos de reingeniería se han instaurado, el posicionamiento impulsa una nueva actitud hacia el cambio.

Guía básica del posicionamiento

A fin de lograr el posicionamiento para la reingeniería se requieren varios elementos:

1. **Establecer el equipo de posicionamiento.** Instituir la infraestructura del posicionamiento requiere nombrar a un jefe del cambio para poner en funcionamiento el grupo de administración del cambio o equipo de posicionamiento; este grupo es una buena oportunidad para empezar la introducción al paradigma cambiante. También es necesario identificar a los departamentos o servicios donde se comenzará el proceso y el orden de desplazamiento.
2. **Iniciar el posicionamiento.** Para esta fase es necesario configurar el ambiente (función primaria de la gerencia), crear una biblioteca con documentos del posicionamiento, integrar el equipo de participantes (*staff*) respectivo, así como definir e implementar la logística para desplazar y archivar la información. También deben identificarse e integrarse las normas para establecer la administración de los modelos y otros documentos (determinar los formatos requeridos).
3. **Estudiar el organigrama.** El organigrama es un documento definido del diagrama jerárquico que define la división de la estructura corporativa en unidades interrelacionadas. Para iniciar el posicionamiento se identifican los departamentos dentro del campo de acción de la reingeniería, y se definen tanto las responsabilidades como la autoridad.
4. **Estudiar los procesos de trabajo.** Los procesos de trabajo deben identificarse por partes y luego reconstruirlos (realizar el mapeo del proceso), para analizar los componentes de cada función y de cada actividad.
5. **Funciones de negocios.** Este punto se refiere al análisis o descomposición más elemental de un flujo de trabajo, a fin de determinar cómo se

está llevando a cabo. Las descripciones de la posición del departamento o de la unidad de negocios están referidas con las funciones y se mencionan los nombres del personal; se utilizan diagramas de flujo para representar la actividad de cada trabajo. De esta manera, las tareas de un trabajo se presentarán primero en la secuencia en que se realizan, se anotan todas las decisiones y se identifican los archivos de la información; más adelante se establece el flujo del proceso exacto.

6. **Planeación corporativa y departamental.** Todas las organizaciones se guían por metas estratégicas y planes tácticos de implementación; si no se tiene un plan formal por lo menos se deben crear metas estratégicas y definir objetivos que muestren cómo alcanzarlos. Tales objetivos deben unirse a acciones existentes a nivel táctico. Los planes deben asociarse con los departamentos y con los flujos de trabajo que se modificarán.
7. **Estudiar políticas y reglas.** Las políticas están apoyadas por las reglas que, a su vez, dirigen la manera en que se ha de ejecutar la actividad. Las reglas se definen, anotan y asocian con la red de actividades, de manera que cuando los diagramas de flujo se desarrollen, estas reglas estén vinculadas con las tareas de trabajo.
8. **Analizar los recursos humanos.** La implementación de cualquier cambio afectará a las personas; este efecto debe anticiparse y controlarse. Es importante fortalecer la lealtad del personal y lograr que cada persona comprenda las implicaciones de su trabajo. Al proceso pueden incorporarse cambios paradigmáticos en las relaciones laborales y una actitud de mejoramiento, destinadas a la creación de una nueva cultura.
9. **Controlar los servicios de información.** La reingeniería exige un apoyo responsable en sistemas de información, ya que éstos y la tecnología son los elementos cruciales para obtener ventaja competitiva. Los diagramas de relación deben indicar con claridad los sistemas y los equipos de cómputo, los informes y la capacidad de apoyo involucrados en el campo de acción de cualquier cambio. A fin de controlar el cambio, el área de información debe mantenerse bajo estricto control. Todo cambio debe ser modelado a partir de la información y el análisis de todo el impacto tiene que ser ejecutado como una comparación del cambio contra esta guía básica.

El posicionamiento para la reingeniería de la gestión del cuidado

Tal posicionamiento inicia al realizar un listado de todos los procesos que el área de enfermería realiza en la práctica profesional, para lo cual es preciso separarlo de las aclamadas “rutinas”, las cuales De Bono considera que liberan para poder prestar atención a los asuntos que realmente la necesitan. Este

autor señala que el cerebro establece pautas rutinarias para poder afrontar de manera eficiente el mundo que rodea al individuo. Las rutinas se pueden desarrollar y acumular en el transcurso del tiempo y mediante experimentación. Algunas organizaciones usan las rutinas para evitar errores, también permiten la interacción entre la gente y representan la cristalización de la mejor manera de hacer algo. De Bono también señala cómo deberían ser las rutinas:

- Útiles en la mayor parte de las ocasiones.
- Tendría que ser fácil determinar cuándo debe usarse alguna en particular.
- Los pasos deben ser claros.
- Ser sólidas, que su propósito se logre aunque los pasos no se lleven a cabo al pie de la letra.
- Flexibles para adaptarlas a circunstancias especiales.
- Fáciles de aprender y recordar.
- Que tengan sentido para quien las usa.
- Su lógica y valor deben ser evidentes.
- Evitar las dudas y la confusión.

Si se decide emplear las rutinas, es importante plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué rutina debe usarse aquí?
- ¿Cuáles son sus pasos?
- ¿Es necesario cambiarla?
- ¿Puede mejorarse esta rutina?
- ¿Se puede controlar su aplicación?

Una vez que se ha identificado si se trata de una rutina que se hace de un proceso —como el enlace de turno, la administración de medicamentos, toma de signos vitales, entre otros—, estos procesos pueden ser redefinidos.

Con la utilización del esquema propuesto por Morris se sugiere cómo sería el posicionamiento del cuidado al aplicar la reingeniería. En el esquema al centro se ubica un triángulo en cuya base está el proceso administrativo, en la parte central la infraestructura y en el ápice la reingeniería (figura 11-1). Del lado derecho una serie de preguntas para determinar cuál es la posición de enfermería y cómo es posible cambiar. A la izquierda se anotan las acciones que se requieren y los resultados esperados; sin embargo, es importante preguntarse qué nuevo servicio se puede dar, con qué nuevos procesos y cuáles serán las nuevas actividades.

Una vez obtenidas estas respuestas, es necesario confirmar la razón por la cual se desea modificar o innovar.



Figura 11-1. Esquema de Morris sobre el posicionamiento del cuidado al aplicar la reingeniería.

Resistencia al cambio

El cambio no es un estado natural para las empresas, pues su propósito es funcionar, no cambiar. La finalidad de una empresa es producir, vender, satisfacer a sus clientes; se esfuerza para luchar contra el desorden interno y la entropía, mientras que el cambio le supone desorden, desequilibrio e inestabilidad. Los medios de que dispone son adaptados al funcionamiento y no al cambio, por lo que a menudo sólo se les hacen modificaciones remediales y no de transformación. El cambio, cualquiera que sea su alcance y naturaleza, exige una desestabilización de la situación existente.

Modelo de los tres pasos de Kurt Lewin

Kurt Lewin, uno de los primeros psicólogos sociales, desarrolló una forma de observar el cambio que ha demostrado su utilidad para directivos y empleados que están orientados hacia la acción. Su enfoque, denominado “análisis de campos de fuerza”, señala que cualquier situación puede considerarse como un estado de equilibrio resultante del equilibrio de fuerzas que se empujan entre sí sin cesar.

El enfoque de Lewin para el cambio conductual consiste en administrar y guiar con cuidado tal cambio a través de un proceso de tres pasos:

1. **Descongelar.** Reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización en su nivel actual. En ocasiones esto se logra con la introducción de información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad. Este paso comprende el hecho de crear conciencia de la necesidad de cambiar y de eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio; es necesario para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio. Lo anterior se logra de tres maneras: al reforzar las fuerzas que favorecen el cambio, mediante debilitar las que lo dificultan o combinar las dos formas anteriores.
2. **Desplazar.** Trasladar el comportamiento de la organización o el departamento a un nuevo nivel. Incluye desarrollar nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales; trata de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. Para la implementación del cambio es necesario comunicarlo a todos los involucrados; plantear retos atractivos que les inciten a moverse; formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas; además de desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación.
3. **Recongelar (congelar de nuevo).** Este paso estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio. Se logra a través del uso de mecanismos de apoyo que refuerzan el nuevo estado, como la cultura organizacional, las normas, políticas y estructuras organizacionales. Convertir en regla general el nuevo patrón de comportamiento para que pueda arraigarse en los individuos y la nueva situación sea permanente.

Métodos exitosos para enfrentar la resistencia al cambio

Dichos métodos incluyen los siguientes componentes:

- **Empatía y apoyo.** Si los empleados sienten que quienes administran el cambio están atentos a sus preocupaciones, estarán más dispuestos a brindar información, lo cual contribuye a establecer soluciones de problemas en colaboración y tal vez supere las barreras al cambio.
- **Comunicación.** La comunicación eficaz reduce los rumores y temores infundados. La información adecuada ayuda a los empleados a prepararse para el cambio.
- **Participación e inclusión.** Quizá la estrategia individual más efectiva para superar la resistencia al cambio estriba en incluir a los empleados de manera directa en la planeación y la puesta en práctica del cambio.

Tal inclusión en la planeación del cambio aumenta la probabilidad de que los intereses del empleado se tomen en cuenta y disminuya la resistencia. Los empleados participantes están más comprometidos para poner en práctica los cambios planeados y con mayor certeza se asegurarán de que operen.

Reingeniería en los servicios en enfermería

Es evidente que se derivarían enormes beneficios de aplicar la reingeniería en la creación de un servicio de valor agregado de enfermería. Esta disciplina, por ser una profesión de servicio, realiza varios procedimientos susceptibles a rediseño, aunque algunos de ellos han señalado como rutinas —como administrar los medicamentos, toma de signos vitales, tendido de camas, registro de enfermería y otros, actividades que son clasificadas como “rutinarias” por el hecho de que se realizan a diario o incluso varias veces al día—, en realidad son susceptibles a ser modificadas, reestructuradas o incluso se abre la puerta a crear un nuevo servicio.

Lamentablemente, en general no se ha visualizado la aplicación de la reingeniería en este ámbito. La autora de este texto realizó un sondeo entre sus estudiantes de maestría, así como entre otro grupo directivo de enfermería de una institución de seguridad social a quienes se les plantearon las siguientes interrogantes: 1) ¿qué nuevo servicio de enfermería podrían generar?; 2) ¿con qué nuevos procesos?; 3) ¿qué actividad?

No es fácil pensar en qué nuevo servicio puede ofrecerse, sobre todo en instituciones donde ya existe una normativa que viene de nivel central, además, se considera que todos los procesos son importantes para enfermería, así que innovar y crear un nuevo servicio ni siquiera es un tema a considerar por los directivos o el personal operativo.

Enfermería, por ser el primer contacto importante con las personas que solicitan servicios de salud, debe innovar los servicios de su correspondencia. Al respecto Lvelock (2004) señala que todas las organizaciones enfrentan elecciones en relación con los tipos de servicio que ofrecen y con los procedimientos operativos a emplear para crearlos; por lo general, consiste en un servicio esencial que se complementa con una variedad de servicios suplementarios.

El diseño de nuevos servicios constituye el desafío porque requiere pensar en procesos, individuos (personal) y competencias (conocimientos, habilidades y actitudes), así como en resultados y beneficios. Los procesos deben estar claramente estructurados y graficadas sus secuencias en diagramas de flujo, además de representar en tablas que especifiquen las tareas y los responsables de realizarlas en cada etapa del servicio que se desea renovar.

A fin de efectuar la renovación, primero debe definirse la naturaleza del servicio en función de servicios esenciales y complementarios. Después, es

► **Cuadro 11-1.** Enfoques hacia la calidad.

Servicio	Procesos	Actividad	Personal	Competencias	Resultados
Información virtual para adolescentes	• Establecer página web • Diseñar el programa • Crear claves confidenciales	• Establecer los vínculos (<i>links</i>) • Difundir la página • Establecer condiciones de uso	Licenciada en enfermería	Manejo de tecnología de información y comunicación (uso de plataformas virtuales, chats, foros de discusión)	Adolescentes bien informados para toma de decisiones adecuadas con respecto a su sexualidad

necesario realizar el mapeo de los procesos que habrán de efectuarse en este servicio; estos mapas deben mostrar el aspecto que deberá tener el producto en detalle; de esta manera se describen los procesos (que incluyen flujos, secuencias, relaciones y dependencias). El valor agregado de realizar dichos mapeos es que brindan la oportunidad de reconocer potenciales puntos de falla, los cuales representan un riesgo de que las cosas salgan mal y disminuya la calidad del servicio.

Así, algunas innovaciones en el servicio para enfermería podrían ser la asesoría por teléfono o Internet a diferentes grupos que así lo necesiten, como mujeres en control prenatal, adolescentes que precisen información sobre aspectos de sexualidad y reproducción, o madres con menores de cinco años. Otros procesos susceptibles a innovación son la comunicación al ingreso a hospitalización y durante ésta; el plan de alta para formar cuidadores y la información al egreso del paciente. Un ámbito más tiene que ver con la atención a los adultos mayores, de manera que se les atienda como un ser holístico, así como dar servicio de asesoría en aspectos sociales, psicológicos y sexuales; en particular este último suele ser un tema que no se aborda y al individuo mayor se le trata como si fuera un ser asexuado por considerar que ya está viejo. Por último, a los pacientes con enfermedades crónicas se les puede ayudar en función de la autorresponsabilidad y el apoyo familiar, entre otros.

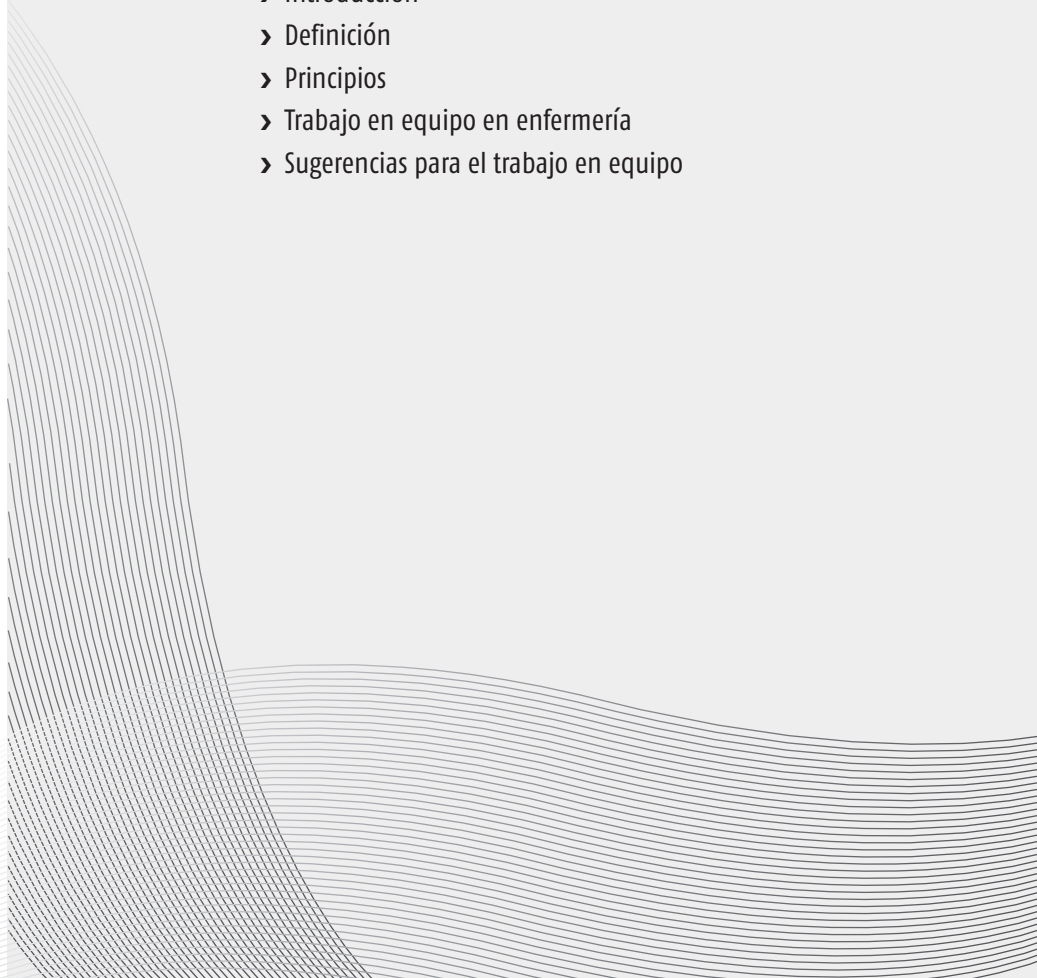
Todas estas representan áreas de oportunidad que, de ser tomadas en cuenta para implementar en ellas el proceso de reingeniería, habría un impacto real en la calidad de la atención. El cuadro 11-1 muestra de manera sencilla qué aspectos se incluyen para la innovación de un servicio con la reingeniería.



CAPÍTULO 12

Trabajo en equipo

BELZABETH LUNA TOVAR

- › Introducción
 - › Definición
 - › Principios
 - › Trabajo en equipo en enfermería
 - › Sugerencias para el trabajo en equipo
- 

Introducción

En los sistemas de salud es común hablar del “equipo de salud”; sin embargo, aunque pareciera simple contestar quiénes conforman el equipo de salud, Costa Saar menciona que determinar a los integrantes de este equipo —según su perspectiva de los mismos— depende del área donde desarrollen su actividad laboral. Así, desde esta concepción, existen diferentes equipos de salud para los servicios ambulatorios y hospitalarios.

Los equipos de salud se comportan de manera territorial, tal vez porque tienen relación directa con las metas institucionales y con el tipo de actividad que se propone desarrollar; esta limitación de territorio se puede observar también en los servicios de atención dentro de una institución hospitalaria (medicina interna, pediatría, terapia intensiva, quirófano, entre otros).

Este comportamiento territorial es una práctica común en el personal de enfermería, que lo observa en su quehacer laboral de acuerdo con la especialidad que ejerce o bien según su grado académico, pero se desvanece a nivel gremial.

El trabajo en equipo de la profesión de enfermería se ha enfrentado a diversos obstáculos, lo que ha provocado que los logros de esa labor queden a nivel micro de su espacio laboral.

Este capítulo busca acercar el trabajo en equipo tanto con el personal de enfermería como con aquellos profesionales de la salud que también se involucran de manera cotidiana en el quehacer diario de la profesión.

Se plantea una definición y más adelante una aproximación de cómo desarrollar este trabajo en equipo, cuyo objetivo es lograr la calidad de la atención de enfermería.

Definición

Es necesario hacer la distinción entre “grupo de trabajo” y “equipo de trabajo”. Robbins menciona que “un grupo de trabajo es un conjunto de empleados que interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno a desempeñarse dentro de sus áreas separadas de responsabilidad”. Por otra parte, define como equipo de trabajo a aquel que “genera sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos individuales dan como resultado un mayor nivel de desempeño”.

La atención de enfermería requiere un trabajo en equipo para lograr que los cuidados proporcionados a los pacientes sean óptimos. Si se toma en cuenta que dentro de una institución hospitalaria la atención se brinda las 24 horas, los 365 días del año, sin hacer pausa en días festivos o fines de semana, se percibe que es imprescindible contar con el esfuerzo conjunto de todo el

personal de enfermería, con el objetivo de lograr el bienestar del paciente que recibe estos cuidados.

El trabajo en equipo del departamento de enfermería requiere actuar de una manera coordinada, por lo que a menudo los turnos laborables de este personal se organizan en matutino, vespertino, nocturno y especial. Esta organización varía según la institución de salud, sin embargo, entre estos turnos debe existir una adecuada coordinación para dar continuidad a los cuidados; es imposible que el trabajo independiente de una persona o del personal de sólo un turno por sí mismo logre obtener buenos resultados y una recuperación óptima del paciente. El trabajo en equipo consigue que el paciente logre su recuperación y la menor estancia hospitalaria posible dentro de una institución de salud.

El trabajo en equipo es colectivo, además de coordinado, donde los integrantes que participan en el equipo mantienen un rol definido según su disciplina y especialidad para cumplir funciones y tareas conjuntas por un bien común.

Principios

A fin de lograr estructurar equipos de trabajo dentro de un departamento de enfermería es de suma importancia que quien dirija ese departamento esté convencido de la importancia del trabajo en equipo. A menudo se encuentra que el trabajo de enfermería se desarrolla de manera aislada y, por consiguiente, en estos casos los logros serán pocos.

Una de las primeras acciones de quienes llegan a ocupar un puesto administrativo a la cabeza de un departamento tan importante como el de enfermería, suele ser la de reunir al equipo de trabajo, simplemente para mostrar un gesto amistoso. Pero es mucho más lo que se requiere, pues de no complementarla, quizá termine por ser una acción errónea capaz de perjudicar el desempeño de objetivos del departamento. El trabajo en equipo, según Rosenberg, requiere (figura 12-1):

- **Complementariedad.** Cada miembro del equipo de trabajo tiene el dominio de un área de especialidad y cumple sus funciones según el rol de su labor.
- **Coordinación.** Debe existir una organización, de lo contrario los esfuerzos aislados no conseguirán lograr el objetivo.
- **Comunicación.** Una clave dentro de todo equipo es la comunicación, misma que debe permanecer abierta y libre de restricciones.
- **Confianza.** Cada profesional debe confiar en el equipo con el que trabaja, y estar seguro que cada quien hará su trabajo lo mejor posible y de la mejor manera.



Figura 12-1. Requisitos del trabajo en equipo.

- **Compromiso.** Cada integrante debe estar comprometido con su institución y su equipo de trabajo; si bien la remuneración económica es importante, ésta no es la base del compromiso. Este aspecto va más allá de lo material, involucra que la persona se sienta parte de la institución, es la parte afectiva y de identificación con el centro laboral.

Entre los principios básicos para formar equipos de trabajo se mencionan los siguientes:

1. Contar con un líder identificado con la institución, con el grado académico óptimo para dirigir una dirección de enfermería. Identificar a los líderes del grupo de enfermería. Un líder con verdadera vocación de liderazgo no quiere subordinados o súbditos, sino seguidores que confíen en él.

Canto cita a Gibb y colaboradores y presenta ocho diferentes maneras de definir a un líder:

- El líder como individuo que desempeña dicha ocupación.
- El líder como foco para la conducta de los miembros del grupo.
- El líder en términos de elección sociométrica.
- Miembro del grupo que ejerce influencia sobre el resto.
- Al diferenciar entre quien muestra liderazgo o quien ejerce dominio.
- Individuo influyente en la mentalidad del grupo.
- Liderazgo centralizado *vs.* liderazgo distribuido.
- Líder como miembro que lleva a cabo comportamientos de liderazgo.

De acuerdo con las diversas definiciones, surgen tipos y funciones del liderazgo:

- a) **Líder autoritario.** Es aquel que toma decisiones por sí mismo, muestra determinación, tiende a ser demasiado personal en las alabanzas y críticas, además de ser alejado del trabajo. En el ambiente laboral genera comportamiento de apatía y agresividad y, por consiguiente, existe una relación afectiva negativa, una cohesión débil, además de tensiones internas entre los miembros del grupo laboral. Por lo regular no es conocido por el grupo.
 - b) **Líder que deja hacer.** Es muy pasivo, abandona el poder, tiende a no juzgar ni a evaluar, evita tomar parte en las discusiones; en lo referente a efectividad, es activo pero improductivo, y suele mostrar un comportamiento agresivo.
 - c) **Líder democrático.** Provoca discusiones en las reuniones de trabajo, diseña estrategias, permite libertad para proponer opciones de solución, es objetivo. En relación con la efectividad, es de elevado rendimiento y estable. En las evaluaciones es objetivo y sus criterios son explícitos y claros.
2. Tener un inventario académico del personal que se cuenta en la plantilla de enfermería con la finalidad de que la categoría coincida con el nivel académico.
 3. Detallar en una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) la situación de la institución de salud.

Es conveniente mencionar que cuando el director o jefe del departamento de enfermería llega a integrarse a una institución de salud, depende de su habilidad elaborar los equipos de trabajo con el personal ya existente en la institución y no buscar insertar personal ajeno a la misma. Contar con personal que tenga experiencia y conocimiento de la institución es una ventaja; se debe recordar que “no porque es el jefe, todo lo sabe y todo lo conoce”. Más importante que simplemente ser un jefe es el que sea un verdadero “líder”; si es un líder podrá implementar una organización óptima y obtener los mejores resultados, algo que no está garantizado con tan sólo desempeñarse como jefe. Una vez que se han cumplido los principios ya mencionados, es aconsejable que los equipos de trabajo cuenten con los principios que se mencionan en la figura 12-2.

La sinergia se entiende como aquellas características similares que tienen los integrantes y que los identifican para pertenecer al equipo de trabajo.

Hay dos tipos de comunicación: verbal y no verbal.

La **verbal** es la que se percibe al momento de hablar y comunicarse con el emisor; la **no verbal** requiere que la persona haya desarrollado la habilidad

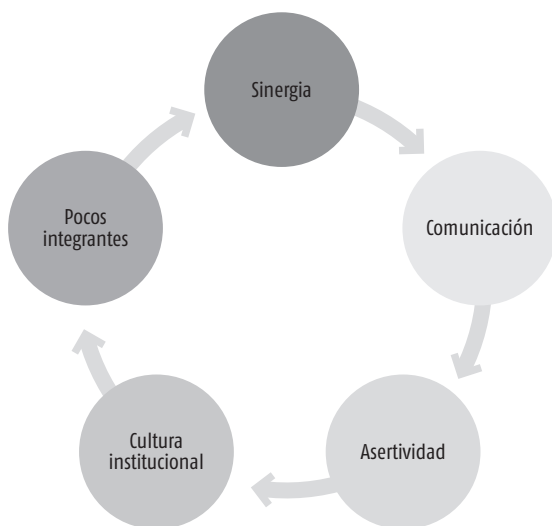


Figura 12-2. Principios del trabajo en equipo.

de la observación, necesaria para detectar aquellas señales indirectas que los miembros del equipo de trabajo expresan.

El líder de un equipo o departamento de enfermería debe desarrollar los siguientes atributos:

- a) Vías de comunicación claras y directas, no acusatorias. No establecer vías indirectas de comunicación ni dejarse llevar por rumores, pues éstos sólo incrementan la distorsión de la comunicación y es muy probable que aumenten los problemas referentes a la comunicación.

Es importante procurar que al comunicar algo, la información llegue con toda precisión al grupo al que va dirigido; incluso se puede utilizar un documento donde los involucrados firmen de enterados. No se recomienda emplear medios impresos que son de uso general, como carteles y comunicados, o avisos de forma oral.

- b) La habilidad de la investigación para reconocer cuando hay un problema causado por la falta de comunicación.
- c) La comunicación con todos los miembros del departamento, no limitarse a un grupo de personas. El círculo de comunicación debe incluir a todos los grupos laborales con los que se relaciona un departamento.
- d) Mayor autenticidad en las relaciones interpersonales.

- e) La capacidad cooperativa. Es importante recordar que la enfermería no trabaja sola como disciplina, es necesario tener relaciones interpersonales e intrapersonales.
- f) La capacidad para resolver conflictos con la solución de problemas y no con manipulación o coacción.

Es conveniente que los equipos de trabajo integren a aquellas personas que cuenten con la experiencia en un área de especialización, sin perder de vista el grado académico de los líderes de cada equipo. **Nunca se debe minimizar al personal de enfermería** que, si bien quizá en ocasiones no cuenta con un grado académico ideal, a menudo posee experiencia en la institución que sirve para conocer mejor la organización.

Para facilitar el trabajo en equipo se requieren ciertos factores, los cuales se detallan en la figura 12-3. Entre dichos factores ya se mencionó al líder, pero el tiempo disponible también es de suma importancia. Cuando se acepta dirigir a un equipo de enfermería es necesario estar dispuesto a tener tiempo disponible para su personal, sin perder el espacio privado. Por lo general, saber escuchar soluciona muchos de los problemas de comunicación y laborales; cabe recordar que se trabaja con personas que durante 8 o 12 horas al día escuchan a los pacientes, así que, ¿quién los escucha a ellos?

Es el jefe o director quien debe escucharlos y además mostrar coherencia entre lo que dice y hace; esta actitud creará confianza y respeto por parte del equipo de enfermeras.

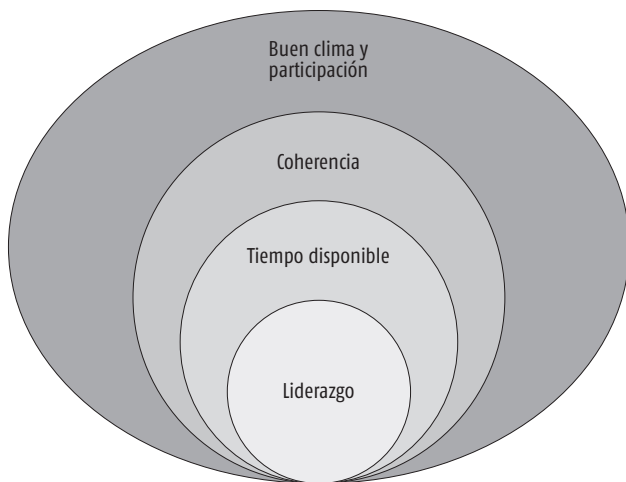


Figura 12-3. Factores que facilitan el trabajo en equipo.

Propiciar un buen clima interno contribuye a favorecer el equipo de trabajo y logra que los miembros del grupo participen en un bien común; esto no significa romper la normativa establecida, sino mantener un clima agradable. Salude todos los días a sus compañeros de trabajo, mantenga una sonrisa y un agradecimiento por todas las actividades que realizan.

Trabajo en equipo en enfermería

A menudo el personal de enfermería cuenta con características peculiares; es común que tengan dos empleos en distintas instituciones de salud, situación que genera conflictos en la dinámica organizacional de un departamento. Aunque existe la opción de tomar una postura rígida e inflexible, aun así la enfermera tratará de acoplar los horarios para conservar los dos empleos. Tal escenario origina tener una diversidad de compañeros de trabajo; por desgracia no se puede elegir a toda la plantilla del personal, de modo que los equipos de trabajo deben tener una estructura diversa que permita lograr el mejor desempeño de todos los colaboradores.

El equipo de trabajo debe permitir a sus integrantes tener confianza, apertura, interacción, desarrollo de la personalidad, así como un entorno adecuado para el desarrollo de habilidades y capacidades.

Aplicación del trabajo en el ejercicio cotidiano de la profesión

Este equipo de trabajo se convierte en un grupo de trabajo a largo plazo; si se retoma que el grupo no permanece estático, Canto menciona que las fases del grupo son las siguientes:

- a) Fase de formación: etapa inicial donde los miembros se familiarizan entre sí.
- b) Fase de conflicto: periodo de insatisfacción donde los miembros del grupo comparan sus expectativas con lo conseguido.
- c) Fase de normalización: se caracteriza por la superación de los conflictos previos mediante el desarrollo de la cohesión y los sentimientos positivos hacia el grupo.
- d) Fase de ejecución: los miembros resuelven sus problemas estructurales, de modo que se facilita la ejecución de la tarea.
- e) Fase de clausura: los grupos pueden alcanzar sus objetivos y seguir funcionando de manera satisfactoria o disolverse con éxito.

Para esta tarea habrá que entender cómo es la dinámica de un grupo. Cirigliano define como “dinámica de grupo” a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse de cierta forma.

La dinámica de grupo es un campo de estudio, una rama de las ciencias sociales que se dedica a aplicar métodos científicos para determinar por qué los grupos se comportan de tal manera; se fundamenta originalmente en la teoría de la Gestalt, trasvasada en el concepto básico de la teoría del campo de la conducta de grupo. Este campo consiste en las variables que afectan la conducta del grupo.

La dinámica de grupos analiza la situación grupal como un todo con su forma propia; de esta estructura surgirá el conocimiento y la comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida de grupo y sus componentes.

Sugerencias para el trabajo en equipo

Una vez que alguien es designado para ocupar un lugar dirigente en un equipo de trabajo, es conveniente que ponga en práctica las siguientes sencillas pero útiles acciones, las cuales tienen el propósito de motivar a sus compañeros de trabajo y facilitar su labor como líder de ese equipo laboral.

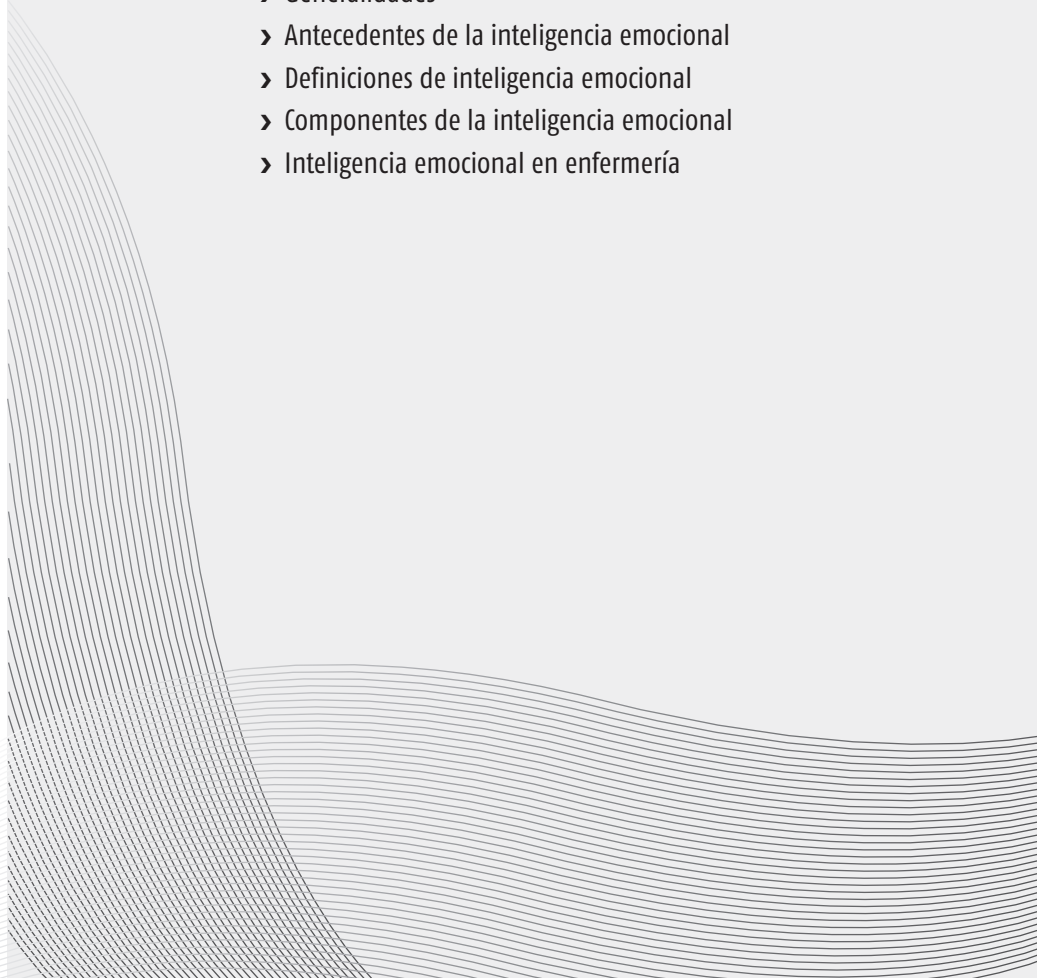
1. Mantener una actitud positiva todos los días. Procure saludar a todos los miembros de su equipo. “¡Buenos días!”, “¡buenas tardes!”, “¡que tenga un buen día!” y así por el estilo, son expresiones que brindan confianza y fomentan la cooperación.
2. Siempre mostrarse agradecido. Dé las gracias tanto a la persona de intendencia como a secretarías, enfermeras y hasta su similar, director médico o del hospital.
3. Reconocer el trabajo cotidiano de los miembros del equipo. Esto se puede hacer mediante mostrarse atento a la antigüedad laboral de los empleados con cierto tiempo o bien de manera cotidiana al felicitarlos por su trabajo cuando lo han realizado bien.
4. Fomentar la autoestima. Quizás al dar una tarjeta de felicitación a los miembros del equipo en su cumpleaños o tras el aniversario de labores del empleado en la empresa.
5. Hacer del conocimiento general la satisfacción de los pacientes. Este indicador brinda una perspectiva importante del quehacer diario de enfermería.
6. Realizar reuniones continuas con el personal a fin de enterarse de lo que pasa. Su equipo lo agradecerá.
7. Fomentar la capacitación continua. Si hay colaboradores más capacitados se tendrán mejores resultados. Capacitar a un trabajador es una inversión, sólo establezca los términos laborales bajo los cuales otorgará becas o cursos de capacitación.



CAPÍTULO 13

Inteligencia emocional

ARACELI **ALVARADO FALCÓN**

- › Generalidades
 - › Antecedentes de la inteligencia emocional
 - › Definiciones de inteligencia emocional
 - › Componentes de la inteligencia emocional
 - › Inteligencia emocional en enfermería
- 

Generalidades

En la actualidad, la enfermera administradora debe estar informada y preparada en las últimas noticias y tendencias administrativas que le ayuden a lograr su cometido: sacar el mayor provecho del personal a su cargo en beneficio de los clientes y de la organización para la cual presta sus servicios.

La inteligencia emocional aplicada a su área de responsabilidad le será de gran ayuda para lograr sus objetivos, ¿por qué?, simple y sencillamente porque en su quehacer diario la enfermera enfrenta la más variada gama de emociones. Por una parte se encuentra todo el equipo multidisciplinario con el que interactúa de manera constante y, por la otra, el cliente y los familiares, todos ellos inmersos en un ambiente en donde se observa todo tipo de emociones, ya que dolor y sufrimiento están casi siempre presentes.

En estas condiciones afloran todo tipo de emociones; en los familiares y pacientes se evidencia angustia, miedo, ansiedad, incertidumbre, enojo, desconsuelo, desesperanza, soledad, y así por el estilo, mientras que en el equipo multidisciplinario puede haber estrés, irritabilidad, enojo, apatía, indiferencia y demás. La inteligencia emocional proporciona un conocimiento amplio sobre cómo manejar todo tipo de emociones y enfrentar situaciones desde este punto de vista.

La inteligencia emocional es aplicable tanto a la vida personal como a la laboral. Este capítulo se enfoca en la laboral con el objetivo de proporcionar una herramienta más que ayude a las administradoras a capitalizar todo el talento humano que las enfermeras poseen.

Antecedentes de la inteligencia emocional

Se puede decir que este término es nuevo a raíz de la publicación del libro sobre inteligencia emocional de Daniel Goleman; sin embargo, en 1920 Edward Thorndike, famoso psicólogo de la Columbia University, definió la inteligencia social como “la habilidad para comprender y motivar a hombres y mujeres, y actuar sabiamente en las relaciones humanas”. Este concepto perdió interés porque era difícil comprobarlo y una vez más el coeficiente intelectual ganó como el gran potencializador de éxitos.

En 1983 el Dr. Howard Gardner creó la teoría de las inteligencias múltiples en donde afirma que los individuos tienen siete tipos de inteligencia que los relacionan con el mundo (cuadro 13-1).

El concepto de inteligencia emocional propiamente dicho tiene su origen en 1990, tras la investigación de Peter Salovey, de Harvard, y John Mayer, de New Hampshire.

► **Cuadro 13-1.** Teoría de las inteligencias múltiples.

Tipo de inteligencia	Características
Inteligencia lingüística	Se refiere a la capacidad verbal, al uso de las palabras
Inteligencia lógica	Está relacionada con el pensamiento abstracto
Inteligencia musical	Se relaciona directamente con las habilidades musicales y ritmos
Inteligencia visual-espacial	Se refiere a la habilidad de relacionar elementos y ordenarlos en el espacio
Inteligencia kinestésica	Está relacionada con los movimientos corporales y de objetos y los reflejos
Inteligencia interpersonal	Se relaciona con la habilidad para establecer relaciones con otras personas
Inteligencia intrapersonal	Se refiere al conocimiento de uno mismo y a los procesos relacionados con la confianza y motivación

Definiciones de inteligencia emocional

Considere a continuación algunas definiciones de “inteligencia emocional”.

P. Salovey, J. Mayer. “La capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios, así como los de los demás; de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones.”

Daniel Goleman. “El término ‘inteligencia emocional’ se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar de manera adecuada las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas —aunque complementarias— a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual.”

Weisinger Hendrie. “El uso inteligente de las emociones: de forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados.”

R. K. Coopers, Sawaf Ayman. “Es la capacidad de sentir, entender y aplicar de manera eficaz el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.”

Componentes de la inteligencia emocional

De acuerdo con Goleman, existen cinco cualidades básicas en la inteligencia emocional; las tres primeras definen la aptitud emocional y las dos últimas determinan el manejo de las relaciones.

1. **Conciencia de uno mismo.** Implica la capacidad de conocer y reconocer los propios sentimientos, emociones y estados de ánimo. Para ello se requieren las siguientes aptitudes emocionales.
 - Conciencia emocional: identificar las propias emociones y sus efectos.
 - Autovaloración: conocer las propias fortalezas y limitaciones.
 - Autoconfianza: un fuerte sentido de los valores y capacidades de uno mismo.
2. **Autorregulación.** Esta cualidad se refiere al manejo de los estados de ánimo e impulsos de uno mismo; las aptitudes que se deben desarrollar son:
 - Autocontrol: conocer las propias emociones perturbadoras y vigilarlas.
 - Confiabilidad: ser honestos e íntegros.
 - Escrupulosidad: conocer y asumir las responsabilidades del desempeño de uno.
 - Adaptabilidad: tolerancia a los cambios.
 - Innovación: dar la bienvenida a los cambios y a las nuevas ideas.
3. **Motivación.** Está relacionada con las emociones que guían o facilitan el cumplimiento de las metas, es la capacidad para autoinducirse emociones y estados de ánimo positivos. Las aptitudes emocionales son:
 - Deseo de triunfo: enfocarse en un estándar de excelencia.
 - Compromiso: involucrarse con los objetivos grupales.
 - Iniciativa: cualidad para aprovechar las oportunidades.
 - Optimismo: firmeza para alcanzar los objetivos a pesar de los inconvenientes.
4. **Empatía.** Es la capacidad del ser humano para identificar los sentimientos, pensamientos, deseos, creencias y perspectivas de otras personas. Las aptitudes emocionales que se deben desarrollar son:
 - Comprender a los demás: capacidad para percibir, entender e interesarse por los sentimientos y preocupaciones de otras personas.
 - Contribuir al desarrollo de los demás: percibir las necesidades de crecimiento ajenas y colaborar en su desarrollo.
 - Orientación hacia el servicio: enfocarse en la satisfacción del cliente al conocer y anticiparse a sus necesidades.
 - Utilizar la diversidad: desarrollar oportunidades para los diferentes tipos de personas.

- Conciencia política: reconocer las relaciones de poder y sus fuerzas emocionales.

5. Habilidades sociales. Se refiere a la capacidad de influir en otros para obtener las respuestas deseadas. Las aptitudes necesarias son:

- Influencia: desarrollar técnicas de convencimiento.
- Comunicación: saber escuchar de manera abierta y emitir mensajes claros.
- Manejo de conflictos: pactar y resolver diferencias.
- Liderazgo: conducir a grupos e individuos hacia los objetivos.
- Catalizador del cambio: iniciar o dirigir el cambio.
- Constructor de vínculos: estrechar relaciones interpersonales.
- Colaboración y cooperación: trabajar en equipo para alcanzar los objetivos.
- Capacidades de equipo: tener la habilidad de crear sinergia para alcanzar metas compartidas.

Aptitudes emocionales

De acuerdo con la descripción de los componentes de la inteligencia emocional, es necesario describir las características que deben poseer los individuos para dilucidar qué aptitudes tienen (cuadros 13-2 a 13-6).

Inteligencia emocional en enfermería

La enfermera que se desarrolla en el ámbito hospitalario tiene ante sí un gran reto: conocer y manejar sus emociones, así como comprender las emociones

Cuadro 13-2. Conciencia de uno mismo.

Componente: conciencia de uno mismo	
Aptitud	Características
Conciencia emocional	Reconoce sus emociones Identifica los efectos de sus emociones en su desempeño Su guía son sus valores y metas
Autovaloración	Conoce sus fortalezas y debilidades Está abierto a la crítica Tiene sentido del humor con respecto a sí mismo
Autoconfianza	Se muestra seguro de sí mismo Es decidido Expresa sus opiniones

► **Cuadro 13-3.** Autorregulación.

Componente: autorregulación	
Aptitud	Características
Autocontrol	Controla sus impulsos y emociones negativas Es positivo aun en momentos críticos Piensa con claridad y no se desconcentra
Confiabilidad	Su comportamiento es ético Es auténtico Reconoce y acepta sus errores
Escrupulosidad	Cumple sus compromisos Estructura y cuida su trabajo Es responsable
Adaptación	Se adapta a las circunstancias Es flexible Se desenvuelve bien ante exigencias múltiples
Innovación	Tiene ideas nuevas Encuentra soluciones originales Acepta riesgos

► **Cuadro 13-4.** Motivación.

Componente: motivación	
Aptitud	Características
Afán de triunfo	Se conduce hacia resultados Acepta riesgos Mejora constantemente su desempeño
Compromiso	Se sacrifica para lograr su objetivo Le gusta sentirse útil Toma decisiones y aclara sus alternativas
Iniciativa	Aprovecha cualquier oportunidad Moviliza a su equipo Va hacia el objetivo más allá de lo que se requiere
Optimismo	Sigue su objetivo al margen de los obstáculos que surjan Espera alcanzar el éxito Ve los obstáculos como inconsistencias más que como fallas personales

► **Cuadro 13-5.** Empatía.

Componente: empatía	
Aptitud	Características
Comprender a los demás	Sabe escuchar Muestra sensibilidad hacia los diferentes puntos de vista Proporciona ayuda basada en la comprensión
Ayudar a los demás a desarrollarse	Reconoce los logros de los demás Proporciona críticas con el afán de mejorar Asesora, educa y fomenta el desarrollo de habilidades
Orientación hacia el servicio	Comprende las necesidades del cliente Ofrece ayuda a sus clientes con calidez Entiende el punto de vista de los clientes
Aprovechar la diversidad	No discrimina y respeta las diferencias Percibe a la diversidad como una oportunidad Atiende y comprende diversos puntos de vista
Conciencia política	Entiende las relaciones de poder Identifica redes sociales clave

► **Cuadro 13-6.** Habilidades sociales.

Componente: habilidades sociales	
Aptitud	Características
Influencia	Sabe convencer a la gente Se ajusta a los demás para agradecerles Utiliza influencia indirecta para lograr apoyo
Comunicación	Es directo en los asuntos complejos Sabe escuchar y le gusta el entendimiento mutuo Impulsa la comunicación abierta
Manejo del conflicto	Es diplomático Fomenta el debate y la crítica Promueve soluciones que beneficien a todos
Liderazgo	Despierta entusiasmo por una misión compartida Está a la vanguardia Dirige mediante el ejemplo
Catalizador de cambios	Retira obstáculos para que se lleven a cabo los cambios Sirve de guía para el cambio Es defensor de los cambios
Establecimiento de vínculos	Mantiene redes informales de trabajo extensas Crea y fomenta amistades personales Establece firmes lazos afectivos
Colaboración y cooperación	Colabora y comparte planes, información y recursos Crea un clima apto para la cooperación Descubre oportunidades para colaborar
Habilidades de equipo	Inspira hacia una participación activa de todos los miembros Protege al grupo Comparte los logros

de quienes le rodean a fin de establecer equipos de trabajo efectivos que redunden en la satisfacción del cliente y un servicio de calidad. Sin embargo, en el contexto de enfermería se presenta un reto, pues los clientes no se encuentran en un hospital por gusto, están ahí por un problema de salud que altera su dinámica familiar, lo que les provoca una serie de emociones —en su mayoría negativas— a las cuales la enfermera debe saber responder.

Por otro lado se encuentran las relaciones con el equipo multidisciplinario que muchas veces está desmotivado y apático. Al ser la enfermera la persona que se encuentra más cerca del cliente, es quien debe conciliar estas relaciones, siempre con la finalidad de brindar un soporte emocional al cliente. En este contexto, un liderazgo basado en inteligencia emocional proporciona numerosas ventajas (figura 13-1).

Las ventajas de la inteligencia emocional proporcionan a las enfermeras asistenciales un valor agregado a los cuidados que brindan a sus clientes, más aún en este clima de profesionalización en donde el proceso enfermero contempla al cliente desde un punto de vista holístico. Dentro de sus intervenciones, el manejo de las emociones ocupa un papel importante y la inteligencia emocional es una gran herramienta que les ayuda a conocerlas y manejarlas. Para las enfermeras administradoras ofrece ventajas competitivas, ya que reduce el estrés, facilita el manejo de conflictos y disminuye la ansiedad, todo lo cual redundará en satisfacción en el trabajo. Para ello se puede valer de un sinnúmero de dinámicas que propician el conocimiento de uno mismo, la resolución de conflictos, el manejo de estrés, el manejo de relaciones sociales y así por el estilo.

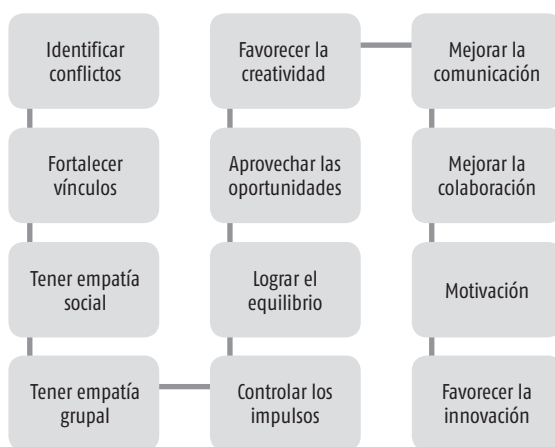


Figura 13-1. Ventajas de la inteligencia emocional.

Ejemplo de dinámica de manejo de conflictos: “dar la vuelta a una sábana”. Se forman grupos de 10 personas y se colocan tantas sábanas como grupos se hayan formado. Se pide a cada grupo que suba encima de la sábana, de manera que ocupe la mitad de la misma y enseguida se les indica que deben dar vuelta a la sábana sin salirse de ella.

Durante el proceso se analizan las diferentes formas de solucionar el problema, qué personas participan de manera activa, cuáles destapan los conflictos o los callan, quién aporta más ideas para la solución, etc.

CAPÍTULO 14

Coaching

ARACELI **ALVARADO FALCÓN**

- › Generalidades
- › Definición
- › Ventajas del *coaching*
- › Definición de *coach*
- › Características del *coach*
- › Competencias del *coach*
- › Características del *coaching*
- › Elementos del *coaching*
- › Diferencias entre *coach* y asesoramiento
- › Proceso de *coaching*
- › ¿Cuándo utilizar *coaching*?
- › Aplicación del proceso de *coaching* en enfermería

Generalidades

Ante un mundo globalizado y en constante cambio es importante aprender e implementar herramientas que permitan administrar de forma eficiente los recursos conferidos. Uno de los recursos que reviste una singular importancia es el humano; administrar su conocimiento es vital, ya que ello va a determinar el desarrollo de la organización. No importa la cantidad de líderes disponibles, sino la calidad de los mismos y de las estrategias que utilicen para lograr los objetivos organizacionales.

En las últimas décadas se han realizado numerosos estudios con la finalidad de comprender y entender la naturaleza humana, siempre con el objetivo de potencializar sus capacidades y hacerlas más eficientes, lo que redundaría en beneficios tanto para los individuos como para la organización (que en este ambiente tiene mayores probabilidades de éxito).

En este contexto el *coaching* se presenta como una herramienta estratégica que tiene por objetivo conocer las fortalezas de las personas y desarrollar sus capacidades al máximo creando un clima organizacional propicio para la creatividad y asertividad, mejorar el estilo de liderazgo, la comunicación interna, las relaciones interpersonales y la gestión del conocimiento. Esta herramienta también se puede aplicar en el ámbito personal.

El *coaching* está dirigido a entrenar a las personas para que den lo mejor de sí mismas y, por ello, utiliza la formación tanto de habilidades específicas como del desarrollo personal a través de la comunicación, la autoconfianza y la reducción del estrés emocional.

Definición

La Federación Internacional de *Coaching* lo define como “la colaboración con los clientes en un proceso creativo y estimulante que sirva de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional”.

Existen numerosas definiciones de *coaching*; para los propósitos de este libro se define como “el conjunto de técnicas enfocadas al desarrollo personal y profesional, con la finalidad de transformar las relaciones interpersonales en equipos de alto desempeño encaminados al logro de objetivos”.

Si se toman las definiciones como punto de partida, cabe decir que el *coaching* es una actividad encaminada a mejorar el desempeño en forma continua y permanente a través de una comunicación efectiva y retroalimentación positiva entre un superior y su equipo de trabajo, es decir, entre un *coach* y un *coachee* (o un grupo de *coachees*), en donde el *coach* es el líder responsable de llevar al grupo hacia el objetivo planteado.

El *coaching* es un concepto muy utilizado en el ámbito deportivo y que ahora se aplica al entorno empresarial para destacar las potencialidades de

los trabajadores a través de un liderazgo efectivo ejercido por un *coach* que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de sus *coachees* (empleados) mediante promover la unidad del equipo, no en función de las preferencias personales sino, más bien, sumando los talentos individuales.

Una manera de ejemplificar estos conceptos es la ilustración de la actividad que se lleva a cabo en un vuelo de helicóptero a un lugar previamente convenido por el pasajero y el piloto. En este caso, el piloto es el *coach*, el pasajero es el *coachee* y el helicóptero es el medio especializado con que cuenta el *coach* para guiar y llevar al lugar convenido al *coachee*. Este ejemplo es aplicable a todas las áreas; en el caso concreto de enfermería la supervisora sería el *coach*, el personal a su cargo serían los *coachees* y las técnicas de liderazgo que se utilicen representan las herramientas que se poseen para lograr el máximo desempeño.

El *coaching* es como el psicólogo del grupo, pues ayuda a los integrantes de la organización a estructurar o afirmar la personalidad de la misma, es directivo en la forma pero no en el fondo, contribuye a su maduración y una vez logrado el objetivo desaparece.

Ventajas del *coaching*

- Ayuda a la persona a cambiar en la forma que elija y a encaminarla en la dirección que quiere tomar.
- Desencadena el potencial de la persona para maximizar su desempeño.
- Suma de talentos individuales.
- Facilita la elección y lleva al cambio.
- Motiva el surgimiento de soluciones y estrategias por parte del trabajador.
- Facilita el desarrollo personal y profesional.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Renueva las relaciones y favorece una comunicación eficaz en los sistemas humanos.
- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Motiva a las personas para la colaboración, el compromiso y el trabajo en equipo.

Definición de *coach*

El *coach* se puede definir como un líder con una visión inspiradora y ganadora que se preocupa por planear el crecimiento tanto personal como profesional de cada una de las personas que integran su equipo a través de la motivación y el conocimiento de sus potencialidades.

Mediante el ejemplo, el *coach* orienta e inspira valores como la disciplina, el compromiso o la responsabilidad, y promueve la unidad de equipo sin preferencias individuales; asimismo, tiene la capacidad de escuchar, conversar y dirigir.

Características del *coach*

- **Claridad.** La comunicación siempre debe ser clara sin dar oportunidad a otro tipo de interpretación que cueste dinero y tiempo.
- **Apoyo.** Siempre debe estar dispuesto a apoyar a su equipo en lo que éste requiera.
- **Confianza.** Se asegura de crear un ambiente en donde reine la confianza mutua.
- **Mutualidad.** Este rubro se refiere a compartir una visión de las metas comunes; se debe dejar en claro hasta el más mínimo detalle de las metas que se desea alcanzar.
- **Perspectiva.** Debe comprender y entender el punto de vista de los miembros de su equipo.
- **Paciencia.** Debe tener paciencia cuando queden dudas en alguna meta; toda la comunicación debe ser clara y comprensible, sin importar cuántas veces sea necesario repetirla.
- **Confidencialidad.** Esta característica es imprescindible en todo *coach* y es la base de la confianza. Ya sea que la información recolectada sea individual o colectiva, siempre debe permanecer en reserva.
- **Respeto.** Se logra a través del seguimiento de las características ya mencionadas. Si el *coach* carece de paciencia, es poco confiable y relata los hechos sucedidos en el grupo, obtendrá muy poco o ningún respeto; todo buen *coach* debe predicar con el ejemplo y el respeto se dará por añadidura.

Competencias del *coach*

Toda persona que asuma el papel de *coach* debe poseer ciertas competencias personales y profesionales que le permitan desempeñar un trabajo exitoso con los miembros de su equipo; entre ellas se cuentan las siguientes (figura 14-1):

- **Visión sistémica.** Se deben considerar todos los aspectos que involucren el sistema y que afecten el desempeño, es decir, el *coach* debe tener una mente abierta.
- **Innovación.** El *coach* debe saber identificar cuándo es necesario efectuar cambios a través de un espíritu innovador.

- **Creatividad.** Ser un líder creativo que inspire a través de su capacidad para crear.
- **Comunicación.** El *coach* debe ser un líder que comunique de manera eficaz a través del lenguaje verbal y corporal para lograr una comunicación cautivadora que motive a su equipo a seguirlo.
- **Liderazgo.** Esta competencia reviste una singular importancia, ya que el *coach* debe ejercer un liderazgo transformador e inspirador que sea capaz de motivar a sus empleados hacia un cambio de conducta.
- **Inteligencia emocional.** El *coach* debe manejar sus emociones, así como las de su equipo, y ser capaz de cambiarlas hacia las que se requieren al compartir emocionalmente los logros obtenidos.
- **Sensibilidad.** Esta competencia debe estar presente en todo *coach*, quien debe estar atento a las gesticulaciones, posturas y forma de respirar de los miembros de su equipo para, con base en ello, interpretar lo que están sintiendo.
- **Dominio personal.** Un verdadero *coach* debe tener el poder de manejar toda la gama de situaciones que se presenten.

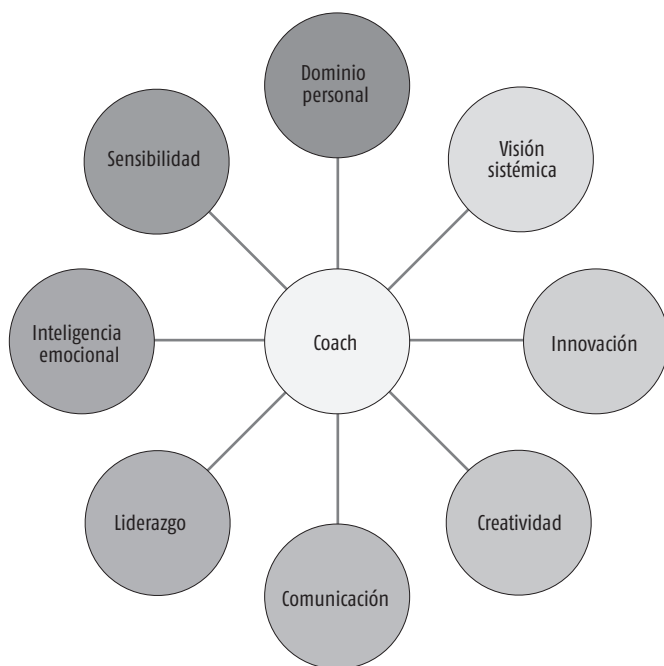


Figura 14-1. Competencias del *coach*.

Características del *coaching*

El *coaching* debe cumplir ciertas características específicas para que se lleve a cabo de manera eficaz, mismas que se muestran en el cuadro 14-1.

Elementos del *coaching*

El *coaching* también posee elementos que lo distinguen de otras herramientas; entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- **Resultados.** El *coaching* está dirigido a obtener como resultado la mejora continua del desempeño.
- **Disciplina.** Para lograr los resultados esperados se requiere disciplina tanto del *coach* como del *coachee*, lo que facilita el desarrollo de habilidades con la consecuente mejora del desempeño.
- **Valores.** El *coaching* tiene una base fundamental en los valores, mismos que orientan las decisiones.
- **Entrenamiento.** Para que el *coaching* sea exitoso debe existir un entrenamiento, no basta con leer la teoría.

Se puede decir que el *coaching* ha cumplido su cometido cuando:

- Los entrenados vean el trabajo como algo importante.
- La meta sea comprendida y aceptada por todos.
- Los valores orienten los planes y las decisiones.

Diferencias entre *coaching* y asesoramiento

Si no se tiene un concepto bien definido de lo que es el *coaching* se puede confundir con asesoramiento, pero existen diferencias muy claras entre ambos conceptos, mismas que se detallan en el cuadro 14-2.

Cuadro 14-1. Características del *coaching*.

Responsabilidad compartida. El *coaching* se fundamenta en compartir la responsabilidad entre entrenado y entrenador para lograr los objetivos

Concreta. El *coaching* no divaga, se centra en las áreas y conductas que se pueden mejorar

Interactiva. El involucramiento de ambas partes es fundamental en todo *coaching*

Respeto. El respeto que muestra el *coach* frente a su entrenado es primordial para establecer una buena comunicación

► **Cuadro 14-2.** Diferencias entre asesor y *coach*.

Asesoramiento	Coaching
Especialista en una disciplina empresarial	Especialista en el funcionamiento de equipos y desarrollo personal
El asesor aporta soluciones específicas al problema	El <i>coach</i> permite que el grupo encuentre soluciones
El asesor es el único experto	El <i>coach</i> permite que el entrenado se vuelva especialista
El asesor asume la responsabilidad	El <i>coach</i> promueve la autorresponsabilidad
El asesor toma en cuenta las metas del cliente y hace su trabajo	El <i>coach</i> hace preguntas y educa
El asesor impone sus conocimientos y habilidades	El <i>coach</i> desarrolla los conocimientos y habilidades del <i>coachee</i>
El asesor se centra en las soluciones que requiere el cliente	El <i>coach</i> se centra en el aprendizaje y crecimiento del <i>coachee</i>

Proceso de *coaching*

Antes de iniciar el proceso de *coaching* se debe determinar quiénes lo van a recibir; estas personas son seleccionadas no tanto por lo que saben, sino por el nivel jerárquico que ocupan.

El *coaching* requiere una serie de pasos para llevarse a cabo; a continuación se describe este proceso (figura 14-2).

1. **Observar.** Este primer paso es fundamental para que el *coachee* encuentre soluciones. Se debe tomar el tiempo necesario para acudir al lugar del trabajo y observar el comportamiento de los empleados en el contexto de sus responsabilidades diarias. Esta acción proveerá una retroalimentación valiosa, clara y relevante; en caso de no hacerla es muy probable que la retroalimentación no aporte lo que se espera de ella y las acciones estén basadas en supuestos.
2. **Toma de conciencia.** La observación permite que el entrenado tenga un conocimiento reflexivo de las áreas en donde puede mejorar y el *coach* lo centrará en las decisiones que tome mediante hacerle notar las consecuencias que se derivan de ellas. Esto le proporciona, a su vez, las herramientas específicas para elegir con mayor efectividad de una manera consciente.
3. **Determinación de objetivos y expectativas.** Con la retroalimentación que proporciona observar el desempeño diario se identifican áreas de mejora y se apoya al empleado a que desarrolle sus planes profesionales

para alcanzar los objetivos planteados, mismos que deben ser bien definidos y lo más claros posible. Quien es entrenado en este ambiente sabe sin ambigüedades lo que se espera de él.

4. **Proporcionar entrenamiento, guía y soporte.** Con toda la información obtenida y con los objetivos definidos es momento de actuar. El *coach* debe entrenar a sus empleados para alcanzar las metas planteadas; en todo momento debe actuar como guía y darles el soporte que requieran. Un buen *coach* retroalimenta y apoya siempre que el *coachee* lo requiere, a la vez que identifica si un empleado tiene problemas de habilidad o interés; en el primer caso ofrece entrenamiento y, en el segundo, motivación.
5. **Controlar.** Durante todo el proceso es importante saber cuán cerca o lejos se está del cumplimiento de los objetivos. Por tal motivo es necesario establecer puntos de control que den señales de alerta en caso de alejarse y tomar medidas correctivas o, en caso contrario, seguir el camino trazado.
6. **Acción comprometida.** El proceso termina con una acción de compromiso por ambas partes que esté alineada con el plan de acción establecido.

¿Cuándo utilizar *coaching*?

Esta herramienta se puede emplear en diferentes circunstancias, por ejemplo:

- Si se necesita incrementar la motivación.
- Es preciso que los empleados mejoren sus destrezas y habilidades.
- Hay una mala retroalimentación que cause bajo rendimiento de los empleados.
- Si se desarrolla un nuevo proyecto.
- Resulta difícil alcanzar las metas.
- Cuando existen dificultades en la realización de los procesos.

Aplicación del proceso de *coaching* en enfermería

Considere como ejemplo la separación de los residuos biológico-infecciosos para aplicar este proceso en el entorno de enfermería.

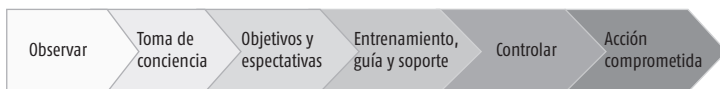


Figura 14-2. Proceso de *coaching*.

Observar

La enfermera administradora, independientemente del nivel organizacional en el que se encuentre, debe adquirir el hábito de observar todo lo que ocurre a su alrededor; en muchas ocasiones el que no se alcancen los objetivos se debe a causas que la persona no imagina y que le pasan desapercibidas. Es por eso que este primer paso del proceso de *coaching* es importante para establecer áreas de oportunidad en el ámbito de trabajo.

Suponga que la separación de los residuos biológico-infecciosos no se está llevando a cabo de acuerdo con lo señalado por la Norma Oficial Mexicana (NOM) para la separación de residuos. Al observar con atención, el *coach* se percató que tal separación se lleva a cabo de manera incorrecta; al cuestionar a la enfermera responsable mediante varias preguntas encaminadas a conocer su mapa de realidad, se evidencia que confunde cuáles residuos van en cada color y sale a la luz que, aunque asistió a la capacitación sobre el tema, le quedaron varias dudas que no aclaró en su momento; por último, también desconoce que en el servicio existe una normoteca que podría consultar siempre que tenga dudas.

Toma de conciencia

Una vez que se conoce su mapa de la realidad y han sido detectadas las áreas de oportunidad, el *coach* hace notar a la enfermera la importancia que tiene la separación de los residuos tanto a nivel ambiental como a nivel institucional y el costo que representa para la institución que esta acción se lleve a cabo de manera incorrecta, esto con la finalidad de que se centre en la importancia que tiene realizar la separación de forma adecuada. Es necesario que sea ella por sí misma quien cobre conciencia de cuán vital es este asunto.

Determinación de objetivos y expectativas

Una vez que la enfermera ha tomado conciencia de sus acciones y sus áreas de mejora, el *coach* la invita a que sea ella misma quien establezca su plan de acción. En este caso la enfermera decidió llevarse la NOM a casa para leerla en sus días de descanso y comentarla posteriormente con su jefe de servicio. En este punto la enfermera ya sabe que se espera que de ahora en adelante lleve a cabo una separación correcta de los residuos biológico-infecciosos.

Proporcionar entrenamiento, guía y soporte

Una vez que la enfermera ha leído la normativa, es conveniente tener otra sesión de *coaching* en donde ella exponga cualesquier duda que le haya surgido

al leer el documento de la NOM, ya que quizás haya ciertos conceptos que desconoce, de modo que el *coach* le proporciona guía y soporte. Si después la enfermera tiene alguna inquietud, debe hacérsela saber a su jefa de servicio.

Controlar

En este paso, durante los recorridos que debe efectuar, el *coach* observa si se está llevando a cabo la separación en forma adecuada. Asimismo, la enfermera que ha recibido *coaching*, quien para este momento ya está comprometida y concientizada, también instruye a familiares y colegas para que lleven a cabo la separación en forma adecuada.

Acción comprometida

En este último paso del proceso de *coaching* la misma enfermera establece un compromiso para que de ahora en adelante la separación siempre se lleve a cabo como lo marca la NOM.

En los tiempos actuales la enfermera administradora tiene el reto de mantener una preparación continua y aplicar herramientas que le permitan lograr los objetivos planteados. Independientemente del campo de acción en donde se encuentre inmersa, el *coaching* le ofrece la oportunidad de incrementar su potencial y, a su vez, dirigir a su equipo incrementando el desempeño.

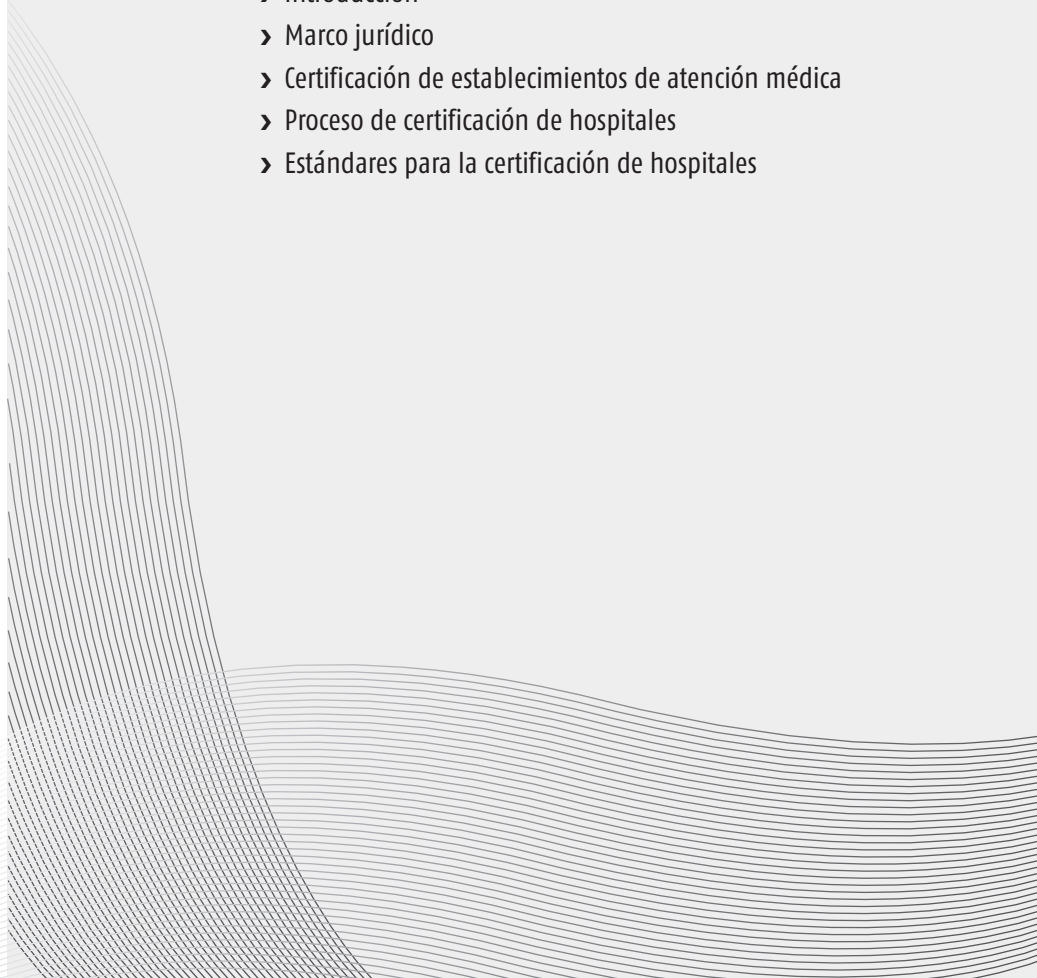
Si se observa que hay una situación repetitiva y no se están alcanzando las metas, es el momento de pensar en el *coaching* como una alternativa que permita observar de una manera crítica, de tomar conciencia de cómo se están llevando a cabo los procesos y establecer soluciones realistas.



CAPÍTULO 15

Certificación de hospitales

ARACELI **ALVARADO FALCÓN**

- › Introducción
 - › Marco jurídico
 - › Certificación de establecimientos de atención médica
 - › Proceso de certificación de hospitales
 - › Estándares para la certificación de hospitales
- 

Introducción

La actual es una época de implementación de calidad y la profesión de enfermería no está exenta, pues su participación en el ámbito institucional es cada día más relevante. Que la enfermera administradora conozca los parámetros que se utilizan para garantizar que su trabajo siga las normas de calidad y seguridad no es un gusto, es una necesidad cada día más apremiante, ya que los pacientes están cada vez más informados y, por lo tanto demandan una atención de calidad.

Una forma de garantizar en México una atención de calidad que a su vez proporcione al paciente las medidas mínimas indispensables para garantizar su seguridad es la certificación de hospitales, dentro de la cual es evidente la participación que tiene la enfermera en casi todos los procesos.

Conocer los estándares que se toman en cuenta para que un hospital sea certificado permitirá a la enfermera administradora tener una visión más amplia sobre su ejercicio diario; también le facilitará ejercer la dirección de su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de dichos estándares. Es importante señalar que un hospital certificado presenta una ventaja competitiva ante las instituciones que prestan servicios de salud, misma que también se reflejará en el personal.

Marco jurídico

En México, el Sistema Nacional de Certificación de Establecimientos de Atención Médica (SiNaCEAM) es el órgano encargado de certificar establecimientos de atención médica. El SiNaCEAM fue creado en junio de 1998 y publicado en el *Diario Oficial* de la Federación en esa fecha; tiene la autoridad para investigar las mejores prácticas y aplicación de estándares de evaluación de los servicios de salud.

En enero de 2009 entró en vigencia la primera versión de estándares internacionales homologados con la *Joint Commission International* (JCI), los cuales contienen una cédula de evaluación de hospitales que comprende los requisitos mínimos indispensables para garantizar la seguridad de los pacientes y la calidad de la atención médica. Tales estándares fueron modificados en la versión 2011, en donde se establecen tres secciones; la primera se centra en la atención del paciente, la segunda en la gestión, y la tercera en las metas internacionales por la seguridad del paciente.

Certificación de establecimientos de atención médica

La SiNaCEAM define la certificación de establecimientos de atención médica como “el proceso mediante el cual el Consejo de Salubridad General reconoce a los establecimientos de atención médica que participan de manera voluntaria y cumplen los estándares necesarios para brindar servicios de buena calidad en la atención médica y seguridad a los pacientes”. El objetivo de la SiNaCEAM consiste en “coadyuvar en la mejora continua de la calidad de los servicios de atención médica y la seguridad que se brinda a los pacientes”.

En este contexto, la certificación de hospitales representa un requisito que todas las instituciones deben cumplir a fin de garantizar la calidad de la atención médica y la seguridad de los pacientes.

Proceso de certificación de hospitales

El proceso de certificación de hospitales consta de tres fases:

1. **Inscripción y autoevaluación.** En esta fase el hospital se inscribe a la SiNaCEAM y es valorado por medio de la cédula de autoevaluación en estándares de estructura, procesos y resultados, la cual contiene estándares indispensables, necesarios y convenientes. Para que un hospital acceda a la fase de auditoría debe haber cumplido el 100% de los estándares indispensables, 80% o más de los necesarios y 50% o más de los convenientes.
2. **Auditoría.** Una vez que el hospital cumple con los estándares indispensables en la cédula de autoevaluación se procede a llevar a cabo la auditoría, la cual se realiza por medio de rastreadores, que pueden ser:
 - **Rastreador de paciente.** Se selecciona a los pacientes según el grado de complejidad de su padecimiento, los días de estancia intrahospitalaria y considerando aquellos que requirieron de varios servicios clínicos. Una vez elegido el paciente, se procede a conocer la experiencia del mismo a través de registros clínicos y entrevistas con el personal.
 - **Rastreador de sistemas.** La evaluación se lleva a cabo mediante cuatro rastreadores de sistemas: uso y manejo de medicamentos, prevención y control de infecciones, administración y seguridad de las instalaciones, y uso de la información para la gestión de la calidad.
 - **Rastreador indeterminado.** Son evaluaciones que el auditor considera relevantes a la estructura, procesos o resultados, en donde se observan actividades críticas, falta de evidencia o fallas.

Durante el tiempo que dure la auditoría el equipo auditor se hará acompañar de una persona que labore en el hospital, quien tomará nota del proceso de rastreadores. El equipo auditor hará las observaciones en el momento de llevarse a cabo los rastreadores a fin de que el personal identifique áreas de oportunidad. Asimismo, todos los días que dure la auditoría el equipo auditor celebrará una breve sesión de retroalimentación, en la que se harán las observaciones positivas y aquellas que comprometan la seguridad del paciente. Si el hospital adopta medidas correctivas inmediatas, tales observaciones ya no se toman en cuenta para la calificación que se obtuvo antes de llevar a cabo la medida correctiva.

3. **Dictamen.** Es la última fase del proceso de certificación en la cual se revisan de forma colegiada los informes de auditoría, y la comisión para la certificación de establecimientos de atención médica dictamina si un hospital es certificado o no certificado.

Estándares para la certificación de hospitales

Se dividen en tres secciones y cada una incluye un estándar, un propósito y elementos medibles. En este contexto todo hospital que pretenda certificarse no deberá obtener ninguna calificación de cero en los elementos medibles.

El estándar se concibe como un enunciado que define las expectativas de desempeño, estructura o proceso que deben estar implementados para que una organización brinde atención. El propósito se define como una breve explicación de la justificación, significado, alcance y trascendencia de un estándar. Por último, el elemento medible son los requisitos del estándar a los que se les asigna una calificación de acuerdo con la siguiente escala:

- NA (sin valor), es decir, que este elemento “no aplica”.
- Cero (0) no cumple.
- Cinco (5) cumple de manera parcial.
- Diez (10) cumple totalmente.

Sección I. Metas internacionales por la seguridad del paciente

1. Identificar correctamente a los pacientes.

Objetivo. Mejorar la precisión en la identificación de los pacientes para prevenir errores que involucren al paciente equivocado.

Indicar al personal por qué esta meta es una tarea que no se debe dejar de hacer. Es importante hacer recomendaciones al personal, por ejemplo, a quienes elaboran la tarjeta y pulsera de identificación se les pide usar letra legible y clara, sin abreviaturas y poner el nombre del

paciente completo; a otros se les solicita elaborar listas de verificaciones sencillas y rápidas de aplicar para identificar a los pacientes que serán sometidos a procedimientos diversos, como administración de medicamentos y hemoderivados. Poner énfasis en estas recomendaciones evitará errores en la identificación y dará seguridad tanto a las enfermeras como al paciente de que se está realizando el procedimiento correcto al paciente correcto.

2. Mejorar la comunicación efectiva.

Objetivo. Prevenir errores derivados de dar o recibir órdenes verbales y telefónicas.

Al atender a personas que presentan eventos críticos, es práctica común en los hospitales que el médico dé indicaciones orales cuando el estado del paciente está en riesgo. Capacitar al personal en la práctica de una comunicación efectiva es fundamental para evitar errores; esta capacitación siempre debe estar dirigida a que el personal de enfermería repita la orden en voz alta para asegurarse de que se ha comprendido a la perfección.

3. Mejorar la seguridad de los medicamentos de alto riesgo.

Objetivo. Prevenir errores de medicación con electrolitos concentrados.

Para cumplir con esta meta es necesario que los electrolitos concentrados tengan un lugar asignado e indicado mediante un semáforo, con el que el personal esté familiarizado; también es importante supervisar que se lleva a cabo la regla de oro para la administración de medicamentos. Con estas prácticas disminuirán los errores en el suministro de electrolitos concentrados.

4. Garantizar cirugías en el lugar correcto, con el procedimiento correcto y al paciente correcto.

Objetivo. Prevenir errores que involucren cirugías en el sitio, procedimiento o paciente incorrectos.

Se debe implementar la lista de verificación de la seguridad de la cirugía de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la cual es muy completa y proporciona seguridad tanto al paciente como al equipo de salud para prevenir errores como sitio, paciente o procedimiento equivocados.

5. Reducir el riesgo de infecciones asociadas con la atención médica.

Objetivo. Reducir el riesgo de infecciones asociadas con la atención médica a través de un programa efectivo de lavado de manos.

Para cumplir con esta meta es necesario hacer una campaña educativa acerca del lavado de manos, de acuerdo con los parámetros establecidos por la OMS. Después, la forma más efectiva para lograr que el personal se lave las manos correctamente es a través de la supervisión continua.

6. Reducir el riesgo de daño al paciente por causa de caídas.

Objetivo. Identificar y evaluar el riesgo de presentar una caída en todos los pacientes.

Las enfermeras con más años de ejercicio profesional sin duda han sido testigos de caídas de pacientes. Esto sucede en el momento menos esperado y por ello es importante primero valorar, según la escala que cada institución maneje, el riesgo que tiene el paciente de sufrir caídas para después tomar las medidas que sean necesarias a fin de disminuir el riesgo y proporcionar la seguridad indispensable.

En esta primera sección la enfermera desempeña una función muy importante, ya que interviene en todas las metas, por lo que el personal directivo de enfermería debe establecer mecanismos de control con la finalidad de cumplir con los objetivos y los elementos medibles contemplados en esta sección.

Una vez que la dirección de enfermería conoce estos parámetros, es tarea prioritaria llevar a cabo la difusión de las metas internacionales por la seguridad del paciente y establecer mecanismos para cumplir con los elementos medibles que son necesarios para la certificación de hospitales.

Sección II. Estándares centrados en el paciente

- Acceso a la atención y continuidad de la misma.
- Derechos del paciente y su familia.
- Evaluación de pacientes.
- Servicios auxiliares de diagnóstico.
- Atención de pacientes.
- Anestesia y atención quirúrgica.
- Manejo y uso de medicamentos.
- Educación del paciente y su familia.

Si se habla de estándares centrados en el paciente, la intervención de la enfermera es evidente en todos los procesos, puesto que su razón de ser es el cuidado. En este contexto, el trabajo de la líder de enfermería consiste en supervisar que se lleven a cabo los procedimientos como lo marca la normativa y, por otro lado, identificar áreas de oportunidad en cuanto a capacitación, esto a fin de que la enfermera asistencial esté actualizada en la aplicación de los estándares mínimos indispensables para otorgar una atención de calidad en un marco de seguridad al paciente.

Sección III. Estándares centrados en la gestión

- Mejora de la calidad y la seguridad.
- Prevención y control de infecciones.

- Gobierno, liderazgo y dirección.
- Gestión y seguridad de la instalación.
- Calificaciones y educación del personal.
- Manejo de la comunicación y la información.

Esta sección requiere el conocimiento de la enfermera líder en aplicación de sistemas de calidad y mejora continua. Es importante que la enfermera administradora desarrolle una visión que le permita identificar áreas de oportunidad y establecer medidas correctivas o propuestas de mejora de los procesos; por ello, es importante el conocimiento de herramientas administrativas que le sirvan de guía en este proceso.

Referencias bibliográficas

- › **Asato España JA, Miranda Blanco JL.** *La Administración Organizacional basada en Modelos de Calidad.* Tesis inédita de Maestría en Administración. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Querétaro. México. 1995.
- › **Balderas Pedrero ML.** *Administración de los servicios de enfermería.* 4ª ed. McGraw-Hill Interamericana. México D.F. 2005.
- › **Barquín M.** *Administración en enfermería.* México, D.F., McGraw-Hill. 1995.
- › **Benítez Torres et al.** *Informe: análisis de las variables organizacionales que influyen en el proceso de la consulta externa y generan satisfacción en el usuario externo.* Instituto Mexicano del Seguro Social, Delegación San Juan del Río Querétaro. Querétaro, México. 1997.
- › **Canto Ortiz J.** *Psicología de los grupos. Estructura y proceso.* Granada, España, Ediciones Aljibe. pp. 219-240. 1998.
- › **Canto Ortiz JM.** *Dinámica de grupos: aspectos técnicos, ámbitos de intervención y fundamentos teóricos.* 1ª ed. Málaga, España, Ediciones Aljibe. pp. 15-20. 2002.
- › **Carrillo Landeros R.** *Metodología y Administración.* México, D.F., Editorial Limusa. 1993.
- › **Carrión López SA.** *La magia de la PNL.* Buenos Aires, Argentina, Obelisco. 2008.
- › **Catropa SLM, Massa AM.** As vicissitudes no trabalho em equipe multiprofissional. *Bol Psiquiatria.* 20(1/2):17-8. 1987.
- › **Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS).** *Administración de los Servicios de Salud.* México, D.F., OPS. 1992.
- › **Chiavenato I.** *Administración: proceso administrativo.* 3ª ed. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill. 2001.
- › **Chiavenato I.** *Introducción a la teoría general de la administración.* 7ª ed. México, D.F., McGraw-Hill. 2004.
- › **Cirigliano JFG, Villaverde A.** *Dinámica de grupos y educación. Fundamentos y técnicas.* 1ª ed. Buenos Aires, Argentina, Editorial LUMEN/HVMMANITAS. 1997.
- › **Congreso de la Unión.** *Ley General de Salud.* 10ª. ed. México, D.F., Editorial Porrúa. 1993.
- › **Cordera A y Bobenrieth M.** *Administración de Sistemas de Salud.* Tomo II, México, D.F. 1983.
- › **Crosby Philip B. Tr. Roberto Haas G.** *La organización permanentemente exitosa.* México, D.F., McGraw-Hill. 1989.
- › **David FR.** *Conceptos de administración estratégica.* México, D.F., Pearson. 2008.
- › **De Bono E.** *Seis pares de zapatos para la acción.* España, Paidós. 1992.
- › **De Bono E.** *Seis sombreros para pensar.* Buenos Aires, Paidós. 2009.
- › **De Cenzo DA, Robbins SP.** *Administración de recursos humanos.* 1ª ed. México, Limusa. 209-214. 2006.
- › **Donabedian A.** *La calidad de la atención médica.* México, D.F., La Prensa Médica Mexicana. 1991.
- › **Edwards DW Jr., Nicolau Medina J.** *Calidad, productividad y competitividad*

- la salida de la crisis*. Madrid, España, Ed. Díaz de Santos, S.A. 1989.
- › **García Rosillo AC.** Calidad y productividad: base de una actitud hacia la vida. *Desarrollo Científico de Enfermería*. Vol. 4 No. 11. México, D.F. 1996.
 - › **Gil M et al.** *Informe: Calidad de la atención y factores que inciden en ella en los servicios que proporciona el personal de enfermería de la Unidad de Medicina Familiar (UMF) No. 34 delegación 2 noreste del Distrito Federal*. 1997.
 - › **Gillies DA.** *Gestión de enfermería —una aproximación a los sistemas*. Barcelona, España, Masson Salvat. 1994.
 - › **Goleman D.** *La inteligencia emocional de la empresa*. Madrid, Planeta. 1998.
 - › **Goodstein L, Nolan T, Pfeiffer W.** *Planeación estratégica aplicada*. Colombia, McGraw-Hill. 2000.
 - › **Grouard B, Meston F.** *Reingeniería del cambio*. México, Alfaomega Marcombo. 1995.
 - › **Gutiérrez M.** *Conceptos administrativos del control total de calidad*. 2ª ed. México, D.F., Editorial Limusa. 1999.
 - › **Hammer M, Champy J.** *Reingeniería*. Colombia, Editorial Norma. 2004.
 - › **Harvard Business Essentials.** *Gestionar el cambio y la transición*. España, Desusto. 2003.
 - › **Hernández Mendoza E, Gutiérrez Nava AM, Ramírez Sánchez T.** Cuidar de la salud con calidad. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*. 17(3). 2009.
 - › **Hesselbein F, Goldsmith M, Beckhard R.** *La organización del futuro*. Argentina, Ediciones Gránica, S.A. 1998.
 - › **Imai Masaaki.** *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Editorial McGraw-Hill.
 - › **Jiménez Castro W.** *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México, D.F., editorial Limusa Noriega Editores. 1993.
 - › **Juran JM, Frank G Jr., Vallhonrat Bou JM.** *Manual de Control de Calidad*. Vol. II. México, D.F., McGraw-Hill. 1996.
 - › **Kaufman P, Ray M.** *El espíritu creativo*. Quebec World, Barcelona España. 2009.
 - › **Koontz H, Weihrich H.** *Administración: una presentación global*. 11ª ed. México D.F., McGraw-Hill. 1998.
 - › **La Monica E.** *Dirección y Administración en Enfermería. Un enfoque práctico*. Madrid, España, 1a. reimp., Mosby Doyma. 1994.
 - › **March, Simon.** *La administración y los sistemas: desarrollo de la teoría de la administración y de la organización*. México, D.F., Impresiones editoriales. 1998.
 - › **Marriner A.** *Gestión y dirección de enfermería*. 6ª ed. España, Elsevier. 2000.
 - › **Marriner Tomey A.** *Administración y liderazgo en enfermería*. 5ª ed. España, Mosby Doyma, S.A. 1996.
 - › **Marriner Tomey A.** *El proceso de atención de enfermería —un enfoque práctico*. México, D.F., El Manual Moderno. 1983.
 - › **Mejía B.** *Gerencia de Procesos*. Bogotá, Colombia, Ecoe. 1998.
 - › **Mompert García MP.** *Administración de servicios de enfermería*. Madrid, España, Masson-Salvat. 1994.
 - › **Morris D, Brandon J.** *Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios*. 4ª ed. Colombia, McGraw-Hill. 1997.
 - › **Organización Mundial de la Salud.** *El Ejercicio de la Enfermería*. Serie de Informes Técnicos No. 860. Ginebra, Suiza. 1996.

- › **Oropesa Monterrubio R.** *Creatividad e innovación empresarial*. México, D.F., Panorama editorial. 1994.
- › **Ortega MC, Suárez MG.** *Manual de evaluación de la calidad del servicio de enfermería*. 2ª ed. México, D.F., Editorial Médica Panamericana. 2009.
- › **Ortega R.** *Creatividad e innovación empresarial*. México, Panorama. 1994.
- › **Parro N.** *Reingeniería: empezar de nuevo*. Buenos Aires, Editorial Machi. 1996.
- › **Phaneuf MC.** *El proceso de atención de enfermería —un enfoque científico*. Cap. V p. 278. México, D.F., McGraw-Hill. 1993.
- › **Polit DF, Hungler BP.** *Investigación científica en ciencias de la salud*. 6ª ed. México, D.F., Interamericana McGraw-Hill. 1999.
- › **Real Academia Española.** *Diccionario de la lengua española*. 22ª ed. Madrid. 2001.
- › **Reyes Ponce A.** *Administración de empresa: teoría y práctica*. México, D.F., Limusa. 2007.
- › **Reyes Ponce A.** *Administración moderna*. México, D.F., Limusa. 2010.
- › **Robbins SP.** *La administración en el mundo de hoy*. 1ª ed. México, Prentice Hall, Inc. 1998.
- › **Rosenberg R.** *Administración de las organizaciones*. 1ª Ed. Argentina: El Ateneo. 1999.
- › **Secretaría de Salud. Programa Nacional de Salud 2001-2006**. 1ª ed. México, D.F. (2001).
- › **Secretaría de Salud. Subsecretaría de Innovación y Calidad. Dirección General de Calidad y Educación en Salud. Comisión Interinstitucional de Enfermería.** *Lineamientos para la mejora continua de los servicios de enfermería*. México, D.F. 2004.
- › **Senge P, Kleiner A, Robert C, Ross R et al.** *La danza del cambio*. España, Gestión 2000. 2000.
- › **Slocum Jackson H.** *Administración, un enfoque basado en competencias*. 11ª ed. México, D.F., Cengage learning. 2002.
- › **Tudor R.** *La creatividad y la administración del cambio*. México, Oxford. 1999.
- › **Tyson S, Jackson T.** *La esencia del comportamiento organizacional*. México, D.F., Prentice Hall Interamericana, S.A. 1997.
- › **Valdovinos Méndez MC.** *El concepto administrativo y su desarrollo*. Universidad Autónoma de Querétaro, México. 1994.
- › **Vélez V.** *Informe: Conceptualización de la enfermera en relación a la calidad de atención de enfermería en el hospital de especialidades Centro Médico Nacional Siglo XXI*. México, D. F. 1997.
- › **Yarza ME.** *Modelo de Calidad de los Servicios de Salud. Desarrollo Científico de enfermería*. Vol. 2 No. 1. México, D.F. 1994.

Índice alfabético

Nota: los números de página en **negritas** indican cuadro, los números de página en *cursivas* indican figura.

› A

Actitud, 8
Actualización, 8, 9
Administración, 2
 características de la, 3
 científica, 18
 clásica de Fayol, principios generales de la, 23
 colaboración del esfuerzo ajeno, 4
 coordinación de recursos, 3
 eficiencia, 3
 elementos del concepto administrativo, 3
 énfasis y flexibilidad en los principios generales de la, 26
 especialización en la, 19
 especificidad, 3
 flexibilidad, 3
 grupo social, 3
 importancia de la, 4
 importancia en la enfermería, 6
 interdisciplina, 3
 introducción a la, 1
 naturaleza de la, ¿ciencia, arte o técnica?, 4
 niveles organizacionales, 6
 institucional, 6
 intermedio, 6
 operacional, 6
 objetivo, 3
 por objetivos (APO), relevancia en la, 26
 teorías en el desarrollo de la, 11
 unidad, jerárquica, 4
 temporal, 3
 universalidad, 3, 15
Administración científica de Taylor
 críticas a la, 15
 principios de la, 13

Administrador, 5
Administrador exitoso en enfermería, 9
 guías para el, 8
Administrador, habilidades del, 6
 conceptuales, 6
 humanas, 7
 técnicas, 7
Adoctrinamiento, 190
Antecedentes históricos, 74
Aplicación práctica, 115
 control, 115
 estándar, 116
 estrategia, 115
 objetivo, 115
Aptitudes emocionales, 218, 219
Áreas funcionales, 16
Aspecto piramidal, 63
Atención a clientes, dificultad en la, 21
Auditoría, 237
Autoestima, necesidades de, 29
Autoridad
 lineal o única, 63
 signos de, 21
Autorrealización, necesidades de, 29
Autorregulación, 218, **220**

› B

Bases del poder, 109
Beneficios para las personas en la organización, 20
Burocracia, disfunciones de la, 21

› C

Calidad, 133-156
 círculos de, 142, *143*

Calidad (*cont.*)

- clasificar en grupos homogéneos, 144
 - contar con lo necesario para hacer el trabajo, 154
 - definiciones de, 135
 - determinar, diferencias, 144
 - la característica, 144
 - diagrama, de dispersión, 153
 - de Ishikawa (causa-efecto), 147
 - ejemplo de aplicación del diagrama causa-efecto en un departamento de urgencias, 149
 - en el servicio, 154
 - estratificación, 143
 - evolución de la, **134**
 - gestión de la, 155
 - gráfica, de control, 151
 - de Pareto, 146
 - herramientas básicas de la, 143
 - histograma, 145
 - lista de verificación, 144
 - parámetros, de medición, 155
 - para implantar un modelo de, 155
 - principales precursores de, 136
 - que las personas quieran hacer su trabajo, 154
 - representar de manera gráfica, 144
 - saber, cómo hacer las cosas bien a la primera vez, 153
 - lo que se debe lograr, 153
 - satisfacción interna y externa, 156
 - seleccionar los datos, 144
 - sistema de evaluación, 155
- Calidad, aportación de Crosby, 14 pasos para la administración por acción correctiva, 141
- compromiso de la dirección, 141
 - concientización de la calidad, 141
 - consejo de calidad, 142
 - costo de la calidad, 141
 - día “cero defectos”, 141
 - educación del personal, 141
 - eliminar las causas del error, 142
 - equipos de mejoramiento de la calidad, 141

- fixar metas, 141
- medición de la calidad, 141
- planeación de “cero defectos”, 141
- reconocimiento, 142
- repetir todo el proceso, 142

Calidad total, 133

- etapas de evolución, 123

Cambio

- catalizar (clave 3), 192
 - coercitivo, 189
 - comunicar intensamente (clave 10), 193
 - conducir (clave 4), 192
 - definir la visión (clave 1), 191
 - descongelar, 202
 - desplazar, 202
 - diez claves para el, 191
 - emulativo, 190
 - flexibilidad, 191
 - formar e instruir (clave 9), 193
 - gestionar las relaciones de poder (clave 8), 193
 - gestionar los aspectos emocionales (clave 7), 192
 - globalidad, 190
 - hacer participar (clave 6), 192
 - interactivo, 190
 - interdependencia, 191
 - materializar (clave 5), 192
 - métodos exitosos para enfrentar la resistencia al, 202
 - movilizar (clave 2), 192
 - natural, 190
 - necesidad, 191
 - permanencia, 191
 - planificado, 190
 - por socialización, 190
 - principio de indeterminación, 191
 - principio de ruptura, 190
 - principio de universalidad, 191
 - recongelar (congelar de nuevo), 202
 - siete pasos para el, 193
 - tecnocrático, 190
- Campos de aplicación, 63

- Capacitación
 - análisis de cargos, 97
 - calidad, 96
 - cuestionarios, 97
 - desarrollo personal, 96
 - dimensión psicológica, 96
 - evaluación de desempeño, 97
 - examen a empleados, 97
 - importancia de la, 96
 - modificación de un procedimiento, 97
 - objetivos de la, 96
 - observación, 97
 - prevención de la obsolescencia, 96
 - proceso de, 96
 - productividad, 96
 - reuniones interdepartamentales, 97
 - salud y seguridad, 96
 - solicitud de supervisores y gerentes, 97
- Cartas o gráficas de organización, 66
- Centralización de las decisiones, 63
- Certificación de establecimientos de atención médica, 235
- Certificación de hospitales, 235-241
 - auditoría, 237
 - dictamen, 238
 - estándares, 238
 - centrados, en el paciente, 240
 - en la gestión, 240
 - inscripción y autoevaluación, 237
 - marco jurídico, 236
 - metas internacionales por la seguridad del paciente, 238
 - proceso de, 237
- Ciclo motivacional, 99, 100
- Círculo Deming, 136, 136, 137
 - actuar, 136, 137
 - ejemplo de aplicación en enfermería del, 137
 - hacer, 137
 - meta, 137
 - objetivo, 137
 - planear, 136
 - verificar, 137
- Círculos de calidad, 143
- Coaching*, 225-234
 - acción comprometida, 232, 232, 234
 - aplicación del proceso en enfermería, 232
 - apoyo, 228
 - características, 228
 - claridad, 228
 - competencias, 228
 - comunicación, 229
 - confianza, 228
 - confidencialidad, 228
 - creatividad, 229
 - ¿cuándo utilizar?, 232
 - determinación de objetivos y expectativas, 231, 233
 - diferencias entre asesor y, **231**
 - dominio personal, 229
 - elementos del, 230
 - disciplina, 230
 - entrenamiento, 230
 - resultados, 230
 - valores, 230
 - innovación, 228
 - inteligencia emocional, 229
 - liderazgo, 229
 - mutualidad, 228
 - observar, 233
 - paciencia, 228
 - perspectiva, 228
 - proceso de, 231
 - proporcionar entrenamiento, guía y soporte, 232
 - respeto, 228
 - sensibilidad, 229
 - toma de conciencia, 231
 - ventajas del, 227
 - visión sistémica, 228
- Comité
 - consultivo, 65
 - de vigilancia, 65
 - directivo, 65
 - ejecutivo, 65
- Competencia profesional, 19
- Competitividad, 9

- Comportamiento
 - causado, 98
 - dirigido hacia objetivos personales, 98
 - motivado, 98
 - Comunicación, 229
 - barreras para la, 104, **105**
 - clasificación de la, 102, **102**
 - formal, 19
 - grupos de trabajo y equipos, 104
 - instrucciones, 103
 - líneas formales de, 63
 - manuales, 103
 - memorándums, 103
 - no verbal, 209
 - órdenes, 103
 - organizacional, 103
 - principios de la, 104
 - adaptación, 104
 - bilateralidad, 104
 - efectividad, 104
 - responsabilidad, 104
 - proceso de, 101
 - quejas, 103
 - reportes, 103
 - reuniones de línea *staff*, 104
 - sondeos de opinión, 103
 - sugerencias, 103
 - verbal, 209
 - Comunicación, proceso de, 101
 - ambiente, 102
 - canal, 102
 - contenido, 102
 - fuelle, 101
 - receptor, 102
 - respuesta, 102
 - Conciencia de uno mismo, 218, **219**
 - Confiabilidad, 20
 - Conflictos
 - ejemplo de dinámica de manejo de, 223
 - en público, 21
 - Conformidad extrema con las reglas y reglamentos de la organización, 21
 - Conocimiento, 8
 - Constancia, 21
 - Contenido, 75
 - antecedentes históricos, 76
 - estructura orgánica, 77
 - glosario de términos, 79
 - introducción, 75
 - marco jurídico, 76
 - misión y visión, 77
 - objetivos, del manual, 76
 - y funciones, 79
 - organigrama, 78
 - Continuidad de la organización, 20
 - Control, 28, 115-119
 - aplicación práctica, 119
 - conceptos de, 114
 - concurrente, 118
 - de retroalimentación, 118
 - determinación de los resultados, 116
 - establecimiento de objetivos o estándares, 115
 - estándares establecidos de programa educativo, **116**
 - importancia del, 114
 - medición del desempeño actual, 115
 - medidas correctivas, 115
 - preliminar, 117
 - proceso de, 115
 - resultados obtenidos de programa educativo, **116**
 - tipos de, 117
 - Cronogramas, 54
 - de actividades, 54, 138
- » **D**
- Desarrollo organizacional (DO), 30
 - características del, 31
 - de McGregor Argyris, 430
 - técnicas del, 31
 - Desperdicio, tipos de
 - espera, 160
 - inventarios, 160
 - movimiento innecesario, 160
 - procesamiento incorrecto, 160
 - productos defectuosos o rehacer el trabajo realizado, 160

sobreproducción, 160
 transporte innecesario, 160

Diagrama
 causa-efecto, 147
 dispersión, 153
 flujo, 83
 símbolos más utilizados en los, 84
 Ishikawa (causa-efecto), 147
 Pareto, 144
 pasos para la elaboración del, 149

Dirección, 68, 87
 análisis de tareas, 97
 aprovechamiento de conflictos, 89
 calidad, 96
 capacitación y desarrollo, 95
 comunicación, 90, 101
 conceptos de, 88
 coordinación de intereses, 89
 desarrollo, de desempeño, 97
 personal, 96
 dimensión psicológica, 96
 el hombre adecuado para el puesto
 adecuado, 92
 elementos de la, 89
 etapas de integración, 93
 impersonalidad del mando, 89
 importancia de la, 89
 capacitación, 96
 inducción adecuada, 92
 inducción, 88
 integración, 90
 liderazgo, 90
 motivación, 90
 objetivos de la capacitación, 96
 prevención de la obsolescencia, 96
 principios de, 89
 integración, 92
 proceso de capacitación, 96
 productividad, 96
 provisión de los elementos necesarios
 para realizar las funciones, 92
 reclutamiento y selección de personal, 93
 resolución de conflictos, 89
 salud y seguridad, 96

selección de personal, 93
 toma de decisiones, 90, 90
 vía jerárquica, 89

Directrices convertidas en fines, 21

División del trabajo, 17, 18

› **E**

Eclecticismo, 26
 Eficiencia y eficacia, 10
 diferencias entre, 14
 Empatía, 218, 221
 Emprendedor, 9
 Enfermera administradora, competencias
 personales de la, 7
 Enfermería
 administrador exitoso en, 9
 niveles, institucionales y habilidades
 gerenciales en, 7
 organizacionales en, 6, 7
 Entrada o insumo, 25
 Escuela de administración científica, 13
 Especialización en la administración, 19
 Estrategias, 44
 características de las, 46
 desarrollo de, 131
 formulación de, 47
 importancia de las, 46
 Estratificación, pasos para la, 144
 Estructura orgánica, ejemplo de, 78
 Estructuralismo, características del, 24
 Experimento de Hawthorne, 22

› **F**

Factores
 extrínsecos, 29
 higiénicos, 29
 intrínsecos, 30
 motivacionales, 30
 Flexibilidad, 9
 Formalismo y papeleo, exceso de, 21
 Formalización, 18
 Funciones administrativas, 16
 énfasis en la práctica de, 26

› G

- Gemba* (lugar de trabajo), 170
- Gerencia de Deming, 14 puntos de la, 138
 - acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio, 138
 - actuar para lograr la transformación, 139
 - adoptar, e implantar el liderazgo, 139
 - la nueva filosofía, 138
 - crear constancia con el propósito de mejorar el producto y el servicio, 138
 - dejar de depender de la inspección para lograr la calidad, 138
 - derribar barreras entre departamentos, 139
 - eliminar, barreras que impidan que la gente se enorgullezca de su trabajo, 139
 - cuotas numéricas, 139
 - eslóganes, exhortaciones y metas para los trabajadores, 139
 - miedo, 139
 - estimular la educación y autoestima, 139
 - instaurar la capacitación en el trabajo, 139
 - mejorar el sistema productivo de manera continua y permanente, 138
- Gráfica, control, 151
 - Gantt, 53f
 - Pareto, 142, 143, 144
 - pasos para su elaboración, 147

› H

- Habilidades
 - administrativas en enfermería, 7
 - sociales, 340
- Histograma, pasos para elaborar un, 145

› I

- Identificación, 74, 75, 80, 81
- Impersonalidad, 19, 21
- Integración, principios de, 92
- Inteligencia emocional, 215
 - antecedentes de la, 216

- aptitudes emocionales, 219
- autorregulación, 218
- componentes de la, 218
- conciencia de uno mismo, 218
- definiciones de, 226
- empatía, 218
- en enfermería, 219
- habilidades sociales, 219
- motivación, 218
- ventajas de la, 222
- Introducción, ejemplo de, 129
- Investigación
 - Burns y Stalker, 33
 - Chandler, 32
 - Lawrence y Lorsch, 33
 - verbos recomendados para nivel de, 45

› J

- Jerarquía, 18
 - toma de decisiones a cargo de la, 21

› K

- Kaizen* (mejora continua), 170

› L

- Líder
 - autócrata, 107
 - autoritario, 209
 - democrático, 209
 - liberal, 107
 - participativo o democrático, 107
 - que deja hacer, 209
 - y jefe, diferencias entre, 110, 110
- Liderazgo
 - centrado en la tarea, 107
 - centrado en las personas, 107
 - elección de los patrones de, 108
 - fuerzas que condicionan los estilos de, 108
 - orientado en las tareas o las personas, 107

- teorías sobre estilos de, 107
 - líder, autócrata, 107
 - participativo o democrático, 107
- Líneas formales de comunicación, 63

› M

- Malla gerencial, 107
- Manuales administrativos, 72
 - clasificación de, 73, 74
 - definiciones de, 72
 - desventajas, 73
 - ventajas de los, 72
- Manuales de organización, 73, **75, 76**
 - contenido, 75
 - elementos que integran, 74
 - antecedentes históricos, 76
 - identificación, 74
 - introducción, 75
 - marco jurídico, 76
 - objetivos del manual, 76
 - glosario de términos, 80
 - manual de, 77, 78, 80
 - estructura orgánica, 78
 - misión y visión, 77
 - objetivos y funciones, 79
 - organigrama, 78
- Manuales de procedimientos, 73, 80
 - contenido, 81
 - elementos que integran los, 80
 - diagrama de flujo, 83
 - formatos específicos de cada procedimiento, 83
 - glosario de términos, 86
 - identificación, 81
 - marco jurídico y bibliografía, 85
 - presentación, 81
 - relación de procedimientos, 82
- Marco jurídico y bibliografía, 85
- Matriz FODA, **207**
 - para formulación de estrategias, **208**
- Mejora continua, 157-167
 - 5s, 163
 - actualización, 167

- administración visual, 163
 - análisis de causa-raíz, 162, 164
 - aplicación en el área de enfermería, 164
 - compromiso, administración, 161
 - dirección, 161
 - trabajadores, 161
 - conceptos, 158
 - conclusión, 167
 - crear sistemas de reconocimiento, 161
 - elección de alternativas de mejora, 162, 165
 - filosofía Toyota, 159
 - identificación de áreas de oportunidad, 161, 162
 - implantación del programa de mejora, 163, 165
 - justo a tiempo, 163
 - mapeo de proceso, 162
 - nivel de conocimiento del personal, 167
 - objetivos, 159
 - pasos para llevar a cabo un proceso de, 162
 - primeras entradas, primeras salidas (PEPS), 163
 - proceso de, 162
 - resultados de encuesta sobre nivel de conocimiento, 164
 - seguimiento y control, 164
 - selección del área a mejorar, 164
 - supervisión del panel visual, 166
 - tipos de desperdicio, 160
 - trabajo estandarizado, 163
 - ventajas de, 164
- Misión
- guía para la formulación de la, 126
 - requisitos que debe cumplir la, 126
 - alcanzable, 126
 - amplia, 126
 - congruente, 126
 - motivadora, 126
 - permanente, 126
- Modelo
- contingencial de Fiedler, 108
 - de los tres pasos de Kurt Lewin, 202
 - del proceso administrativo, 16

Modelo burocrático

críticas al, 22

ventajas del, 19

Motivación, 218, **220**

› N

Necesidades

de autoestima, 29

de autorrealización, 29

de seguridad, 29

fisiológicas, 29

sociales, 29

Negociación, 9

› O

Objetivo(s)

ejemplo de, **130**

y funciones, **132**

específicos, verbos recomendados para redactar, **46**

estratégicos, 124, 128

características, 128

o generales, 41

recomendaciones para la redacción de, 128

generales, verbos recomendados para redactar, **46**

lineamientos para establecer, 42

operacionales o específicos, 42

tácticos o departamentales, 41

Órdenes, 103

Organigrama(s), 78

clasificación de los, **67**

criterios fundamentales para la preparación de, 70

desventajas de los, 66

ejemplo de, 78

específico, 68

funcional, 68

general, 68

horizontal, 69

pasos para la elaboración de, 70

análisis de datos, 71

fuentes de información, 70

información sobre, funciones o

labores, 70

relaciones, 70

unidades, 70

métodos de recolección de datos, 70

registro de datos, 71

por puestos, plazas y unidades, 69

símbolos y referencias convencionales de mayor uso, 71

ventajas de los, 66

Organización, 22, 60

conformidad extrema con las reglas y reglamentos de la, 31

definición de puestos, 61

definiciones de, 60

equilibrio de autoridad y responsabilidad, 61

equilibrio de dirección-control, 61

especialización, 60

formal, 61

funcional, ventajas y desventajas de la, **64**

informal, 61

instrumentos metodológicos de la, 66

línea-*staff*, ventajas y desventajas de la, **65**

lineal, ventajas y desventajas de la, **63**

manuales administrativos, 72

pasos para organizar, 61, **62**

por comités, ventajas y desventajas de la, **127**

principios de la, 60

sistema(s), 62

funcional, 62

lineal, 62

línea-*staff*, 62

por comités, 62

tipos de, 61

unidad de mando, 60

ventajas de la, 61

› P

Perspectiva, 8

Planeación, 35-57

características de las estrategias, 46

características de los presupuestos, 55
 clasificación, objetivos, 41, **42**
 políticas, 47
 presupuestos, 55
 programas, 50
 consistencia, 38
 cursos alternos de acción, 37
 declaración, de misiones en enfermería,
 43
 de propósito en enfermería, **41**
 definiciones de, 36
 desarrollo de premisas, 39
 determinar el curso alternativo de ac-
 ción, 39
 elaboración, carta descriptiva, 53
 objetivos, **43**
 programa, 51
 elección, 37
 elementos de, 40, 40
 concepto, 36, 37
 establecimiento de objetivos, 39
 estrategias, 44
 evaluación de los cursos alternativos de
 acción, 39
 flexibilidad, 38
 formulación de planes derivados, 39
 futuro, 37
 implementación y evaluación, 39
 importancia de, 37
 estrategias, 46
 políticas, 48
 presupuestos, 57
 procedimientos, 55
 programas, 50
 lineamientos para elaborar un programa,
 50
 objetivo, 52, 60
 participación, 38
 políticas, 47
 precisión, 38
 presupuestos, 55
 principios de la, 60
 procedimientos, 40
 proceso de, 38

programas, 40
 rentabilidad, 38
 selección de un curso de acción, 39
 tipos de, 38, **39**
 tres niveles de, 123
 unidad de dirección, 38
 ventajas de la, 37
 Planeación estratégica, 121-132
 características, 122
 conceptos de, 122
 desarrollo de estrategias, 131
 estrategias, 128
 fortalezas y debilidades (ambiente interno),
 129
 matriz FODA, **130**, 130, 131
 para formulación de estrategias, **131**
 misión, 125
 modelos estratégicos, 123, **124**
 objetivos estratégicos, 128
 oportunidades y amenazas (ambiente
 externo), 129
 proceso de, 124
 valores, 124
 organizacionales, 125
 visión, 127
 Poder
 coercitivo, 110
 competencia, 110
 legitimado, 110
 recompensa, 110
 referencia, 110
 Políticas, 47
 clasificación de las, 47
 estratégicas o generales, 47
 importancia de las, 48
 lineamientos para su formulación, 48
 operativas o específicas, 48
 tácticas o departamentales, 48
 Precisión en la definición del cargo y la
 operación, 20
 Presentación, ejemplo de, **134**
 Presupuestos, 55
 características de los, 55
 clasificación de los, 55

Presupuestos (*cont.*)

- de capital, 56
- de operación, 55
- estratégicos o corporativos, 55
- financieros, 56
- importancia de los, 57
- operativos, 55
- tácticos o departamentales, 55

Previsión del funcionamiento, 19

Principio(s)

- control, 14
- ejecución, 14
- generales de la administración clásica de Fayol, 16
- planeamiento, 13
- preparación, 14
- secundarios de Taylor, 14

Procedimiento(s), 25, 55, 86

- administrativo en enfermería, 86
- de administración de medicamentos, 56
- formatos específicos de cada, 81
- importancia de los, 55
- relación de, 82, 83
- técnico de enfermería, 85

Procesamiento o transformador, 25

Proceso(s)

- administrativo, relevancia al enfoque del, 26
- clases de, 188
- componentes de los, 188
 - interdepartamental, 189
 - interfuncional, 188
 - vitales, 189
- de valor agregado, 188
- estratégicos, 188
- selección de, 189

Profesionalización de los participantes, 19

Programas, 49

- clasificación de los, 50
- datos generales, 51
- evaluación, 52
- gráfica de Gantt, 52
- importancia de los, 50
- justificación, 52

lineamientos para elaborar, 50

- metodología, 52
- objetivos, 52
 - específicos, 52
- operativos, 50
- tácticos, 50

Propósitos, 40

› R

Racionalidad, 20

Rapidez en las decisiones, 20

Rastreador

- indeterminado, 237
- paciente, 237
- sistemas, 237

Reclutamiento

- externo, ventajas y desventajas del, 173
- interno, ventajas y desventajas del, 172

Reducción de la fricción entre personas, 20

Reingeniería, 181-204

- administración coordinada para la, 187
- antecedentes, 182
- asociación de parámetros de administración, 187
- aumentar la productividad, 184
- características de un líder innovador dentro del trabajo, 197
- ¿cómo se hace una?, 186
- consolidar funciones, 185
- continuar con el uso de los diseños, 187
- ¿cuándo aplicar?, 185
- cultura corporativa, 186
- de procesos, 188
- eliminar niveles y trabajos innecesarios, 185
- en los servicios en enfermería, 203
- enfoque sistemático, 186
- estructura de la organización, 185
- generalidades, 182
- gestión del cambio, 189
- habilidad para, analizar el impacto total de los cambios propuestos, 187

planear, implementar y evaluar el
cambio sobre una base, 187
visualizar y simular los cambios
propuestos, 187
innovación, 195
innovar en el servicio, 196
liderazgo efectivo y visible, 186
lograr resultados cuantificables, 185
mejoramiento decisivo, 185
mentalidad revolucionaria, 185
metas específicas de la, 184
metodología específica, 186
metodología sistemática para la, 186
optimizar el valor de la empresa, 184
posicionamiento, 197
principios de, 184
rediseño de puestos, 186
renovación de la organización, 185
resistencia al cambio, 201
tipos de procesos, 188
una intención y un mandato claros, 186
una visión audaz, 186
ventajas de la, 185
Resistencia a los cambios, 21
Resolución de conflictos, 7, 9
Retroalimentación o retroinformación, 25
Revolución Industrial, 12

› S

5s, 169-180

colaboración, 172
compromiso, 172
comunicación, 172
disciplina, 172
estrategia de las, 170
implantación de la estrategia de las, 173
mejora continua, 172
objetivos, 171
planeación, 171
principios, 171
seiketsu (estandarizar), 179
seiri (clasificación), 173
seiso (limpieza), 177

seiton (organizar), 176
shitsuke (disciplina), 180
¿un requisito en las organizaciones?, 172
una estrategia de sentido común, 171

Salida o producto, 25

Seguridad, necesidades de, 29

Seiketsu (estandarización), 179

asignar rutinas y responsables, 179
beneficios, 179

integrar acciones de orden, organización
y limpieza en las rutinas diarias,
179

pasos para implantar, 179

Seiri (clasificación), 173

beneficios del, 174
elaborar lista de elementos innecesarios,
175

normas al implantar el, 174, 175

recomendaciones al implantar, 175

tarjetas de color, 175

Seiso (limpieza), 170, 177

beneficios, 179
campana de limpieza, 178
implantación de la limpieza, 178
mantenimiento de limpieza, 178
manual de limpieza, 178
pasos para implantar, 178

Seiton (organización), 176

beneficios del, 177
elaboración de mapa, 176
marcación de la ubicación, 176
pasos a seguir al implantar, 176
recomendaciones, 177

Shitsuke (disciplina), 180

beneficios, 180
participación del personal directivo,
180
pasos para implantar, 180
programas de capacitación, 180
visión compartida, 180

Signos de autoridad, 21

Sistema(s)

abiertos, 25
cerrados, 25

Sistema(s) (*cont.*)

Nacional de Certificación de Establecimientos de Atención Médica, 356

parámetros de, 25

Subordinación, 17

› T

Taxonomía de Bloom, **45**

Técnicas de desarrollo organizacional, *31*, **32**

Técnicas motivacionales, 100

capacitación, 101

condiciones de trabajo, 101

liderazgo, 101

políticas de contratación y ascenso, 101

Teoría(s)

administrativa, científica de Taylor, 13
clásica de Fayol, 15

burocrática de Max Weber, 18

dominación y autoridad según la, **20**

camino-meta, 109

para la eficacia del liderazgo, *109*

clásica, 15

de Fayol, críticas a la, 17

contingencial, 31

comportamiento, 28

aportaciones de los principales
exponentes, 28

desarrollo de la administración, 11

estructuralista, 23

inteligencias múltiples, 216, **217**

liderazgo, enfoques de las, **106**

neoclásica

características de la, 26

de Drucker y O'Donnell, 26

rasgos de la personalidad, 106

relaciones humanas de Elton Mayo, 22

sistemas

aplicada en un departamento de
enfermería, **27**

de Ludwig von Bertalanffy, 24

situacionales de liderazgo, **106**

sobre, estilos de liderazgo, **106**

liderazgo, 106

Toma de decisiones

a cargo de la jerarquía, 21

proceso en la, **171**

Trabajo en equipo, 7, 205-213

aplicación del trabajo en el ejercicio

cotidiano de la profesión, 212

complementariedad, 207

compromiso, 208

comunicación, 207

confianza, 207

coordinación, 207

en enfermería, 212

principios, 207

sugerencias para el, 213

Trilogía de Juran, 140, *140*

› U

Uniformidad de rutinas y procedimientos, **20**

Universalidad de la administración, 15

Univocidad de interpretación, 20

› V

Visión

global, 9

guía para la formulación de la, 127