



ADMINISTRACIÓN de los SERVICIOS de **ENFERMERÍA**

Séptima edición

María de la Luz Balderas Pedrero

ADMINISTRACIÓN
de los **SERVICIOS** de
ENFERMERÍA

ADMINISTRACIÓN de los SERVICIOS de ENFERMERÍA

7^a edición

María de la Luz Balderas Pedrero

Maestra en Administración Estratégica

Maestra en Ciencias de la Educación

Especialista en Educación Superior

Especialista en Docencia en Enfermería

Licenciada en Enfermería

Licenciada en Derecho

Profesora e investigadora titular de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
(UMSNH)



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

Director editorial: Javier de León Fraga
Editor de desarrollo: Manuel Bernal Pérez
Supervisor de producción: Juan Manjarrez de la Vega

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 de los SERVICIOS de ENFERMERÍA 7^a edición

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



DERECHOS RESERVADOS © 2015, 2012, 2009, 2005, 1995, 1990, 1984, respecto a la séptima edición por,
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Piso 16, 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: 978-607-15-1241-3
(ISBN: 978-607-15-0685-6 sexta edición)

SAN 11/14

1234567890

2346789015

Impreso en México

Printed in Mexico

ACERCA DE LA AUTORA



"Si estoy en tu memoria, soy parte de tu historia."

Hay personas que conservamos para siempre, desde las primeras que te brindan protección hasta las que conoces al azar; son éstas las que dan sentido a lo que somos en cuerpo, alma, y actuar; dentro de las personas más significativas para nosotros se encuentra siempre algún maestro o algún autor que estuvo presente durante nuestros años de estudio.

Tengo el honor de escribir esta presentación de la enfermera, la maestra, la abogada y la maravillosa persona que es la autora de este libro: la MAE María de la Luz Balderas Pedrero. Ella es, sin duda alguna, además de pionera en el campo de la administración de los servicios de enfermería, una líder en este campo. ¿Quién es esta mujer?

La maestra Balderas incursionó en la docencia a partir de 1968 en la Escuela de Enfermería de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, de la cual se jubiló como profesora e investigadora en 1994. Fue Jefa de Enfermeras en el Centro de Salud en Zacapu, Michoacán, perteneciente a la Secretaría de Salubridad y Asistencia, actualmente Secretaría de Salud. También trabajó como enfermera en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Ocupó puestos relevantes en sus lugares de trabajo y también en las organizaciones gremiales de enfermería, como en la Federación Nacional de Asociaciones y Facultades de Enfermería, Asociación Civil (FENAFE A.C.), hoy FEMAFFE A.C., de la cual se retiró como vicepresidenta.

Además de su larga vida como docente, incursionó en la investigación y ha escrito dos libros de texto sobre administración de los servicios de enfermería y ética profesional; además, publicó trabajos de investigación sobre "interrelaciones de la teoría y la práctica de enfermería" y "fenomenología de la práctica del derecho". Actualmente practica la docencia en la Escuela de Enfermería del Hospital de Nuestra Señora de la Salud, a la que ingresó desde 1983.

Sobre este libro en específico, la autora menciona que es de percatarse que las empresas de servicios son actualmente las que generan la mayoría de los empleos en el mundo, es también importante resaltar que son las de mayor crecimiento y ciertamente representan el futuro de las actividades empresariales.

La tendencia actual en la enfermería es la creación de empresas de servicios, con lo cual el conocimiento de la administración se hace indispensable, sobre todo en un mundo globalizado en el que la manera de proporcionar los servicios y el manejo adecuado de la empresa, determina su posición y competitividad. De acuerdo con lo manifestado por la maestra Balderas, la constante curiosidad que siente por todo lo que le rodea, incluyendo su profesión, su ambiente, sus alumnas, el contexto social y ambiental, le han servido de inspiración y motivación para escribir.

Las preguntas que se formula relacionadas con los tópicos mencionados, entre otros, la han llevado a la búsqueda de respuestas, de ahí que constantemente se encuentre reali-



zando proyectos y escritos pues, como lo expresa, “sólo puedo plasmar en documentos los conocimientos acumulados”, lo cual hace con el firme propósito de impulsar a sus lectores a desarrollarse y crecer profesionalmente.

La autora, fiel a sus convicciones, presenta en esta séptima edición un paradigma de la administración de los servicios de enfermería que toma en cuenta tres áreas fundamentales: los servicios, el personal y la atención de enfermería.

La organización del presente libro hace que su lectura sea ágil, lo que seguramente será reconocido por quienes lo consulten. Creo que el esfuerzo realizado por la maestra Balderas será compensado con creces cuando sus lectores apliquen el conocimiento que nos brinda.

L.H. ISSI Lucía Murillo Balderas

Dedicatorias

A Isaías Murillo

¿Quién lo dijera amor?,
toda una vida juntos y
sigues inspirándome.

A nuestros hijos

Isai, Susana y Lucía

Tres generaciones
Tres maravillosos hijos
Tres diferentes amores

A mis alumnas

A partir de 1968 a la fecha

PREFACIO A LA SÉPTIMA EDICIÓN

Podemos mirar hacia adelante con esperanza, mirar en retrospectiva con recuerdos y nostalgia, pero si vemos el presente tan lleno de ilusiones, no importa lo pasado, no importa lo futuro, lo que verdaderamente importa está aquí y ahora.

Actualmente la profesión de enfermería es diferente, su estudio es con mayor profundidad, su campo de acción y su práctica ofrecen variadas opciones. Hoy el trabajo que realizamos dista mucho de ser empírico o tradicionalista, los servicios de enfermería se proporcionan con bases teóricas y metodológicas, sustentados por una ideología e investigación crítica y reflexiva.

En materia de la ciencia administrativa, la evolución ha sido constante, la bibliografía es abundante, encontramos versiones que van de simples a complejas, los modelos administrativos actuales se unifican en torno a las acciones empresariales. El propósito y los objetivos de las empresas es posicionarse en el mercado, ser competitivas y generar valor, todo ello con orientación al cliente. Conceptos como “valor agregado”, “estrategia”, “proceso gerencial”, “proceso operativo”, “marketing”, “pymes”, “análisis del ambiente externo e interno”, “servicio esencial y suplementario”, “enfoque al cliente” y muchos otros, se escuchan con frecuencia en el entorno laboral.

En la administración de los servicios de enfermería notamos un cambio constante, sostenido y con influencia global. El sector oficial en el sistema de salud sigue siendo fuente principal de empleo, pero ahora hay movimiento, hay transformación, se exige calidad, se normaliza la acción. Podemos ver cambios en el manejo de reportes de enfermería, el plan de cuidados se estandariza, los diagnósticos enfermeros están sistematizados y las funciones, así como las actividades, se clarifican.

Por otra parte, observamos con inquietud que la enseñanza de la administración se ha disgregado en los planes de estudio de la carrera, materias aisladas como creatividad e innovación o desarrollo organizacional se incluyen en el currículo, pero no se vinculan con la materia. A pesar de todo, la administración sigue siendo una de las funciones sustantivas del ejercicio profesional de enfermería.

La presente edición se organiza en cinco partes, que son las siguientes:

La primera parte, **Introducción a la teoría general de la administración**, introduce la teoría general, revisando el aspecto empírico y el origen de la teoría administrativa con la revolución industrial. Tomamos en cuenta las diferentes tendencias y modelos presentados por las diversas corrientes, escuelas y enfoques; para culminar con modelos contemporáneos como el de calidad, el estratégico y el de servicios.

La segunda parte, **Administración de servicios de enfermería**, muestra cómo aplicar la administración, considerando las empresas de servicios, los instrumentos, técnicas y métodos, así como los procesos de operaciones, marketing y recursos humanos. De la misma forma, se analizan los sistemas de trabajo y los instrumentos usuales en la entrega de servicios.

La tercera parte, **Administración de recursos humanos**, contiene las teorías del liderazgo que pueden aplicarse para motivar al personal, las técnicas de integración así como el manejo y solución de conflictos. También aborda las herramientas que se utilizan en la supervisión y desarrollo de personal y de los procesos operativos.

La cuarta parte, **Administración de la atención de enfermería**, permite visualizar las diversas teorías de enfermería, el proceso administrativo aplicado a la atención y su comparación con el proceso enfermero. Considera métodos y técnicas para proporcionar servicios de enfermería que generan valor.

Cerramos con un capítulo que tradicionalmente ha formado parte de nuestra obra, la investigación; ahora con dos ejemplos de diseño, protocolo o plan de investigación. La quinta y última parte, **Investigación y administración**, introduce al lector en la teoría del conocimiento, al mismo tiempo muestra cómo aplicar el método científico para obtener conocimientos de administración aplicada a los servicios de enfermería.

Cuando presentamos la primera edición del libro de administración de los servicios de enfermería, nuestro propósito fue ofrecer a las enfermeras un texto para guiarlas a través de la aventura que significa administrar servicios de enfermería. Para lograr dicho objetivo fue necesario organizar el libro de forma didáctica, simple y fácil de seguir.

El enfoque de esta obra sigue siendo didáctico, con el objetivo de integrar y presentar las tendencias y modelos administrativos actuales, se definen y precisan los conocimientos de la administración aplicada a enfermería, los instrumentos que en forma especializada se aplican al área y los conocimientos de la administración de servicios que son la base del ordenamiento normalizado del sistema de salud.

Siempre he pensado que la enfermería es una profesión que entrega a quienes la practicamos recompensas infinitas. Observar cómo un paciente mejora con los cuidados que recibe es simplemente increíble, sostener entre los brazos a un recién nacido no tiene igual, recibir una sonrisa de agradecimiento te traslada a lugares insospechados, maniobrar equipo sofisticado o instrumentar en un quirófano alimenta tu ego, y qué decir cuando el paciente muestra que aprendió a cuidar su salud con las enseñanzas que le diste, o cuando ves que desaparecen enfermedades como la viruela o la poliomielitis gracias a las campañas de vacunación; ésas y muchas otras satisfacciones se obtienen día a día en la labor de la enfermera.

La filosofía de vida que me ha conducido es permitir y saciar la curiosidad, he comprobado que la única forma de crecer y desarrollarse es permitir a la mente la duda que motiva, que inquieta, que cuestiona.

Así que mientras mi espíritu no se doblegue, no se rinda y no claudique, seguiré presentando a la Comunidad Gremial una forma de efectuar la función maestra: la administración.

Iniciemos la aventura, vamos a leer, a nutrir nuestra mente de ideas, de pensamientos, de conocimientos, dejemos que nuestro cerebro analítico nos cuestione, que la duda aparezca y, sobre todo, llenemos de curiosidad a la conciencia.

María de la Luz Balderas

CONTENIDO

Acerca de la autora	V
Dedicatorias	VII
Prefacio a la séptima edición	IX
▼ PARTE I Introducción a la teoría general de la administración	1
Capítulo 1 Antecedentes históricos	3
Administración empírica	3
Origen y evolución	3
El hombre primitivo	4
Sociedades egipcias	6
Sociedades hebreas	6
Aportaciones de los filósofos	7
Cristianismo	7
Organización militar	8
Inicio de la teoría general de la administración	8
Revolución Industrial	8
Aportaciones de los administradores	9
Evolución de la administración en América Latina	10
La administración en México	11
Administración en Panamá	14
Administración en Chile	15
Administración en Brasil	15
Administración en Argentina	15
Administración en Venezuela	16
Administración en Uruguay	16
Administración en Colombia	16
Capítulo 2 Teoría general de la administración	17
El paradigma clásico	17
Teoría clásica de Henri Fayol	17
Administración científica de Taylor	20
Seguidores de Taylor	22
Henry Laurence Gantt (1861-1919)	23
Frank B. Gilbreth (1868-1924)	23
Elton Mayo (1880-1949)	24
Douglas McGregor (1906-1964)	24
Periodo neoclásico de la administración	25
Teóricos sobresalientes	25
Influencia del modelo neoclásico en la organización	26
Tipos de departamentalización	26
Capítulo 3 Administración contemporánea	27
Enfoque global de la administración	27
Enfoque estructuralista	27
Modelo burocrático de organización	28
Enfoque del comportamiento	29



Teoría del desarrollo organizacional	29
Desarrollo organizacional	30
Concepto de desarrollo organizacional	31
Características del desarrollo organizacional	31
Conceptos filosóficos del desarrollo organizacional	31
Enfoque de sistemas	32
Concepto de sistema	32
Enfoque de la toma de decisiones	34
Enfoque de las contingencias	35
Enfoque de calidad	35
Escuela asiática con el concepto del humano racional	36
Actitudes de las personas en las organizaciones	37
Datos generales del modelo administrativo de calidad	38
Evolución de la empresa	40
Breve historia del control de calidad total	42
Globalización	44
Desarrollo sustentable	45
Principios del desarrollo sustentable	45
Pioneros del enfoque de calidad	47
Peter Drucker	48
William Edwards Deming	48
Walter A. Shewhart	50
Joseph M. Juran	51
Kaouru Ishikawa	51
Phil Crosby	52
Michael Hammer y James Champy	53
Conceptos de calidad	53
Administración por conocimientos de Drucker	57
Organizaciones federales	58
Teoría del trébol	59
Reingeniería	60
Concepto de reingeniería	60
Gerencia de procesos	60
Concepto y evolución del proceso	61
Evolución	61
Capítulo 4 Conceptos básicos	65
Variables administrativas	65
Estructura de la organización	66
Organización científica	66
Organización formal	67
División del trabajo	68
Productividad	68
Ambiente	68
Tecnología	70
Tipos de tecnología	70
Concepto del individuo según los modelos de administración	70
Filosofía de la administración	71
Organizaciones humanas	71
Objetivos y necesidades de las personas	73

Productividad	73
Objetivos organizacionales	74
Importancia de los objetivos organizacionales	74
Tipos de objetivos	75
Objetivos de servicio	75
Objetivos sociales	76
Objetivos económicos	77
Características de la administración	77
Universalidad	77
Especificidad	78
Unidad temporal	78
Unidad jerárquica	78
Campos de acción de la administración	78
La administración como ciencia social	79
Campo de estudio delimitado	79
Aceptación universal	79
Conocimientos demostrados y demostrables	79
Coherencia y sistematización de conocimientos	79
Técnica propia de aplicación	80
Conceptos de administración	80
Importancia de la administración	81
Perfil del administrador	81
Perfil del administrador en enfermería	81
Capítulo 5 Funciones administrativas	83
Planeación	84
Concepto	84
Pasos de la planeación	84
Fijar objetivos	85
Investigación	86
Análisis y toma de decisiones	86
Niveles de planeación	88
Instrumentos de la planeación	88
PERT y CPM	89
Principios de la planeación	92
Organización	92
Concepto	93
Organización formal	94
Elementos de la organización formal	94
Manifestaciones de una organización formal deficiente	94
Tipos de organización formal	94
Organización informal	97
Instrumentos de la organización	97
Organigramas	97
Normas	101
Reglas	102
Manuales	103
Análisis de puestos	105
Definición	105
Objetivos	105



Elaboración	105
Ventajas	105
Descripción de puestos	106
Definición	106
Objetivos	106
Aspectos necesarios al describir un puesto	107
Valuación de puestos	109
Definición	109
Objetivos	109
Función	110
Desventajas	110
Elaboración	110
Métodos	110
Aspectos que se consideran al valuar puestos	110
Principios de la organización	111
Dirección y liderazgo	111
Liderazgo	112
Teoría del comportamiento	112
Teoría de los rasgos de personalidad	114
Teoría de los estilos de liderazgo	114
Teorías situacionales del liderazgo	114
Teorías de la motivación humana	115
Teoría de necesidades de Maslow	115
Teoría de dos factores de Herzberg	116
Teoría de la expectativa	117
Teoría de las necesidades motivadoras de McClelland	118
Necesidad de poder	118
Necesidad de afiliación	118
Necesidad de realización	118
Motivadores administrativos de Patton	119
Teoría de sistemas directivos	119
Comunicación	120
Propósitos de la comunicación	120
Elementos de la comunicación	120
Conceptos de comunicación	121
Métodos de comunicación	121
Tipos de comunicación administrativa	121
Barreras para la comunicación	122
Incongruencia entre el contenido y la intención	122
Deficiente redacción en el mensaje	122
Falta de claridad	122
No saber escuchar	122
Descuidos y omisiones	123
Principios de la comunicación	123
Medios de comunicación	123
Delegación	123
Principios de la delegación	123
Dirección de personal	124
Concepto	124

Reclutamiento	125
Selección	126
Introducción y desarrollo	129
Áreas de la enseñanza en servicio	129
Orientación	129
Adiestramiento	130
Desarrollo de liderazgo	130
Educación continuada	130
Introducción y desarrollo de recursos materiales	131
Principios de la dirección	131
Control	132
Concepto del control	132
Propósitos del control	132
Sistemas de control	132
Supervisión	132
Evaluación	133
Métodos de control	134
Archivo	134
Auditoría	134
Técnicas de control más empleadas	134
Informes	134
Pasos del control	137
Descripción del esquema de control	137
Principios del control	138
Preguntas y actividades para estudio	139
▼ PARTE II Administración de servicios de enfermería	143
Capítulo 6 Conceptos generales	145
Sectores económicos	146
Concepto de empresa	147
Servicio	148
Concepto de servicio	148
Características de los servicios	149
Servicios esenciales y suplementarios	150
Clasificación de los servicios	151
Elementos que deben analizarse para clasificar los servicios	151
Capítulo 7 Administración integral de servicios	153
Procesos administrativos de las empresas de servicios	155
Proceso de marketing	155
Proceso de operaciones	158
Proceso de recursos humanos	158
Cadena de utilidad	161
Capítulo 8 Servicios de enfermería	163
Administración de los servicios de enfermería	164
Propiedades de los servicios de enfermería	164
Características de los servicios hospitalarios de enfermería	164
Salud	165



Concepto ecológico del fenómeno salud-enfermedad	165
Historia natural de la enfermedad	167
Niveles de prevención	167
Concepto holístico de salud	168
Atención médica	169
Funciones de la atención médica	169
Requisitos de la atención médica	170
Programas según niveles de atención médica	171
Atención primaria de la salud	171
Atención médica en el sistema de salud en México	172
Características	172
Hospital	173
Funciones del hospital	175
Prevención	175
Curación	175
Clasificación de hospitales	176
Organización y funcionamiento	176
Capítulo 9 Departamento de enfermería	179
Concepto de enfermería	180
Objetivos del departamento de enfermería	180
Ubicación física	181
Funciones de las jefas de enfermería	181
Jefa de enfermeras	181
Subjefe de enfermeras	184
Supervisor en enfermería	185
Funciones del supervisor de enfermería	185
Capítulo 10 Administración estratégica en servicios de enfermería	187
Planeación estratégica	189
Objetivos de los planes estratégicos	192
Etapas para elaborar un plan estratégico en enfermería	193
Ventaja competitiva	194
Liderazgo en costos globales	195
Estrategia de diferenciación	195
Estrategia de enfoque o concentración	195
Proceso de elaborar y ejecutar una estrategia	196
Desarrollo de una visión estratégica	197
Ejemplos de visión	197
Visión y misión	198
Comunicar la visión	199
Valores	200
Ejemplos de valores	200
Valores y principios del sistema de salud	200
Establecer objetivos	201
Ejemplo de objetivos	201
Estrategia	202
Elaboración de estrategias	202
Ejecución de estrategias	203
Control	203



Diagnóstico interno y externo	204
Características económicas	204
Análisis de la competencia	205
Evaluación de la posición competitiva	207
Análisis FODA	208
Análisis de la cadena de valor	209
Benchmarking	211
Resumen ejecutivo	211
Diagnóstico situacional	213
Misión	213
Objetivos	213
Competencia	214
Mercado	215
Producto	216
Medio ambiente	216
Posicionamiento en los servicios de enfermería	217
Capítulo 11 Instrumentos para administrar servicios de enfermería	221
Presupuesto	221
Concepto de presupuesto	221
Función del presupuesto	221
Importancia	221
Requisitos del presupuesto	221
Elaboración del presupuesto	222
Tipos de presupuesto	222
Presupuesto de ingresos y egresos	222
Presupuesto de costos fijos	222
Presupuesto de costos variables	222
Presupuesto por programa	223
Presupuesto financiero	223
Presupuesto operacional	223
Presupuesto con base cero	223
Políticas	223
Concepto de políticas	223
Función de las políticas	223
Requisitos al elaborar las políticas	224
Ejemplos de políticas	224
Clasificación de las políticas	224
Programas	224
Concepto de programas	224
Función de los programas	225
Clasificación de los programas	225
Aspectos de un programa	225
Cronogramas	227
Diagrama de Gantt	227
Diagramas de flujo	227
Simbología	229
Cálculo de personal de enfermería	229
Indicadores	231
Procedimiento	233



Factores que afectan la dotación de personal	236
Cálculo de ausentismo	236
Clasificación del ausentismo	236
Procedimiento	238
Cálculo de material y equipo	238
Condiciones	239
Factores	239
Clasificación del material y equipo	239
Instrumentos para recolectar información	240
Lista de cotejo	240
Procedimiento para elaborar las listas de cotejo	241
Instrumentos para clasificar información	243
Histograma	243
Diagrama de Pareto	246
Procedimiento	246
Diagrama causa-efecto de Ishikawa	248
Procedimiento	248
Análisis de FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas)	249
Procedimiento	250
Sistemas de trabajo	252
Sistema de trabajo por paciente	252
Sistema de trabajo por funciones	253
Sistema de trabajo mixto	253
Sistema de trabajo en equipo	253
▼ PARTE III Administración de recursos humanos	255
Capítulo 12 Sistema de salud	257
Sistema de salud y calidad	257
Calidad de la atención de enfermería	259
Recursos de enfermería y la calidad en México	261
Prestadores del servicio de salud	265
Ley General de Salud	266
Reglamento interno de la Secretaría de Salud	269
Sistema de enfermería	272
Enfermería	273
Campo de acción de la enfermería	273
Tipo de clientes	273
Proveedores	274
Entradas al proceso	274
Proceso de transformación	275
Producto	275
Capítulo 13 Integración de recursos humanos de enfermería	277
Administración de recursos humanos	277
Objetivos de la administración de recursos humanos	278
Personal que agrega valor	278
Reclutamiento	279
Selección	279
Contratación	280

Personal especializado en su área	280
Introducción y desarrollo	280
Personal que no se puede imitar	281
Cambio en enfermería	281
Valores	283
Compromiso	284
Moral	284
Prudencia	284
Justicia	284
Fortaleza	284
Servicio	285
Calidad	285
Humildad	285
Adaptación	285
Templanza	285
Perseverancia	285
Integridad	286
Creatividad	286
Innovación	286
Autocontrol	286
Capítulo 14 Liderazgo en enfermería	287
Ciclo de falla	287
Ciclo de éxito	288
Motivación y satisfacción	289
Motivación por el logro	289
Motivación por el poder	289
Motivación por la pertenencia	289
Gestión de recursos humanos por competencias	289
Enfoque gerencial	291
Enfoque del diseño de puestos	291
Enfoque organizacional	292
Enfoque de las diferencias individuales	292
Administración y motivación	293
Liderazgo	294
Teoría del gran hombre	294
Teoría del carisma	294
Teoría de los rasgos	295
Teorías situacionales del liderazgo	295
Teoría de las contingencias	295
Teoría de la trayectoria meta	296
Poder y autoridad	297
Liderazgo y autoridad	297
Fuentes del poder	298
Construir el liderazgo de enfermería	298
Actitud proactiva	300
Inteligencia emocional	300
Manejo de conflictos	301
Etapas del conflicto	302
Solución de conflictos	302



Liderazgo de las enfermeras a nivel operativo	303
Funciones de la enfermera general	303
Capítulo 15 Instrumentos de los procesos operativos	305
Censo diario de pacientes	305
Hoja de cuidados intensivos	306
Solicitud de medicamentos	306
Vales a la central de equipos	306
Hoja de la enfermera	307
Hoja de registros clínicos y tratamientos	307
Hoja de balance de líquidos	307
Informe diario del estado de salud de los pacientes	307
► PARTE IV Administración de la atención de enfermería	313
Capítulo 16 Teorías de enfermería	315
Teorías filosóficas de enfermería	317
Enfermería profesional. Florence Nightingale	317
Ernestina Wiedenbach	318
Teoría de necesidades. Virginia Henderson	318
Tipología de problemas de enfermería. Faye Abdellah	319
Modelo de introspección. Lydia E. Hall	319
Cuidado humanizado. Jean Watson	320
De principiante a experta. Patricia Benner	320
Grandes teorías	321
Teoría del déficit de autocuidado. Dorothea E. Orem	321
Datos biográficos	321
Conceptos destacados	321
Teoría de la conservación. Myra Levine	323
Teoría de seres humanos unitarios. Martha E. Rogers	324
Datos biográficos	324
Conceptos destacados	324
Modelo de sistema conductual. Dorothy E. Johnson	325
Datos biográficos	325
Conceptos destacados	325
Teoría de la consecución de objetivos. Imogene King	326
Datos biográficos	326
Conceptos destacados	326
Modelo de adaptación. Sor Callista Roy	327
Datos biográficos	327
Conceptos destacados	327
Modelo vital. Winifried Logan, Alison Tierney, Nancy Roper	328
Conceptos destacados	328
Teorías de nivel medio	328
Teoría del proceso de enfermería. Ida Jean Orlando	328
Datos biográficos	328
Conceptos destacados	328
Teoría de la diversidad y la universalidad. Madeleine M. Leininger	329
Datos biográficos	329
Conceptos destacados	330

Modelo de sistemas. Betty Neuman	331
Conceptos destacados	331
Enfermería psicodinámica. Hildegar Peplau	332
Datos biográficos	332
Conceptos destacados	332
Conclusión	332
Capítulo 17 El proceso enfermero	333
Etapas del proceso enfermero	334
Valoración	335
Diagnóstico	335
Planeación	337
Ejecución	338
Evaluación	338
Capítulo 18 El proceso administrativo aplicado a la atención de enfermería	341
Planeación	342
Organización	344
Dirección	344
Control	344
Capítulo 19 Aspectos legales de la atención de enfermería	347
Derechos humanos	348
Problemas médico-legales	349
Ética de enfermería	351
Origen de la moral	351
Valores	352
Ética profesional	353
▼ PARTE V Investigación y administración	361
Capítulo 20 Introducción a la teoría del conocimiento	363
Elementos de la relación sujeto-objeto	364
Origen. Las raíces del conocimiento	365
Ideología	365
Reflejo ideológico de la realidad	366
Verdad	366
Conocimiento	367
Percepciones y juicios	368
Teoría y práctica	369
Práctica y conocimiento	370
Agnosticismo kantiano	371
Teoría marxista-leninista del conocimiento	371
Principales corrientes sobre el origen del conocimiento	372
Ontología	372
Ontología idealista	373
Ontología materialista	373
Gnoseología	373
Posibilidad del conocimiento	374
Teoría y ciencia	375
Ciencia	375
Tipos de conocimiento	376



Capítulo 21	La investigación en el proceso del conocimiento	377
Diferencias entre la investigación cualitativa y cuantitativa	379	
Tipos de investigación	379	
Investigación cualitativa	380	
Existencialismo	382	
Intuicionismo	383	
Pragmatismo	384	
Método de investigación	384	
Realidad	384	
Experiencia	385	
Verdad	385	
Conocimiento	386	
Relación sujeto-objeto	386	
Otras tendencias dentro de esta posición	387	
Enfoque analítico	387	
Enfoque funcionalista	388	
Enfoque reflexivo	388	
Metodología	389	
Marco epistemológico	389	
Método	389	
Método hermenéutico dialéctico	389	
Instrumentos	390	
Capítulo 22	Métodos y técnicas de investigación	391
Técnica documental	392	
Fuentes primarias de información	392	
Libros	392	
Monografías	392	
Revistas	392	
Informes técnicos	392	
Diarios y periódicos	392	
Tesis	393	
Fuentes secundarias de información	393	
Depósitos de información	393	
Organización bibliotecaria	393	
Fichas bibliográficas	394	
Ficha hemerográfica	394	
Ficha de trabajo	395	
Citas	396	
Técnica de campo	396	
Objetivos de la observación	398	
Requisitos al observar	398	
Tipos de observación	398	
Instrumentos para la investigación de campo	399	
Ficha de campo	400	
Entrevista	400	
Cuestionario	402	
Diseño de la investigación	404	
Objetivos del diseño o plan de investigación	404	

Características del plan de la investigación	405
Defectos del protocolo o plan de investigación	405
Modelos de diseños de la investigación	405
Diseño de la investigación en ciencias sociales	406
Diseño de la investigación experimental	407
Diseño de investigación cualitativa	407
Diseño de investigación cuantitativa	414
Capítulo 23 El método científico	419
Problema	419
Elección y enunciado del problema	419
Fuentes de los problemas	420
Tipos de problemas	420
Requisitos para elegir un problema de investigación	421
El problema de investigación	421
Enunciar el problema	421
Objetivos de la investigación	422
Requisitos para plantear los objetivos	422
Elaboración de hipótesis	422
Hipótesis	423
Función de las hipótesis	424
Características de las hipótesis científicas	424
Nivel de abstracción de las hipótesis científicas	425
Requisitos para elaborar una hipótesis	425
Clasificación de las hipótesis	426
Hipótesis científicas y estadísticas	426
Hipótesis nula	427
Hipótesis alternativas	427
Variables	427
Prueba de hipótesis	428
Selección de la técnica	428
Recolección de la información	428
Métodos de recolección de datos	429
Métodos para el recuento	429
Presentación de los datos	429
Análisis estadístico	432
Medidas de resumen	433
Medidas de tendencia central	433
Medidas de dispersión	434
Informe de investigación	434
Sección preliminar	435
Sección del informe	435
Sección de referencias y apéndices	435
Conclusiones	436
Referencias	439
Índice	441



PARTE

I

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO 1

Antecedentes históricos

CAPÍTULO 2

Teoría general de la administración

CAPÍTULO 3

Administración contemporánea

CAPÍTULO 4

Conceptos básicos

CAPÍTULO 5

Funciones administrativas

CAPÍTULO 1

Antecedentes históricos

Al estudiar los antecedentes históricos de la ciencia administrativa surgen hechos que muestran claramente una evolución constante. Así que para organizar la información —por cierto muy abundante— se han agrupado de forma convencional tres etapas en la historia del pensamiento administrativo.

- Administración empírica.
- Teoría general de la administración.
- Administración contemporánea.

La pregunta esencial que los estudiosos de la materia se han planteado a lo largo del tiempo es: ¿cuál es la mejor forma de administrar? Justo es decir que la interrogante no se ha dilucidado en su totalidad; sin embargo, a partir del hecho en que surgen las empresas industrializadas, la teoría general de la administración se integra en diversos paradigmas con un nivel de abstracción cada vez más complejo.

Si bien este capítulo inicia con los aspectos referentes a la administración empírica, sólo se señalan algunos de los múltiples hechos que demuestran su aplicación. El capítulo aborda también las aportaciones de ilustres pensadores sobre el tema, y termina con algunos aspectos generales de la administración en América Latina.

▼ ▲ Administración empírica

La administración empírica se refiere a los hechos y actos surgidos de la experiencia, mismos que son inferidos por los investigadores al estudiar la forma en que los grupos sociales lograban sus metas.

Algunos sucesos históricos que permiten reconocer la aplicación de la administración, y que son previos al desarrollo de la teoría administrativa, pueden ser identificados como se explica a continuación.

Origen y evolución

En la historia del pensamiento administrativo se han presentado diversos enfoques, los cuales hacen referencia al origen de la ciencia. A pesar de coincidir en que la teoría general se produce con la Revolución Industrial, la mayoría de los autores expresa que la administración surge con el ser humano y en el seno de una sociedad.

La razón por la cual sitúan el origen de la administración en la existencia de organizaciones humanas obedece a la necesidad que tienen los grupos de “organizarse” para subsistir, ésa es la premisa que determina el antecedente primario sobre el origen de la administración.

Las sociedades primitivas encontraron grandes limitaciones impuestas por el ambiente físico para obtener alimento, vestido, techo, abrigo y otros elementos para cubrir sus necesidades básicas.

En un intento por eliminar —o al menos disminuir— las condiciones agrestes, nuestros ancestros formaron grupos que, con características diversas, son al mismo tiempo el antecedente de las actuales sociedades humanas.

“La administración surge con el hombre.”

Al periodo que se integra con las sociedades primitivas y hasta la Revolución Industrial se le conoce como administración empírica.

El hombre primitivo

La aparición de los humanos en el mundo es diferente según la región. En África, por ejemplo, se considera que su presencia data de unos 2 600 000 años; en el Medio Oriente, menos de 1 800 000 años, y en Asia y Europa oscila en 1 000 000 de años, en el resto del mundo estaría por debajo de los 50 000 años de antigüedad.

En forma convencional se dice que la historia comienza con la aparición de los documentos escritos y que éstos aportan información sobre sistemas de pensamiento y superestructuras.

Se cree que en Mesopotamia nació la escritura, alrededor del 3350 a.C., región en la que con el tiempo se desarrolló un sistema completo de escritura cuneiforme que mezclaba caracteres pictográficos, ideográficos y fonéticos. Por su prestigio cultural, la escritura cuneiforme se extendió en todo el Medio Oriente hasta aproximadamente el segundo milenio antes de la Era Cristiana.

En Egipto, la escritura jeroglífica apareció casi al mismo tiempo que en Mesopotamia, pero en un principio estaba reservada a los sacerdotes como “lengua sagrada”, más tarde los egipcios desarrollaron una escritura cursiva denominada hierática, cuya característica silábica la hacía más práctica. Se destinaba a los funcionarios denominados escribas, además había un tercer tipo llamado demótico, más simplificado y popular.

En China, la escritura apareció alrededor del 2000 a.C., con la cultura Shang de la zona norte del imperio. En Europa la civilización minoica fue la primera en desarrollar un alfabeto (aproximadamente en 1900 a.C.), pero fueron colonizadores fenicios y griegos los que difundieron su alfabeto fonético hasta las columnas de Hércules.

En América, los olmecas fueron los primeros en poseer documentos escritos; los antiguos mayas desarrollaron, a partir del siglo III, un sistema completo de escritura con signos ideográficos, logográficos y fonéticos.

El hombre primitivo fue cazador y nómada, la necesidad de sobrevivir lo impulsó a la búsqueda de alimento en forma de animales, pájaros, peces y fruta, bayas y nueces. En su



devenir espacial y temporal descubrió que la piedra era un elemento útil para sus propósitos, al inicio la utilizó en forma natural, con el tiempo su forma se fue adaptando a los usos, la manufactura de la piedra como instrumento para la caza se conoce como “hacha de puño” y un hallazgo frecuente en las excavaciones. La utilización de la piedra se asocia a la época conocida como la Edad de Piedra, misma que es considerada como el periodo más largo de la historia de la humanidad.

Dichas sociedades primitivas sobrevivieron en zonas aisladas de Australia y África, también se han encontrado restos que sugieren su existencia en algunas tribus indias de América del norte y del sur. De acuerdo con estudios antropológicos, hay datos que sugieren una división de grupos humanos bien delimitados, que se daban protección; asimismo, se piensa que todo individuo era enseñado a servir al bien común, ya que si no representaban utilidad para el grupo podían conducir al exterminio de todos. Las costumbres peculiares de los grupos constituían, sin duda alguna, los medios para sobrevivir, la experiencia les había mostrado cuáles eran las acciones efectivas y que eran consideradas como la única forma o la manera correcta de hacer las cosas.

Gordon Childe, en su obra *Los orígenes de la civilización*,¹ mencionó que las personas aprendieron a actuar en compañía y cooperando para lograr sobrevivir en un ambiente agresivo por naturaleza.

La necesidad de compartir, asociarse para intercambiar bienes o servicios, organizarse para vencer las limitaciones del ambiente físico, hizo que el hombre primitivo formara grupos; por tanto, creó organizaciones humanas, es en ese preciso momento cuando surge la administración empírica, es decir, la administración nace con el mismo hombre.

Los datos históricos obtenidos a través de las obras que han perdurado, y con la reconstrucción de las formas de organización por parte de historiadores, antropólogos y sociólogos, son finalmente los indicadores de la existencia de la **coordinación sistemática de esfuerzos para lograr los objetivos**.

El procedimiento utilizado por los cazadores de la prehistoria, denominado “arrastre”, consistía en la organización de un grupo de personas que persigue a un mamut para llevarlo a un barranco a fin de obtener su carne para alimento y su piel para vestido, lo cual sugiere una **división clara del trabajo, un liderazgo, una planeación y un logro de objetivo colectivo**.

A menudo, en la historia del pensamiento administrativo se presenta una acalorada discusión sobre si determinadas formas de gobierno son en realidad administrativas o si es la administración el éxito obtenido en el logro de metas por algunos grupos humanos de la Antigüedad que no estaban dedicados a la política o la economía, así como si es esta confusión la que detuvo por mucho tiempo el desarrollo de una teoría de la administración. De cualquier manera, lo cierto es que existen escritos y hay ideas relacionadas con la administración que datan de las primeras civilizaciones.

¹ Vere Gordon Childe, especialista en prehistoria europea de los milenios segundo y tercero, de origen australiano, nacido en 1892-1957, destacado por su visión marxista de la prehistoria, es reconocido como el máximo representante de la escuela historiográfica en este campo.

Sociedades egipcias

Con fines administrativos, Egipto estaba dividido en provincias, dicha división se remonta al periodo previo dinástico. Los “nomos” eran ciudades-estado autónomas; este tipo de organización social conservó sus costumbres por más de tres milenios. Se tienen datos de la existencia de 42 nomos, de los cuales 20 pertenecían al Bajo Egipto y 22 al Alto Egipto. Cada “nomo” estaba gobernado por un monarca, quien establecía un sistema de impuestos para ser pagados en especie, trabajo o mercancía. El visir controlaba dicho sistema de impuestos en nombre del Faraón.

El Estado utilizaba una persona de cada casa para los trabajos públicos en algunas semanas de cada año; sobre todo para limpiar canales, construir templos o tumbas e incluso en la minería, siempre y cuando no hubiese prisioneros de guerra. El esplendor del antiguo Egipto y su civilización que alcanzó un nivel muy alto de productividad se muestra en:

- El arte y la ingeniería.
- El invento del mortero para orientar las monumentales obras.
- Los canales de riego que hicieron de la zona el principal productor de grano y la reserva necesaria en tiempos de sequía.
- La explotación de minas de turquesas.
- Las perforaciones laterales del sarcófago de la gran pirámide, que aun hoy no es posible realizar con la velocidad y precisión con que fueron realizados.
- El empirismo del método científico se acredita a Egipto por la evidencia encontrada en los papiros de Edwin Smith y de Ebers, el sistema decimal y las fórmulas matemáticas complejas usadas en el papiro de Moscú y el Ahmes.
- Los orígenes del método científico se remontan a Egipto.
- El número áureo reflejado en numerosas construcciones.
- Creación de su alfabeto y fabricación del vidrio, recientemente se han descubierto restos de una fábrica de cristal.

Existen referencias prehistóricas sobre la construcción de obras monumentales que perduran hasta hoy, como la gran pirámide; dicha construcción indica la **organización de un numeroso grupo de obreros con una acertada dirección**.

Los papiros egipcios sugieren la existencia de una administración pública en la cual se aplicaba la descentralización del mando y la utilización de consultorías o posiciones *staff*.

Como aportaciones posteriores a la teoría de la administración, se considera a los egipcios como los primeros en dar reconocimiento a la necesidad de **planear, organizar y controlar los esfuerzos de un grupo humano con objetivos claros**, la aplicación de la descentralización en el mando, el reconocimiento de tener órdenes por escrito y el uso del *staff*.

Sociedades hebreas

Los hebreos son un antiguo pueblo semítico del Oriente próximo y ancestros de los israelitas; se cree que son originarios de Mesopotamia de Ur en Caldea. Era un pueblo nómada que vivía en tiendas cargando con sus manadas de cabras y ovejas. Algunas aportaciones de los hebreos son los conceptos de organización, el principio escalar y el principio de excepción.

La Biblia narra la dirección de Moisés, el establecimiento de leyes, reglas, la descentralización y la delegación de autoridad. Entre otras muchas narraciones de líderes y organizaciones, se destaca una organización lineal que produce frutos a los administradores; así, por ejemplo, Moisés nombró jefes sobre 1 000, 100, 50 y 10 personas cuando se dio cuenta que no podía él solo atender a todo su pueblo. Al delegar autoridad fue posible lograr mayor control.

Aportaciones de los filósofos

Es importante subrayar la influencia de los grandes filósofos griegos como Sócrates, quien transmitió a sus discípulos la importancia universal que tiene la armonía y la organización para lograr los objetivos. Por otra parte, en su discusión con Nicómaco, expuso su apreciación de que la administración pública o privada es una habilidad personal.

Platón, el filósofo griego discípulo de Sócrates, escribió un libro al que llamó *La República*, en el que menciona su preocupación por los problemas políticos y culturales que la época señala como formas democráticas de gobierno y la administración pública.

Aristóteles, también filósofo griego y, a su vez, discípulo de Platón, en su obra *La política*, analizó la organización del Estado y distinguió tres formas de administración pública que posteriormente serían definidas en las teorías del liderazgo:

1. La monarquía o gobierno de uno solo que se relaciona con el liderazgo autocrático.
2. La aristocracia o gobierno de una élite que se relaciona con la oligarquía.
3. La democracia o gobierno del pueblo.

Cabe mencionar a filósofos relevantes que, aun cuando sus preocupaciones fueron diversas y no relacionadas con la administración, ofrecieron aportaciones importantes para la teoría general de la administración, por ejemplo, Francis Bacon, Tomas Hobbes, Jean Jaques Rousseau, Carlos Marx y Federico Engels. Todos ellos ofrecen conocimientos valiosos para el estudio de la naturaleza y en especial sobre el método científico que, por cierto, tiene enorme influencia en la aplicación de la administración en las sociedades modernas.

Cristianismo

El cristianismo ofrece una muestra de liderazgo que no ha sido igualada. Las organizaciones cristianas, entre las que destaca la católica, aportaron a la administración diversos principios y normas que prevalecen hasta el día de hoy.

Es posible que la unidad de objetivos en las organizaciones cristianas que son principios fundamentales sea, a la vez, la base del éxito para operar en forma universal.

La estructura de organización lineal, que es simple y rígida, permite la operación satisfactoria bajo el mando ejecutivo de una sola persona, como es el caso del Papa, cuya autoridad se afirma le fue delegada por una autoridad divina superior y, por tanto, incuestionable.

Sea o no la administración eclesiástica la más adecuada, lo cierto es que sirve de modelo para muchas organizaciones que intentaron obtener el éxito utilizando dicha forma de organización.

Organización militar

El sistema de organización lineal encuentra su máxima expresión en el terreno militar, cuyo desarrollo ha influenciado en gran medida la teoría general de la administración a lo largo del tiempo.

El principio de unidad de mando es la forma por excelencia de las organizaciones militares.

El concepto de jerarquía es quizás tan antiguo como la misma guerra, la posición *staff* es también producto de la organización militar, los oficiales de línea y asesoría trabajaban independientemente haciendo una separación entre la planeación y la ejecución de las acciones.

El principio de dirección a través del cual cada soldado conoce perfectamente lo que se supone debe hacer, fue otra de las contribuciones importantes de las organizaciones militares.

Mooney menciona que Napoleón, el general más autocrata de la historia militar, nunca dio una orden sin explicar su objetivo y verificar que se había comprendido correctamente.

No hay duda de que la disciplina es la clave del éxito de las organizaciones militares, es un concepto importante en la administración y muchos teóricos se inspiraron en los principios fundamentales de la estrategia militar para presentar modelos administrativos operables en las organizaciones industriales.

En la administración de calidad, la elaboración de estrategias y su aplicación se inspiran en tácticas de guerra. Es importante aclarar que la práctica de la administración en las sociedades antiguas dio pie a que se le confundiera con el gobierno o la religión, aunque hoy se sabe que son totalmente diferentes.

El despuntar de la teoría general de la administración se produjo con los cambios generados por la Revolución Industrial y continuaron los cambios cada vez con mayor celeridad.

▼ Inicio de la teoría general de la administración

La Revolución Industrial, que inició alrededor de 1776 y pasa por diversos períodos de evolución, no ha terminado. La actual tecnología con el intenso desarrollo de las computadoras, el uso de internet y notorios avances en las comunicaciones, exige nuevos modelos administrativos, los cuales se han presentado ya por los estudiosos de la materia.

Es durante este periodo histórico que inició la escritura con temas de administración y durante el cual se presentaron en el panorama mundial ilustres pensadores y administradores propagando sus teorías. Así que es importante conocer las características de tal fenómeno.

Revolución Industrial

La invención de la máquina de vapor y su posterior aplicación modificó la estructura comercial y social; la Revolución Industrial iniciada en Inglaterra y que se extendió por todo el mundo se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Mecanización de la agricultura.
- Aplicación de maquinaria a la industria.
- Desarrollo de fábricas.
- Utilización de los transportes y el desarrollo de las comunicaciones.
- Utilización de la electricidad.
- Invención del dínamo y las máquinas de combustión interna.
- Utilización de máquinas automáticas.
- Nuevas formas de organización en sistemas capitalistas de producción.
- Producción en masa rápida y de calidad.
- Innovaciones en la tecnología.
- Necesidad de organizaciones de esfuerzo colectivo.

Karl Marx (1818-1883) afirmó en el *Manifiesto comunista* que la historia de la humanidad fue siempre la lucha de clases, hombres libres y esclavos, patricios y plebeyos, nobles y siervos; en una palabra, explotadores y explotados. Con todo, desde el punto de vista científico, la administración incluye en su filosofía un solo camino para lograr los objetivos tanto individuales como colectivos, a saber, la productividad. En este terreno, las aportaciones de la Revolución Industrial son trascendentales y la base de los modelos clásico y científico de la administración.

Con la Revolución Industrial aparecieron los estudios sobre la productividad, investigación en la administración, conceptos básicos, las funciones administrativas y es prácticamente la génesis de la teoría administrativa.

Aportaciones de los administradores

Dentro de los administradores se encuentran las aportaciones de los cameralistas, un grupo de administradores públicos e intelectuales de nacionalidad alemana y austriaca quienes, influenciados por los principios de las escuelas de economía francesa, aceptaron la premisa de que el desarrollo de un Estado dependía de su riqueza, pero agregaron y enfatizaron que la administración era una de las fuentes para lograrlo.

Otro de los aspectos que difundieron fue la universalidad de la administración; dentro de los principios administrativos propuestos por esta escuela están:

- La especialización.
- Selección y desarrollo de subordinados.
- Establecimiento del puesto de contralor en el gobierno.
- La simplificación administrativa.

La teoría general de la administración cuenta en su historia con las aportaciones de administradores públicos, administradores de empresas, científicos y estudiosos del tema. Entre los más destacados están Woodrow Wilson (1885), quien hizo un llamado a favor de una administración gubernamental eficiente, así como Luther Gulick, que realizó investigaciones sobre la organización gubernamental y el método científico.

Es importante señalar que en Estados Unidos las contribuciones de empresarios y de organizaciones, como la *Society for the Advancement of Management* y la *American Management Association*, son notables en el campo de la administración productiva.

En el siglo xx, las grandes industrias que se formaron con la fusión y los monopolios en el mundo presentaron severas crisis, fue inevitable que la expansión de la industria, la complejidad creciente de las empresas y los avances en la tecnología afectaran el desempeño de aquellas organizaciones que no modificaron su administración y, en consecuencia, sucumbieron a la competencia.

El libre comercio, la transformación de los mercados, la aparición de los mercados mundiales, el aumento de capitales y la rapidez de los cambios son factores que pueden afectar seriamente a las empresas y aumentar o reducir sus costos de producción.

▼▲ Evolución de la administración en América Latina

En la historia de la administración se encuentran datos que permiten inferir que el desarrollo de su teoría es relativamente lento hasta inicios del siglo xx. A partir de ahí se muestra una evolución constante que se acelera a finales del milenio, de tal forma que cabe decir que uno de los acontecimientos históricos de mayor trascendencia en el siglo xx, en este contexto, es el abundante material teórico de la ciencia de la administración.

Fenómenos como la globalización, el desarrollo sustentable y, por supuesto, los problemas sociales que aquejan a la humanidad —entre ellos el desempleo, el incremento de la población, la enorme competencia que conlleva la crisis financiera mundial, la aculturación, la denominada democracia del consumidor y muchos otros— hacen indispensable modelar las acciones y administrar cada vez mejor las organizaciones humanas. Debido a lo anterior, es necesario conocer los métodos y medios de que dispone el administrador para obtener el éxito de su empresa.

Los diferentes enfoques del pensamiento administrativo han aportado infinidad de conocimientos útiles para los administradores. Hoy día, la complejidad de las organizaciones humanas requiere administradores que conozcan los diferentes modelos administrativos para obtener los mejores resultados.

Las diferencias culturales, sociales, políticas y económicas, entre otras, son factores que influyen poderosamente en la evolución de la administración en países de América Latina.

Las aportaciones más importantes en la administración se han desarrollado en Europa, Asia y Estados Unidos; sin embargo, la administración en América Latina adquiere cada vez mayor importancia para el crecimiento económico.

Los estudios de los sociólogos revelan la existencia de tres etapas de desarrollo económico: 1) preindustrial, 2) industrial y 3) posindustrial.

El paso de una sociedad industrial a posindustrial se produce cuando se mide la calidad de vida con base en los servicios públicos como salud, educación, recreación, etc. La mayoría de los países industrializados considera que la salud y la educación son requisitos estándar para el desarrollo económico.

A pesar de lo anterior, los países en desarrollo de América Latina muestran escenarios complejos, coexisten las tres etapas del desarrollo económico, por ejemplo, en México hay regiones donde la economía tiene su base en la agricultura, la pesca o la minería, es decir, la gente subsiste gracias a la explotación de recursos naturales; otras regiones son altamente industrializadas y se hallan en proceso de transición a una economía posindustrial.

La administración en México

En América, antes de la llegada de Cristóbal Colón en 1492, predominaban dos grandes culturas: la andina y la mesoamericana, caracterizadas por su gran avance cultural.

En este texto es de especial interés la cultura Mesoamericana, por ser los mexicanos descendientes de ella. La región mesoamericana comprende el espacio que va del Trópico de Cáncer en la República Mexicana hasta Nicaragua en Centroamérica. En dicha cultura se han adoptado por parte de los historiadores tres grandes etapas:

- Preclásica (2300 a.C.-1 d.C.).
- Clásica (1 d.C.-1000 d.C.).
- Posclásica (1000-1521).

La etapa preclásica se caracteriza por la aparición de la agricultura en contraparte con una actividad recolectora; también por la construcción de centros ceremoniales, mercados y rutas mercantiles, así como por la invención de sistemas de escritura y el papel a base de corteza de amate. Asimismo, se reconoce el desarrollo de calendarios y el conocimiento astronómico. La cultura más relevante fue sin duda la olmeca, en la región del Golfo.

En la época clásica aparecieron las grandes ciudades mesoamericanas: Teotihuacán en el altiplano, Tajín en el Golfo, Pátzcuaro en el occidente, Monte Albán en Oaxaca y las grandes ciudades mayas: Kaminaljuyú, Cava, Sajil, PSUC, Chichén y Tikal.

En la etapa posclásica surgen los toltecas, nahuatlacas y mexicas, el pueblo prehispánico más conocido. El Calpulli era la base de toda organización política, social y jurídica. Como persona moral, era el titular de la tierra laborable, la cual era entregada para su explotación en parcelas a los jefes de familia.

La organización social era gobernada por el Consejo de ancianos. Un conjunto de calpullis integraba una unidad política denominada “tlatocayotl”, que era gobernado por el tlatoani, gobernante vitalicio con poder político, judicial, militar y religioso.

La organización social descansaba sobre la base de una división entre dos clases sociales: la dirigente y la trabajadora, con centros educativos especiales para cada clase social. Después de éstos, estaban una especie de esclavos, los cautivos de guerra y los siervos de la gleba.

Los estudios antropológicos, sociales e históricos, muestran un pueblo bien organizado que logró la realización de obras maestras de arquitectura como la ciudad de Tenochtitlán, y el calendario azteca, uno de los más exactos en el mundo.

Llaman la atención sus vestidos llenos de esplendor y riqueza, confeccionados con materias primas naturales, la elaboración de códices que narran con poesía y belleza la existencia de dotes artísticas naturales y que muestran el proceso productivo de la administración pública.

Las comunidades de las distintas regiones culturales y sociales presentan una organización diversa según el grado de cultura alcanzado, desarrollo que muestra variados matices.

Los historiadores ponen de relieve la acertada dirección de sus gobernantes para lograr que sus pueblos alcanzaran mejores niveles de vida.

Con todo, no existió una administración que incluyera a todas las agrupaciones sociales, la guerra como forma de dominio fue posiblemente una de las más importantes causas de que se lograra la conquista española, la cual casi destruye toda la civilización del México antiguo para convertirlo en la Nueva España.

A las obras ricas en tradición y esplendor económico se sobrepuso el ansia de poder y riqueza, lo que hizo que los españoles convirtieran en esclavos a los indígenas. La época de la Colonia se caracterizó por la marginación de que fueron objeto los auténticos pobladores de la tierra conquistada.

La rígida, autócrata y opresora administración pública de la Colonia, no permitió a los conquistados mejorar sus condiciones de vida; con el paso del tiempo las condiciones no variaron mucho, lo que explica el movimiento social conocido como guerra de Independencia.

La inestabilidad del México independiente no permitió la aplicación de una administración pública eficiente. La disputa por el botín que representaba el país ya libre de la dominación española culminó con la Revolución de 1910.

Al constituirse México en una República Federal se pretendió nivelar las clases sociales, la administración pública se hizo cargo de la educación, fue declarada la libertad de cultos y separados la Iglesia del Estado.

La Constitución de 1917 sintetiza los ideales del pueblo mexicano con el lema “Justicia, libertad y democracia”, con lo que se intentó armonizar los intereses de los grupos sociales existentes en el país.

La Constitución de 1917, de la cual deriva la Carta Magna que rige a México hoy día, es el producto de las manifestaciones populares que tuvieron como objetivo principal fijar las bases que servirían de guía en la vida nacional. El movimiento revolucionario iniciado con Francisco I. Madero y culminado con el triunfo del ejército constitucionalista al mando de Venustiano Carranza, consagra los ideales y aspiraciones que motivaron el movimiento. La Constitución mexicana, inspirada en el espíritu liberal del siglo XIX, imprime un peculiar sentido comunitario al introducir, por vez primera en el mundo entero, garantías sociales con un profundo sentido de reivindicación popular a través de los artículos 30., 27 y 123. En el artículo 30. se establece el derecho a la educación, en el 27 se regula la tenencia de la tierra y en el 123 se fijaron normas elementales para la protección de los trabajadores.

A fin de crear la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, el país experimentó distintos esfuerzos en este sentido. En plena lucha armada de independencia se expidió una Carta en la ciudad de Apatzingán, en 1814, conocida como la primera Constitución del México independiente.

En realidad, el ordenamiento jurídico que se trata tuvo una vigencia irregular debido a la inestabilidad de un pueblo en guerra y posteriormente al naciente país independiente, con las dificultades y contraposiciones en el proceso de elegir su forma de gobierno.

El Congreso Constituyente de 1823 expidió un Acta Constitutiva de la nación mexicana, y el 24 de octubre de 1824, la primera Constitución del país con carácter federal.

En 1835, el Poder Legislativo desconoció al presidente de la República y se declaró investido de facultades de Poder Constituyente, la mayoría de tendencia conservadora, por lo que expidió las llamadas “7 leyes constitucionales de 1836”, distinguiéndose esta Constitución por su carácter meramente centralista. Más tarde, con la Constitución mexicana de 1857 se dio un paso adelante al instaurar el régimen liberal y asegurar la forma federal de organización política.

Entre las principales características de la Constitución de 1857 cabe destacar la separación del Estado y la Iglesia, y la superación de los fueros eclesiásticos y militares. Este periodo, identificado como de reforma y cambio, se reconoce por el triunfo de los liberales sobre los conservadores.

En 1917 el pueblo mexicano, representado por un Congreso Constituyente, expidió una nueva constitución revolucionaria, nacionalista y promotora de las libertades individuales y los derechos sociales, motivada por un espíritu de reivindicación y renovación.

Aunque hasta hoy los ideales del pueblo mexicano no se han logrado plenamente, el sufrimiento experimentado tras los movimientos sociales que abarcan más de 300 años han dejado experiencias valiosas en el manejo de la administración pública.

La función administrativa del Estado, según la Constitución, está encabezada por el presidente de los Estados Unidos Mexicanos, a quien se le dota de poderes muy amplios para procurar la satisfacción de necesidades de tipo colectivo que presenta el pueblo mexicano.

En la actualidad, México cuenta con una ley administrativa que incluye los siguientes apartados:

- I. Ley de la administración pública.
- II. Ley del servicio público.
- III. Ley de expropiación de bienes.
- IV. Ley forestal.
- V. Ley de salud.
- VI. Ley federal de armas y explosivos.
- VII. Ley de explotación de minas.
- VIII. Ley de distribución y utilización de las aguas territoriales.

Además de los ya mencionados, se cuenta con muchas otras leyes para administrar el país. Algunas corrientes teóricas sobre el surgimiento de la administración de corte clásico en México sostienen que tiene su origen en el surgimiento del propio Estado mexicano. Atendiendo a esta corriente, la administración pública estaría en manos de la división tripartita de poderes, esto es, el Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

El Poder Ejecutivo se deposita en la persona del presidente de la República, quien tiene a su cargo la función ejecutiva o administrativa. Con el ejecutivo colaboran los diferentes titulares de las 18 secretarías de Estado.

1. Secretaría de Gobernación.
2. Secretaría de la Defensa Nacional.
3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
4. Secretaría de Relaciones Exteriores.
5. Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
6. Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.
7. Secretaría de Turismo.
8. Secretaría de Energía.
9. Secretaría de Marina.
10. Contraloría y Desarrollo Administrativo.
11. Secretaría de la Reforma Agraria.

12. Secretaría de Desarrollo Humano.
13. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
14. Secretaría de Educación Pública.
15. Secretaría de Salud.
16. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
17. Secretaría de Economía.
18. Secretaría de Seguridad Pública.

La administración pública tiene como propósito satisfacer las necesidades sociales, en este caso, de los ciudadanos mexicanos. Se realiza en dos grupos, los organismos centralizados y los paraestatales o descentralizados.

Los organismos centralizados dependen directamente del Poder Ejecutivo, entre ellos las diferentes secretarías de Estado. Los organismos descentralizados tienen como rasgo común que realizan actividades administrativas, pero cuentan con patrimonio, personalidad y autonomía jurídica propios.

Entre los organismos descentralizados hay tres tipos:

- Los **centralizados por región**, que son instituciones que realizan actividades administrativas de tipo general en una determinada superficie del país (por ejemplo, los municipios).
- El segundo grupo de los organismos descentralizados lo son por los **servicios**, son instancias administrativas de carácter especial, actúan en todo el país para beneficio de los habitantes (por ejemplo, la Cruz Roja Mexicana).
- El tercer grupo se refiere a las **descentralizadas por colaboración**, en las que opera a plenitud la figura administrativa relacionada con la administración indirecta del Estado. Sirve a la autoridad para encontrar la respuesta adecuada planteada por la sociedad (por ejemplo, la concesión de los servicios públicos).

Si bien la Constitución mexicana ha sido reformada en numerosas ocasiones, conserva en esencia los ideales del pueblo mexicano, aun cuando queda mucho por resolver.

Administración en Panamá

En Centroamérica está el caso de Panamá, en el que coexisten las tres etapas de desarrollo económico plenamente diferenciadas, riqueza natural de su región, turismo ecológico, actividad del canal con exportación e importación y su complejo sistema financiero.

La economía de Panamá es una de las más estables de América, sus principales actividades son los servicios financieros, servicios turísticos y logísticos, lo que representa 75% del PIB.

Panamá es una nación organizada en Estado soberano e independiente, con un gobierno unitario republicano democrático y representativo. Su territorio se integra en provincias que, a su vez, se organizan en distritos que constituyen corregimientos; en ellos se eligen representantes y suplentes por votación directa. El municipio es la organización política autónoma de la comunidad.

Uno de los retos es la ampliación del canal de Panamá; por otra parte, la economía depende de la evolución de los sectores económicos que están directamente ligados al comercio internacional.

Administración en Chile

Chile muestra un caso típico de evolución forzada de desarrollo económico al pasar de una economía con base en la explotación de recursos naturales a las telecomunicaciones y servicios financieros.

Chile está alejado de los grandes centros de poder político y económico, factor que no ha impedido su expansión y el fortalecimiento de su presencia internacional. Es una de las naciones que más acuerdos comerciales han suscrito que la vinculan con 56 países.

En la actualidad es considerada una de las economías más abiertas del mundo con una interesante plataforma para hacer negocios. Construcción, comercio, minería e industria son sectores que muestran crecimiento importante.

En su administración pública, la estructura de organización se constituye con los ministerios, las intendencias, las gubernaturas y los servicios. Su ley orgánica constitucional establece las bases generales. El presidente de la República es el encargado de administrar el país. Los servicios públicos son centralizados o descentralizados y están a cargo de un director.

Administración en Brasil

Brasil es considerado como la primera economía de América Latina, la tercera de América y la undécima del mundo. Las exportaciones brasileñas superan los 135 000 millones de dólares, y sus principales convenios internacionales son con el Mercosur, Estados Unidos, la Unión Europea y China.

Brasil es el primer productor mundial de café y de ganado bovino; en la industria tiene una importante producción de piedras preciosas y semipreciosas, produce innumerables materias primas y productos manufacturados como automóviles y aviones.

Administración en Argentina

La economía de Argentina tiene su base en el aprovechamiento de recursos naturales y un sector orientado a la exportación agrícola se combina con una base industrial diversificada. Los conflictos políticos internos han impedido que la economía del país prospere; no obstante, es considerada como una de las economías emergentes importantes.

La riqueza y variedad de recursos naturales del país, así como el nivel de instrucción académica —que es alto en el contexto americano— hacen de Argentina la tercera potencia en materia económica, sólo superada por Brasil y México. El PIB *per cápita* es uno de los más altos de la región.

Forma parte del bloque regional conocido como Mercosur. Las relaciones con Brasil como socio mayoritario presentan una moderada crisis por razones económicas y políticas. En 2006 firmaron acuerdos bilaterales de adaptación competitiva para reducir las desventajas.

Administración en Venezuela

La economía de Venezuela es de libre mercado, orientada al comercio exterior. El ingreso *per cápita* se estima en 9 000 dólares, lo que indica su característica de país en desarrollo.

La agricultura representa 3% del PIB, la industria 41% y los servicios 56%. Existen grandes diferencias en relación con la calidad de los servicios que oscilan entre mala calidad y de alta calidad, con un potente sector financiero.

Las comunicaciones son muy deficientes, pero la actividad en los puertos es dedicada en su mayoría a la exportación de petróleo.

Administración en Uruguay

Uruguay es un país poco desarrollado con una renta *per cápita* de aproximadamente 11 000 dólares; su economía tiene como base la agricultura y la ganadería. La industria uruguaya produce lácteos y sus derivados, papel, cartón, fertilizantes, alcoholes, cemento y refinación de hidrocarburos.

El sector informático es de reciente desarrollo y los servicios se encuentran de forma similar. El comercio es el principal sector de la economía, con política de libre intercambio y un sector financiero estable. El turismo es también una de las actividades más importantes.

Administración en Colombia

Colombia es un país que ha sufrido crisis políticas, sociales y económicas graves; sin embargo, tiene un enorme potencial de crecimiento. Las políticas liberales sin protección social aumentan la violencia y la necesidad de fortalecer la estabilidad social posibilitan el desarrollo acelerado.

Por volumen, la economía colombiana es la cuarta más grande de América Latina, subsisten las tres fases de desarrollo y coexisten la administración clásica y moderna. El problema más grave de esta nación es la producción de drogas, que desalienta a otros países para la inversión.

Colombia está asociada a varios acuerdos de libre comercio, como la Comunidad Andina de Naciones, Libre Comercio de las Américas y el Grupo de los Tres (México, Colombia y Venezuela). Sus exportaciones están dirigidas a Estados Unidos, Venezuela y Ecuador, principalmente.

Teoría general de la administración

▼ El paradigma clásico

El periodo de la administración clásica, llamado también de la administración científica, se encuentra representado por dos figuras sobresalientes: Frederick Winslow Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841-1925).

La Revolución Industrial trajo consigo un crecimiento acelerado de las empresas y, en consecuencia, una mayor complejidad en la administración. Por otra parte, la necesidad de aumentar la eficiencia, productividad y utilización óptima de los recursos se refleja en el aumento de los problemas al interior de las empresas.

Tanto Fayol como Taylor buscaron desarrollar una ciencia de la administración para solucionar los problemas de las empresas y aumentar su competencia con otras.

Como variables de estudio de la ciencia administrativa se destaca la importancia en el estudio de las **tareas** por parte de Taylor, o en la **estructura de organización** por Fayol, ambas aportaciones del modelo clásico.

Teoría clásica de Henri Fayol

Henri Fayol nació en Constantinopla y murió en París. A los 19 años se graduó de ingeniero en minas, después ingresó en una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. A los 47 años asumió la gerencia general de una empresa que se encontraba en quiebra, logró éxito en esta tarea y escribió una obra de administración famosa donde expuso su teoría de la administración.

Dicha teoría expuesta en el libro *Administration industrielle et générale*, publicado en París y que fue traducido al inglés, alemán y portugués en 1950, dio inicio a la fundación del Centro de Estudios Administrativos en Francia.

Hoy día se considera a Fayol como el exponente más importante de la teoría clásica de la administración. Algunas de sus inquietudes más notables son: la previsión y la investigación en torno al papel de la gerencia para lograr los objetivos empresariales. De las bases conceptuales que más estudió, las funciones administrativas tienen mención especial. De acuerdo con este autor, las funciones de una empresa son:

- Técnicas (producción de bienes o servicios).
- Comerciales (comprar, vender o intercambiar).
- Financieras (generación de capital).

- Seguridad (conservar bienes y trabajadores).
- Contables (incluyendo las estadísticas).
- Administrativas (planeación, organización, comando, coordinación y control).

Desde el punto de vista de Fayol, las funciones administrativas difieren de las otras funciones de la empresa, se encuentran repartidas proporcionalmente en todos los niveles jerárquicos, pero cuanto más alto es el nivel jerárquico, más se requiere su aplicación. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan todas las funciones de la empresa por lo que, según Fayol, están por encima de las cinco funciones restantes.

El acto de administrar, según Fayol, es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Entre otros conceptos que estableció, están 14 principios administrativos, algunos de los cuales siguen vigentes:

Principios administrativos de Henri Fayol

1. Determinación de tareas especializadas para garantizar la eficiencia. Principio conocido como **división de trabajo**.
2. Equilibrio de **autoridad** y **responsabilidad**.
3. Asegurar la **disciplina** para lograr los objetivos.
4. Cada empleado debe recibir órdenes de un solo jefe. Principio de **unidad de mando**.
5. Una sola dirección para cada grupo de actividades con un solo objetivo. Principio de **unidad de dirección**.
6. Subordinación de los intereses individuales a los de la empresa.
7. A trabajo igual salario igual. Principio de **remuneración**.
8. **Centralización** de la autoridad en la alta jerarquía.
9. Cadena escalar. Principio de **jerarquía**.
10. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Principio de **orden**.
11. **Equidad** para lograr lealtad.
12. **Estabilidad** en el cargo.
13. Fomento de la **iniciativa**.
14. Armonía y **espíritu de equipo**.

Una de sus acciones más enérgicas la constituyó, sin duda alguna, la difusión enorme que dio a la necesidad de enseñar la administración en las universidades. Algunos aspectos sobresalientes de sus ideas son:

- Afirmó que la administración es universal.
- Enfatizó la importancia de la estructura de organización, incluyendo la posición *staff*.
- Definió el perfil del administrador.
- Subrayó que las funciones administrativas eran superiores a las funciones de la empresa.

Henri Fayol dedicó los últimos años de su vida a investigar la utilidad de la previsión como función medular del administrador. A pesar de las críticas señaladas y muchas otras que han surgido al paso del tiempo, no puede restarse importancia al paradigma clásico, ya que es la base de la actual teoría de la administración.

Cuadro 2-1 Aportaciones de Fayol (1841-1925)

Publicaciones	<i>Administration industrielle et générale</i>
Filosofía e ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica administrativa • Universalidad de los principios de la administración
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil del administrador • Funciones administrativas • Principios de la administración • Enseñanza de la administración en las universidades

La escuela denominada clásica se le atribuye a Fayol; sin embargo, se debe reconocer que con el paso del tiempo, la escuela científica de Taylor ha sido agrupada en las teorías clásicas de la administración; algunas de las aportaciones más reconocidas de Fayol se muestran en el cuadro 2-1.

La teoría clásica de Fayol se muestra como una práctica empresarial de la cual sus agudas observaciones le permitieron establecer principios y experiencias para el éxito de las empresas. Fayol no intentó escribir una teoría de la administración, pero su análisis demuestra la percepción pura de la esencia del fenómeno administrativo. Algunas aportaciones que también se le reconocen son las siguientes:

- Difundió la característica de universalidad de la administración.
- Introdujo el método experimental.
- Concibió el primer proceso administrativo.
- Difundió la dirección y la administración como funciones superiores a las de la empresa.

En la monografía impresa de su obra escribió sus observaciones sobre el entrenamiento y cualidades administrativas, los principios generales y los elementos de la administración que se ajustan de manera notable al paradigma administrativo actual.

En contraparte, algunos críticos de la teoría clásica han señalado las siguientes deficiencias:

- Fomento de rutinas de trabajo y especialización que diluyen la iniciativa, creatividad e innovación de las personas.
- No se toman en cuenta los conflictos de la organización informal ni sus efectos en la estructura formal de organización de la empresa.
- La organización funcional da autoridad a supervisores sólo en su área de trabajo, lo que limita su expansión y ascenso.
- No se toma en cuenta el ambiente físico que, sin duda, influye en la productividad de los trabajadores.
- No se considera importante incentivar a los trabajadores que cumplen con sus funciones.

En el panorama mundial, la evolución de la ciencia y la tecnología permite a los estudiosos de las diversas disciplinas valorar la actualidad de los conocimientos; la incorporación de teorías humanistas, la investigación de científicos sociales y psicólogos industriales son posiblemente los fundamentos de las críticas mencionadas a los paradigmas clásicos.

▼ Administración científica de Taylor

Frederick Winslow Taylor, fundador de la teoría científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Inició como aprendiz en la elaboración de moldes y patrones, fue obrero y ascendió a capataz, supervisor, jefe de taller e ingeniero en 1855, después de graduarse como tal. En 1878 se unió a la Midvale Steel Works en Filadelfia, trabajando como maquinista y escaló a ingeniero en jefe. Inventó herramientas para corte de acero a alta velocidad, las patentes de ése y otros inventos le permitieron retirarse del trabajo en 1901 a la edad de 45 años y dedicarse a las actividades de consultor y conferencista para promover sus ideas sobre la administración científica.

La administración científica se denomina así porque se intenta aplicar los métodos de la ciencia en la solución de problemas administrativos con el propósito de alcanzar la eficiencia en las empresas. Teniendo como ideales la devoción al trabajo, la disciplina y el ahorro, Taylor no toleraba el desperdicio, la irresponsabilidad y la negligencia. Su objetivo principal y al que dirigió toda su energía fue el aumento de la eficiencia en la producción y no sólo centrarse en reducir costos y aumentar utilidades, buscó siempre hacer posible el aumento en el pago de los trabajadores acorde a su productividad.

Taylor enfrentó la hostilidad de los líderes obreros porque éstos consideraron que sus propuestas e ideas llevarían a la sobrecarga de trabajo y al despido de obreros. Fiel a sus principios, los expresó de manera brillante en el testimonio que rindió a la Cámara de Representantes en 1912 (citado por Koontz y O'Donell, *Testimonio*, pp. 26-30):

la administración científica no es un instrumento de eficiencia ni sirve para garantizarla, no es un nuevo sistema para calcular costos, no es un programa nuevo para remunerar a los hombres, no es un sistema de pago a destajo, no es un sistema de bonificaciones ni un sistema de premios [...] no consiste en estar observando cronómetro en mano el trabajo de un hombre y apuntar cosas de él; no es un estudio de tiempos, no es un estudio de movimientos ni un análisis humano de éstos [...] en su esencia, la administración científica implica una completa revolución mental por parte de los obreros que prestan sus servicios en cualquier establecimiento o industria particular, una completa revolución mental por parte de estos hombres en cuanto a sus deberes para con el trabajo, para con sus compañeros y para con sus patrones.

E incluye una revolución mental igualmente completa por parte de aquellos que se encuentran de lado de la administración —el capataz, el superintendente, el propietario del negocio, el cuerpo de directores—, una completa revolución mental por su parte en cuanto a sus deberes para con sus compañeros de trabajo en la administración, para con sus trabajadores y para con todos sus problemas diarios [...] la gran revolución mental que ocupa su lugar en la actitud de las dos partes bajo la administración científica consiste en que en ambos lados dejen de considerar la división de la plusvalía como el punto más importante y que dirijan simultáneamente su atención hacia el aumento de la magnitud de la plusvalía hasta que ésta aumente tanto que se haga innecesario discutir cómo debe dividirse.

Cuando ambas partes dejen de estar luchando una contra otra, y en lugar de ello empiecen a consolidar y unir sus esfuerzos y a encauzarlos hacia la misma dirección, la magnitud de la plusvalía creada por sus esfuerzos conjuntos será verdaderamente pasmosa.

Es evidente el intenso sentido humanista de Taylor en su propuesta de la administración científica; la filosofía que emana de su testimonio para defender sus ideas en torno a la

administración es armónica, idealista, ordenada y coherente, y conlleva un alto grado de verdadero cambio en el pensamiento de las organizaciones humanas.

Desde el punto de vista de Taylor, la administración debe aplicarse en forma científica y no empírica, la improvisación no es aceptable. Sumamente creativo, Taylor registró más de 40 inventos de máquinas, herramientas y procesos de trabajo. Realizó un estudio completo de tiempos y movimientos en diversas áreas de trabajo, estableció un patrón preciso de ejecución, entrenó a los trabajadores, especializó a personal y asumió una actitud metódica en todos sus planteamientos.

La administración con el enfoque de la ciencia incluye un estudio de tiempos y patrones de producción, una supervisión funcional (es decir, especializada), un estándar en las herramientas de trabajo, la economía en relación con el tiempo y rutinas de trabajo perfectamente definidas.

Los principios científicos propuestos por Taylor pueden condensarse de la siguiente forma:

- Conocimiento sistematizado para la eficiencia. El uso del conocimiento para sustituir la improvisación y la actuación empírica por métodos y procedimientos científicos fue la forma de lograr la eficiencia.
- Armonía entre los miembros de la organización que incluye un alto sentimiento de honestidad y conciencia en el trabajo y para lo relacionado con éste.
- Cooperación y coordinación para eliminar las barreras que impiden la productividad.
- El objetivo de la organización es la máxima productividad, con el propósito de asegurar la máxima prosperidad para el trabajador y el patrón, lo que conlleva su filosofía de justicia social.
- Desarrollo humano. Taylor observó que los trabajadores aprendían la manera de ejecutar su trabajo viendo e imitando a sus compañeros; tal actitud llevó a la ejecución de diferentes maneras y métodos para una misma tarea, dedujo que si se instruía al obrero sobre la mejor forma de realizar su trabajo, la eficiencia aumentaba.

En México, la influencia de Taylor en la administración se hizo patente sobre todo en la década de 1950-1959. En enfermería es evidente su impacto en el procedimiento para calcular el personal necesario para atender los servicios.

Es precisamente en el decenio de 1950-1959 cuando se realizaron estudios de investigación denominados “de sombra”, a nivel nacional e internacional, que conducen al establecimiento de indicadores para calcular personal necesario de enfermería en los servicios. El famoso estudio de “tiempos y movimientos” en enfermería trajo desventajas, pero sin duda también beneficios.

Taylor aseguró que aplicando la investigación y con el estudio de tiempos y movimientos se pueden obtener grandes ventajas, las consecuencias se resumen así:

- Eliminar los movimientos inútiles y la dispersión de actividades.
- Mejorar el rendimiento y fijar estándares de producción.
- Promover los incentivos y aumentar la productividad.
- Calcular los costos y fijar los precios de los productos.
- Aplicar el control por excepción.

Algunas de las aportaciones más conocidas de Taylor, su filosofía e ideas, se muestran en el cuadro 2-2.

Cuadro 2-2 Aportaciones de Taylor (1856-1915)

Publicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shop management</i> (1903) • <i>Principles of scientific</i> (1911) • <i>Testimony before the special house committee</i> (1912)
Filosofía e ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía humanista • Armonía • Conciencia • Amor por el trabajo • Coordinación y eficiencia
Teoría general	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la ciencia a la administración • Difusión de la necesidad de desarrollar al personal • Aplicación de métodos de la ingeniería a la materia • Estudio de tiempos y movimientos • Eficiencia y productividad coordinada a un sistema de incentivos

Algunas de las críticas expresadas en torno a la teoría científica se relacionan con el concepto de actividades mecánicas que hacen del elemento humano un ser económico, es decir, se parte del supuesto de que lo único que motiva a las personas a trabajar es el dinero. Sin embargo, nunca fue esa la idea de Taylor, su preocupación por obtener la eficiencia y aumentar la productividad a través de incentivar al trabajador tiene su origen en la equidad.

Además de lo anterior, otro aspecto que recibe múltiples críticas es la especialización del operario, porque de acuerdo con dichos críticos se conduce a la superespecialización, esto es, la fragmentación del trabajo en forma tal que al dividirlo en tareas de fácil aplicación priva a los trabajadores de la satisfacción de contemplar el término de su obra, además se viola el derecho humano de la dignidad de concebirlo como persona, ya que se convierte en instrumento de producción. Desde el punto de vista de la autora de este texto, las críticas en torno a la especialización con el argumento de que se concibe al trabajador como un instrumento de producción son absurdas.

En una organización, de cualquier naturaleza, ningún miembro tiene la satisfacción de contemplar su obra, ya que el producto final es el resultado de la interacción de todos los que conforman dicha organización y, por otra parte, todos los integrantes de las organizaciones humanas realizan tareas determinadas y acordes con la división del trabajo, sin que por ello necesariamente sean concebidos como “instrumentos de producción”.

Otra de las críticas más agresivas alude a que se pretende elaborar una ciencia de la administración, sin presentar pruebas concretas de investigación que demuestren por abstracción los resultados y las conclusiones de sus tesis. Dicha crítica es por demás anacrónica, ya que se ha demostrado que el impacto de las tesis de Taylor conforma el origen y el posterior desarrollo de una ciencia de la administración.

Seguidores de Taylor

Durante este periodo se encuentran figuras sobresalientes que dieron brillo a la teoría general de la administración, entre ellos están los siguientes:

- Henry Laurence Gantt (1861-1919).
- Frank Gilbreth (1868-1924).

- Elton Mayo (1880-1949).
- Douglas McGregor (1906-1964).

Henry Laurence Gantt (1861-1919)

Durante años fue colaborador de Taylor, sus puntos de vista fueron similares en algunos aspectos, la diferencia más notable entre ellos fue que Taylor acentuaba la eficiencia mecánica y Gantt destacaba la importancia del elemento humano.

Cabe decir que Gantt estuvo influenciado por la corriente de la psicología industrial. En su obra *Separación de rutas* diserta sobre la filosofía del servicio público de las empresas, de la que pensaba que la administración se había apartado. Ese texto fue escrito en una época en que la falta de moral entre las empresas, el espionaje y la desleal competencia prevalecían, y la administración se aplicaba para lograr ampliar los mercados; Gantt se decepciona por ello y ésa es la razón por la cual eligió ese título para su libro.

Como ideas fundamentales difundió la importancia del empleado no como máquina, sino como individuo, la importancia de instruir y dirigir al empleado como técnica administrativa del futuro y la búsqueda de la eficiencia humana como propósito esencial de la administración.

Ideó una gráfica para programar actividades, utilizando al máximo los recursos disponibles, evaluando y controlando el avance y buscando una mejor distribución de los recursos. La gráfica de Gantt modificada se usa en enfermería como plan de rotación del personal.

Gantt trabajó bajo la supervisión de Taylor; sus principales aportes a la administración fueron: el sistema de salarios de Gantt, diagrama de Gantt, introducción de las políticas de instrucción y entrenamiento, así como la introducción del concepto de responsabilidad industrial.

Gantt luchó por conseguir el reconocimiento del obrero como individuo y por demostrar que los incentivos económicos no son lo único que motiva al trabajador para la productividad.

Frank B. Gilbreth (1868-1924)

Gilbreth fue también un ingeniero que acompañó a Taylor en su interés por el esfuerzo humano como medio para aumentar la productividad. Precisamente fue él quien introdujo el estudio de tiempos y movimientos de los obreros como técnica administrativa básica (e incluso le llamó anagrama de Gilbreth) al concluir que toda tarea puede reducirse a movimientos elementales y, de esta forma, analizar el trabajo. De acuerdo con ello, la eficiencia significa la correcta utilización de recursos disponibles para la ejecución del trabajo. La consecuencia directa de la eficiencia conduce a la productividad.

Gilbreth también estudió los efectos de la fatiga humana en la producción y la eficiencia; para reducir la fatiga propuso algunos principios de economía de movimientos y eliminar los movimientos inútiles que producen fatiga y que están relacionados con el tipo de trabajo que las personas desempeñan.

En colaboración con su esposa, exploró nuevas e importantes áreas de aplicación de la administración, de las cuales todavía se tienen pocos principios, ya que su obra no fue continuada. Como aportaciones fundamentales de Gilbreth se cuentan las siguientes:

- La aplicación de la psicología industrial en los estudios de tiempos y movimientos tan aceptado y difundido de Taylor.
- Los estudios del efecto de la fatiga sobre la productividad.

- El argumento fundamentado de la necesidad de emplear los mejores métodos con el equipo ideal para obtener aumento en la productividad.
- Sobre todo, la idea de que el empleado no es sólo un trabajador, sino un individuo con necesidades, problemas y razonamiento.

Elton Mayo (1880-1949)

La teoría de las relaciones humanas surge por la necesidad de contrarrestar la deshumanización provocada por la rigidez de los métodos aplicados por los administradores en el modelo clásico y científico.

El desarrollo de la teoría humanista se debe principalmente a científicos sociales, entre quienes destaca George Elton Mayo, que en 1927-1932 coordinó el experimento Hawthorne, y sus conclusiones debilitaron los principales postulados de la teoría clásica.

Las conclusiones obtenidas en dicha investigación permiten plantear los principios de la escuela de las relaciones humanas, mismos que se pueden resumir así:

- El nivel de producción depende de la integración social del grupo de trabajo.
- La existencia de grupos informales constituye la organización humana de la empresa.
- La aceptación social es potente motivador de la productividad.
- Las relaciones humanas son la base de la administración.
- Un cargo reconocido en la producción es importante para la aceptación social.
- Los elementos emocionales cuentan mucho en el comportamiento humano.

Elton Mayo escribió tres libros que examinan los problemas humanos, sociales y políticos de la industrialización y la tecnología.

Según Mayo, la eficiencia material aumenta con el tiempo, pero la capacidad humana para el trabajo colectivo no tiene el mismo desarrollo. Parece que los métodos de trabajo se orientan a producir eficiencia, no a provocar la cooperación. Mayo pone en duda que la solución de problemas en una sociedad industrial sea a través de normas o reglas, la cooperación de grupo sólo es posible en la medida que los subordinados se identifiquen con el grupo social.

Douglas McGregor (1906-1964)

Uno de los famosos teóricos del enfoque del comportamiento pretende demostrar la variedad de estilos para administrar que están disponibles, según los diversos enfoques. McGregor propuso las teorías X y Y, en las que compara dos estilos de administrar que producen determinadas conductas en los trabajadores.

Al administrar según la teoría X, se aborda la teoría clásica, la científica y la burocrática, de modo que se aplican los preceptos que enfatizan dichas corrientes. La teoría Y representa la administración por objetivos, el estilo para administrar es dinámico y democrático, tiene una base humanista y social, se producen oportunidades, se promueven las capacidades y se impulsa el crecimiento.

En la década de 1960-1969, las investigaciones de McGregor sobre la mejor manera de dirigir a las personas le llevaron a cuestionarse si al tomar decisiones se hace conforme a los supuestos que el administrador tiene sobre sus subordinados.

La importancia de organizar los recursos de la empresa en torno a los objetivos económicos que se persiguen, de dirigir los esfuerzos y las acciones para el éxito de la empresa,

son expresados a través de supuestos y postulados bien definidos que permitan integrar al elemento humano como parte de la organización.

▼ Periodo neoclásico de la administración

Las críticas a los modelos clásico y científico revelaron la importancia de considerar a la persona como elemento “núcleo” de la organización. El desarrollo de las ciencias de la conducta influyó decisivamente en las nuevas teorías de la administración.

La sociología y la psicología aplicada a la industria produce un movimiento de reacción y oposición al paradigma clásico de la administración; dicho movimiento es conocido como “enfoque humanista”, enfoque del comportamiento o enfoque de las relaciones humanas.

En Estados Unidos, la experiencia Hawtorn, desarrollada por Elton Mayo, destaca múltiples variables de estudio que no considera el modelo clásico. Se ha aceptado que la teoría neoclásica propone un modelo ecléctico, es decir, que toma en cuenta las corrientes teóricas existentes para reformar la teoría administrativa.

El paradigma neoclásico define los conceptos proporcionando mayor flexibilidad en su interpretación. Considera al ser humano sin dar prioridad a la empresa o a los trabajadores; en cambio, propone la integración y la relación integrada de objetivos empresariales e individuales.

Los estudiosos de la materia distinguen como características de la teoría neoclásica las siguientes:

1. Importancia de las funciones administrativas en la aplicación de la administración.
2. Flexibilidad en la aplicación de los principios administrativos.
3. Orientación de los esfuerzos al logro de objetivos comunes.
4. Especificación y diseño de instrumentos administrativos operacionales.
5. Desarrollo de teorías de la motivación que propugnen conductas productivas.
6. Importancia del enfoque de proceso al aplicar la administración.
7. Desarrollo y aplicación de nuevas formas de organización.
8. Búsqueda de teorías que apoyen la administración por objetivos.
9. Desarrollo de formas y estilos para la programación.
10. Búsqueda de la eficiencia óptima.

Teóricos sobresalientes

Los autores del periodo neoclásico de la administración no son considerados como un enfoque o escuela en particular, más bien cabe afirmar que quienes a través de sus ideas o investigaciones que reúnen las características del modelo se agrupan en este bloque: Peter F. Drucker, William Newman, Ernest Dale, Harold Koontz.

La teoría neoclásica hace énfasis en la práctica de la administración, ya que considera que la teoría al margen de la práctica no tiene valor.

Así, se actualizan los conceptos de la teoría clásica, son ampliados y dotados de una flexibilidad acorde con la época. De igual manera, los principios generales de la administra-

ción son enfatizados, se consideran los estudios de administración comparada para destacar la universalidad, también se preocuparon por la definición sencilla y clara de los objetivos de las organizaciones y los resultados. Cabe decir también que el modelo neoclásico es ecléctico, pues reúne y agrupa el contenido de las diversas teorías de la administración.

Por otra parte, se concibe a la administración como una técnica social y en relación con las organizaciones se establecen generalizaciones independientemente de su orientación, es decir, dedicadas al servicio o a la producción de bienes. Se proclama que la esencia de las organizaciones es la supervivencia y la utilidad a una sociedad y, por ende, su administración no es diferente.

En relación con la productividad, se le concibe como la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles) y la eficacia (logro de objetivos). También son incorporados algunos conceptos (como el de organización formal) y principios (como división del trabajo, especialización y jerarquía).

Influencia del modelo neoclásico en la organización

La teoría neoclásica se sostiene en la división del trabajo, que representa la base de la estructura de la organización. El modelo científico enfatizó la especialización del obrero, el clásico por los métodos y procesos de trabajo y la teoría neoclásica complementa con nuevos enfoques sobre departamentalización.

La departamentalización puede darse en cualquier sistema, nivel o región. Es un medio para asignar funciones y agruparlas en torno a órganos especializados que permitan lograr la eficiencia y efectividad.

El término “departamento” incluye áreas, divisiones, funciones y segmentos de una organización en la cual el administrador tiene autoridad específica. En el contexto del sistema de salud alude a relaciones jerárquicas bien definidas, el director dirige la institución, el jefe de área asume la administración de su división, el jefe de departamento dirige una sección y el supervisor un sector. De igual forma, en otras organizaciones médicas privadas se emplea una terminología diferente y diversa y, de hecho, en otras organizaciones diferentes a las de salud utilizan terminología variada, por lo que se dificulta establecer una terminología general.

Tipos de departamentalización

Entre otros, Gulick menciona que la departamentalización es un medio para hacer homogénea la tarea de un órgano; menciona cuatro tipos de departamentalización: 1) por objetivos, 2) por procesos, 3) por clientela y 4) por área geográfica.

La reingeniería propone la departamentalización por proyectos con una estructura de organización flexible y adaptable según las necesidades de los proyectos y con capacidad para hacer cambios necesarios. Se supone que es factible obtener un mayor grado de coordinación.

En lo que se refiere al sistema de salud en México, la departamentalización está determinada por la estructura de la organización gubernamental que se desprende de las leyes respectivas.

CAPÍTULO 3

Administración contemporánea

▼ ▲ Enfoque global de la administración

Desde el punto de vista de la administración, el siglo XX es identificado como el más productivo en el desarrollo de la teoría general de dicha ciencia; sin embargo, también se reconoce como el siglo en el cual los paradigmas administrativos están en crisis, en total desorganización.

En la época actual la incertidumbre se hace patente, el conocimiento mutilado y superespecializado ya no es efectivo, existe la necesidad de un cambio paradigmático.

A partir de la incorporación de la teoría de sistemas en la administración, el problema teórico de su aplicación se centró alrededor de la posibilidad de entrar en la “caja negra” (concepto por cierto aportado por la cibernetica): “un sistema se compone de tres elementos: *inputs, black box y outputs*”,* de esta forma, el estudio de un sistema en las organizaciones incluye estudiar las entradas, el proceso (caja negra) y las salidas, las interrelaciones de los tres elementos aportan el conocimiento sobre el adecuado o inadecuado funcionamiento del sistema.

Algunas de las teorías que se presentan a continuación tienen su origen en los inicios del siglo XX; sin embargo, por considerar variables del entorno se incluyen bajo el rubro de globales.

Es conveniente señalar que las diversas teorías que se presentan integran sólo conceptos iniciales que se consolidan en modelos administrativos.

▼ ▲ Enfoque estructuralista

Inspirado en los trabajos de Weber y Marx, supone que la estructura deriva del análisis interno de la totalidad a partir de los elementos que la conforman. El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones entre los grupos sociales. En administración, el estructuralismo se localiza en las interacciones de la organización, tanto interna como externa.

La teoría estructuralista considera las organizaciones informales como parte de la vida común de las mismas. Desarrolla sistemas de análisis, describe tipologías, considera los objetivos y la integración de los elementos humanos, estudia el ambiente y los conflictos organizacionales. Esta teoría preparó el terreno para la teoría de sistemas.

* La cibernetica reconoció la complejidad con el estudio fenomenológico que consiste en “poner entre paréntesis” sin negar ni afirmar.

▼ Modelos burocráticos de organización

Las críticas hechas tanto a la teoría clásica como a la neoclásica por su concepto del ser humano como “una máquina”, en el primer caso y por su enfoque del ser humano como “núcleo” de la organización en el segundo, dieron como resultado la búsqueda de nuevas formas de administrar.

Los estudiosos de la materia recurrieron a los escritos del economista y sociólogo Max Weber (1864-1920), creador de la sociología de la burocracia.

El modelo burocrático pone énfasis en las normas y la disciplina.

La burocracia es la última rama dentro de la teoría clásica. Se basa en el trabajo del sociólogo Weber, quien describió el modelo burocrático como la forma más apropiada de organización para empresas complejas.

La base del modelo burocrático es la noción de autoridad legal-racional, es decir, aquella autoridad libremente reconocida por los empleados como inherente a la posición de gerente dentro de los niveles jerárquicos. La gerencia para los administradores de la época era la autoridad formal. Así, por ejemplo, Fayol mencionó que el éxito de su organización estaba en la gerencia.

Asimismo, las estructuras burocráticas incluían el principio escalar, la división del trabajo y la especialización por funciones, que son propias de los modelos clásico y científico.

Las reglas y procedimientos tenían una función preponderante. Los derechos y deberes de cada posición en la jerarquía estaban bien definidos y un sistema de procedimientos determinaba la forma como debía ejercerse la autoridad.

El funcionamiento de la organización no dependía sólo de la capacidad y conocimiento de los individuos quienes, obviamente, podían ingresar a la organización y retirarse de ella; aunque vale la pena señalar que su lealtad era estimulada por medio de oportunidades de ascenso basadas sólo en méritos por su trabajo. Los conocimientos formaban parte integral de las reglas, procedimientos y registros que permanecían siempre dentro de la organización.

La burocracia posee muchas de las características de otras ramas de la teoría clásica; por ejemplo, una visión mecanicista del hombre, el predominio de la jerarquía y la autoridad, el no tomar en cuenta las influencias sociales y psicológicas que afectan el comportamiento de las personas que integran la organización. Muchos estudios efectuados desde que Weber propusiera su modelo han puesto de manifiesto las consecuencias no funcionales de las organizaciones burocráticas.

Robert K. Merton (1940) demostró cómo el cumplimiento de reglas y procedimientos estrictos podía convertirse en un objetivo por sí solo a cambio del logro de objetivos reales de la organización. Merton expresó que la burocracia es una estructura de grupos secundaria que presenta una serie de problemas que con el tiempo la llevan a la inefficiencia. La mayoría de las personas manifiesta haber experimentado, en mayor o menor medida, problemas por exceso de trámites de las estructuras burocráticas.

En la actualidad el término “burocracia” es aplicado de manera peyorativa para aludir a un mal funcionamiento de las organizaciones.

Burns y Stalker (1961) no pusieron en tela de juicio el funcionamiento interno de la organización burocrática, pero sí su capacidad para adaptarse al ambiente socioeconómico

que la rodea, y clasificaron las organizaciones dentro de las amplias categorías que comprenden las formas mecanicistas y orgánicas.

La rigidez inherente a estas estructuras se consideraba más adecuada para las formas mecanicistas de organización, donde las decisiones son de naturaleza rutinaria y cuyo ambiente es relativamente estable si se les compara con las formas orgánicas, enfrentadas a un ambiente de acelerado cambio que exige decisiones no rutinarias y a menudo innovadoras, ante lo cual la burocracia fue considerada como un sistema demasiado inflexible.

La burocracia es, a final de cuentas, una forma de organización humana que tiene su base en la racionalidad, de modo que busca adecuar los medios a los propósitos. Se concibe a la burocracia como una forma de organización de carácter legal, formal y racional.

La organización burocrática requiere un orden perfectamente establecido, con una división del trabajo minuciosamente detallada y rutinas bien establecidas, una jerarquía y autoridad indispensables, pero un mando lo más neutral posible. Los componentes humanos de la burocracia son profesionales altamente capacitados y con la previsión como función modular, es la organización eficiente por excelencia.

Weber menciona tres tipos de sociedad: tradicional, carismática y burocrática. A cada una de ellas corresponde un tipo de autoridad; así, en la sociedad tradicional, la autoridad es autocrática; la autoridad en una sociedad carismática proviene de las cualidades del líder; por último, en la sociedad burocrática la dominación es de tipo legal, en donde los subordinados obedecen no debido a imposición o por carisma, sino porque las normas y reglamentos así lo exigen.

A pesar de las múltiples críticas que pronosticaron su decadencia, dicha teoría fue incorporada con rapidez a la administración.

▼ Enfoque del comportamiento

Los conceptos que preceden a la teoría del comportamiento parten de la premisa de que el ser humano es el elemento central de las organizaciones. De ahí que se enfaticen las motivaciones de la conducta.

Los principales exponentes de la teoría del comportamiento son:

- Maslow (jerarquía de las necesidades).
- Herzberg (teoría de dos factores).
- McGregor (teorías X y Y).
- Likert (teoría de sistemas directivos).
- Barnard (teoría de la cooperación).

La teoría del comportamiento ha hecho innumerables contribuciones al desarrollo organizacional. Considera como elementos de la administración la estructura, las funciones administrativas y, principalmente, las personas.

▼ Teoría del desarrollo organizacional

Surge en la década de 1960-1969 como un conjunto heterogéneo de conocimientos relativos a la administración, generados por las teorías ya mencionadas. La teoría del desarrollo organizacional considera cuatro variables de estudio:

- Organización.
- Entorno social.
- Grupos sociales.
- Desarrollo.

El desarrollo organizacional introduce conceptos como cultura organizacional, cambio, desarrollo, dinamismo. Se enfatizan los cambios estructurales para dar dinamismo a la organización, los cuales son cuidadosamente planeados.

Se manejan también los postulados básicos del desarrollo organizacional, mismos que reciben influencia de las leyes de la dialéctica. Además, se generan modelos y procesos de desarrollo.

Los métodos de análisis y evaluación como el *feedback* (retroalimentación), el análisis transaccional y la teoría de sistemas, se integran a la teoría administrativa como conceptos trascendentes.

Desarrollo organizacional

En la época actual muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, se ha retrasado la habilidad de muchas otras organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social, cultural y político, debido a su inadecuada adaptación para integrar el cambio tecnológico.

En realidad, así como sucedió con el advenimiento de la computadora, el retraso cultural entorpece el uso idóneo de la nueva tecnología; en el sistema de salud hay innumerables ejemplos de esto.

Según el modelo del desarrollo organizacional, se considera que existen dos tipos de fuerzas que influyen en cualquier proceso de cambio: 1) fuerzas externas y 2) fuerzas internas.

Las **fuerzas externas** tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio en las organizaciones. Una particularidad que poseen es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas; sin embargo, una organización debe depender e interactuar con su entorno para sobrevivir.

Los recursos físicos, financieros y humanos de la organización se obtienen del exterior, se utilizan los insumos de otras organizaciones y, a su vez, son producidos insumos para otras empresas. Todo lo que interfiera o modifique ese entorno puede afectar las operaciones de la organización y causar presión para el cambio.

Las **fuerzas internas** resultan de factores que ocurren en el ambiente interno de la organización, como cambios de diversa naturaleza, las políticas administrativas, las nuevas tecnologías y las actitudes de los empleados. Cuando de la alta gerencia se deriva alguna decisión que modifique un plan preconcebido, sin duda altera a los demás departamentos de la organización.

Cabe decir que el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, es a la vez un área de acción social y un área de investigación científica.

A la par del estudio del desarrollo organizacional, se estudia un amplio rango de temas que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que tienen influencia sobre el éxito del desarrollo organizacional.

Concepto de desarrollo organizacional

Según Harris, el desarrollo organizacional es “la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar la empresa”. De acuerdo con Beníns, es “una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al cambio”.

El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias con actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo.

El desarrollo organizacional tiene una orientación sistémica, es construido con valores humanísticos y utiliza un agente de cambio. Por otra parte, se concentra la solución de problemas y busca la solución a través de la capacitación de los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo algunos lo analicen teóricamente.

Asimismo, el desarrollo organizacional depende en gran medida de la **retroalimentación** que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones. El análisis de los factores que impiden el logro de los objetivos es parte importante del proceso de retroalimentar.

A fin de solucionar problemas o para diseñar el proceso del programa, se adopta un enfoque de contingencias o situacional. El aprendizaje es vital y se asimila mediante la experiencia laboral, para analizar y discutir de acuerdo con sus experiencias más cercanas y aprender de ellas. El desarrollo organizacional considera intervenciones de nuevos niveles, lo que significa que la meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando.

Características del desarrollo organizacional

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las metas, a la identidad y a la eficiencia.
- El comportamiento humano es elemental.
- Los agentes externos e internos son factores que producen el cambio.
- El propósito es la cooperación.
- Las metas deben estar normadas.

Conceptos filosóficos del desarrollo organizacional

- Se considera al hombre esencialmente bueno.
- El concepto del hombre es como seres humanos.
- Los seres humanos son susceptibles de cambio y desarrollo.
- Es necesario aprovechar las diferencias individuales.
- Es importante tener confianza en las personas.
- Es importante tener disposición para aceptar riesgos.
- Se enfatiza la colaboración.
- Se aplica una conducta auténtica.

▼ Enfoque de sistemas

La teoría de sistemas desarrollada por el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy causó un profundo impacto en las diversas disciplinas del conocimiento, entre ellas la medicina, la enfermería y, por supuesto, la administración.

Se inicia de la premisa de que todo fenómeno es parte de otro mayor. Las fracciones que conforman el todo están muy relacionadas, de una manera que no es determinada sino probabilística.

Concepto de sistema

Un sistema es un conjunto de elementos íntimamente relacionados que forman una actividad para alcanzar un objetivo, se opera sobre energía, datos o materia para obtener como resultado energía, datos o materia.

La clasificación de los sistemas se muestra en la figura 3-1.

Existen más de dos categorías para clasificar los sistemas; sin embargo, son los más usados. Se pueden hacer combinaciones entre las clasificaciones.

La teoría de sistemas incorpora a la administración conceptos como:

- *Input*, entrada o insumo.
- *Output*, salida, resultado o producto.
- *Black box*, caja negra o procesador.
- *Feedback*, retroalimentación, retroacción o retroinformación.
- *Throughput*, proceso de transformación.
- Redundancia, se refiere a la capacidad para eliminar la distorsión.
- Entropía, pérdida de energía.
- Informática, se refiere a la automatización de la información.

Los conceptos mencionados, entre muchos otros, se han difundido y aceptado como términos usuales en la administración.

Los sistemas son el elemento núcleo de la administración, la aplicación multidisciplinaria de la teoría de sistemas y los instrumentos propios son quizás el mayor beneficio de dicha teoría; sin embargo, la ausencia de investigaciones para probar los alcances de dicha teoría en la administración impiden evaluar los resultados.



▲ Figura 3-1 Clasificación de sistemas.

Los conceptos básicos de los sistemas también pueden resumirse de la siguiente forma:

1. El sistema debe verse como totalidad.
2. Existen sistemas cerrados y sistemas abiertos. Se le considera cerrado cuando no tiene relaciones de intercambio con su medio ambiente; es abierto cuando, por el contrario, intercambia información, energía o materia con su medio ambiente, como ocurre con los sistemas biológicos o con los sistemas sociales.
3. Un sistema cerrado está expuesto a la entropía, que es la tendencia al desgaste, agotamiento o debilidad. Un sistema abierto no sufre esta condición porque recibe insumos de su medio ambiente, pero puede producir entropía negativa que ocurre cuando los insumos que recibe son mayores que lo que producen.
4. La homeostasis dinámica se produce cuando el sistema abierto alcanza un estado en el cual existe una adecuada relación entre los insumos que recibe y los que se requieren para operar el sistema. Una organización no sobrevive si sus insumos no igualan a sus productos, es condición de éxito que se produzca más que los insumos que se importan.
5. La retroalimentación del sistema es una necesidad constante, ya que la misma tiene el propósito de proporcionar información de la situación del sistema, es decir, el estado uniforme entre insumos y productos, o el peligro de destrucción.
6. Los sistemas tienen subsistemas y son, a la vez, subsistemas de un suprasistema.
7. Los sistemas abiertos y los sistemas sociales al crecer tienden a volverse especializados.
8. La equifinalidad de los sistemas es lograr el estado uniforme o la homeostasis dinámica mediante diversas técnicas o procedimientos.
9. Los sistemas sociales son ideados por los seres humanos y, por lo mismo, son imperfectos. Las relaciones entre sus elementos crecen y se consolidan con el tiempo, de esta manera, los individuos llegan a aceptar actitudes, costumbres y normas que se convierten en fuerzas ambientales que influyen sobre las organizaciones.
10. Los elementos físicos o materiales y los elementos sociales mantienen una relación de interdependencia, lo que da lugar a la existencia de un sistema sociotécnico.

Los aspectos fundamentales que apoyan la teoría de sistemas como un método para la comprensión integral del universo son:

- La teoría de sistemas es una manera de estudiar los campos del conocimiento científico. La ciencia busca la verdad; sin embargo, los métodos empleados por la ciencia no han cubierto todo fenómeno, ante tal situación se inventan nuevas formas para estudiar la realidad y la teoría de sistemas es un método que intenta conocer los fenómenos en forma integral.
- Cada vez con mayor certeza, las ciencias naturales se incorporan a las ciencias sociales. Las ciencias naturales estudian los fenómenos en su perspectiva individual, pero el medio ambiente que es modificado por los humanos y que forma al mismo tiempo parte de las ciencias naturales no puede ni debe pasar inadvertido, es por eso que cada vez se tiene la certeza de que como elementos interdependientes e interrelacionados, humanos y naturaleza conforman sistemas, subsistemas y macrosistemas.

- Los principios de la teoría de sistemas permiten una comprensión global del universo. La forma en que se relacionan los elementos de la naturaleza y de cómo se modifican sus relaciones, los hechos que prueban y demuestran la fortaleza de la teoría de sistemas son ideales para tener una amplia concepción del funcionamiento de la naturaleza.
- Todos los sistemas existen dentro de sistemas. Los sistemas diversos no son aislados, están en constante cambio y evolución, tal es el hecho de que cada uno existe dentro de otro sistema.
- Todos los sistemas son abiertos. A pesar de que la matemática y la física describen los tipos de sistemas a partir de que los elementos de los sistemas se relacionan, modifican y son modificados a la vez, se acepta la premisa de que en sentido estricto no existen los sistemas abiertos.
- Las funciones del sistema dependen de su estructura. El estructuralismo como corriente ideológica del método científico concibe la totalidad como un elemento básico del objeto de estudio. La estructura es un sistema de transformaciones que implica leyes y que se enriquece por el juego mismo de sus transformaciones. Los tres elementos de la estructura son la totalidad, las transformaciones y la autorregulación (véase el capítulo 21, *Investigación*).

▼ Enfoque de la toma de decisiones

La influencia de la matemática en la ciencia administrativa se fundamenta en la lógica y en la expresión por medio de símbolos. Según esta teoría, los elementos sobresalientes son el proceso y el problema.

La toma de decisiones aplica un proceso científico en la solución de problemas, se incluyen como etapas del proceso las siguientes:

- Identificación del problema.
- Análisis de la situación.
- Investigación de las posibles soluciones y sus consecuencias.
- Selección de la solución.
- Ejecución de la decisión.
- Evaluación de resultados.

La simulación de situaciones expresada en modelos matemáticos hace posible manipular diversas alternativas de decisión para dar solución a problemas reales.

La toma de decisiones asegura el éxito cuando dichas decisiones son tomadas por medio de la simulación.

Las técnicas utilizadas pueden variar desde la teoría de juegos para el manejo de conflictos, las colas de espera para problemas relativos al tiempo, la teoría de grafos para la planeación y evaluación de planes y programas, o para el control; la programación lineal, la táctica y la estratégica.

La teoría de la probabilidad se puede aplicar en casos de riesgos o incertidumbre al tomar una decisión. Se considera que los factores se producen de acuerdo con una norma que puede ser predecible. La simulación, los modelos y los juegos son una manera de simplificar los problemas mediante la identificación de sus componentes básicos.

El uso de “ensayo y error”, la manipulación de variables sobre el escritorio, se utilizan para probar el impacto de los cambios propuestos y, de esta forma, tomar la decisión. El árbol de decisión es un método gráfico para visualizar las soluciones disponibles; su base está en la experiencia y juicio del administrador.

El programa de evaluación y técnica de revisión (PERT) y el camino crítico (CPM), sirven también como técnicas especiales para la toma de decisiones.

La teoría de las colas trata de filas de espera o problemas de servicio intermitente. Como técnica matemática, se determina por medio de ella el equilibrio más eficaz de factores relacionados con el servicio intermitente.

La programación lineal utiliza el álgebra de matrices o ecuaciones lineales para determinar la mejor manera de emplear los recursos cuando éstos son limitados para obtener óptimos resultados.

La investigación operacional como técnica básica ofrece soluciones viables para el logro de los objetivos organizacionales.

La teoría matemática es relativamente reciente en la administración; como parte del modelo de la toma de decisiones, su aplicación básica es en el proceso de toma de decisiones, especialmente si éstas pueden ser programables.

▼▲ Enfoque de las contingencias

La teoría de las contingencias argumenta que la eficacia de las organizaciones no se alcanza con un solo modelo administrativo; por el contrario, es de acuerdo con el diagnóstico situacional, considerando variables internas y externas, como se puede decidir cuál modelo es el que debe aplicarse.

La estructura de organización interna es una variable dependiente del entorno externo, la tecnología modifica la organización.

Skinner define la contingencia como: “la relación lógica inferencial de tres elementos, que son la señal, la conducta y la consecuencia”.

El ambiente, según la teoría de las contingencias, toma en cuenta los factores tecnológicos, políticos, culturales, sociales y demográficos. Por su nivel de abstracción, la aplicación de la teoría de sistemas a la teoría de las contingencias ofrece alternativas prácticas al administrador.

Los autores de la teoría no aceptan los principios de la teoría clásica; por el contrario, consideran de suma importancia el desarrollo de habilidades en el diagnóstico. Además, ofrecen una variedad en soluciones que son acordes con el pensamiento administrativo, mismas que pueden ser aplicadas en la solución de problemas de la empresa.

▼▲ Enfoque de calidad

En el modelo de calidad influyen tres escuelas:

- La americana, con la búsqueda de la productividad y la eficiencia.
- La japonesa, con el logro de la satisfacción del usuario.
- La europea, con la búsqueda del desarrollo corporativo.

Escuela asiática con el concepto del humano racional

El modelo de calidad concibe a las personas como seres racionales, creativos y activos. El humano es capaz de crear, cambiar, innovar y pensar. La organización se concibe como una interacción constante hacia un objetivo común. Los esquemas de organización representados por organigramas son cosa del pasado. Hoy se intenta crear organizaciones en que las personas trabajen en equipo con objetivos comunes.

Se considera que en la época actual, el conocimiento del trabajo es privilegio del trabajador, los jefes no conocen a profundidad lo que el personal operativo realiza cotidianamente, ese conocimiento, por tanto, iguala a las personas.

En un ambiente de “igualdad” ya no hay jefes que concentren el poder o la toma de decisiones, se propone entonces que sea el propio trabajador quien tome las decisiones sobre su trabajo e intente solucionar los problemas relacionados con sus funciones o servicios. La función de los jefes es apoyar a los trabajadores en la búsqueda y creación de la calidad.

Tradicionalmente se ha considerado que los problemas deben ser solucionados por los directivos y que son ellos quienes menos sufren las consecuencias inmediatas de los problemas cotidianos. Son los miembros de nivel operativo o directivo intermedio quienes deben solucionar y lidiar con los problemas y defectos del material, equipo o instrumental. Así que en un modelo de calidad, la organización tiende a eliminar la organización típica lineal, de modo que considera que las personas en interacción constante deben organizarse y eliminar las barreras para lograr los objetivos (figura 3-2).

Por otra parte, la organización tradicional se muestra en un esquema clásico, como sería un organigrama de tipo lineal. Dicha organización tan conocida y difundida tiene graves problemas para la época actual. Es importante mencionar que en la organización clásica se determina con claridad quién tiene la autoridad y, por supuesto, quién toma las decisiones.

Si la toma de decisiones y la autoridad la tiene el jefe, los trabajadores a nivel operativo no pueden cambiar nada, de ahí que se produzcan las siguientes situaciones:

- Insatisfacción por un trabajo mal remunerado.
- Marginación profesional.
- Defectos del material con que se obliga a trabajar.
- Incapacidad para tomar decisiones.
- Falta de motivación y reconocimiento.



▲ Figura 3-2 Organización en el sistema de calidad.

En una organización formal de tipo lineal se genera un ambiente inadecuado para la productividad.

Los conflictos que se presentan en tales circunstancias son innumerables y cuando la problemática producida por las situaciones mencionadas no se soluciona con prontitud, es posible que la insatisfacción se incremente.

El modelo de calidad identifica que existen diversas actitudes de los trabajadores frente a los problemas, dichas actitudes necesariamente influyen en la productividad.

Las actitudes de los trabajadores producen, a su vez, comportamientos definidos con los que se hace necesario implementar diferentes sistemas de organización que conduzcan a la productividad.

Entre las actitudes detectables y ante las cuales es posible influir a través de la administración se encuentran las siguientes:

- Actitudes de inactividad.
- Actitudes reactivas.
- Actitudes interactivas.

Es importante enfatizar que las actitudes de los trabajadores frente a los problemas determinan su comportamiento en la organización, por eso se intenta lograr conductas interactivas que sean positivas para alcanzar los objetivos individuales y colectivos. Por tanto, se proponen procesos y formas de motivación que promuevan las actitudes positivas para el desarrollo de la organización, se intentan a través de la formación educativa, la investigación y el desarrollo de habilidades en las conductas interactivas.

El método de solución de problemas se convierte en la prioridad para ser aplicado por los grupos interactivos, se apoya también el uso de la tecnología adecuada y la satisfacción de necesidades de los trabajadores.

Al involucrar al trabajador en los logros empresariales se asegura el éxito de la organización, la investigación sobre el presente y el futuro de la empresa, el manejo de las evidencias como datos que muestran los alcances y la utilización de la estadística, son aspectos que destacan en la aplicación del modelo. Pese a todo lo anterior, falta un elemento que se integra después a la administración de calidad total, a saber, la responsabilidad compartida de "todos" los miembros de la organización.

La teoría del desarrollo organizacional menciona en forma prolífica innumerables comportamientos organizacionales y su forma de tratamiento.

En la actualidad, sobre todo con los modelos de calidad y la reingeniería, ya no se intenta comprender las razones de los comportamientos, sino generar los comportamientos deseados a través de innumerables técnicas.

En forma gráfica, no son descabelladas las actitudes identificadas por los creadores de la escuela asiática de la calidad.

Actitudes de las personas en las organizaciones

Las actitudes de las personas en las organizaciones son muy importantes. Casi toda la teoría general de la administración alude a los comportamientos deseables, la unión de objetivos individuales y colectivos, etc. Con el modelo de calidad se identifican cuatro tipos de actitudes de los integrantes de las organizaciones que se expresan en conductas: inactiva, reactiva, preactiva e interactiva.

- **Inactiva.** Se caracteriza por no hacer nada frente a los problemas, su administración es conservadora. Las instituciones o empresas que son administradas en forma inactiva están destinadas a extinguirse y sólo sobreviven las instituciones que tienen subsidio del Estado.
- **Reactiva.** Logran la inactividad perdiendo el tiempo, poniendo barreras a las soluciones; de hecho, no buscan la solución de problemas, su administración puede catalogarse de reaccionaria.
- **Preactiva.** Buscan el cambio, piensan que el futuro no se puede controlar, prefieren tratar los problemas en forma colectiva, presentan planes innovadores; sin embargo, dejan a las autoridades la solución y la toma de decisiones.
- **Interactiva.** Son revolucionarios, buscan el cambio y la transformación, planean el futuro en el presente, buscan el autodesarrollo, la autorrealización, son idealistas, creativos e innovadores; sobre todo, buscan la acción.

La administración de calidad busca hacer las organizaciones interactivas, prefiere involucrar a los miembros de la organización en la solución de problemas, considerando que “nadie conoce mejor el trabajo como aquel que lo desempeña diariamente”, intenta unificar los objetivos individuales con los de la empresa, ideal que fue el sueño de los teóricos de la administración.

Para administrar con calidad, se propone el proceso de solución de problemas en seis etapas. El modelo de calidad tiene grandes exponentes que se consideran más adelante. Cabe señalar que los argumentos de cada escuela son muy interesantes.

Datos generales del modelo administrativo de calidad

Los procesos de negocios iniciaron con toda seguridad antes de lo que se cree; la arqueología ha encontrado evidencia del comercio en las ciudades más antiguas que se han descubierto.

Una teoría sostiene que el comercio comenzó cuando se presentaron los primeros excedentes agrícolas, es decir, cuando los grupos humanos se volvieron sedentarios y cambiaron su economía destructora del ambiente por una economía productora.

Lo más probable es que la primera transacción comercial fuera el intercambio de alimentos sobrantes por otros artículos, a lo cual siguió la producción deliberada de bienes y servicios. La actividad comercial puede haber motivado la construcción de las primeras ciudades.

De acuerdo con dicha teoría, el primer motivo de las sociedades con fines comerciales fue el intercambio de bienes sobrantes, mismos que se consideraban sin valor, por otros que les eran útiles.

La importancia de convertirse en sociedades dominadoras del comercio mundial conduce al establecimiento de nuevas formas de cooperación entre el gobierno y las empresas. Todos estos mecanismos apoyaron la actividad comercial, que se constituyó en el punto de interés de las sociedades. Así, la administración pública se fundamenta en los intereses de las empresas y los comercios.

A pasos agigantados, cabe señalar que la evolución constante requiere de nuevas formas tecnológicas, así: la computación en los negocios se presentó cuando Herman Hollerith diseñó la tarjeta perforada para ayudar a la contabilización del censo estadounidense de 1890. Aquí es digno de mención que el censo de 1880 necesitó siete años y medio para su contabilización, en cambio, con el invento de Hollerith la contabilización del censo se redujo en tiempo a dos años y medio y su precisión fue mayor.¹

Las computadoras se convirtieron en la herramienta básica para manejar la enorme cantidad de datos que las grandes compañías industriales y de servicios financieros necesitaban para realizar sus planes. Los cambios en las empresas, en su mayoría con base en nuevas tecnologías, parecen estar sucediéndose a un ritmo acelerado a partir de entonces.

Desde la Edad Media hasta comienzos del siglo xx hubo modificaciones menores, es hasta épocas recientes que los cambios sutiles pero progresivos se notan en casi todos los aspectos de la vida social. Si bien los cambios se producen en forma natural y evolutiva, es comprensible y predecible que las empresas tuvieran alguna dificultad en reconocer que estaban ocurriendo cambios fundamentales y que, además, al comienzo no les hubiera sido fácil encontrar los mejores caminos para reaccionar.

La teoría general de la administración inicia precisamente con las empresas encargadas de elaborar productos. Es de entenderse que el principal motivo de preocupación fuese el producto y su calidad.

En lo que se refiere a la salud, la administración toma el enfoque administrativo según el caso. Así, por ejemplo, si se considera que la creación de hospitales en el mundo obedeció a las necesidades de reclusión para tratar determinados padecimientos, que la reclusión de tales enfermos sólo podía hacerse en lugares especiales y que, además, la atención y tratamiento médico en sus inicios fue proporcionada por sacerdotes, el concepto de cuidado fue “caridad”. En tales circunstancias, el modelo administrativo implementado fue seguramente el modelo clásico.

Ya en la época moderna, los hospitales forman parte del sistema de salud en los diferentes países; por lo general, la administración de los sistemas de salud pertenece al gobierno y las políticas aplicadas obedecen al modelo administrativo del país.

Si la administración de corte clásico es la génesis de la administración, es de entender que la orientación hacia el producto o servicio predomina en la mayoría de los sistemas de salud. Ahora bien, si la administración de corte clásico se ubica en empresas, la filosofía implícita es lograr más productos lo que, traducido en salud, es más trabajo. Por otra parte, a fin de comprender por qué las instituciones de salud aplican determinados modelos administrativos, es necesario conocer los antecedentes de la administración ubicada en las empresas y en la realización de “negocios”.

En México, concretamente en el sistema de salud, no ha sido fácil reconocer la necesidad de cambiar; sin embargo, las “quiebras técnicas” de las instituciones de salud consideradas más sólidas —debido entre otras cosas a un deficiente manejo del presupuesto y a la pesada burocracia que se utiliza— obligan a reconocer la necesidad de modificar tanto el sistema como los procesos del trabajo. Por ello, se ha retomado el rumbo y hoy se realizan intensos esfuerzos para modificar el funcionamiento actual.

A fin de sobrevivir es necesario encontrar caminos que lleven a anticiparse a los cambios; asimismo, es razonable encontrar los medios para sacar utilidades de ellos.

Evolución de la empresa

Una de las leyes de la dialéctica específica es que: “el universo está en constante evolución y cambio”, lo cual se puede constatar en el estudio de las sociedades humanas y su evolución constante y progresiva.

Del mismo modo que las sociedades evolucionan, es normal que cada organización experimente una forma de cambio que manifieste su evolución. Así, cuando una empresa o institución comienza, por lo general es pequeña, y las pocas personas que trabajan en ella se conocen entre sí. La organización es sencilla y la comunicación se expande en forma normal. Los esfuerzos grupales son conocidos por todos y se favorece la producción. Las empresas pequeñas se guían por procesos informales, no es necesario establecer controles muy amplios, la división del trabajo es particularmente clara y cada quien sabe exactamente lo que tiene que hacer, así como qué se espera de su trabajo.

Sin embargo, la empresa tiende a evolucionar y a crecer, cuando eso sucede los procesos mencionados se vuelven complejos y ya no es tan fácil controlar la productividad o la producción. La empresa cuenta ahora con personal “viejo” y “joven”, lo que propicia las barreras para la comunicación. Al tener ahora procesos más complejos, es necesario contar con personal especializado. La empresa ahora cuenta con personal de experiencia, novatos y especialistas con nuevos conocimientos, ideas y formas de hacer el trabajo. El resultado de la mezcla hace surgir la necesidad de tener mayor control, lo que da pie a la presencia de supervisores o personal de confianza que ayuden a la gerencia a mantener los estándares de trabajo.

Cuando parece que la empresa está encontrando la estabilidad, se presenta la necesidad del cambio por las presiones externas y las políticas internacionales; si no ocurre el cambio la empresa puede extinguirse; de modo que la meta ahora es cambiar; sin embargo, por lo general se observa gran resistencia y renuencia a ello. Es comprensible que en muchas de las compañías más grandes y antiguas no se dé la bienvenida al cambio, pues en ellas el personal acostumbrado a hacer las cosas “a su manera” encuentra una amenaza a su estabilidad. Muy a su pesar, son justamente tales empresas las que necesitan cambiar con mayor urgencia.

En el sector oficial hay muchas de estas empresas e instituciones que con el paso del tiempo se han convertido en un peso para la sociedad. Cuando la forma de administrar elegida es la burocracia, todo ello en un intento por restablecer el ritmo de trabajo, la organización se llena de normas y papeleos que cambian los procesos de trabajo. En ocasiones, los cambios afectan a los trabajadores y las barreras territoriales generan problemas de comunicación y de flujo de trabajo; el cambio se torna entonces lento y la cooperación entre departamentos se obstruye.

Cada cambio que se produce al interior de la empresa afecta en mayor o menor medida a los trabajadores y, por supuesto, a los clientes. Es cierto que los cambios se presentan como una necesidad, de manera que se tienen las mejores intenciones al introducirlos; es más, casi todos los cambios realizados en estas condiciones brindan beneficios verdaderos. No obstante, si los cambios en vez de ser planeados son emergentes, cuando se apliquen complicarán más a la organización. Además, el tiempo sigue su marcha y si no se produce el cambio aumentarán las barreras contra el progreso y la creatividad.

Ante el cambio, los gerentes y el personal operativo se esforzarán por trabajar dentro de los límites de la estructura formal determinada para asegurar la estabilidad de la em-

presa. Todo ello a pesar de que su complejidad ya no permite el trabajo tal y como se hacía antes. Entre los efectos de una situación como la descrita, se halla la presencia de intereses particulares y egoístas de los integrantes de la organización por mejorar su posición dentro de la empresa, lo que se manifiesta en la formación de alianzas políticas o la estructura informal que conspira en los pasillos para buscar determinados privilegios.

En estas condiciones, el personal que se identifica con la empresa o institución intenta trabajar evitando la burocracia sólo que, además de la frustración que ello implica, es frecuente que los directivos orienten su actividad hacia un punto desde el cual puedan controlar todas las variables, sin tomar en cuenta que existen variables que sólo se pueden prevenir. Estos trabajadores consiguen hacer su trabajo, pero al restringir el alcance de la actividad y al no tener en cuenta las variables incontrolables, debilitan aún más una estructura formal de la organización a la que debido a un crecimiento no planeado de la empresa, es ya de por sí compleja y lenta.

En cuanto a la estructura de organización formal, a partir del modelo clásico y aun en la actualidad, las jerarquías constituyen el punto de partida de la administración.

El sistema de organización puede ser lineal o funcional, pero la complejidad de las empresas que han crecido requiere formas no tradicionales para abarcar las funciones, los productos, los procesos y los clientes. Cuando una empresa desea ofrecer calidad, una organización tradicional no sirve, por ello se crean niveles jerárquicos adicionales; esto produce no sólo un aumento en el presupuesto de la empresa, sino que retrasa la toma de decisiones.

En la administración clásica e incluso en la neoclásica, se pretende ignorar la existencia de la organización informal, lo cual se manifiesta en conflictos internos que pueden ser lo suficientemente graves para evitar el logro de objetivos.

En la actualidad, el modelo de calidad intenta rescatar la autonomía del trabajador para que éste pueda tomar decisiones en lo que respecta a su trabajo y de esta forma buscar la excelencia.

A partir de la década de 1970-1979, el aumento de la competencia mundial produce nuevas presiones en las empresas, se requiere habilidad para entrar al mercado, mantener los costos y sostenerse en la preferencia de los clientes. Otros factores importantes para presionar a las empresas a cambiar son los gobiernos, la nueva y cambiante tecnología, así como las políticas internacionales.

Casi todo el siglo XX se caracteriza por la aplicación de modelos administrativos que tienen una orientación hacia el producto; por tanto, la productividad se entendió como el aumento de la producción; la práctica de calidad predominante fue precisamente en el producto final.

Aun hoy día existen empresas cuya característica de calidad la enfocan al aumento de la producción, lo cual tiene graves consecuencias, entre ellas:

1. La caída de la calidad del producto, ya que importa más cantidad que calidad.
2. La centralización del poder en los directivos de nivel estratégico.
3. Restarle autonomía y creatividad al trabajador.
4. Que la planeación del trabajo esté a cargo de personal especializado, lo que se traduce a una separación y barreras entre el trabajador especialista y el empleado con menor preparación.

Aunque hay muchas más consecuencias de aplicar un paradigma administrativo cuya base se encuentra en la productividad, entendida ésta como un aumento en la producción de bienes o servicios, es más importante considerar la necesidad de los cambios de los paradigmas administrativos. De acuerdo con lo anterior, los cambios en las estructuras sociales, en la ciencia y la tecnología producen irremediablemente cambios en las empresas, con mayor razón en los paradigmas administrativos y de todas las ciencias sociales.

En vista de la evolución de las empresas y de los constantes cambios, la calidad en términos de la administración se orienta en la actualidad a los clientes o usuarios, con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus requerimientos. La calidad se sustenta en una filosofía de la administración que es impulsada por la mejora continua. En su sentido más amplio, la calidad es testimonio de una filosofía, un sistema y un proceso administrativo con características propias.

Breve historia del control de calidad total

El concepto de control de calidad moderno —o control de calidad estadístico, como se le llama hoy— comenzó en la década de 1930-1939 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el doctor W. A. Shewart. La Segunda Guerra Mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y posteriores a la misma.

Inglaterra también desarrolló el control de calidad, cuya aplicación se hizo evidente en la adopción de las Normas Británicas 600 en 1935; dichas normas tuvieron su base en el trabajo estadístico de E. S. Pearson.

La producción estadounidense durante la guerra fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, debido en parte a la introducción del control de calidad estadístico, que también estimuló los avances tecnológicos.

En Japón se tradujeron al japonés las primeras Normas Británicas 600. Algunos investigadores se dedicaron seriamente al estudio de la estadística moderna, pero su trabajo se expresaba en un lenguaje matemático que no era comprensible a todos. La administración aplicada en las empresas japonesas tuvo la influencia de Taylor, con las especificaciones de fijar controles y estándares de trabajo. El control de calidad, con la administración clásica se situaba en la supervisión o inspección.

Los productos tanto en Japón como en Occidente seguían la tendencia a aumentar la producción, lo que dio como resultado muchos productos baratos pero sin calidad. La introducción del control de calidad estadístico en mayo de 1946 se produjo cuando las fuerzas estadounidenses administraron a la industria japonesa de comunicaciones; durante ese periodo se estableció el sistema de normas nacionales.

En 1945 se creó la Asociación Japonesa de Normas, seguida del Comité de Normas Industriales Japonesas en 1946. La Ley de Normalización Industrial se promulgó en 1949 y la Ley de Normas Agrícolas Japonesas (NAJ) en 1950. La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses es una entidad privada constituida por ingenieros y expertos en diversas áreas, que se formó en 1946. Posteriormente, elaboraron sus propios métodos y textos sobre el tema; el doctor Deming participó activamente en cursos dictados a empresarios japoneses en los cuales se aplicó el ciclo Deming.

El énfasis en el control de calidad para la época (1950) fue la estadística, lo cual trajo algunas inconformidades, entre ellas las siguientes:

- Los empleados experimentados, que siempre habían confiado en su trabajo, conocimientos y su sentido común, se quejaban de que no podían emplear los métodos estadísticos. Sostenían, a menudo con emoción, que tales métodos eran inútiles.
- La existencia de normas o estándares de calidad, a pesar de ser comunes con la administración de Taylor, no consideraban los procesos de transformación, sólo se reducían al aumento de la productividad.
- El control de calidad requería datos, pero éstos eran muy escasos; tanto en las industrias japonesas como en las que seguían un control de calidad con base en el producto, los métodos de muestreo y división no se empleaban de manera correcta en la recopilación de información útil para mejorar la calidad.

El énfasis en el control de calidad estadístico no se aceptó porque se pensaba que era muy complejo y, además, por el temor a no producir la cantidad estipulada en los estándares y las normas de la empresa, lo cual podía perjudicar el salario de los trabajadores. La gerencia alta y media en Japón no mostraba mayor interés en establecer el control de calidad; la visita del doctor Jurán logró incentivar a los gerentes para crear una inquietud global de toda la gerencia.

El control de calidad (o garantía de calidad) inició con la idea de hacer énfasis en la inspección de productos para no entregar productos defectuosos. Por fortuna, se reflexionó a tiempo acerca de que si se elaboran productos defectuosos no bastaría un ejército de supervisores o inspectores para eliminarlos, de modo que es mejor no hacer productos defectuosos. Si se controla el proceso en lugar de los productos, sin duda habrá mayores rendimientos.

Con el tiempo se demostró la necesidad de la participación total de los integrantes de la organización, para garantizar la calidad en los procesos de transformación. El nacimiento del círculo de control de calidad se debe precisamente a que en la fabricación de productos de calidad con garantía plena los trabajadores son los que se encargan de “hacer bien” su trabajo. En este sentido, la educación de los trabajadores en materia de control de calidad es crucial, si bien en el decenio de 1950-1959 esa educación se consideraba casi imposible.

Japón es una nación que tiene una sola raza y un idioma; no hay otro país del mundo que tenga una sola raza en una población superior a los 100 millones —por ejemplo, Estados Unidos está compuesto por muchos grupos étnicos, incluso personas que no hablan inglés—. En Europa, la mayoría de las naciones están formadas por una sola raza, pero tienen muchos trabajadores extranjeros en sus fábricas. En México, existen múltiples grupos étnicos, basta decir que se incluye en la Constitución mexicana un artículo para garantizar los derechos de los pueblos indígenas (artículo 2); sin embargo, en México los trabajadores de las empresas por lo general hablan también un solo idioma, lo cual puede ser una ventaja para la comunicación, como sucedió en Japón.

La característica fundamental del control de calidad en Japón es que los círculos de calidad se forman con trabajadores en forma voluntaria, son personas comprometidas con sus empresas, con deseos de superarse profesionalmente y que involucran a todos los trabajadores.

El éxito de los círculos de calidad total está en la participación de todos los involucrados y se fundamenta en la educación que puede ser formal o informal. Hoy se extienden por todo el mundo los círculos de calidad, y se considera la efectividad y los beneficios de la calidad en los servicios o productos en las organizaciones. Hay muchas cosas implicadas en que hoy el movimiento por la calidad sea una meta mundial.

▼▲ Globalización

En los últimos años se reconoce en el escenario internacional una nueva circunstancia económica y cultural a la que se le ha denominado “globalización”. Con ello se alude a la magnitud y crecimiento del comercio internacional, a las inversiones extranjeras y su importancia en los procesos productivos y financieros de todas las naciones, así como a los efectos e implicaciones que los nuevos paradigmas tecnológicos tienen entre las naciones.

También es importante considerar que la globalización se refiere a las posibilidades y perspectivas para el desarrollo de las naciones. La producción, el comercio y las finanzas conforman una red de intercambios que incluye a casi todo el mundo. Las operaciones entre naciones en estos tres aspectos son cotidianas, de hecho, sin interrupciones por tiempo o espacio, lo que es posible gracias a la formidable y creciente capacidad de comunicación e información que la red global permite.

Las posibilidades que la informática ofrece para organizar todo tipo de intercambios e informaciones se extiende de tal forma que surgen nuevas formas empresariales, lo que produce modificaciones, tanto en las empresas como en las relaciones entre empresarios, administradores y trabajadores.

Los vínculos entre las empresas, las actividades científicas y tecnológicas, así como las actividades políticas, se vuelven más complejos. En las relaciones sociales, culturales y políticas de las sociedades sobresale un factor clave: el **conocimiento**, del cual depende directamente la capacidad de una nación para adaptarse a los cambios y generar ventajas que le permitan competir en un proceso globalizado.

A fin de que una nación sea competitiva en un panorama globalizado, es preciso cumplir con los siguientes criterios:

- **Fortalecer la democracia.** Un país en el que hay libertad ofrece un ambiente propicio para el intercambio de bienes y servicios.
- **Ajustar y estabilizar la economía.** Cuando ocurre una crisis económica que produce poca estabilidad en un país, las relaciones comerciales o de intercambio se frenan, por ello es indispensable contar con una economía sólida.
- **Incorporar el cambio tecnológico mundial.** La adquisición de tecnología es un factor importante de progreso porque permite la información constante.
- **Modernizar los sectores públicos.** El sector público es el área donde se producen mejor las relaciones comerciales, por eso es importante modernizarlo.
- **Elevar el ahorro.** El ahorro es uno de los factores económicos que hablan de una economía sana, pero además es el capital que mueve importantes inversiones.
- **Mejorar la distribución del ingreso.** El desarrollo de un país se mide por los ingresos *per cápita*, lo que sólo es posible cuando el ingreso de los individuos que conforman una sociedad es eficientemente distribuido.

- **Implantar patrones austeros de consumo.** Una sociedad consumista difícilmente produce, no se trata sólo de consumir, también es indispensable producir.

Por otra parte, las naciones competitivas tienen un crecimiento y un desarrollo especial, se le conoce como **desarrollo sustentable**. Qué es y cómo se logra el desarrollo sustentable, cómo se aplica, quiénes lo aplican y cuáles son los resultados, es el tema de actualidad.

▼ Desarrollo sustentable

El enfoque de desarrollo sustentable surgió en la década de 1980-1989, en un contexto de crisis económica mundial y en un momento de revisión de los paradigmas de desarrollo.

Fue propuesto por la Comisión de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo. Su actual aplicación en casi todo el mundo se debe a dicha comisión, formada por miembros de múltiples naciones, pero lo interesante del desarrollo sustentable es que su perspectiva es muy amplia, incluye las capacidades culturales y educativas de una sociedad, saber hacer las cosas, lograr calidad de vida y el cuidado ambiental para satisfacer necesidades sin comprometer el futuro del mundo.

Con el desarrollo sustentable se busca superar la pobreza, mantener una mejoría permanente de las formas de vida, lograr sociedades más equitativas, todo ello sin acelerar el deterioro del ambiente o incluso recuperando en la medida de lo posible los sistemas naturales degradados. Se distinguen dos dimensiones: social y natural, enlazadas con expresiones filosóficas engarzadas en lo humano, la razón y la naturaleza. Tan simple pero complejo resulta el desarrollo sustentable, se establecen también algunos principios para que los procesos de producción y consumo de las naciones no rebasen los límites del desarrollo sustentable.

Principios del desarrollo sustentable

- **Recursos renovables.** Su utilización sustentable requiere que los ritmos de aprovechamiento no superen las tasas de recuperación natural de esos recursos.
- **Recursos no renovables.** Restringir su uso si no se conocen recursos que los sustituyan, con el propósito de no privar a las futuras generaciones de dichos recursos.
- **Generación de deshechos.** Sólo se producirán en la medida que la naturaleza pueda absorberlos.

Por otra parte, las relaciones entre población y desarrollo en la etapa final del siglo XX y comienzos del XXI tienen lugar en el contexto de un cambio paradigmático. Los cambios más destacados se producen en el paradigma político y por sistema de gobierno. El paradigma económico global se trata del advenimiento de la era global, caracterizada por los cambios en las tecnologías, las comunicaciones, el transporte y la información.

Los cambios y los nuevos paradigmas no están exentos de problemas, entre otros, los relativos al cambio climático, la disminución de la capa de ozono, la degradación del medio ambiente, así como los que se derivan de las relaciones e interdependencias entre la población y el desarrollo social y económico.

Las conferencias internacionales, sobre todo las de Bucarest, México y El Cairo, abordan las relaciones entre la demografía y el desarrollo de las naciones. El desarrollo sus-

tentable se discute a partir de un crecimiento económico sostenido de una comunidad mundial, uno que no consuma hasta acabar con los recursos naturales que son la base del desarrollo.

De esta manera se presupone orientar los esfuerzos en pro del crecimiento y el desarrollo hacia un proceso que permita legar a las generaciones venideras de forma equitativa y con pleno respeto al medio ambiente, el mismo acceso a los recursos naturales y la misma oportunidad de mejor calidad de vida que en teoría ha disfrutado la humanidad.

El desarrollo sustentable se concibe como la forma más adecuada para cumplir con las metas de crecimiento económico, social y cultural de los pueblos. Todo lo anterior sin que ocurra deterioro del medio ambiente. Hasta la fecha las potencias mundiales han obtenido el desarrollo económico sacrificando y desperdiциando los recursos naturales, produciendo desechos tóxicos que ponen en riesgo la vida y la salud de las personas en todo el mundo. En contraste, las poblaciones marginadas, sin empleo, educación o recursos propios, necesariamente hacen uso de los recursos naturales sin el cuidado debido, y es muy probable que no apoyen las medidas dictadas para proteger el ambiente.

En diferentes congresos internacionales se han presentado conclusiones sobre la necesidad de formular estrategias para una distribución equitativa y racional de los beneficios que trae consigo el desarrollo social. Se ha concluido también que los obstáculos reales que impiden el desarrollo social, además de la tasa de crecimiento, son una combinación de factores en los cuales se muestra con claridad el desequilibrio, producto de la desigualdad entre los países desarrollados y los que no lo son.

En el panorama internacional se identifica e intenta llevar a la práctica un nuevo paradigma de desarrollo capaz de satisfacer las necesidades humanas básicas, a través de la acción de las personas que conforman las distintas sociedades y que estén interesadas en la ejecución de nuevos programas de desarrollo. Las características de esos nuevos programas de desarrollo son las siguientes:

- Que sean sustentables, es decir, justos y equitativos.
- Sostenibles, lo que significa que se respetará el medio ambiente ecológico.
- Autosuficiente, o sea la utilización al máximo de los recursos disponibles en cada país.

El desarrollo de los países, visto de tal manera, es verdaderamente revolucionario, la idea es cambiar las prácticas viejas del pasado, agrestes y destructivas, por métodos novedosos, productivos y benéficos desde el punto de vista ecológico. Las acciones emprendidas se orientan a mejorar las condiciones generales de vida, así como a crear las condiciones para un crecimiento y realización plena.

El camino para lograr un desarrollo humano sostenido se manifiesta en un crecimiento del producto nacional bruto, lo que indica una distribución equitativa de los ingresos. No es sólo un aumento de tipo cuantitativo el que se pretende con los programas de desarrollo, la meta es lograr la igualdad social, de género, económica, social y ambiental.

El desarrollo humano sustentable se consigue con políticas ambientales integrales, la equidad en el uso de los recursos del planeta es un **desarrollo por y para la humanidad**. La forma de alcanzarlo es con educación, salud y equidad.

Las políticas y relaciones internacionales de los países han adoptado los matices del desarrollo sustentable porque se han dado cuenta que la actividad humana está carente

de responsabilidad ha ido dañando al planeta y lo que es peor, el ser humano —que es el habitante dotado de razón para impedir tal atrocidad— es el que menos pone de su parte.

Hablar de población y desarrollo humano sustentable supone tomar en cuenta los recursos internos de los países, armonizar la dinámica demográfica y las fuertes tendencias migratorias, evaluar las áreas ecológicamente sensibles, armonizar las acciones de las sociedades como productoras y consumidoras de bienes y servicios, actuar contra la pobreza, generar empleos, así como revalorar el papel de la mujer, ya que es ella la piedra angular del desarrollo. Por otra parte, es necesario eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles. Al respecto, debe evitarse que en nombre del desarrollo humano sostenible se aprovechen los destructores del medio ambiente para asumir posturas “proteccionistas”, que legitiman su derecho a seguir deteriorando el ambiente.

Los programas de corte neoliberal no sólo tienen un alto costo ambiental directo al reducir los presupuestos para fines ecológicos y, en consecuencia, agravar la pobreza. Los países subdesarrollados deberían tener en cuenta que es importante lograr el equilibrio entre la satisfacción de necesidades de la población actual y la satisfacción de necesidades de las generaciones futuras. Por otra parte, el desarrollo sustentable exige considerar que la erradicación de la pobreza y la protección ambiental están ligadas, además de que el desarrollo económico requiere soluciones globales por el carácter interrelacionado e interdependiente de los problemas ambientales.

Los programas de desarrollo humano sustentable se pronuncian por fortalecer la identidad de cada país y su capacidad para poner en práctica estrategias propias, todo ello sin hacer a un lado el aspecto global de los mismos. Las estrategias de cada nación se orientan a asegurar la expansión productiva, a elevar los niveles de vida y a la solución de los graves problemas sociales, ambientales y a prevenir el ulterior deterioro del medio ambiente.

Mención especial merece la necesidad de desarrollar capacidades tecnológicas que permitan reducir la dependencia de tecnologías ajenas para solucionar problemas específicos de alguna nación. Se pretende en este rubro la colaboración de los países desarrollados para enseñar y formar personal calificado, además de transferir las tecnologías necesarias. Sólo con la participación activa de los gobiernos de los diferentes países podrán ponerse en práctica los proyectos de desarrollo sostenible. La dimensión ambiental en proyecto, diseña e investiga en torno a la demografía y su relación con los recursos ambientales.

Aunque, como es evidente, alcanzar los objetivos resulta difícil, en realidad es posible. Por supuesto, exige realizar profundos ajustes en la producción y el consumo de las distintas sociedades. Lo anterior lleva a la conclusión de que el proceso administrativo planteado por Fayol o por Taylor, y que fue precisado por el modelo neoclásico, o perfeccionado con los modelos siguientes hasta antes del modelo de calidad, ha dejado de funcionar como paradigma de la administración moderna.

En lo que se refiere al sistema de salud, tanto el fenómeno de la globalización como las políticas internacionales y el compromiso de las naciones sobre el desarrollo sustentable, llevan a introducir cambios y modernizar las instituciones del sector público, que es uno de los requisitos planteados para su desarrollo.

▼ Pioneros del enfoque de calidad

Con el enfoque de calidad surgen figuras relevantes en todo el mundo, quizá los más significativos por sus aportes son Peter Drucker, Edward Deming, J.M. Juran, Kaoru Ishikawa.

Dichos autores han establecido las bases teóricas de los enfoques de calidad; sin embargo, justo es reconocer que las organizaciones japonesas fueron las que con mayor seriedad aplicaron de manera coherente las enseñanzas de tres ilustres profesores estadounidenses: Juran, Deming y Drucker. Otros teóricos que integraron nuevas aportaciones son Fenningaum, Taguchi y, recientemente, Hammer y Champy, Raymond Manganelly y Mark M. Klein, entre otros, con sus aportaciones sobre reingeniería de procesos.

La aplicación de los conceptos de calidad tuvo como origen las necesidades de organismos industriales para mejorar la calidad, la productividad y el costo de sus productos con el fin de ser competitivos en el mercado. En la actualidad los principios de calidad se han extrapolado y adaptado para aplicarse a todo tipo de actividades y organismos.

Peter Drucker

Según Drucker, la sociedad actual tiene nuevas clases sociales; tal afirmación la fundamenta en que el capitalismo como realidad social dominante está desapareciendo, lo mismo que el marxismo como ideología social dominante.

La nueva sociedad —llamada por Drucker poscapitalista— se caracteriza porque los trabajadores tradicionales ya no son la mayoría en las organizaciones. Explica que los “fondos de pensiones rebasaron y controlaron la provisión y colocación del dinero”. Más de la mitad del capital de las empresas está en dichos fondos; ante tal situación, el **conocimiento** se está convirtiendo con rapidez en el único factor de producción, afirma Drucker. De acuerdo con su teoría, el conocimiento pasa por tres etapas: 1) hacer, 2) producir y 3) crear.

De modo que el conocimiento se utilizó primero para hacer cosas, después para producir actividades satisfactorias de las necesidades humanas y, finalmente, para crear, innovar, inventar y hacer la vida de las personas más agradable y armónica.

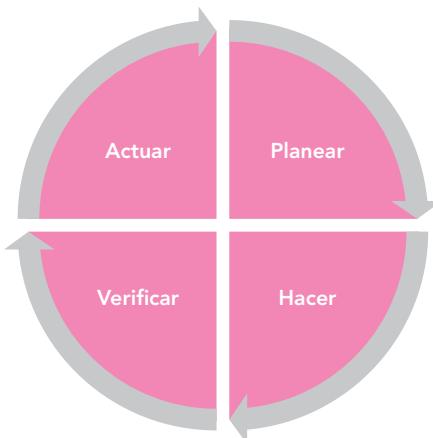
Es muy interesante analizar las reflexiones y fundamentos de Drucker, con base en las cuales explica que los cambios en las sociedades del mundo actual influyen no sólo en la vida cotidiana, sino también en las organizaciones.

William Edwards Deming

El doctor Deming, uno de los grandes exponentes de los enfoques de calidad, es reconocido a nivel internacional por su aportación a la transformación de la industria japonesa, misma que revolucionó su sistema de administración y elevó de manera considerable sus niveles de calidad y productividad.

Discípulo del doctor Shewart, quien desarrolló las técnicas del control estadístico de procesos y las gráficas de control, Deming utilizó y difundió el **círculo de Shewart**: planear, hacer, verificar y actuar, al que ahora se le conoce como **círculo de Deming**, y es uno de los aspectos medulares de su filosofía de calidad. A través de esa herramienta el doctor Deming promovió el uso del control estadístico de los procesos para el logro de calidad y el cambio planeado y sistemático.

El círculo de Deming tiene cuatro fases: planear, hacer, verificar y actuar (figura 3-3) y es una metodología recomendada para la realización de cualquier actividad que permite lograr los resultados esperados en forma sistemática, partiendo de información confiable para la toma de decisiones.



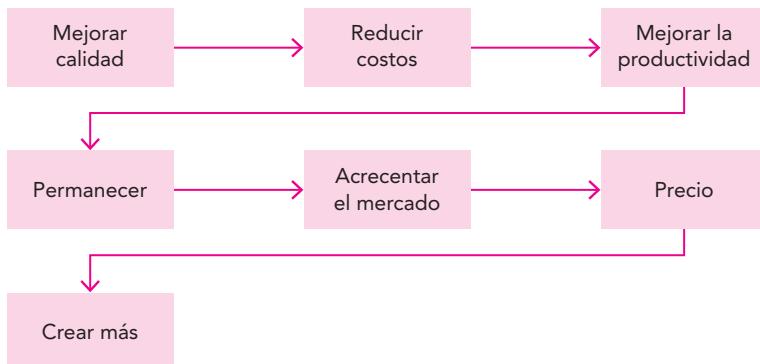
▲ Figura 3-3 Círculo de Deming.

- La primera fase del círculo de Deming es planear: se considera en esta fase dejar claros los objetivos, el diagnóstico administrativo, la definición de acciones y el plan de trabajo.
- La segunda fase corresponde a hacer: es propiamente la ejecución de las acciones.
- La tercera es verificar: es el control.
- La cuarta fase es actuar: se refiere a realizar los ajustes correspondientes, volver a planear acciones si es necesario y sistematizar los procedimientos para verificar.

El doctor Deming sintetiza su filosofía de la calidad en la aplicación de 12 factores:

1. Perseverancia y competitividad.
2. Cambiar y romper los viejos paradigmas.
3. Eliminar el control y vigilancia para obtener calidad, la misma se genera desde el principio.
4. Mejora constante.
5. Considerar al trabajador como una persona racional y creativa, dando la oportunidad para que se sienta orgulloso por su trabajo.
6. Desechar el miedo a participar y expresar ideas.
7. Trabajo en equipo.
8. Capacitación y educación constante.
9. Eliminar los exhortos y amenazas.
10. Quitar los estándares y sustituirlos por liderazgo.
11. No economizar sacrificando la calidad. Abrir el mercado.
12. La calidad es tarea de todos.

Deming habla también de una reacción en cadena que incluye mejorar la calidad, lo cual permite reducir los costos, aumentar la productividad —lo cual permite que las organiza-



▲ Figura 3-4 Reacción en cadena de Deming.

ciones permanezcan en el negocio—, acrecentar el mercado y en consecuencia disminuir los precios y, por último, crear más y mejores empresas (figura 3-4).

Walter A. Shewhart

En 1924, el doctor Shewhart inició el control de calidad llamado **control estadístico**, el cual tiene su base en el uso de gráficas y el cálculo simplificado con el propósito de reconocer la variabilidad en el proceso, las causas y encontrar la forma de controlar la variabilidad.

El concepto básico del control de los procesos implica, según Shewhart, causas comunes y causas especiales. Las primeras son ocasionadas por el propio sistema; las causas especiales son eventos circunstanciales y efímeros ajenos al sistema. Lo que se debe hacer para eliminar las causas comunes es distinto a lo que se debe hacer para eliminar las causas especiales. El mejoramiento del proceso consiste en eliminar las causas de error, tanto especiales como comunes.

Walter Shewhart, prominente estadístico estadounidense, fue pionero en el control de los procesos. En 1924, Shewhart inventó el gráfico de control, estableció los principios esenciales del control estadístico de la calidad y dio origen al estudio científico moderno del control de procesos.

Debido a su formación como estadístico, Shewhart enseñó a los gerentes que los resultados de los procesos industriales generaban datos cuantitativos como longitud, peso, altura, densidad, etc., que podían ser analizados usando métodos estadísticos para determinar si la variación observada en ellos indicaba que el proceso estaba “bajo control”, es decir, correspondía a causas comunes de variación o si, por el contrario, el proceso estaba afectado por causas especiales que podían ser corregidas para evitar resultados del proceso “fuera de control”.

Shewhart es también autor del conocido ciclo PHVA, llamado también el ciclo de Deming, al que se supuso ideado por este último. Así, la calidad no sólo está presente en el producto final, sino que se construye en el proceso, por lo que es necesario analizar los datos generados en los procesos para minimizar la variación que se produce en ellos. Se reconoce de esta forma que la calidad está presente en todo el sistema.

Joseph M. Juran

Fue uno de los primeros en promover la calidad y ha hecho importantes aportaciones en la modernización y revolución de la industria japonesa. Define la calidad como “adecuación al uso”, lo que implica tomar en cuenta que el producto o el servicio ofertado cuente con las características que el cliente ha definido como “útiles”.

Los logros de Juran en la modernización de la industria japonesa se deben a que consiguió transmitir a los gerentes de nivel estratégico y operativo que el control total de la calidad no es un instrumento que deba aplicarse a nivel operativo, sino que es un instrumento para toda la gerencia. Distingue dos tipos de calidad: la calidad de diseño que se refiere a que el producto o servicio satisfaga las necesidades del usuario y la calidad de conformidad que es el grado en que los productos o servicios se apegan a lo planeado.

El proceso establecido por Juran —conocido como la trilogía de Juran para lograr la calidad— incluye tres aspectos:

- Planificar la calidad.
- Control de calidad.
- Mejora de la calidad.

Según Juran, a fin de **planificar** con calidad es necesario fijar objetivos de calidad, identificar a los clientes, determinar las necesidades de los clientes, desarrollar el producto o el servicio con características que respondan a las expectativas de los clientes, desarrollar el proceso adecuado y establecer el control del proceso.

El **control** de la calidad incluye la evaluación del comportamiento real del producto o servicio y su ajuste a la calidad, comparar con los objetivos de calidad y actuar sobre las diferencias.

Con la **mejora** de la calidad se pretende elevar los niveles de calidad alcanzados a través de equipos de mejora y de proyectos de investigación para innovar. Se supone que la mejora de la calidad debe considerar crear la infraestructura necesaria para asegurar la mejora de la calidad. Al mismo tiempo, deben proporcionarse los recursos, la motivación y la formación necesaria a los equipos de mejora.

El modelo parece sencillo, sin embargo, lo importante no es cómo luce sino cómo aplicarlo.

Kaouru Ishikawa

El doctor Ishikawa destacó el énfasis que la estadística tiene para revolucionar la filosofía administrativa hacia un objetivo de calidad. No sólo se limitó a difundir la necesidad de la calidad, sino que expresó la necesidad de aplicar el control de calidad en todas las actividades de la empresa, lo cual constituye el control total de la calidad. De hecho, según Ishikawa, los objetivos del control de calidad son muy amplios y comprenden lo siguiente:

- Mejorar la productividad.
- Mejorar la calidad.
- Dividir los beneficios entre todos los miembros de la organización.
- Mejorar el nivel de vida de las personas.

Se le considera el pionero de los “círculos de calidad”; además, señaló que en Japón el control total de calidad tiene un sentido humanista que se define por las siguientes características:

- Es aplicado en toda la organización.
- Se proporciona educación y entrenamiento para una cultura de la calidad.
- Son integrados los círculos de calidad con apoyo total.
- Hay auditorías para el control de la calidad.
- Se aplican métodos y herramientas de la estadística.
- Son promovidas actividades de control de calidad en toda la nación.
- Su filosofía de la administración incluye: primero calidad, el consumidor dice cuál es la calidad, hablar con hechos y datos, respetar al trabajador, y organización funcional.

Phil Crosby

Cabe mencionar también el trabajo realizado por Phil Crosby, un importante consultor de calidad en Estados Unidos que ha promovido su filosofía de calidad en las empresas. Es importante porque sus aportaciones al modelo de calidad son interesantes, su afirmación de que “calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez” se ha hecho famosa y es, sin duda, muy criticada. El propósito de dicha frase es en el sentido de que las empresas gastan más cuando existe mala calidad y ésta puede evitarse. Los principios de Crosby son:

- Cumplir con los requisitos de calidad.
- La prevención es el sistema para la calidad.
- El estándar de desempeño es cero defectos.
- El sistema de medición se orienta a los costos de la calidad y los costos de no cumplir los requisitos exigidos por el cliente.

Los 14 pasos de la administración de calidad de Crosby son los siguientes:

1. Establecer el compromiso de la dirección de calidad.
2. Formar un equipo para mejora de calidad (EMC).
3. Capacitar al personal en los conceptos de calidad.
4. Establecer métodos de medición de la calidad.
5. Evaluar los costos de la calidad.
6. Crear conciencia sobre la calidad.
7. Tomar acciones correctivas.
8. Cero defectos.
9. Festejar logros.
10. Establecer metas.
11. Eliminar las causas de error.
12. Dar reconocimiento.
13. Formar equipos de calidad.
14. Repetir el proceso.

Michael Hammer y James Champy

Ambos autores son consultores pioneros en el campo de la reingeniería de servicios. Hammer desarrolló el concepto de reingeniería, tanto él como Champy proponen que para lograr mejoras deben centrarse en los procesos y reinventarlos. Consideran que la manera de hacer las cosas hoy a menudo responde a las necesidades o a los factores del pasado, sostienen que se han heredado prácticas y procedimientos que ya no son cuestionados y que con frecuencia son obsoletos e impiden obtener resultados y satisfacer las necesidades de los clientes.

Hammer y Champy definen la reingeniería como la revisión fundamental de los procesos para alcanzar resultados espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez.

La base de la calidad total son las personas involucradas, los consumidores finales, el personal, los dirigentes, los accionistas, los proveedores, así como la sociedad que le otorga un lugar, de modo que una mejora continua es el medio para lograr altos niveles de competitividad y crear valor a través de la producción de bienes y servicios.

La calidad se asegura desde el momento inicial en que se obtienen los insumos, la calidad no se controla, se produce a partir del trabajo diario en forma responsable, se sustenta en la previsión y no en la detección de fallas y errores que el control de la administración clásica o neoclásica intentaron como esencia de la dirección.

La mejora constante de los procesos depende de la medición y retroalimentación constante de los mismos. Como la calidad no se controla, sino que la hacen las personas involucradas, se hace necesaria una gestión administrativa de corte gerencial.

▼▲ Conceptos de calidad

El concepto etimológico de la palabra “calidad” proviene del vocablo griego *kalos*, que significa “bueno”, “hermoso”, “apto”, “favorable”, y del vocablo latino *qualitem*, “propiedad”.

En este contexto la calidad implica entender que el cliente (paciente) es quien define la calidad del servicio que le ofrecen los profesionales de la salud. Obsesionarse por complacer a los clientes y no contentarse sólo con “librarlos de sus problemas inmediatos”, es un proceso que involucra a todos los empleados.

A continuación se listan los conceptos más sobresalientes relacionados con la calidad.

Administración del conocimiento. Es el conjunto de prácticas utilizadas para identificar, desarrollar y aplicar de manera integral y sistemática los conocimientos de una organización.

Alta dirección. Se refiere al equipo directivo de la organización, integrado por el director general y aquellas personas que le reportan directamente.

Alto desempeño. Se refiere a la capacidad de generar conocimiento a través del ejercicio y mejoramiento de los sistemas de trabajo, habilidad para innovar y crear.

Auditoría de calidad. Consiste en la verificación del cumplimiento de las normas, metodología y procedimientos de los sistemas y procesos de calidad.

Cadena de valor. Es el conjunto de personas o grupos, insumos y metodología que participan en un proceso de transformación. En una organización la integran los proveedores, los procesos de la organización y los clientes/usuarios finales.

Calidad. Grado en que se cumple con los requisitos, es cumplir de manera sistemática con los requerimientos para satisfacer las necesidades o expectativas de los clientes o usuarios. Es la creación de valor para los clientes o usuarios.

Calidad con base en hechos. Las decisiones deben tomarse conforme los hechos que así lo muestran, el análisis de datos y la información estadística debe ser la base para tomar las mejores decisiones.

Calidad total. Es una forma de ser orientada a la mejora continua de los productos, bienes o servicios, sistemas y procesos de una organización, con el propósito de crear valor para sus clientes o usuarios.

Capacidad de proceso. Aptitud para obtener un producto.

Cliente. Todo aquel que recibe, utiliza o se beneficia con los productos, servicios o actividades que realiza la empresa; puede ser interno o externo.

Cliente externo. Aquellas personas fuera del organismo, que reciben, utilizan o se benefician con lo que realizamos en la empresa.

Cliente interno. Aquel que recibe, utiliza o se beneficia con el producto del trabajo, dentro del organismo.

Comparación referencial. Estudio sistemático para conocer los procesos, productos y servicios de la competencia o de las mejores prácticas.

Competitividad. Capacidad para competir o soportar la competencia de manera equiparable.

Consenso. Consentimiento de todas las personas que componen un grupo, para actuar de tal o cual manera o para emitir una conclusión.

Cultura deseada. Es el conjunto de signos, rasgos y características conductuales que describen lo que la organización quiere ser.

Cultura organizacional. Conjunto de comportamientos, lenguaje, símbolos y actividades, que representan la forma de ser de una organización.

Desarrollo sostenido. Es el resultado del esfuerzo permanente de una organización por crear valor a los clientes y usuarios, personal, comunidad, medio ambiente, accionistas y organización, y de la mejora continua de sus productos, procesos y sistemas de trabajo.

Desarrollo sustentable. Es la mejora continua de la calidad de vida de la comunidad y las formas de producción, con impactos mínimos controlados del medio ambiente, y acciones de mitigación, conservación y recuperación de los recursos naturales, de tal manera que permite la permanencia a largo plazo de los grupos sociales y los ecosistemas.

Diagrama causa-efecto. Diagrama desarrollado por el profesor Kaoru Ishikawa, para representar en forma gráfica las diversas causas que ocasionan un efecto.

Diagrama de flujo. Es una forma gráfica de representar los procesos que muestra cada uno de los pasos que lo integran en la secuencia en que ocurren.

Diagrama de Pareto. Gráfica a través de la cual se representan factores o problemas ordenados de mayor a menor de acuerdo con la magnitud de su contribución. Permite ilustrar el principio propuesto por Wilfredo Pareto, en el que se señala que 20% de las causas ocasiona 80% de los efectos.

Documentación. Es el registro cotidiano del desempeño de los procesos y sistemas. Constituye el acervo de conocimientos de la organización y permite evaluar y mantener vigente la tecnología operativa.

Eficiencia. Es el logro de objetivos con los recursos disponibles.

Eficiencia ecológica. Se refiere a la eficiencia respetando la ecología, es el aprovechamiento óptimo de la energía y recursos necesarios para producir un bien o un servicio, generando el mínimo de residuos o el menor desperdicio de energía bajo esquemas de desarrollo sustentable.

Efectividad. Es la capacidad para entregar resultados planeados.

Enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes, por ello es necesario no sólo satisfacer sus necesidades, sino anticiparse y preocuparse por exceder sus expectativas. Investigar las necesidades del cliente y tenerlas presentes al diseñar y ejecutar las actividades de la organización para satisfacer dichas necesidades.

Enfoque con base en procesos. El logro de objetivos es mejor cuando se identifican en un proceso que relaciona actividades y recursos.

Enfoque de sistemas. Toda organización funciona como un sistema, los procesos están interrelacionados y son interdependientes; cuando la organización actúa en consecuencia los beneficios son mayores.

Entrada. Por lo general es salida de otro proceso.

Estándar. Norma, medida de desempeño esperado, utilizada para evaluar o comparar acciones realizadas. Normas de desempeño definidas para una actividad, un proceso, un producto o un servicio.

Estandarización. Es la acción de instalar o implantar procesos o sistemas, nuevos o modificados, así como un sistema de medición, para lograr un desempeño consistente.

Estratificación. Clasificación de datos en grupos con características similares.

Estructura. Es la descripción de las interrelaciones y responsabilidades de los diversos niveles jerárquicos relacionándolos con niveles, procesos y sistemas.

Evaluación de la calidad. Es la metodología que se emplea para asignar un valor cuantitativo a la madurez de los sistemas y procesos de una organización de acuerdo con los principios y valores de calidad.

Garantía en el servicio. Se refiere a la responsabilidad asumida por los servicios ofrecidos, de acuerdo con las necesidades de los clientes y usuarios, así como a la respuesta satisfactoria o restitución en caso del incumplimiento.

Histograma. Es una gráfica que sirve para representar el promedio y dispersión de un grupo de datos.

Hoja de verificación. Formato diseñado para registrar los datos de categorías de información previamente seleccionadas: opiniones de usuarios, frecuencia de ocurrencia de sucesos, mediciones de desempeño de procesos, etcétera.

Indicadores. Conjunto de mediciones.

Modelo de calidad. Es el paradigma que contiene el esquema predeterminado de referencia que define los sistemas y prácticas de la organización, congruentes con los principios y valores de calidad.

Objetivos estratégicos balanceados. Son aquellos que tienen en cuenta a todos los grupos de interés definidos por la organización considerando sus recursos, prioridades y circunstancias.

Organización como sistema. Es la concepción del funcionamiento de la organización como un ente interdependiente que requiere retroalimentación para optimizar su desempeño. Su descripción abarca el funcionamiento de los procesos y sistemas de la organización y su interacción con los proveedores, distribuidores, clientes y usuarios.

Proactivo. Capacidad de tomar la iniciativa para anticiparse a los hechos con acciones preventivas.

Procedimiento. Forma en que debe realizarse un proceso. Proceso normalizado, documentado y escrito.

Proceso. Es un conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales; maquinaria, gente, métodos y medio ambiente, para convertir insumos en productos con valor agregado. Sistema interrelacionado de actividades que entregan “salidas” a unos clientes que lo demandan transformando “insumos” a productos y agregando valor al transformar. Conjunto de pasos ordenados y relacionados entre ellos a través de los cuales se convierten los insumos en productos o resultados.

Procesos clave. Son los procesos relacionados con la misión de la organización; aquellos que generan las características de producto o servicio que son apreciadas por el cliente.

Procesos de apoyo. Procesos que facilitan los procesos clave, proporcionan productos o servicios sin los cuales un proceso clave no podría operar, o sería deficiente. Su aportación a la creación de valor a los clientes es indirecta; sin embargo, su importancia en el desempeño y logro de los objetivos de la organización es similar a la que tienen los procesos clave.

Producto. Salida del proceso.

Proveedor. Son todas las organizaciones o personas internas que proporcionan bienes o servicios durante cualquier etapa de los procesos. Se refiere a quienes aportan productos o servicios durante cualquier etapa de operación de su organización.

Salud financiera. Es el estado que guardan los recursos de una organización, cuya operación no pone en riesgo su existencia y que se representa por su valor económico.

Satisfacción del personal. Se refiere al grado de bienestar en el trabajo de todo el personal de la organización en aspectos como: ambiente de trabajo, capacitación, compensación, comunicación, credibilidad y congruencia, desarrollo social, enriquecimiento personal por el trabajo, herramientas de trabajo, liderazgo, movilidad, participación, reconocimiento, respeto, retroalimentación, salud ocupacional, seguridad e higiene, seguridad en el empleo, tiempo libre, trabajo en equipo.

Servicio. Son todas las actividades desarrolladas por una persona o una institución para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios.

Sinergia. Principio de la teoría de sistemas que señala que “el todo es más que la suma de sus partes”. Esto quiere decir que se obtienen mejores resultados cuando se unen los esfuerzos de las partes que si cada uno actuara por separado.

Sistema. Se considera como el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que forman una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos, energía o materia, para producir datos, energía o materia. Conjunto de elementos que tienen un propósito común y están relacionados entre ellos.

Subsistema. Grupo de elementos que forman parte de un sistema.

Tecnología. Conocimientos o experiencia que pueden aplicarse a nivel industrial para la fabricación de un producto, la aplicación de un proceso o la prestación de un servicio.

Tecnología limpia. Es el conjunto de conocimientos y medios técnicos de impacto ambiental reducido, reversible en el corto plazo. Utilizan, de preferencia, energía natural (solar, eólica, geotérmica, magnética, gravitacional, etc.), detergentes y limpiadores biodegradables, sin fosfatos, materias primas con sistemas de producción o extracción

de bajo impacto ambiental (materiales o elementos escasos en la naturaleza), materiales reciclados para sus empaques y papel en general, tuberías y artículos plásticos, materiales reciclables, reutilizables, no desechables, fibras naturales, agua de lluvia, agua residual tratada, procesos de bajas o nulas emisiones a la atmósfera.

Valor. Es el grado de beneficio obtenido, resultado de la utilidad y experiencias vividas en el uso de un producto, servicio o estrategia. En relación con los productos y servicios, el valor es la percepción del cliente sobre el grado en que se satisfacen sus necesidades y expectativas.

Valor creado. Es el conjunto de componentes o características útiles para el cliente, que un proceso incorpora o agrega al producto o servicio, que se produce o entrega para exceder los requisitos implícitos y explícitos del cliente.

Valor superior. Es el beneficio adicional al valor creado a los productos y servicios. Permite lograr características de diferenciación en los mercados o ventajas competitivas.

Valores organizacionales. Conjunto de atributos compartidos por todo el personal de una organización que definen los comportamientos, lenguaje, símbolos y actividades, que orientan y conforman la cultura organizacional deseada.

Variabilidad. Fenómeno inherente a todas las cosas en la naturaleza, mismo que señala que no existen dos objetos iguales en todo el universo.

Si la calidad es una cultura, una filosofía, y una forma de ser y de hacer, conlleva la necesidad de perfeccionar la forma de trabajar. La calidad total tiene su principal fuerza motriz en la creación de un valor agregado en la labor encaminada a satisfacer a los clientes y usuarios.

En relación con los productos y servicios, el valor es la percepción del cliente sobre el grado en que se satisfacen sus necesidades por parte de la empresa o institución a la cual demandan un producto o un servicio. Sin embargo, en la actualidad para actuar con calidad es indispensable **conocer** los nuevos enfoques administrativos y actuar en consecuencia. A fin de lograr este objetivo de “conocer” lo mejor es “aprender de los mejores”; a continuación se presentan las aportaciones de los teóricos en la materia.

▼▲ Administración por conocimientos de Drucker

El mundo se encuentra en medio de un gran cambio, el cual se caracteriza por el paso de una economía industrial a una economía del conocimiento —de una sociedad capitalista a una sociedad post capitalista—. Dicho cambio alterará por completo la estructura de la sociedad, la dinámica social y económica, las clases sociales y los problemas sociales.

El resultado de la aplicación del conocimiento primero a la mejora de las herramientas, procesos y productos; después a la mejora de la productividad laboral y, por último, a la innovación y a la mejora del propio conocimiento, se manifiesta en una nueva sociedad que Drucker llama “sociedad post capitalista”²

La función del conocimiento en el trabajo cada vez más reemplaza al trabajo manual. El conocimiento es hoy la clave del éxito económico y personal. Es muy poco probable que una persona acceda a ingresos correspondientes a los de la clase media o mayores si carece de un título que certifique la adquisición de conocimiento y dicha certificación sólo se puede obtener en una universidad.

La innovación y la creatividad que se propician con el concepto del ser humano como un ser racional en las organizaciones, sólo se consigue a través de la aplicación de conocimientos, por eso el conocimiento que más se valora en las empresas es aquel que puede aplicarse a la práctica y modificar de manera eficaz la realidad.

La superespecialización por medio del conocimiento va ganando terreno y a medida que se depende más de éste, se torna más complejo y especializado. La finalidad de las empresas es contar con aquellos especialistas que puedan hacer más competitiva y productiva a la organización. Lo anterior conduce a la conclusión de que quienes no son especialistas (es decir, los técnicos, el auxiliar, etc.) serán subcontratados.

Una organización de especialistas en conocimiento es una organización de iguales; por tanto, no tiene jefes ni subordinados, ya que todos son iguales, el conocimiento los iguala.

Como el objetivo de las organizaciones post capitalistas es la innovación, por definición están designadas para el cambio constante. El cambio, por ende, cobra especial relevancia y, por otra parte, una organización de especialistas tiende a la descentralización, puesto que los jefes tienden también a desaparecer.

▼▲ Organizaciones federales

Es en tales circunstancias que la propuesta de las organizaciones federales se indica como la más adecuada para un óptimo financiamiento; Tom Peters y Charles Handy introducen una organización federal.³ De acuerdo con estos autores, en las sociedades en que el conocimiento es la tendencia, las organizaciones se verán forzadas a descentralizar; pero la descentralización tradicional ya no bastará, debe hacerse radical, de tal forma que semejan una estructura federal.

Tenga en mente que centralizar significa que el centro delega a las partes, pero conserva el control general. El federalismo consiste en que varias partes se unen para trabajar juntas, los poderes del centro son otorgados por las partes. La función más importante del centro en las organizaciones federales es asesorar, coordinar, sugerir, etcétera.

El cambio en una organización puede afrontarse más rápido cuando las partes involucradas tienen poder y autonomía, por supuesto que el cambio de la descentralización tradicional a la federal no es voluntario, es producto del conocimiento y la innovación. Handy considera que los principios de las organizaciones federales son:

- **Centro pequeño.** Una oficina central corporativa que organiza un gran número de personas, con funciones de investigación, diseño de escenarios y opciones futuras, estrategias y documentación.
- **Subsidiariedad.** Las unidades operativas toman decisiones y sólo en caso necesario ceden poder a la oficina central, al contrario de lo que ocurre tradicionalmente en las organizaciones clásicas.
- **Doble ciudadanía.** Los empleados se identifican tanto con su unidad operativa como con su organización.
- **Trabajos “de tipo empresarial”.** Todos los empleados son personas de negocios, se sostiene como filosofía el trabajo empresarial, aquel con responsabilidad sobre los pre-

supuestos, gastos, formación, clientes, calidad y con acceso completo e ilimitado a la información financiera y no financiera.

Los elementos de trabajo en una organización federal permiten que los empleados reciban información sobre todas o casi todas las habilidades necesarias para desempeñar con efectividad su puesto.

En las organizaciones federales no se frenan las acciones a las contenidas en las descripciones de puesto que son limitantes. Las tareas que antes se realizaban en múltiples pasos y en varios departamentos o de varios jefes, pueden realizarse si el empleado logra generar un producto completo y ofrecer un servicio integral a sus clientes.

El uso de los presupuestos y la autoridad para tomar decisiones en cuanto a los mismos está ahora en el empleado, quien no tiene la necesidad de esperar el consentimiento de la dirección. La calidad es asumida por el empleado, así como la creatividad, de modo que el trabajador tiene autonomía para actuar con tal de que cumpla con su objetivo laboral. Además, los empleados son responsables de que los clientes obtengan una total satisfacción. Excepto las decisiones financieras, el empleado tiene acceso a toda la información que estime pertinente para desarrollar su trabajo. En la práctica, muchas de las organizaciones están transformando su estructura a una federal.

Peters afirma que la organización federal desintegra la empresa en unidades pequeñas autosuficientes en las que todos los empleados se ven obligados a convertirse en empresarios.

▼▲ Teoría del trébol

El mismo Charles Handy propuso una organización en forma de trébol, que es el emblema nacional de Irlanda; Handy utiliza el trébol para simbolizar los tres tipos de personas que integran las nuevas organizaciones. Las unidades operativas individuales son organizaciones en forma de trébol con tres tipos de empleados:

- **Profesionales.** Trabajadores del núcleo central de tiempo completo. Constituyen los trabajadores que son decisivos para el futuro de la organización por los conocimientos que poseen.
- **Contratistas.** Consultores y contratistas subcontratados, se contratan para trabajos específicos que no son esenciales ni permanentes.
- **Empleados temporales.** Son trabajadores necesarios para ampliar servicios, mantenimiento de las instalaciones o en épocas de mucho trabajo, entre otros.

A fin de triunfar en las organizaciones del mundo contemporáneo es necesario entonces:

Contar con una buena educación con certificados de competencias en una variedad de temas, de ahí que en la actualidad se incluye en los sectores educativos la formación por competencias y un buen conocimiento de la forma de inteligencia única (de tacto, analítica, lingüística, espacial, musical, práctica, física, intuitiva o interpersonal) y de cómo el trabajador puede explotarla para añadir valor a las organizaciones.

▼▲ Reingeniería

La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio, Daniel Morris y Joel Brandon mencionan siete condiciones para que el proceso de reingeniería llegue a buen término:⁴

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería con metodología.
2. Administración coordinada del cambio para las funciones afectadas.
3. Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua.
4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios.
5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
6. Habilidad para utilizar los modelos sobre una base continua.
7. Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la empresa.

Desde el punto de vista de Morris y Brandon, la reingeniería precisa primero de un proceso de posicionamiento; además, debe ser elaborado el proyecto por asesores externos a la empresa.

Michael Hammer y James Champy fueron consultores pioneros en el campo de la reingeniería. Ambos sostienen que aplicando la reingeniería se lograrán resultados espectaculares. Definen a la reingeniería como “la revisión y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

La reingeniería es una respuesta al modelo de calidad, sobre todo en lo que a control de los procesos se refiere; quien aplica este enfoque, debe considerar la toma drástica de decisiones.

Concepto de reingeniería

La reingeniería es la revisión de los procesos de la organización y el cambio radical en su diseño con el propósito de mejorar, en forma drástica, el rendimiento de los procesos desde el punto de vista de costo, calidad, beneficio y tiempo.

▼▲ Gerencia de procesos

Tiene su origen también en el modelo de calidad, se incluye como práctica de la disciplina de calidad.

La gerencia de procesos forma parte de la cultura de organizaciones exitosas, es cultura empresarial; la confusión común entre unidades organizacionales y procesos surge porque el modelo administrativo predominante se aplica a través del proceso administrativo. Su modelo de organización se define con una estructura jerárquica en la cual se definen con claridad los distintos niveles de responsabilidad y autoridad.

La división del trabajo, los insumos y el producto están bien definidos, no así el proceso por medio del cual se integran los insumos, se elaboran los productos y se producen las salidas.

Una de las preocupaciones de los exponentes del modelo de calidad ha sido lograr la efectividad establecida en la misión y la visión, las reflexiones giran en relación con cómo agregar valor a los bienes o servicios que fuesen objetivamente apreciados por los clientes.

La gerencia de procesos es una respuesta a la producción de bienes y servicios de calidad que se construyen en los procesos. Maneja cuatro principios fundamentales:

1. La gerencia de procesos es agregar valor al producto.
2. Escuchar la voz del cliente.
3. Lograr la satisfacción del cliente.
4. Escuchar a los mejores.

No cabe duda que en el mundo actual todas las actividades de las organizaciones que producen servicios o comerciales están involucradas en los mercados globales. Muchas organizaciones se han dado cuenta de que sólo posicionándose en el mercado pueden enfrentar el futuro con éxito, porque aquello que parecía lejano ya está aquí.

Muchas empresas motivadas por sus clientes o —como en el caso de los servicios públicos— presionadas por las políticas internacionales, se han visto obligadas a aplicar la familia de normas ISO-9000. Parece que el éxito de las empresas mundiales obedece a la aplicación de la normatividad; sin embargo, en México la aplicación de las normas ISO-9000 y los premios de calidad a menudo se adquieren más por motivos de publicidad que por los beneficios demostrados. La idea de que puede asegurarse la calidad con la certificación y la acreditación de las organizaciones y por tal hecho, es posible competir en los mercados globales, es errónea.

La gerencia de procesos, como ya se mencionó, tuvo su origen en el movimiento de calidad. Surgió como una respuesta a la necesidad de cambiar la administración que se enfoca al producto por una administración con enfoque al cliente.

Concepto y evolución del proceso

En forma **amplia**, proceso es “una serie de pasos a seguir para lograr un objetivo”. En forma **estricta**, un proceso es “el conjunto de actividades que se realizan con insumos a los cuales se le añade valor y se entregan productos o servicios que se constituyen en salidas”. En su forma más **sencilla**, el proceso es un conjunto de actividades que toman unas entradas, le añaden valor y entregan unas salidas. Este concepto fue desarrollado en Estados Unidos en las primeras cuatro décadas del siglo xx.⁵

La teoría de sistemas define el proceso como: “Un sistema interrelacionado de entradas, que entregan unas salidas a unos clientes que lo demandan, transformando insumos a productos, y agregando valor al transformar”⁶.

Un proceso puede ser operativo con procesos más pequeños conocidos o designados como subprocesos. En una organización un proceso involucra a más de un departamento.

Evolución

La gerencia de procesos tiene su origen en el movimiento de calidad. Hasta los albores del siglo xx se tenía el enfoque hacia el producto debido a las influencias de la administración

clásica y neoclásica. El enfoque científico fue pionero en el mejoramiento de la productividad y fue difundido ampliamente, su principal exponente fue Taylor. En Japón, el reconocimiento de la calidad que se construye en el proceso se produjo entre 1900 y 1940.

Como se mencionó, Shewart (estadístico estadounidense) propuso el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) y Deming (discípulo de Shewart) difundió el ciclo, al cual se le conoce —quizá de manera errónea— como ciclo de Deming. En la actualidad el concepto ha evolucionado hacia el ciclo PEEA (planear, ejecutar, estudiar y actuar). La evolución del concepto lleva a identificar dos fases: control de procesos y mejoramiento.

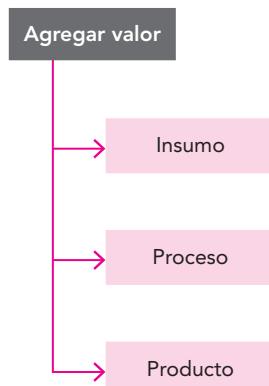
Es importante reconocer que las organizaciones japonesas fueron las que aplicaron de mejor manera las enseñanzas de tres reconocidos profesores estadounidenses: Juran, Deming y Drucker; con ello se fundamentó el paradigma de “calidad total”.

El paradigma con mayor éxito en la administración es el de **calidad total**, en el cual la gerencia de procesos es un elemento indispensable. Tenga en mente que Kaoru Ishikawa proporciona como aportes fundamentales a la administración de calidad una forma de aplicarla. Basta mencionar los “círculos de calidad” y la utilización del diagrama causa-efecto, que son herramientas indispensables en la aplicación del modelo y se deben al doctor Ishikawa.

El mejoramiento de los procesos como elemento fundamental en el modelo de calidad muestra la evolución que ha ocurrido. Así, por ejemplo, está el especialista japonés Masakilmai, quien propone un incremento gradual y constante para la mejora de los procesos. Juran, por su parte, sugiere un cambio drástico al que se le llamó *breakthrough* y que se ha convertido en la parte básica de la reingeniería. Con las organizaciones internacionales se promueve el enfoque de procesos y después se aborda el concepto de procesos gerenciales.

Los procesos tienden a desarrollarse en el sentido de **agregar valor** a los insumos para mayor satisfacción del cliente (figura 3-5).

En cualquier empresa hay al menos dos tipos de proceso, los que son procesos sustantivos o clave, y aquellos que apoyan o sirven de soporte. La administración de procesos consiste en identificar, definir, determinar las interrelaciones, optimizar, operar y mejorar los procesos de la organización. La administración de procesos busca la administración integral y dinámica a través de actividades que agregan valor a los clientes.



▲ Figura 3-5 Valor añadido en los procesos.

Los procesos en las estructuras de las organizaciones que fueron motivo de estudio en todos los modelos de la administración, actualmente son motivo de análisis porque, a final de cuentas, los procesos son las unidades elementales de las organizaciones.

La aplicación de la administración de procesos, sin embargo, no es tarea fácil, porque a lo largo de la evolución de la administración se han desarrollado verdaderos obstáculos. Los departamentos y su autonomía, las jerarquías, la burocracia, la falta de comunicación y la superespecialización se han convertido en sólidas barreras que impiden el flujo de los procesos y de las actividades para agregar valor. El resultado es que la organización disminuye su capacidad como sistema total para responder a las demandas de sus clientes y del medio ambiente en que se encuentra.

La cultura empresarial está cambiando, se orienta a obtener resultados como producto de un control y mejora de los procesos, enfatiza la importancia de responsabilizar a las personas por el resultado total y no por fragmentos. El interés se concentra en entregar bienes o servicios que agreguen valor a los ojos de los clientes. Dentro del movimiento de calidad se concibe a la organización como un conjunto de procesos que generan un bien o servicio de valor para el cliente.

Un elemento importante más de la administración de calidad es la evaluación de los procesos, la cual se produce en función de la evaluación del cliente externo e interno; se busca la satisfacción del cliente.

Otro factor que se cuida es **escuchar la voz del cliente**, lo que significa la necesidad de encontrar la razón de ser de todos y cada uno de los procesos, pues si algún proceso no tiene clientes por inferencia, no tiene razón de ser.

El paradigma de calidad total establece otro elemento importante: el **aprendizaje de las experiencias** de otras organizaciones consideradas líderes en el gusto del público; esto recibe el nombre de *benchmarking*, que es la comparación competitiva o escuchar la voz de los mejores procesos.

Entre los empresarios exitosos existe el consenso de que un desempeño que busca la excelencia, invariablemente practica la gerencia de procesos. Aplicar la gerencia de procesos implica un cambio de paradigma administrativo y la aplicación de un principio fundamental en el desempeño organizacional.

La gerencia de procesos se fundamenta en la misión, la visión y los principios y valores que la organización ha establecido. Es indispensable identificar los procesos con toda claridad, pues para medir es necesario establecer parámetros y basarse en hechos.

La aplicación de una metodología científica en la gerencia de procesos es vital para establecer un modelo gerencial, así como las estrategias correspondientes. Además, deben señalarse las características de los equipos de proceso, el consejo o el comité de calidad.

Uno de los aspectos más destacados de la gerencia de procesos es la descripción clara de los diversos procesos que se realizan en la organización.

Conceptos básicos

▼ Variables administrativas

Las variables que estudia la administración se han identificado en el transcurso del tiempo, la evolución constante de la materia distingue cinco de ellas, las cuales han sido incorporadas a través de los distintos modelos, escuelas o teorías, dichas variables son (figura 4-1):

1. Estructura de la organización.
2. División del trabajo.
3. Productividad.
4. Ambiente.
5. Tecnología.



Organización



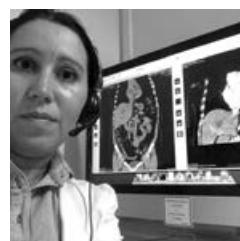
División del trabajo



Productividad



Ambiente



Tecnología

▲ Figura 4-1 Variables administrativas.

Estructura de la organización

A partir de la escuela clásica, la estructura de organización formal ha evolucionado, al tomar en cuenta la existencia de estructuras informales de la organización y el conflicto entre ambas.

El interés por reducir la ineficiencia causada por los conflictos entre la estructura formal e informal de la organización provocó que se buscaran otras formas, entre ellas diferentes tipos de organización, por ejemplo, funcional, matricial, mixta, federal, etcétera.

En la teoría clásica se identifican tres divisiones: 1) organización científica, 2) organización formal (conocida algunas veces como teoría administrativa) y 3) burocracia.

Organización científica

Fue Taylor quien, más que crear una ciencia administrativa, definió una serie de pautas para reemplazar los métodos existentes con base en reglas empíricas. Las ideas sobre estructura jerárquica y la división del trabajo (descomposición del proceso de producción en numerosas labores sencillas) comenzaban a afianzarse; Taylor centró su atención en la forma de controlar y coordinar la ejecución de las diferentes tareas a fin de mejorar la eficiencia de la organización. De ahí que a la administración científica se le conozca también como administración de tareas.

Mediante el uso de métodos científicos como los estudios de tiempo y movimientos, se analizaron las formas más eficientes para la realización de determinadas tareas, con el fin de inducir a las personas a adoptarlas. Taylor introdujo incentivos como la remuneración por resultados. Así, las organizaciones podían aumentar sus niveles de producción con la mayor eficiencia posible, al tiempo que los trabajadores mejoraban sus niveles de ingresos económicos. En consecuencia, se pensó que los trabajadores aceptarían los métodos científicos, pues lo que era bueno para la compañía obviamente era ventajoso para ellos. A su vez, la administración, en aras de la eficiencia, tendría que prestar mayor atención a la selección y capacitación de los individuos.

Tal enfoque de la organización del trabajo contiene una visión idealista sobre la naturaleza humana porque se parte de la premisa de que si la productividad aumenta, todos los integrantes de la organización saldrán beneficiados.

Más adelante los investigadores demostraron que los trabajadores no siempre se comportan en forma económicamente racional; de modo que cuando el aumento de la producción parecía ventajoso para ellos las normas de grupo limitaban, de hecho, los niveles de incremento del trabajo. Es obvio que dentro de esta visión del ser humano no se consideró la forma en que los trabajadores se ven afectados por variables sociales, como puede ser el comportamiento informal del grupo.

La resistencia de los trabajadores también se reflejó en la manera como éstos a menudo manipulaban los resultados derivados de la aplicación de métodos científicos y en la forma como los sindicatos cuestionaban la distribución de las ganancias obtenidas mediante el aumento de la eficiencia.

La administración científica se ha descrito como un microenfoque al estudio de las organizaciones, es decir, la manera en que la administración puede optimizar el rendimiento de la producción.

Las otras dos divisiones de la teoría clásica, la organización formal y la burocracia, consideran un macroenfoque, ya que se relacionan con la estructura y el desarrollo de principios aplicables a los niveles más altos de autoridad dentro de la organización.

Organización formal

La teoría de la organización formal tiene su origen en los escritos de profesionales como Fayol, quienes plantearon que la administración de una organización podía tornarse más eficiente mediante la aplicación de ciertos principios universales, los cuales suministraban las directrices para la estructuración de la organización formal; tales principios se mencionan a continuación.

Especialización por función y división del trabajo

En función del tipo de tarea, la especialidad se producía por la subdivisión de labores. Los trabajadores que las realizaban eran asignados a departamentos funcionales.

Principio escalar

La cadena de mando era una línea de autoridad que descendía a través de la estructura de organización por los diferentes niveles de responsabilidad.

Unidad de mando

La idea según la cual los empleados tenían que reportar a un solo jefe, ya que la existencia de dos o más jefes impedía la productividad.

Tramo de control

Determinada por el nivel óptimo de supervisión efectiva la cual, aunque variable, debía tener de cinco o seis subalternos por supervisor. El control a través de capataces, supervisores, jefes de tarea, jefes de servicio, etc., fue considerado como uno de los elementos indispensables para el buen funcionamiento de las empresas.

Comunicación vertical

La cadena de mando era el canal oficial de comunicación; esto propicia que se produzcan barreras en la comunicación horizontal y general.

Niveles mínimos de autoridad

La reducción en el número de niveles de autoridad facilitaba la comunicación y el control, a la vez que mejoraba la eficiencia.

Departamentos de línea y de staff

Los departamentos de línea eran los responsables directos de la toma de decisiones relativas a la producción de un bien o servicio; los departamentos de *staff* o de apoyo (por ejemplo, el departamento de personal) debían brindar asesoría especializada y servicios para facilitar la labor de los departamentos de línea.

Quienes formularon la teoría de la organización formal pusieron demasiado énfasis en la estructura, a expensas de los factores sociológicos y psicológicos relacionados con el comportamiento humano.

La estructura de organización en el modelo de calidad presenta un rompimiento con los paradigmas mencionados. La estructura de organización es ahora la interacción constante para lograr la satisfacción del cliente como objetivo común.

División del trabajo

A partir de la división entre nivel directivo y operativo, la especialización y superespecialización, la forma en que se dividía el trabajo, fue siempre con base en los niveles jerárquicos de autoridad.

La división del trabajo en el modelo de calidad es el trabajo en equipo y las cadenas de cliente-proveedor internos. La preocupación ahora es cómo lograr que cada uno de los integrantes del equipo realice de manera satisfactoria sus tareas.

Las unidades departamentales y la estructura de organización clásica tienden a desaparecer, ahora se organiza en torno a procesos y con especial énfasis en los clientes, se hacen patentes las redes de procesos, las técnicas estadísticas para tomar decisiones y organizarse mejor. La idea es aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la empresa para ello, la estructura organizacional es flexible y adaptable.

De las tareas y funciones fragmentadas, aisladas y rutinarias se propugna por trabajo en equipo con énfasis en la responsabilidad grupal que en forma integral tome bajo su cuidado todas las tareas y funciones que deben desarrollarse.

Productividad

Ha sido precisamente la productividad el motor de los nuevos modelos y teorías de la administración, la búsqueda de la productividad ha llevado a intentar diversas investigaciones, a la aplicación de variadas formas de control, a la aplicación de teorías de la motivación, en suma, es y será la búsqueda eterna.

Si bien la productividad no se entiende ahora como un aumento en la producción sino como el cumplimiento de los requisitos y expectativas de los clientes, de acuerdo con la cadena de Deming la productividad (aumento en la producción) es una consecuencia.

En lo que respecta a las personas, la intención ya no es modelar sus conductas en reglas, normas o evaluaciones; por el contrario, se busca que sean racionales, autónomas y responsables; para ello, se establecen programas de educación integral que destacan sus habilidades y creatividad. El valor agregado toma fuerte impulso como forma de evaluación y con ello se pretende utilizar al máximo las potencialidades humanas.

El cambio en los factores de motivación es la búsqueda de la excelencia y los valores organizacionales se orientan a la satisfacción del cliente. Se apoya el liderazgo y el impulso en la conducción grupal. La productividad es ahora hacer las cosas bien desde el principio, existen técnicas de planeación y control, desde los insumos y en el proceso se clarifica y detalla cada actividad y función.

Ambiente

A raíz de la aplicación de los modelos sistémicos se hizo necesario considerar no sólo el ambiente dentro de la organización, sino también el macroambiente. Esto último implica que el surgimiento de organizaciones similares y la competencia por ofrecer sus productos y servicios afecta de manera considerable la vida de las organizaciones sociales; hoy se considera que para obtener el éxito las organizaciones requieren mostrar competitividad.

Los estudios sobre el ambiente interno y externo en el que se desenvuelven las organizaciones son condición indispensable en todas las empresas. Cuando la organización se considera como un sistema es mucho lo que se puede aprender acerca de su funcionamiento interno; sin embargo, esta manera de verla puede ser limitada. No necesariamente revelará mucho de la capacidad del sistema para manejar sus transacciones de intercambio con ese otro sistema más grande del cual forma parte, a saber, el ambiente.

Es poco lo que se puede aprender sobre la manera en que la organización responde a los estímulos externos o sobre su receptividad a la información que puede ser vital para su supervivencia. El estudio del ambiente es crucial para comprender de manera cabal a la organización misma.

La palabra “ambiente” describe aquellos hechos, circunstancias y factores que ocurren fuera de los límites de la organización y que pueden influir sobre lo que sucede en su interior. Este enfoque crea una perspectiva que sirve para tener en mente que la organización no existe en forma aislada; es un sistema que existe dentro de otro más grande.

El sistema de la organización consta de aquellos componentes sobre los cuales su propia administración ejerce un control directo. La separación en términos de control directo es impuesta por el límite que separa el sistema de la organización y el ambiente. La gerencia tiene, hasta cierto punto, el poder de influir sobre el ambiente, pero sin ejercer un control directo sobre el mismo.

Los estudios sobre el ambiente y su influencia en las organizaciones son muy complejos y variados. Es importante reconocer que su consideración es indispensable en el logro de los objetivos organizacionales. El ambiente se define como el contexto dentro del cual se desarrolla la organización o sistema, y se le clasifica como macroambiente y ambiente de tarea.

El **macroambiente** es el conjunto de condiciones tecnológicas, legales, políticas, sociales, culturales, económicas, demográficas, ecológicas e históricas, que son comunes a todas las organizaciones.

El **ambiente de tarea** alude al ambiente de operaciones de las organizaciones y está compuesto por proveedores, usuarios o clientes, competidores y entidades reguladoras como sindicatos, asociaciones, etcétera.

La organización establece su dominio en el ambiente de tarea. Tiene poder sobre su ambiente de tarea cuando sus decisiones afectan a proveedores y consumidores. En contraste, depende de su ambiente de tarea cuando sus decisiones derivan de sus proveedores o consumidores.

Todas las organizaciones buscan aumentar su poder sobre el ambiente de tarea y reducir su dependencia. Cuanto más estable es su ambiente de tarea, menores contingencias se presentan; cuanto más cambiante, mayores son sus contingencias. Las empresas que más se ajustan a las condiciones del ambiente están más cerca del éxito.

Alfred Chandler Jr. (1976) concluye que cuando las estructuras de organización pertenecen a ambientes estables, los cambios internos son mínimos. Cuando los ambientes son cambiantes, los defectos de la estructura se hacen evidentes.

Tom Burns y G. M. Stalker expresan que los sistemas mecanicistas son apropiados en condiciones ambientales relativamente estables. Los sistemas orgánicos, por su parte, son adecuados en situaciones ambientales inestables.

Los estudios de investigación en torno a la teoría de las contingencias demostraron también que al crecer el sistema, las partes tienden a diferenciarse. El funcionamiento del sistema depende, para su viabilidad, de la integración o coordinación de sus elementos.

Tecnología

La tecnología se define como una variable ambiental sobre la cual las organizaciones tienen poco control, su impacto produce modificaciones a los sistemas. Se considera que la tecnología influye en diferentes ámbitos:

- Estructura de la organización.
- Importancia de la organización.
- Eficiencia de las funciones.

La variable sobre la tecnología es un aporte a la administración del modelo contingente; en dicho modelo la estructura de organización es contingente porque:

1. La organización se enfrenta a coacciones inherentes a la **tecnología** y al ambiente.
2. Las contingencias se presentan de diversas maneras en las organizaciones y cada organización presenta una variedad de reacciones a las contingencias.

Tipos de tecnología

- **De anillos.** Serie de tareas interdependientes para terminar un producto.
- **Mediadora.** Une a clientes con necesidades comunes.
- **Intensiva.** Centraliza recursos sobre un cliente.
- **Flexible.** Amplía sus servicios en la utilización de máquinas, conocimientos y materias primas, ofrece otros productos diferentes a los iniciales.
- **Fija.** No permite aplicaciones diferentes a las originales.

El avance de la ciencia y la tecnología producen la innovación en aparatos, equipos y materiales. Hoy día no se conciben las empresas sin sistemas computarizados. Los antiguos sistemas de archivo están siendo sustituidos por archivos comprimidos que se guardan en discos compactos o disquetes, internet y su enorme difusión que conecta a las personas o instituciones a nivel mundial se hacen indispensables en un mundo globalizado.

De igual forma, los modelos y teorías administrativas se introducen de manera continua y permanente cambiando las estructuras y la concepción de la materia.

▼▲ Concepto del individuo según los modelos de administración

La forma de concebir al ser humano en las organizaciones según los diversos modelos administrativos también ha evolucionado (cuadro 4-1).

El modelo clásico concibe al hombre como una **máquina**, por ello la búsqueda del aumento en la producción fue el objetivo a lograr.

Cuadro 4-1 Concepto de la persona en las organizaciones según diversos modelos administrativos

Modelo	Variable	Concepto del hombre
Clásico	Estructura de organización	Hombre máquina
Neoclásico	División del trabajo	Hombre núcleo
Burocrático	Productividad	Hombre social
Sistémico	Ambiente	Hombre elemento
Calidad	Tecnología	Hombre racional
Actuales	Todas	Hombre estratega

A partir del modelo neoclásico, se concibe al individuo como el **elemento núcleo** de la organización, el objetivo a lograr fue la motivación, tomar en cuenta las necesidades humanas, en fin, lo relacionado con la psicología industrial.

En el modelo burocrático se concibe al hombre como un **ser social**, el individuo en las organizaciones es un servidor público; se parte de la premisa que la sociedad, para funcionar en forma armónica, requiere el servicio eficaz y eficiente, ordenado y coherente, el objetivo a lograr fue precisamente la eficacia y la eficiencia.

Con la teoría de sistemas, el individuo en las organizaciones es un **elemento** del sistema, como todos los elementos de los sistemas actúan en forma interrelacionada e interdependiente, el objetivo fue lograr la integración del sistema.

En el modelo de calidad el hombre es un **ser racional**. El objetivo a lograr es aprovechar esa capacidad de reflexión en la creatividad e innovación.

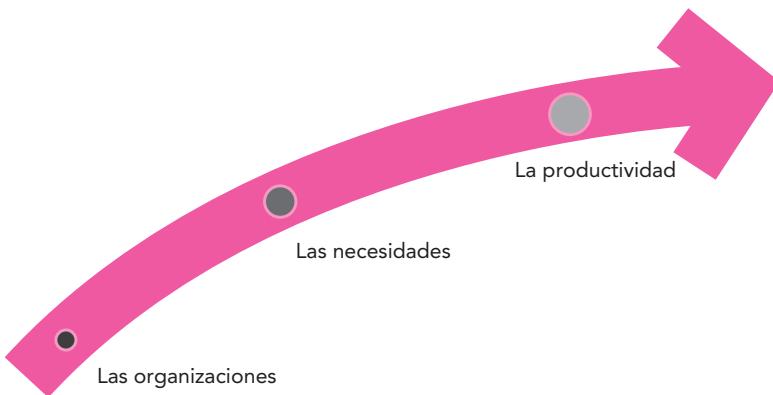
▼ Filosofía de la administración

La filosofía contiene la esencia del fenómeno y da sentido a los conocimientos, orienta y determina los fundamentos intelectuales, establece las razones más elevadas de todas las cosas. Desde un punto de vista filosófico, los conocimientos y acciones de las personas deben orientarse al perfeccionamiento de la sociedad. De igual forma, la filosofía orienta los esfuerzos humanos a la búsqueda de la verdad, al dominio de la naturaleza, no para destruirla, sino para armonizar con ella.

La interpretación de los conocimientos depende de la orientación filosófica que se les dé; por lo mismo, para interpretar la teoría de la administración es menester conocer la filosofía que los orienta. Si partimos de la premisa de que la administración estudia la forma en que las organizaciones humanas logran sus objetivos, entonces se infiere que existen tres elementos importantes en la filosofía de la administración, mismos que se muestran en la figura 4-2.

Organizaciones humanas

Las personas son sociales por naturaleza, lo que explica la formación de grupos humanos para satisfacer diversas necesidades; por otra parte, sólo el trabajo en equipo permite el logro de los objetivos organizacionales.



▲ Figura 4-2 Filosofía de la administración.

Dada la naturaleza dinámica de la conducta humana y, por ende, de las organizaciones sociales, cabe pensar que la forma en que se organicen para lograr sus objetivos depende en mucho del tipo de administración que apliquen. Se requiere el conocimiento de variadas técnicas e instrumentos para obtener la cooperación de las personas dentro de los grupos humanos, por ello se identifican como fines de las organizaciones los siguientes:

- **Económicos.** Entre ellos se encuentran el lucro y la eficiencia con los recursos que tiene la organización.
- **Sociales.** Toda organización humana tiene su razón de ser en la sociedad, sin la cual no existe. Por lo mismo, las funciones y productos, los bienes y servicios de la organización buscan el beneficio social.
- **Culturales.** El progreso de las organizaciones y de sus elementos humanos depende en alta medida del desarrollo personal. La educación integral, la cultura del trabajo, la educación para el trabajo es un objetivo prioritario de las organizaciones sociales.
- **Psicológicos.** El logro y la satisfacción de una gran parte de las necesidades básicas normales de los individuos se logran en el trabajo. El desarrollo de conductas positivas y benéficas se producen mediante el trabajo y se reflejan en el tipo de sociedad que las personas requieren para vivir en armonía.
- **Políticos.** Las organizaciones humanas también requieren de líderes que les impulsen a lograr los objetivos y a manejar sus recursos para el beneficio social.
- **Biológicos.** Los individuos requieren de las organizaciones para cubrir sus necesidades biológicas esenciales.

Tales fines sólo se pueden lograr dentro de las organizaciones humanas, así que al centrar la atención en el ambiente es evidente que toda persona forma parte de una comunidad, que acude a un centro escolar, que trabaja en una empresa o institución, que existen líderes y grupos sociales, en suma, todo individuo vive en el seno de diversas organizaciones sociales, que pueden ser microorganizaciones o macroorganizaciones.

Objetivos y necesidades de las personas

La conducta humana se aprende y produce a consecuencia de las acciones entre los miembros de las diversas organizaciones humanas en las cuales, por cierto, la familia como organización determina gran parte de las conductas que se observan en los grupos humanos.

Toda persona actúa conforme a las fuerzas internas que le motivan, las conductas son las respuestas que permiten satisfacer diversas necesidades. Por otra parte, los valores inculcados en el seno familiar y social determinan en gran medida las formas conductuales que hacen a cada individuo distinto. La satisfacción de necesidades, sean éstas individuales o colectivas, únicamente puede lograrse mediante la coordinación sistemática de medios, los cuales, a su vez, sólo se dan en sociedad.

Las escalas de valores varían mucho de un individuo a otro, es evidente que mientras más grande es una organización humana, más escalas de valores existirán. Lo anterior implica una complejidad de medios para hacer efectiva la organización. La función de las personas dentro de las organizaciones es, sin duda alguna, la que permite o impide la satisfacción de objetivos tanto individuales como organizacionales.

La administración se orienta a buscar el equilibrio entre la acción y los valores que motivan las conductas para, de esa manera, lograr los satisfactores de las necesidades humanas y, al mismo tiempo, lograr objetivos colectivos. Una de las tareas medulares de los administradores es armonizar los intereses individuales con los de la organización y conducir al logro de los objetivos.

Hay diversas teorías de la motivación humana que son utilizadas en la administración para aplicar la mejor forma de dirección y, con ello, el desarrollo de las personas y de la propia organización. El modelo neoclásico de la administración es rico precisamente en todos los aspectos relacionados con el elemento núcleo que son las personas.

Productividad

Se perfila una función apoyada por todo el marco teórico de la administración que es precisamente el logro de la productividad, esto es, se propicia y fomenta un solo camino para lograr los objetivos individuales y colectivos. De esta forma, la única manera de alcanzar las metas es siendo productivos.

El desarrollo y creatividad de los integrantes de las organizaciones humanas es ampliamente difundido en casi todos los modelos administrativos, se orientan así todos los principios, conceptos y leyes de la administración a la creación de conductas dinámicas, creativas, cooperativas, solidarias, armónicas y de constante superación. La productividad es la forma en que los individuos y los grupos humanos obtendrán los recursos para satisfacer todas sus necesidades.

El modelo de calidad es una forma de concebir la administración orientada en la productividad de las personas. Reconoce que “hacer las cosas bien” es lo que permite la satisfacción de todas las necesidades tanto individuales como colectivas.

Uno de los aportes fundamentales de la administración de calidad es la orientación de las organizaciones humanas como un sistema en el cual la calidad no es determinada por los directivos o los empleados de las empresas, sino que es establecida y determinada por los clientes o usuarios.

Los conocimientos de la administración se enfocarán al servicio de los seres humanos para formar organizaciones que logren objetivos, que a través de la satisfacción de necesidades tanto individuales como colectivas, se promueva el desarrollo social y, al mismo tiempo, se produzcan conductas altamente positivas.

Mediante la administración es posible proporcionar a la sociedad un servicio o producto de calidad. Es responsabilidad de los administradores tomar en cuenta la orientación filosófica de la administración para proporcionar a los miembros de sus organizaciones una forma ordenada y sistemática para lograr sus objetivos.

La administración como ciencia es extensa y compleja, todavía existen muchas incógnitas por resolver en este campo. Si se consideran las funciones del administrador y la compleja red de influencias ambientales de las empresas, dicho conocimiento se torna incomprensible.

Las investigaciones realizadas por importantes empresarios, su expansión y su difusión, inducen a reconocer que la administración es cada día más complicada. Sin embargo, sólo se ha descubierto la punta del *iceberg*, en la práctica aún es evidente un enorme desperdicio de recursos en las organizaciones y no se encuentra la manera perfecta de evitarlo.

Quizá con la creciente influencia de organizaciones internacionales pueda mejorar la eficiencia y la efectividad en las empresas. Mientras eso sucede, hay ya un enorme avance en cuanto a modelos teóricos se refiere.

▼▲ Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales deberían dar el significado de la organización al individuo y el individuo significado a la organización. Las organizaciones son creadas y mantenidas por sus miembros como un medio para satisfacer sus objetivos personales, pero aquéllas también tienen objetivos, distintos de los que tienen los miembros como individuos, aunque derivados de ellos.

Como ya se comentó, los objetivos personales pueden ser muy diversos —tanto que quizás ninguna organización podría satisfacerlos—, pero, por otra parte, una organización no puede operar con efectividad a menos que satisfaga algunos de ellos y mientras más logre satisfacer, más efectivas serán sus operaciones. Por tanto, toda organización debe reconocer primero la existencia de los objetivos individuales de sus miembros y luego desarrollar los objetivos organizacionales que le ayuden a satisfacer algunos de ellos. Ese proceso está dirigido por el gerente y es el primer paso en la planeación.

Importancia de los objetivos organizacionales

La importancia de contar con objetivos bien definidos es ampliamente reconocida. La literatura administrativa contiene numerosos enunciados como los siguientes:

- Los objetivos sirven como puntos de referencia para los esfuerzos de la organización y son necesarios para coordinar el esfuerzo.
- La organización que desee competir de forma efectiva y progresar debe renovar de manera continua sus objetivos.

- Los objetivos organizacionales son los fines hacia los cuales toda acción organizacional está dirigida y son un prerrequisito para determinar políticas, procedimientos, métodos, estrategias y reglas efectivas.

Tales diversos enunciados tienen un denominador común: la importancia de proporcionar objetivos específicos a las organizaciones.

La opinión general señala que cuando se planean objetivos, misiones o metas para toda la organización y para sus partes componentes, se obtiene como resultado una acción coordinada y, después de todo, ésa es la forma de alcanzar los objetivos organizacionales.

Los objetivos o metas organizacionales bien definidas e integradas tienen numerosas ventajas, que incluyen las siguientes: los objetivos efectivos animan a todos los miembros a trabajar en los mismos objetivos organizacionales. De lo contrario, habrá quizá muchas ideas distintas entre los miembros respecto a cuáles son o deberían ser los objetivos de la organización. En tales circunstancias, cada persona trabaja con su propia idea de los objetivos organizacionales; es probable que gran parte de ese trabajo cause problema o que en alguna otra forma resulte ineficaz.

Por tanto, los buenos objetivos hacen la conducta en la organización más racional, más coordinada y, desde luego, más efectiva, debido a que todos conocen los objetivos **hacia** los cuales trabajar. Una persona puede justificar que esté haciendo cualquier cosa si un objetivo es tan bueno como otro.

Los objetivos efectivos también pueden ser buenos agentes de motivación, porque facilitan el que un miembro relacione los logros de sus objetivos personales al trabajo de la organización. Sabe lo que se espera de él y, por tanto, está más seguro de lo que necesita hacer para tener éxito en la organización. Al establecer objetivos efectivos, los gerentes ayudan a los miembros en todos los niveles de la organización a que entiendan que “la mejor forma en que pueden alcanzar sus propios objetivos es dirigiendo su comportamiento hacia los objetivos de la organización”.

Si la administración estudia “la forma en que las organizaciones humanas logran sus objetivos”, es lógico suponer que también estudiará los objetivos de las organizaciones, ya que de ellos depende en mucho la forma que se adopte para lograrlos. Los objetivos de las organizaciones reciben también el nombre de objetivos institucionales y objetivos de la administración.

Tipos de objetivos

Existen tantos objetivos como razones pueden tener las personas para formar grupos; no obstante, se han definido en forma convencional los siguientes:

- Objetivos de servicio.
- Objetivos económicos.
- Objetivos sociales.

Objetivos de servicio

Las organizaciones humanas producen “bienes” o “servicios” o ambos. La calidad de los bienes o servicios que se ofrecen a la sociedad es valorada por los usuarios, de modo que la demanda depende de la calidad que se oferta.



▲ Figura 4-3 Objetivo de servicio.

El objetivo de servicio sólo se logra cuando, efectivamente, los bienes o servicios que se producen tienen características de calidad; de esta forma, el objetivo de servicio queda definido por la calidad (figura 4-3). Es importante recordar que la calidad se expresa por los requerimientos que solicita el cliente.

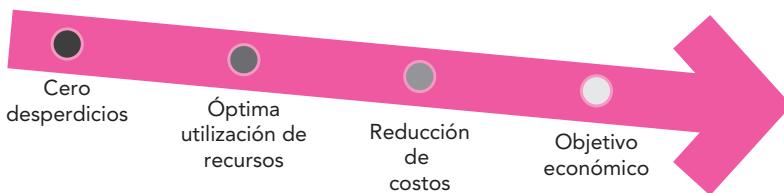
Objetivos sociales

Las organizaciones sociales ofrecen un grupo humano en el cual es posible desarrollar relaciones humanas entre los diversos miembros. Por otra parte, dichas organizaciones se establecen por necesidades de la comunidad en la cual están insertas; por lo mismo, su razón de existir depende del servicio que ofrezca a la comunidad.

Las organizaciones humanas permiten a los miembros de la comunidad tener fuentes de trabajo, adquirir bienes o servicios que les son necesarios; además, contribuyen a que



▲ Figura 4-4 Objetivo social.



▲ Figura 4-5 Objetivo económico.

sus miembros puedan satisfacer necesidades, entre otras, desarrollo, realización de metas, comunicación y relaciones humanas.

Los objetivos sociales se logran en las organizaciones humanas a través de un ambiente de trabajo propicio para la productividad, las relaciones humanas y por el establecimiento de empresas o instituciones confiables a las cuales se aspira a pertenecer.

El logro de objetivos sociales se traduce en una proyección social positiva en la comunidad y fuera de ésta. El objetivo social de acuerdo con las tendencias actuales de la administración parte de la creación de una cultura social de calidad (figura 4-4).

Objetivos económicos

En el caso de las empresas que producen “bienes”, queda claro que el objetivo económico se logra cuando se obtienen beneficios monetarios esperados o mayor a los esperados. En las organizaciones cuyo objeto es la prestación de servicios, el logro del objetivo económico es traducido a la prestación de servicios de calidad al menor costo posible.

Los intereses de las organizaciones se protegen a través de utilizar al máximo los recursos existentes, evitar desperdicios, reducir los costos sin sacrificar la calidad y desarrollar acciones de solidaridad con ellas. Así, como lo muestra la figura 4-5, en todos los casos, el objetivo económico se logra mediante: 1) utilizar al máximo los recursos existentes, 2) reducir los costos y 3) optimizar los recursos.

▼ Características de la administración

Como características de la ciencia administrativa cabe mencionarse las siguientes:

- Universalidad.
- Especificidad.
- Unidad jerárquica.
- Unidad temporal.

Universalidad

Las organizaciones humanas existen en todas partes, todas ellas requieren de métodos y técnicas especiales para lograr sus objetivos. Al conjunto de métodos y técnicas para lograr los objetivos de las organizaciones se le conoce como administración. La administración es universal, porque donde quiera que exista un grupo humano organizado, es necesaria para que dicha organización funcione.

Especificidad

Debido a la naturaleza y el carácter de la ciencia administrativa, ésta puede aplicarse a fenómenos distintos de la administración, es decir, es factible aplicarla en forma específica. Así, por ejemplo, si se aplica la administración a enfermería —que es un fenómeno totalmente distinto— el resultado es la “administración en enfermería”. A la inversa no es posible, es decir, no existe la posibilidad de aplicar enfermería a la administración y obtener “enfermería de la administración”.

Unidad temporal

La administración se aplica en todos los modelos a través de las funciones administrativas; aun cuando éstas han sido modificadas y detalladas por diversos autores, sigue siendo el método administrativo por excelencia. En la actualidad, con los modelos de calidad se aplica la administración a través de procesos gerenciales; sin embargo, tanto el proceso administrativo como los procesos gerenciales se aplican en todas sus etapas “al mismo tiempo”.

Las funciones administrativas forman una totalidad o un “todo” y se aplican al mismo tiempo, aun cuando se profundice en alguna de ellas, siempre estarán presentes las demás a diversos grados de profundidad. Es necesario aclarar que las funciones administrativas sólo se dividen en etapas para su estudio y para la teoría. Lo anterior es similar a la condición de que el humano es un ser “biopsicosocial”, es decir, es un ser biológico, psicológico y social, lo que en realidad sólo es posible en teoría, ya que el hombre es un ser indivisible.

Unidad jerárquica

Más que una característica, podría pensarse que la unidad jerárquica es un principio de la administración, ya que se pretende que las decisiones o niveles de autoridad formen una sola jerarquía. A fin de explicar con más detalle la característica de unidad jerárquica cabe decir que se requiere que las decisiones, formas de trabajo, logro de objetivos y técnicas utilizadas sean adoptadas por todos los integrantes de la organización, independientemente de los niveles de responsabilidad que desempeñen.

Es posible que dicha característica sea refutada por diversos estudiosos de la materia, en función de que podría tacharse de una pretensión fuera de la realidad; sin embargo, no es posible pensar en lograr los objetivos de la organización cuando se trabaja en forma distinta en cada nivel de responsabilidad.

▼▲ Campos de acción de la administración

Si las organizaciones humanas tienen necesariamente que aplicar la administración, se infiere que los campos de acción de ésta son todos aquellos en donde funcionen grupos de personas con objetivos comunes.

Los campos de acción de la materia van desde la familia hasta la más compleja de las organizaciones humanas, porque en todas ellas se requiere la **coordinación sistemática de métodos, técnicas e instrumentos especiales para lograr sus objetivos**. En todas las organizaciones humanas es necesario planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las acciones para lograr el éxito.

▼ La administración como ciencia social

Durante todo el desarrollo histórico de la administración se le ha definido como técnica, arte y ciencia social. Ha sido definida finalmente como una ciencia en virtud de que reúne los requisitos establecidos para catalogarla como tal. La ciencia se define como:

Conjunto de conocimientos en constante desarrollo extraídos de la práctica social mediante los métodos de la ciencia, presentados en conceptos, principios y leyes que son demostradas y demostrables en la realidad.

El conocimiento científico debe cumplir con determinados requisitos para aceptarlo como tal, entre otros los siguientes: que se refieran a un campo propio de aplicación, que su aceptación sea universal, que sus conceptos y principios sean demostrados y demostrables, que se presenten en una estructura ordenada y sistematizada, que se apliquen con métodos y técnicas propias y que representen verdades sobre la realidad.

Campo de estudio delimitado

Las variables de estudio de la ciencia administrativa son: estructura de la organización, funciones de las personas en las organizaciones, productividad, la tecnología y el ambiente propicio para el desarrollo de las organizaciones.

Los conocimientos de la teoría de la administración se orientan al estudio de la mejor forma de lograr los objetivos de las diversas organizaciones, el campo de estudio mencionado es único y exclusivo de la ciencia administrativa.

Aceptación universal

Se ha mencionado que en todas las partes del mundo existen organizaciones humanas; por tanto, si todas ellas tienen que buscar la forma de lograr sus objetivos, considerando la cualidad del hombre como ser social, cabe inferir que la administración es universal. Por otra parte, existen diversos modelos administrativos y siguen desarrollándose en función del aumento en la complejidad de las organizaciones humanas, de tal forma que los conocimientos de algún paradigma serán considerados por dichas organizaciones.

Conocimientos demostrados y demostrables

La práctica ha demostrado a las organizaciones humanas la necesidad de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar su funcionamiento. Es necesario mencionar que no todos los supuestos teóricos de la administración son demostrables, sobre todo los que se refieren a las personas que integran las organizaciones pero, por otra parte, precisamente la ciencia contiene conocimientos que deben ser desarrollados, y es dicha búsqueda la que permite la creación de diversos modelos que expliquen la realidad en la forma de lograr los objetivos organizacionales.

Coherencia y sistematización de conocimientos

Es precisamente el orden y la congruencia detallada en los modelos administrativos el soporte científico de la teoría administrativa.

Técnica propia de aplicación

La administración cuenta con variadas técnicas e instrumentos que le son propios para la aplicación de los conceptos de los diversos modelos administrativos. Muchos de los instrumentos y técnicas de la administración son inspirados por las corrientes de la investigación científica, pero su método propio de aplicación siguen siendo las funciones administrativas.

El diagnóstico administrativo, que es otro de los métodos aplicados en las diferentes escuelas, adopta procesos especiales según el modelo teórico; sin embargo, en todas las aplicaciones del diagnóstico se aplica el rigor científico.

▼▲ Conceptos de administración

- Fayol define el acto de administrar como un proceso, y difunde la importancia de la gerencia para lograr los objetivos; por otra parte, difunde en sus conferencias que la administración es una ciencia.¹
- Isaac G. Valdivia afirma que la administración es la ciencia de la dirección social.²
- Reyes Ponce escribe: “administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de operar y estructurar un organismo social”³.
- Laris Casillas menciona que “la administración es el arte de saber tomar decisiones para guiar gente”.⁴
- George Terry se inclina por conceptos clásicos: “la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado con el esfuerzo ajeno”⁵

Los conceptos señalados expresan tendencias que abarcan concepciones de la administración como una ciencia, un arte y una técnica.

1. La administración es una ciencia porque es universal, se fundamenta en principios propios que se expresan en un marco de teoría, el conocimiento de la administración está sistematizado, es coherente y posee métodos y técnicas propias para su aplicación.
2. Es ciencia social porque su objeto de estudio es el hombre y sus organizaciones, así como la forma de lograr sus objetivos.
3. La administración también es una técnica porque se aprende en las aulas, se aplica en la realidad, requiere práctica y tiene sus propios instrumentos.
4. La administración es un arte porque implica la destreza, requiere de sentimientos y cualidades especiales, la experiencia y el equilibrio interno de sus aplicaciones, todo lo cual le da un valor estético.

La administración es una ciencia social que permite a las organizaciones humanas el logro de objetivos, a través de crear, producir y obtener resultados satisfactorios a sus necesidades. Se aplica mediante principios y métodos que le son propios, se orienta a obtener la máxima eficiencia de los insumos, el mejor desempeño de los procesos y los mejores productos para, de esta forma, provocar salidas que reditúen en el desarrollo social.

▼▲ Importancia de la administración

La administración es importante porque los individuos viven en el seno de sociedades que se **organizan** para buscar y propiciar la satisfacción de necesidades humanas.

La administración es la condición sin la cual no puede existir el **logro de los objetivos** a satisfacción en las sociedades humanas. Por otra parte, la complejidad de las organizaciones actuales hace indispensable la utilización de paradigmas administrativos acordes con la época y el tipo de organización.

La administración permite el **desarrollo** y **superación** constante de los grupos humanos que la aplican. El trabajo en equipo es el único que puede hacer a las organizaciones humanas altamente competitivas, y esto sólo se logra mediante la aplicación de **métodos** y **técnicas** propias de la administración.

Administrar es una condición sin la cual no se produce la cooperación organizada, la efectividad del esfuerzo de grupo encaminado a lograr objetivos en conjunto con mínimo de tiempo, costo, dinero o material, sólo es posible aplicando las técnicas, principios, procesos y teorías de la administración.

La competencia mundial ha enfrentado a las empresas a una reducción de costos y precios, al logro de eficiencia y efectividad, lo que produce que aquellas empresas que no pueden aplicar técnicas modernas de administración estén a merced de aquellas que si lo hacen.

La empresa que busca sobrevivir no puede arriesgarse a no ser competitiva; por el contrario, debe ser más eficaz que sus competidores. La intensa rivalidad demuestra que la eficacia de un grupo puede ser un factor básico para que la organización sobreviva, el desarrollo de la administración es ahora más importante que nunca.

Asimismo, la administración permite el desarrollo humano y, por ende, la **eficiencia** humana. Por último, la administración es importante porque se aplica en cualquier forma de organización social en cualquier parte del mundo.

▼▲ Perfil del administrador

Las características y cualidades personales del administrador conforman un perfil definido en diversas formas por diferentes autores de la administración; como ejemplo de dichas cualidades está Fayol, quien define el perfil del administrador en los siguientes términos:

- Cualidades físicas saludables y vigorosas.
- Cualidades intelectuales para comprender la naturaleza de su función.
- Cualidades morales para mostrar equidad y justicia.
- Experiencia práctica en los negocios.
- Conocimientos de administración.

Perfil del administrador en enfermería

Actualmente, el sistema de salud en México tiene importantes modificaciones que definen un perfil de enfermería más acorde con la tendencia a la calidad en sus instituciones.

El departamento de enfermería no ha eliminado del todo las características de la administración de corte neoclásico, pero la tendencia a administrar con base en procesos



▲ **Figura 4-6** L.E. Martha Alcaraz O. Directora de la Escuela de Enfermería del Hospital de Nuestra Señora de la Salud en Morelia, Michoacán, desde 1985. Ejemplo de liderazgo.

gerenciales muestra cambios importantes. Las características de la administración de corte neoclásico como rigidez, mecanización, extrema normatividad, rutinas establecidas, centralización en puestos clave, manejo de premios y castigos, vigilancia como medio de control, baja utilización y desperdicio de recursos son, entre otras, de las que difícilmente se podrán eliminar.

El perfil del administrador de enfermería que se presenta tiene como particularidad que puede aplicarse en cualquier tipo de organización de salud. La tendencia a emprender la práctica privada de la profesión requiere necesariamente un perfil para la administradora de enfermería que pueda ubicar la empresa de servicios de enfermería en una posición de competitividad (figura 4-6). La administradora de enfermería debe:

- Poseer condiciones físicas saludables para enfrentar el esfuerzo que significa administrar a un grupo heterogéneo, reconociendo que los conflictos entre la organización formal y la informal son inevitables.
- Tener conocimientos de la administración que le permitan tomar decisiones confiables y con alto grado de permanencia.
- Contar con experiencia profesional a diferentes niveles de responsabilidad que le permitan conocer las funciones de todo su personal y haberlas experimentado antes.
- Mostrar espíritu de solidaridad gremial y establecer vínculos de comunicación con sus subordinados.
- Ser creativo y ejercer un liderazgo compartido, ser innovador y fomentar la motivación y la eficiencia.
- Ser profesional y moral en la toma de decisiones, organizado y responsable.
- Buscar siempre la actualización constante, así como la de sus subordinados.
- Apoyar y fomentar la investigación en la búsqueda de nuevas formas de desarrollo organizacional.
- Conocer e incorporar tecnología adecuada para alcanzar los objetivos en materia de salud y específicamente de la atención de enfermería.
- Aplicar la administración estratégica en sus áreas de trabajo.
- Ser emprendedora y afrontar retos.
- Creer en la práctica independiente de enfermería como una necesidad de servicios requeridos por la sociedad actual.

CAPÍTULO 5

Funciones administrativas

A partir de lo que podría llamarse el desarrollo y la génesis de la teoría administrativa, es decir, los modelos clásico, científico y neoclásico, las funciones de la administración fueron detallándose constantemente. Cada autor enunciaba diferentes y ligeras variantes a las identificadas en un inicio por Fayol; el cuadro 5-1 muestra la evolución y las diferencias más de forma que de contenido.

Como es evidente, las funciones administrativas van de 3 a 7, según los autores mencionados, incluso hubo quienes postularon 1 o 2, y algunos proponían hasta 9. Cada una de las funciones propuestas repercute en la siguiente y así sucesivamente.

En la actualidad, las funciones administrativas siguen aplicándose aun cuando sea con métodos y técnicas diferentes. La mayoría de los autores aceptan cuatro funciones administrativas, las cuales se muestran en la figura 5-1.

Cada una de las funciones administrativas requieren una serie de acciones para ser aplicadas, el administrador necesita conocer en detalle cada una de ellas para asegurar su aplicación armónica y sostenida para el logro de los objetivos organizacionales. Si las funciones administrativas son consideradas en forma aislada, son precisamente eso, “funciones”. En contraste, cuando las funciones administrativas son consideradas como un todo y en forma global, se convierten en el proceso administrativo.

El proceso administrativo es, para muchos autores, el método propio de la administración, de ahí la importancia de conocerlo, ya que sigue aplicándose en todos los modelos, aun cuando no se detalle con precisión.

Cuadro 5-1 Funciones administrativas

Fayol	Urwick	Koontz/O'Donnell	Newman	J. Arenas
Prever	Investigar	Planear	Organizar	Planeación
Organizar	Previsión	Organización	Planeamiento	Implementación
Comando	Planeamiento	Designación de personal	Liderazgo	Control
Coordinar	Organización	Dirección	Control	
Controlar	Coordinar	Control		
	Comando			
	Control			



▲ Figura 5-1 Funciones administrativas.

▼▲ Planeación

La planeación es la etapa inicial del proceso administrativo, implica utilizar el pensamiento reflexivo antes de actuar. Mediante la planeación se reduce la actividad dispersa, es decir, las acciones aisladas, mismas que se integran en un plan con una secuencia bien definida.

También se eliminan la duplicidad de funciones y los movimientos sin un propósito, ya que se determina en los planes las acciones, los tiempos, las personas, los lugares y los objetivos.

Concepto

La **planeación** es un camino a seguir que tiene su base en el análisis de un problema determinando el orden, la secuencia de las actividades y programando el tiempo necesario para la solución de dicho problema.

Al considerar los conceptos de la planeación estratégica, cabe decir que un plan es:

El detalle del método para llevar a cabo una actividad en cierto periodo del futuro.

De acuerdo con tales conceptos, la planeación es un camino, pero el **plan** es el detalle de método según la administración estratégica.

La planeación administrativa busca alcanzar una firme estructura de actividades para lograr los objetivos empresariales. Es función de todos los administradores, aun cuando existan planes delimitados por sus superiores; el éxito del administrador reside en su habilidad para planear.

Pasos de la planeación

A fin de planear es importante mantener un orden y un sistema, ése fue el motivo por el cual los expertos en los diferentes paradigmas administrativos incluyen una serie de pasos en cada una de las etapas del proceso administrativo.

Conforme a lo expresado, los pasos necesarios para planear que la mayoría de los autores señalan son:

1. Fijar objetivos.
2. Investigación.
3. Análisis y toma de decisiones.

Fijar objetivos

Los objetivos son los fines hacia los cuales se encaminan las actividades detalladas en los planes, se les define también como: "Enunciados escritos expresados en palabras o números que describen en forma global los resultados que se esperan".

Los objetivos en los planes y programas son importantes, entre otras, por las siguientes razones:

- Determinan el camino a seguir para la acción.
- Son directrices precisas.
- Se constituyen en parámetros de medición de los alcances.
- Se logra el mayor aprovechamiento de recursos.

Para que los objetivos sean verdaderamente útiles deben reunir determinados requisitos, entre otros:

- Fijarse por escrito.
- Redacción clara y entendible.
- Que puedan medirse.
- Que sean alcanzables.
- En su redacción debe apreciarse claramente que estén orientados al trabajo, no a los puestos o a las personas.
- Dar respuesta a las interrogantes qué, por qué, quiénes, cómo y dónde.

Clasificación de objetivos. Los objetivos pueden clasificarse según el tiempo requerido para su ejecución, el área de influencia, el nivel directivo, la estructura formal, el financiamiento, la aprobación y la determinación de operaciones necesarias (cuadro 5-2).

Cuadro 5-2 Clasificación de objetivos

Por el tiempo
<ul style="list-style-type: none">• Largo plazo• Mediano plazo• Corto plazo

Por el área de influencia
<ul style="list-style-type: none">• Generales• Particulares

Por el nivel directivo
<ul style="list-style-type: none">• Estratégicos• Tácticos• Operativos

Los objetivos se hacen operativos cuando se desglosan en metas a pequeño, mediano y largo plazos. Las metas definen el tiempo necesario en forma exacta, que se requiere para lograr los objetivos en grados de menor complejidad.

Las metas son acciones con tiempo determinado que ayudan al logro de los objetivos en forma secuencial. Su función principal es hacer operantes los objetivos al establecer indicadores para comparar el alcance de los mismos.

La diferencia entre metas y objetivos está determinada por el tiempo, ya que la meta establece un tiempo razonable en su ejecución. Otra diferencia observable es que el objetivo se establece en forma cualitativa y la meta en forma cuantitativa.

Los objetivos de una organización dependen de su orientación hacia los sectores de producción, es decir, bienes o servicios; sin embargo, los objetivos tienen jerarquías. Dicho de otra forma, los propósitos esenciales de la organización requieren objetivos generales y específicos, en tanto que los segundos dependen de los primeros.

Si los objetivos se visualizan en una red de resultados es posible determinar resultados y eventos deseados. Cuando existe congruencia en la jerarquización e interconexión de objetivos es posible evaluar los alcances.

Los objetivos, sin embargo, son lineales, es decir, el logro de uno permite el logro del que lo precede. Es muy difícil hacer funcionar una red compleja de objetivos y, por supuesto, exige una pesada carga de trabajo para los administradores.

Investigación

La investigación administrativa en la actualidad es muy variada, e incluye diversos métodos tanto cualitativos como cuantitativos. La investigación permite prever y al mismo tiempo elegir el mejor curso de acción. Aun con la investigación cabe señalar que los resultados podrán ser precisos, mas no exactos, de ahí que la flexibilidad como principio de la planeación es un elemento vital.

La investigación se realiza con el propósito de establecer el diagnóstico administrativo. Cada modelo o enfoque administrativo tiene su forma de elaborar dicho diagnóstico. La administración estratégica, por ejemplo, requiere un análisis interno y uno externo que refleja la viabilidad de los planes. En resumen, la investigación comprende lo siguiente:

- a) Descripción del problema. ¿Cuál es la situación de la empresa?
- b) Planteamiento de hipótesis. ¿Qué elementos pueden utilizarse para lograr los objetivos?
- c) Prueba de hipótesis. ¿Qué indicadores muestran la posibilidad de éxito?
- d) Resultados. ¿Cuáles estrategias son las adecuadas?

La investigación permite diseñar las alternativas de solución para lograr los objetivos previamente establecidos.

Análisis y toma de decisiones

La selección de alternativas que se plasman en los planes requieren métodos y técnicas especiales, algunas de las más comunes son el análisis marginal, análisis de costo-beneficio, entre otras.

Análisis marginal El análisis marginal consiste en la comparación de factores diferentes a los costos y a los ingresos. Por ejemplo, para encontrar la utilización óptima de material de curación pueden variarse los insumos y compararlos con su rendimiento hasta que el insumo adicional sea igual al rendimiento efectivo. En este punto se encuentra la máxima eficiencia del material de curación.

Análisis de costo-beneficio Un progreso o variante del análisis marginal es el análisis costo-beneficio o costo-efectividad. Es una técnica que consiste en ponderar alternativas cuando la solución óptima no puede ponderarse a magnitud o cantidad específica.

Las características del análisis costo-beneficio son su concentración sobre el producto con base en su efectividad para obtener los objetivos deseados y la comparación de costos de cada alternativa en términos de su efectividad. Los pasos que sigue son:

1. Resultado esperado.
2. Alternativas.
3. Medidas de efectividad.
4. Estimaciones tradicionales.
5. Reducción en el costo.

A fin de seleccionar las alternativas es importante considerar la experiencia, el experimento y la investigación. Una técnica útil es la **investigación de operaciones**.

La investigación de operaciones consiste en la aplicación del método científico al estudio de las alternativas en una situación-problema, con el propósito de aportar conocimientos cuantitativos para llegar a una solución óptima en relación con las metas establecidas.

La investigación de operaciones, como el análisis contable o el de correlación, proporcionan datos cuantitativos para que el administrador pueda tomar la mejor decisión. Las siguientes son características de la investigación de operaciones en relación con la planeación:

1. Elaboración de modelos.
2. Determinar en la comparación de metas y resultados las medidas de efectividad.
3. Incluir en las variables de un problema aquellas de mayor significación.
4. Establecer un modelo en términos matemáticos.
5. Complementar con datos estadísticos.

Entre las herramientas utilizadas para la investigación de operaciones están la teoría de la probabilidad, teoría de juegos, teoría de colas o filas de espera, la programación lineal, la lógica simbólica, teoría de la información, teoría del valor, entre otras.

Los nuevos enfoques para la toma de decisiones en una situación de incertidumbre utilizan como herramientas el análisis de riesgos, el árbol de decisión y la teoría de la preferencia.

Niveles de planeación

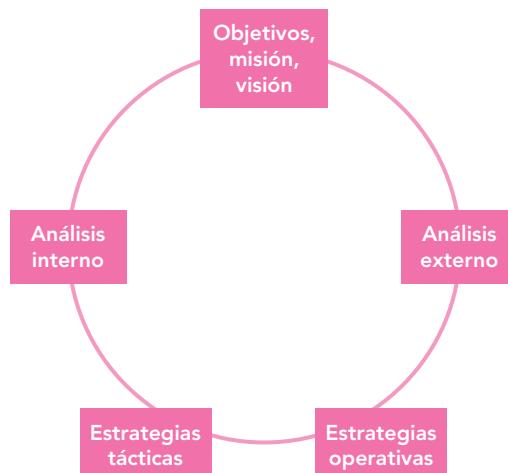
Los niveles de la planeación establecen la jerarquía de los planes propiamente dichos, se determinan por lo menos tres niveles de planes:

1. Planes estratégicos, que incluyen misión, visión, objetivos, análisis interno, análisis externo e estrategias (figura 5-2).
2. Planes tácticos, que por lo regular son departamentales, por áreas, por funciones o por aspectos prácticos. A menudo se desprenden de los planes estratégicos.
3. Planes operacionales que suelen ser a corto plazo, su propósito es alcanzar metas específicas y son planes detallados.

▼ ▲ Instrumentos de la planeación

A fin de asegurar el cumplimiento de los planes se utilizan algunas herramientas, métodos o instrumentos propios de la administración, como las siguientes:

1. Presupuesto.
2. Políticas.
3. Programas.
4. Cronogramas.
5. Diagramas de flujo.
6. Diagrama causa-efecto.
7. PERT y CPM.
8. Diagrama de Pareto.
9. Análisis de FODA (véase capítulo 11).



▲ Figura 5-2 Elementos del plan estratégico.

La consideración de dichos instrumentos se efectúa en la Parte II, aunque en este apartado se incluyen algunas de dichas técnicas.

PERT y CPM

El PERT y el CPM son técnicas cuantitativas de utilidad en la planeación y evaluación de programas. Permiten analizar y encontrar el camino más corto en la realización de un proyecto, al tiempo que se logra una adecuada utilización de recursos y se evita el desperdicio de tiempos no productivos.

PERT, por sus siglas en inglés, significa “técnica de evaluación y revisión de programas” (*program evaluation and review technique*), en tanto que el CPM significa “método del camino crítico” (*critical path method*). Sus objetivos y procedimiento se esbozan de la siguiente manera:

Objetivos:

1. Hacer una planeación gráfica detallada que muestre las relaciones entre las actividades o eventos, su interdependencia, la importancia de cada una en el desarrollo general y el tiempo, así como los recursos necesarios para el proceso.
2. Conocer los tiempos libres en distintas etapas para hacer una distribución de recursos apropiada.
3. Conocer qué actividades pueden retrasarse o posponerse y cuáles son críticas y no permiten demora.
4. Anticipar la fecha de terminación de un proyecto acorde con las necesidades y recursos disponibles por comparación con cursos alternativos.
5. Determinar la coordinación necesaria para lograr los objetivos.

Procedimiento:

1. Determinar actividades.
2. Fijar tiempos.
3. Jerarquizar actividades.
4. Elaborar la red.
5. Analizar los diferentes cursos.
6. Señalar el camino crítico.
7. Hacer ajustes.
8. Tomar decisiones.

Los proyectos que se planean con estas técnicas muestran un importante análisis al diseñar el plan. A continuación se explica cómo realizar cada uno de los diferentes pasos.

1) Determinar actividades. Las actividades son las partes del proyecto que requieren un tiempo para la ejecución, por lo general desembocan en un evento clave. Se representan por una flecha sobre la cual se anota el tiempo estimado para su ejecución.



El evento es el punto de terminación o inicio, no consume tiempo. Se representa por un círculo con el número de actividad que corresponda.



2) Fijar tiempos para las actividades. Si se requiere calcular el tiempo requerido para realizar las actividades, cabe elegir entre los tres tipos que se establecen en el PERT, a saber:

- **Óptimo.** Corresponde al menor tiempo que puede emplearse en el desarrollo o ejecución de un evento.
- **Probable.** Es el tiempo considerado normal al ejecutar un evento.
- **Pésimo.** Es el máximo tiempo que puede ocuparse en el desarrollo de un evento.

La fórmula empleada es:

$$T = TO + 4TM + TP/6$$

En donde:

- T = tiempo
 TO = tiempo óptimo
 TM = tiempo medio
 TP = tiempo pésimo

Si no es tan importante el cálculo estadístico del tiempo para la ejecución de un evento, se elige el CPM. Y se establece un tiempo promedio para las actividades necesarias en el desarrollo de un evento.

3) Jerarquizar actividades. Hay actividades que deben ejecutarse antes del diseño del plan, son previas a los eventos, en tanto que otras pueden ejecutarse simultáneamente y algunas más se realizan en forma posterior a los eventos.

El proceso de jerarquizar consiste en establecer prioridades, para lo cual se sugiere utilizar un formato que concentre los datos referentes a lo mencionado. El contenido probable puede ser el que se muestra en el cuadro 5-3.

Cuadro 5-3 Proceso de jerarquización de actividades

Número	Actividad	Responsable	Tiempo	Tipo
1	Investigación	Supervisora	8 h	Previa
2	Entrevista	Jefe de personal	4 h	Simultánea
3	Examen de selección	Asistente	8 h	Simultánea
4	Contratación	Jefe de personal	2 h	Posterior
5	Orientación	Supervisora	4 h	Posterior

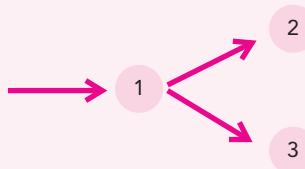
4) Elaborar la red. Para lograr esto es preciso seguir los siguientes pasos (figura 5-3):

- Sumar los tiempos más prolongados entre los eventos. En el ejemplo derivado de los datos del cuadro 5-3, el evento 1 tiene una duración de ocho horas, el 3 de ocho horas y el 5 de cuatro horas, lo que da un total de 20 horas.
- Determinar la holgura que existe para ciertas actividades que se traducen en tiempo libre del responsable. En el ejemplo se muestra que el evento 2 tiene cuatro horas y el 3, que es simultáneo, tiene ocho horas, así que el evento 2 tiene cuatro horas de holgura en relación con el evento 3.
- Calcular el tiempo total del evento final, el cual significa el tiempo total del proyecto. Si el final en el ejemplo mencionado es el evento 6, al sumar la ruta crítica da como resultado 20 horas (figura 5-3).

5) Analizar los diferentes cursos. Al elaborar la red se encontrarán diferentes caminos para llegar a la culminación del proyecto, es decir, las actividades críticas para concluir un evento y el inicio de otro. Lo anterior permite hacer ajustes posteriores y, al mismo tiempo, definir cuál camino conviene más.

6) Señalar el camino crítico. Con las diferentes opciones es posible darse cuenta cuáles son las actividades que podrían retrasar el proyecto en caso de no realizarse en el tiempo

- Los eventos se encierran en círculos, colocando los simultáneos a la misma altura o nivel



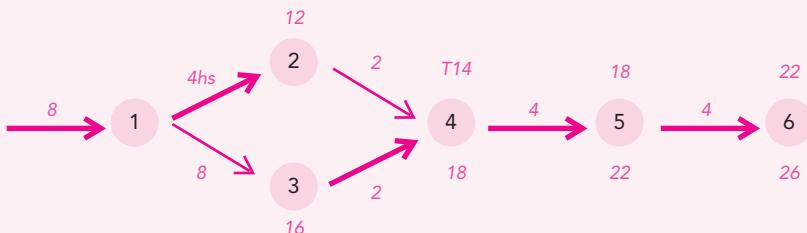
- No puede haber flechas en doble sentido



- No puede derivarse otra flecha de una ya existente



- El camino crítico se señala subrayando o haciendo más gruesas las flechas que lo indican



▲ **Figura 5-3** Modelo para elaboración de la red.

estimado, así como saber cuáles actividades pueden retrasarse un poco según la holgura determinada en el análisis de la red, cuánto tiempo se lleva el proyecto y señalar el camino más adecuado para lograr los objetivos.

7) Hacer ajustes. Sobre la gráfica es factible hacer modificaciones en cuanto al tiempo, según los tiempos libres para programar la utilización de los recursos. Hacer ajustes significa precisar los detalles.

8) Tomar decisiones. La gráfica permite tomar las decisiones en cuanto a la utilización de recursos, viabilidad del proyecto, costo, beneficios y, desde luego, la utilización óptima del tiempo. La toma de decisiones dependerá del análisis de la red, lo que produce un margen de seguridad en que la decisión tomada es la correcta.

Principios de la planeación

Considera a continuación los principios fundamentales de la planeación:

- 1. Del propósito.** El propósito y la naturaleza de la planeación es facilitar el logro de los objetivos de la organización.
- 2. De la eficiencia.** Cuando un plan cumple con los beneficios esperados en comparación con los costos, significa que su realización produjo eficiencia.
- 3. De la primacía.** Todas las funciones empresariales están encaminadas al logro de los objetivos de la organización. La planeación es la única que inicia el proceso y, además, programa las otras funciones.
- 4. De la previsión.** La planeación coordinada y eficaz sólo es posible mediante la previsión.
- 5. De la inclusión.** La estructura de los planes debe incluir políticas y estrategias claras para hacer una planeación firme.
- 6. De la toma de decisiones.** El proceso de la planeación es una toma de decisiones constante e ininterrumpida, el propósito de esto último es eliminar los factores que impiden la consecución de los objetivos.
- 7. Del compromiso.** Los responsables de la planeación asumen un compromiso con la organización; cuando los administradores están comprometidos se produce la fluidez en el proceso.
- 8. De la flexibilidad.** La flexibilidad en los planes impide pérdidas importantes y permite cambiar su dirección cuando es necesario.
- 9. Del control.** Reestructurar los planes cuando así se requiera, asegura la eficacia de los mismos.

▼▲ Organización

La organización como función administrativa define la distribución de funciones y actividades inherentes al plan. La etapa del proceso administrativo es consecuente con la planeación. Su importancia radica en el hecho de que se establecen las relaciones funcionales

de la dirección, los niveles de responsabilidad y las funciones de todos los integrantes de la empresa.

Concepto

El Centro Nacional de la Productividad en México define “organizar” de la siguiente manera:

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

Si se considera que todas las organizaciones humanas son unidades que requieren el establecimiento de controles apropiados para su mejor funcionamiento, es importante considerar también que los conflictos al interior de la organización generan cambios y éstos a su vez no deben ser ignorados.

Para lograr el establecimiento de controles apropiados, es importante tomar en cuenta que dentro de las empresas o instituciones existen dos formas de organización: formal (la establecida por la empresa) e informal (producto de la organización de los trabajadores).

Reyes Ponce (1981) definió a la organización como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos en un organismo social”.¹

George Terry (1978) explica que “la organización es el conjunto de funciones que se estimen necesarias para lograr un objetivo, una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de funciones respectivas”.²

Elmore Peterson define a la organización como “un proceso y una estructura ideada para especializar y realizar un trabajo, por medio de la asignación de autoridad y responsabilidad, así como el establecimiento de canales de comunicación entre los grupos de trabajo, para asegurar la coordinación y eficiencia en el desarrollo de las tareas asignadas”.³

Laris Casillas (1978) afirma que “es el agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo relaciones, jerarquías y comunicaciones”.⁴

Según Hicks, una organización es “un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos”.⁵ En tanto que Fajardo Ortiz señala que se trata de una “etapa donde se fijan obligaciones a individuos o grupos de personas, y donde se señalan las relaciones entre las actividades y la autoridad”.⁶

Chiavenato, por su parte, define la organización formal como “la determinación de estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos lógicamente a través de normas, directrices y reglamentos de la organización para el logro de sus objetivos”.⁷

La administración actual considera al elemento humano como el núcleo de las organizaciones; de esta forma, los aspectos que conforman la organización formal se definen a continuación.

Organización formal

Elementos de la organización formal

1. División del trabajo. Implica dejar por escrito los diferentes niveles de especialidad.
2. Definir funciones y actividades. Esto es, clasificarlas en operativas, directivas, de administración, fundamentales y accesorias, etcétera.
3. Establecer jerarquías. Dejar claros los niveles de dirección y autoridad.
4. Determinar el sistema de organización, indicando si éste es lineal, funcional, matricial, etcétera.
5. Establecer los sistemas de comunicación.
6. Determinar normas y reglamentos.

Manifestaciones de una organización formal deficiente

Cuando los elementos de la organización formal no son definidos con claridad o si no se establecen algunos de ellos, pueden ocurrir deficiencias en la estructura formal. Las manifestaciones más comunes de una organización formal deficiente se mencionan a continuación.

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

Tipos de organización formal

Los tipos de organización formal definidos en la teoría clásica y redefinida por la teoría neoclásica son: 1) lineal, 2) funcional, 3) lineal-funcional y 4) por comités.

Laris Casillas menciona como tipos básicos: lineal, funcional, lineo-funcional, comités y formas combinadas de los mismos.⁸ Fajardo expresa que la organización formal se manifiesta de tres maneras: lineal, funcional (o *staff*) y lineo-funcional.⁹ Por su parte, Marriner considera como formas básicas la jerárquica (o modelo burocrático) y la adaptable (o modelo orgánico).¹⁰

Organización lineal

Como consecuencia del principio de unidad de mando, la organización lineal se estructura por líneas directas de mando. La organización lineal es simple, ideal para organizaciones pequeñas, con centralización del mando y controles rígidos. Su gráfico es piramidal, es decir, la autoridad fluye de arriba hacia abajo.

La denominación de “lineal” tiene su origen en la existencia de líneas únicas y directas de autoridad y responsabilidad. La organización lineal se recomienda cuando se cubren los aspectos que esboza el cuadro 5-4.

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

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

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

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

Organización funcional

La organización funcional acepta la premisa de romper el principio de unidad de mando (un solo jefe); es una autoridad dividida según la especialización introducida inicialmente por Taylor.

Cuadro 5-4 Aplicación adecuada del sistema de organización lineal

Organización simple
<ul style="list-style-type: none">• Pocas necesidades de control• Trabajo por rutinas
Organización compleja
<ul style="list-style-type: none">• Necesidad de disciplina y control• El objetivo es cantidad
Organización pequeña
<ul style="list-style-type: none">• Máximo 30• Cuando inicia

La organización funcional da al subordinado varios jefes, a la vez que ninguno tiene autoridad total sobre el subordinado. Busca simplificar el trabajo, establecer líneas directas de comunicación, eliminar la centralización en la toma de decisiones y apoyar la especialización. Se caracteriza por una dispersión de autoridad, subordinación múltiple, aumento de la especialización y requisitos de mayor control.

La flexibilidad en la estructura de organización en la época actual para hacerlas competitivas e introducir las innovaciones que se producen día a día no es compatible con una estructura de organización lineal.

En la organización funcional la autoridad está dividida y especializada, es necesario el conocimiento como base para su práctica. Cada subordinado comunica a varios jefes y ninguno tiene autoridad total sobre el subordinado. Se busca la comunicación directa porque facilita el flujo del trabajo y las decisiones se toman de manera acorde con el tipo de problema que se trate, relacionado con el conocimiento especializado.

Las ventajas de la organización funcional son:

- La especialización produce eficiencia.
- La supervisión mejora.
- La comunicación se facilita.
- Se concentra en la ejecución.

Las desventajas de la organización funcional pueden plasmarse así:

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

Organización lineal-funcional (lineo-funcional)

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

La autoridad de línea establece relaciones de comunicación y coordinación con la autoridad funcional, a menudo la posición lineal absorbe la autoridad funcional; de hecho, el organismo ejecutor es quien realmente administra.

La organización lineal-funcional dio margen al *staff*. La posición del *staff* es funcional, de modo que no posee autoridad y su función es aportar a la autoridad asesoría, información y orientación para la toma de decisiones.

La organización línea-*staff* es útil en organizaciones complejas y extensas. Es posible que con dicha organización se presenten desequilibrios en los niveles de autoridad. Entre los órganos de línea y los de *staff* cabe señalar dos diferencias: 1) los órganos de línea se producen en una relación directa con los objetivos de la empresa y los de *staff* en forma indirecta; 2) la autoridad de los órganos de línea es en la ejecución y decisión, en el *staff* es para asesoría, consultoría y recomendación.

Las ventajas de la estructura de organización lineal-funcional son:

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

Por otra parte, las desventajas que pueden presentarse son:

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

Organización por comités

Desde el punto de vista de algunos autores los comités son formas administrativas, para otros representan una organización funcional sin autoridad lineal. Algunas características de esta forma de organización es que son organismos temporales —en tanto cumplen su misión—, pueden o no tomar decisiones, además de que tienen un objetivo definido y metas específicas por lograr.

Los comités son considerados como una excelente forma para la estructura de organización. Los comités no pueden ser, por sí solos, una organización formal. La estructura formal de la organización en sus diversas formas se representa mediante organigramas.

Organización informal

La organización informal tiene su origen en la necesidad de las personas de relacionarse con un grupo específico, con el cual se establecen nexos de amistad, compañerismo o simplemente solidaridad. En dicho grupo, cada individuo tiene una función que le satisface y además se tienen intereses comunes.

Algunas de las posibles variables que propician los grupos informales al interior de las organizaciones son: interacción constante, movimientos de personal, períodos de descanso, ambiente físico y variables psicológicas.

A menudo, la organización informal se enfrenta a la organización formal; es normal el conflicto de intereses, lo importante es lograr el equilibrio y armonizar los intereses, tarea conciliadora que compete a todos los administradores.

Instrumentos de la organización

Algunas de las herramientas propias de la organización como función administrativa son las siguientes:

Organigramas

Definición

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

Función

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

Importancia

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

Niveles

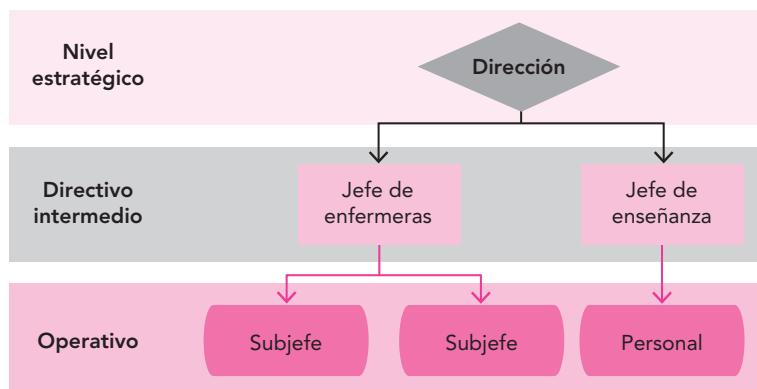
Al estructurar el organigrama deben considerarse como niveles de organización los siguientes (figura 5-4):

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

Requisitos

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

1. El diseño debe representar la estructura real de la organización interna.
2. Si se maneja por puestos de responsabilidad, es preciso **no mezclar** funciones o departamentos —por ejemplo, **puestos** son director, jefe de departamento, supervisor, etc.; **funciones** son dirección, supervisión, etc.; **departamentos** son compras, ventas, almacén—.
3. La claridad es importante para comprenderlo.
4. Recordar que se manejan tres niveles de organización, por lo que el diagrama debe considerarlos.



▲ Figura 5-4 Niveles de un organigrama.



▲ Figura 5-5 Organigrama lineal.

Tipos

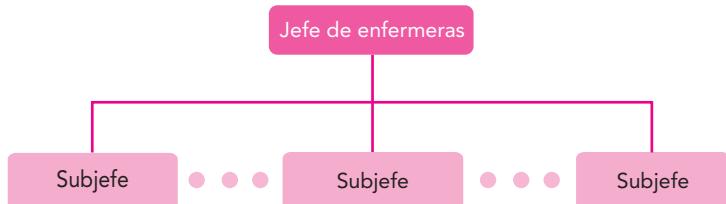
Los organigramas pueden mostrar diversas formas, entre los tipos más comunes se encuentran los siguientes: a) lineal, b) funcional, c) con posición de *staff*, d) horizontal, e) escalar, f) circular y g) matricial.

Organigrama lineal. El organigrama lineal representa el primer sistema de organización que fue adoptado por las organizaciones, fiel representante del paradigma clásico de la administración (figura 5-5).

En el sistema lineal, la autoridad fluye por orden descendente y sólo de una fuente. Es un diagrama fácil de elaborar, sencillo, comprensible y define jerarquías, pero permite la toma de decisiones arbitrarias, fomenta la rigidez de autoridad, favorece la autocracia y no apoya el ascenso por escalafón. No es recomendable una organización lineal pura (que difícilmente se produce), ya que se propicia la centralización.

Organigrama funcional. La autoridad fluye de más de una fuente, como se muestra en la figura 5-6 (note en la figura que además de la línea continua, existen líneas punteadas). El modelo de organización pretende evitar la centralización y, al mismo tiempo, impedir que varias personas den órdenes a un mismo subordinado. Dicho organigrama favorece la flexibilidad en las acciones, evita la centralización, propicia la comunicación y coordinación, y favorece el ascenso por escalafón, si bien exige mayor capacidad de dirección y no delimita estrictamente la responsabilidad.

Organigrama con posición de *staff*. El *staff* es una posición en la que no se tiene mando. Da consulta, asesoría y consejo. La especialización, conocimiento y experiencia se aplican en el logro de los objetivos. Se pretende que la toma de decisiones sea apoyada por la posición de *staff*.



▲ Figura 5-6 Organigrama funcional.



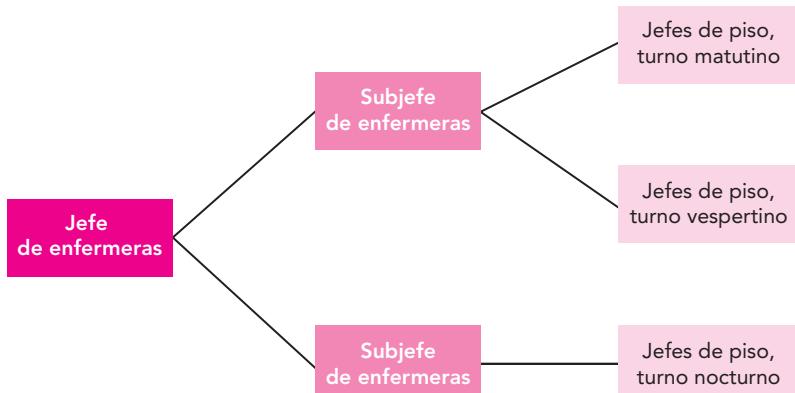
▲ Figura 5-7 Organigrama con posición *staff*.

En la figura 5-7 se muestra una posición *staff* que es la de enseñanza. Note que la posición *staff*, en este caso enseñanza, no tiene líneas de mando, las cuales se señalan con una línea continua y, en cambio, tiene línea discontinua. El organigrama es similar al funcional que se muestra en la figura 5-6 porque se manejan otras líneas diferentes a la continua.

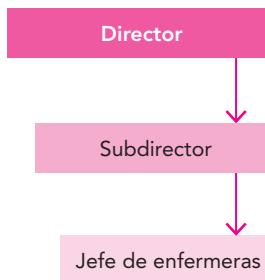
Organigrama horizontal. La autoridad fluye de izquierda a derecha. Se trata de una organización funcional, cuya idea es romper con el esquema tradicional de la posición lineal, en la cual la autoridad fluye en orden descendente (figura 5-8).

Organigrama escalar. Cuanto más desciende la autoridad, tanto mayor es la sangría (el espacio de izquierda a derecha). El organigrama escalar semeja una escalera invertida, representa también un sistema de organización lineal porque la autoridad fluye de arriba hacia abajo (figura 5-9).

Organigrama circular. Representa una organización de tipo funcional, la autoridad fluye del centro a la periferia, mientras mayor es el círculo, menor es la autoridad del puesto (figura 5-10). Como organización funcional, puede darse el caso de que un empleado tenga más de un jefe.



▲ Figura 5-8 Organigrama horizontal.



▲ Figura 5-9 Organigrama escalar.

Organigrama matricial. La organización matricial tiende a abandonar la organización tradicional de jerarquías y viola el principio clásico de la unidad de mando. Se pretende representar grupos de trabajo, comisiones o programas especiales. Son sistemas de organizaciones temporales y adaptables.

En los organigramas, las relaciones entre departamentos y por niveles jerárquicos se expresan de una manera clara a través de ciertas claves de comunicación expresadas por símbolos y líneas (figura 5-11).

Además de los organigramas, existen otras herramientas relacionadas con la estructura formal de la organización en las cuales se determina y establece la división de funciones, entre ellas se cuentan las que se citan a continuación.

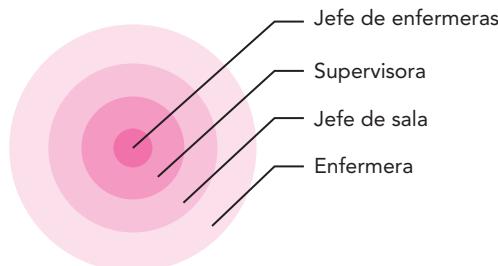
Normas

Definición

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

Función

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



▲ Figura 5-10 Organigrama circular.



▲ Figura 5-11 Organigrama matricial.

Importancia

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

Requisitos

En esencia, las normas deben cumplir con dos requisitos:

1. Fijarse por escrito. Las normas tienen la característica de que indican la necesidad de realizar las actividades conforme a ciertos señalamientos; si no se fijan por escrito es difícil que las personas sepan qué se espera de su trabajo.
2. Darse a conocer. Además de fijarse por escrito, las normas deben difundirse por toda la organización a fin de asegurar que los trabajadores y directivos las conozcan.

Ejemplos

Considere algunos ejemplos de normas pertinentes:

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

Reglas

Concepto

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

Función

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

Importancia

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

Requisitos al elaborar las reglas

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

Ejemplos

Considera algunos ejemplos de normas:

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

Manuales

Definición

Un manual es la concentración sistemática de los elementos administrativos propuestos para alcanzar un objetivo; se presenta en un folleto o libro fácil de manejar.

Función

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

Objetivos de los manuales

1. Precisar funciones en un documento denominado manual, con el propósito de que los miembros de la organización tengan una fuente de información adecuada para realizar su trabajo.
2. Unificar criterios en la realización de las acciones de la empresa o institución.
3. Simplificar el trabajo, actuando como elemento de consulta para realizar bien el trabajo y no tener que repetirlo.
4. Orientar la selección de personal por medio de las descripciones de puesto, perfil del trabajador, descripción de trabajos.
5. Establecer rutinas de trabajo.

6. Permitir el mejor aprovechamiento de recursos.
7. Facilitar la adaptación del personal de nuevo ingreso.
8. Obrar como medio de comunicación.
9. Servir de instrumento de control.

Elaboración

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

Difusión

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

Clasificación

En función de su área de aplicación, los manuales se clasifican en: macroadministrativos y microadministrativos. Por otra parte, según su contenido se les cataloga en manuales de organización, de procedimientos y múltiples.

A continuación se explica por separado cada uno de estos tres tipos.

Manuales de organización. Contienen los elementos administrativos referentes a funcionamiento y se subdividen en manuales a) de objetivos, b) de programas, c) de políticas, d) de organigramas, e) de descripciones de puestos y f) de reglamentos.

Un manual de organización debe contener e integrar los siguientes aspectos:

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

Es importante cuidar que los manuales se elaboren en hojas que puedan cambiarse con facilidad cuando sea necesario hacer correcciones, a fin de que sean vigentes durante el mayor tiempo posible. Deben ser revisados en forma periódica y actualizados.

Manual de procedimientos. Contiene la secuencia cronológica de las operaciones de un determinado trabajo. Para su elaboración es necesario establecer los siguientes aspectos:

1. Datos generales. Se incluyen en este apartado el nombre y la razón social de la institución, el nombre genérico de los procedimientos, fecha y directorio.
2. Contenido. Se refiere al índice de contenido.
3. Introducción. Se señalan las razones por las cuales se elaboró el manual y la justificación del mismo.
4. Procedimientos. Los procedimientos se describen incluyendo objetivos del procedimiento, áreas de aplicación, descripción por pasos y gráficas.
5. Bibliografía.

Manual múltiple. Contiene aspectos relativos al funcionamiento de la organización y, al mismo tiempo, aborda procedimientos generales. Para su elaboración, debe seguirse el orden que se da a los manuales de organización.

Un ejemplo de manuales múltiples son los manuales de bienvenida, que contienen aspectos de organización y procedimientos generales para personal que ingresa a la empresa, como rutinas de trabajo, papelería que se maneja, etcétera.

Análisis de puestos

Definición

Es el estudio científico y la exposición de todas las circunstancias que concurren en un puesto. “Puesto” es la descripción del trabajo que ha de efectuarse y de las aptitudes necesarias para hacerlo bien.

Si se quiere obtener la máxima productividad, es necesario colocar en el puesto a la persona adecuada, en vez de adecuar el puesto a las capacidades de la persona.

Objetivos

- Optimizar los sistemas de trabajo. Cuando se ajusta el trabajo a los señalamientos declarados en la investigación sobre los puestos necesarios, evidentemente se mejora la forma de trabajar.
- Orientar la distribución y selección de personal. Un análisis de puestos, además de mostrar la forma más adecuada de dividir el trabajo, permite al departamento de Recursos Humanos una selección más acorde con las necesidades de la organización.
- Delimitar las funciones. Al delimitar las funciones de acuerdo con los puestos necesarios, es posible determinar las responsabilidades en la ejecución de actividades.

Elaboración

El estudio debe ser realizado por una comisión integrada por un asesor jurídico, un representante sindical, un supervisor, un jefe de servicio y un miembro del personal.

Ventajas

- Delimita funciones y responsabilidades.
- Permite una remuneración más justa.
- Contribuye a una mejor selección de personal.

- Propicia la elaboración de manuales.
- Asegura una mejor planeación y distribución de personal.
- Permite mejorar los sistemas de trabajo.
- Actúa como instrumento de información en los programas de orientación e introducción al puesto.

A fin de elaborar un análisis de puestos es necesario aplicar el método científico. Los aspectos motivo de la investigación son los siguientes:

1. Habilidad y capacidad mental que requiere el puesto.
2. Esfuerzo físico necesario.
3. Responsabilidad y salud mental.
4. Condiciones de trabajo.
5. Riesgos de trabajo.

Nadie conoce mejor los detalles exactos del puesto que quien lo realiza; por tanto, la información pertinente al puesto se debe recabar no sólo a nivel directivo, sino al del personal operativo. Los datos recogidos deben ser lo más objetivos posible, también es necesario separar las características especiales de la persona que ocupe el puesto.

Una vez recabada la información, el análisis de los resultados se realiza mediante separar aquellos datos que constituyen el trabajo, de los datos que se refieran a las aptitudes y actitudes necesarias para desempeñar el puesto. El análisis de puestos culmina con las descripciones correspondientes denominadas “descripción de puesto”.

Descripción de puestos

Definición

Es el documento en el cual se consignan las funciones, relaciones, jerarquías, requisitos y percepciones referentes al puesto. La descripción de puestos tiene en la actualidad una importancia distinta al modelo neoclásico que fue quien le dio origen.

Objetivos

- Delimitar funciones. La descripción de puestos refleja exactamente qué le corresponde hacer a cada nivel de responsabilidad.
- Orientar al personal. Cuando es necesario, el personal puede consultar su descripción de puesto y actuar en consecuencia.
- Facilitar la supervisión. Cuando se adiestra, se orienta o se enseña al personal, la descripción de puesto suele ser ampliamente significativa. En la evaluación de personal supervisado, también es útil la descripción de puesto.
- Apoyar la valuación de puestos. Para determinar el valor del trabajo que cada quien realiza, la descripción de puesto facilita el proceso.
- Mejorar la administración de personal. La administración de personal incluye desde la planeación, pasando por las técnicas de integración y el control; en cada una de las funciones administrativas, la descripción de puestos es una herramienta importante.

Aspectos necesarios al describir un puesto

Con el modelo neoclásico, los aspectos necesarios para describir un puesto fueron afinándose e incluyeron a detalle todas las funciones y actividades que requiere un puesto para cumplir con los objetivos de la organización.

El propósito fundamental de la descripción de puestos fue originalmente utilizar al máximo los recursos y controlar la productividad al distribuir de modo adecuado todas las acciones necesarias para ejecutar un plan.

Los aspectos a considerar para describir un puesto son:

1. Título del puesto.
2. Ubicación.
3. Especificación de funciones y actividades.
4. Jerarquías de puesto.
5. Requisitos para ocupar el puesto.
6. Habilidad y destreza necesarias.
7. Capacidad física apropiada al puesto.
8. Capacidad mental.
9. Responsabilidad.
10. Condiciones de trabajo.
11. Percepciones referentes al puesto expresadas en dinero.

Con el modelo de calidad, las descripciones de puestos tienen otra orientación, pero se constituyen en elementos importantes en todas las áreas funcionales.

En la actualidad, la descripción de puestos se utiliza para establecer estándares de calidad, cada aspecto o actividad a realizar tiene parámetros de medición. En la reingeniería se aplican para definir los procesos e integrar aspectos dispersos. El cuadro 5-5 presenta un ejemplo de una descripción de puesto que incluye todos los aspectos necesarios.

Cuadro 5-5 Descripción de puesto

Descripción de puesto	
Datos generales	
Nombre del puesto.....	Enfermera instrumentista
Dependencia.....	Hospital General de Zona
Horario.....	De 7 a 15 horas

Descripción genérica

La enfermera instrumentista es el eje principal del área quirúrgica. Es la persona encargada de dirigir, distribuir y controlar los recursos humanos y materiales dentro de un quirófano. El buen trabajo, el adecuado trato al personal y la precisión en las indicaciones que deben seguirse, redundarán en el logro de los objetivos trazados.

(continúa)

Cuadro 5-5 Descripción de puesto (continuación)**Descripción específica**

La enfermera instrumentista realizará las siguientes funciones:

1. Con un día de anticipación debe enterarse de la programación de intervenciones quirúrgicas en las que participará, a fin de preparar oportunamente el instrumental quirúrgico necesario.
2. Presentarse al quirófano con puntualidad y debidamente uniformada, y cambiar su uniforme por el apropiado en la sala de operaciones.
3. Verificar si se modificó la programación.
4. Solicitar en la central de equipos el instrumental, ropa y material que va a utilizar, así como firmar el vale correspondiente.
5. Supervisar el correcto aseo de la sala y vigilar que el mobiliario esté completo y en su lugar.
6. Cerciorarse del adecuado funcionamiento de los aparatos electromédicos.
7. Verificar la identificación del paciente, mediante el brazalete.
8. Con ayuda de la enfermera circulante, abrir los bultos de ropa, instrumental y suturas.
9. Lavarse las manos 15 minutos antes de la hora fijada para la intervención.
10. Usar bata y guantes estériles: cubrir las mesas con la ropa apropiada; colocar y preparar el instrumental, material de suturas, soluciones, gasas, compresas y, en general, lo necesario.
11. Contar el instrumental indicado en las tarjetas; con ayuda de la enfermera circulante, contar el material para esponjear.
12. Ayudar al equipo médico a vestirse con ropa estéril.
13. Proporcionar las tinturas para delimitar el área quirúrgica y realizar la asepsia de la misma; proporcionar los campos estériles para vestir al paciente.
14. Conservar la asepsia durante toda la operación.
15. Conocer los tiempos quirúrgicos, para anticiparse al cirujano.
16. Mantener ordenado y limpio el instrumental durante la intervención quirúrgica.
17. Hacer el recuento del material de esponjear y de las agujas de sutura, antes de cerrar la cavidad y antes del cierre de la piel.
18. Entregar a la enfermera circulante las muestras para estudio histopatológico.
19. Al terminar la operación, ayudar al arreglo final de la herida.
20. Retirar los campos del paciente y verificar que no se encuentre instrumental en ellos.
21. Lavar y secar el instrumental quirúrgico, en colaboración con la enfermera circulante; integrar la charola y entregarla a la central de equipos y esterilización (CEYE).
22. En casos sépticos, seguir los lineamientos correspondientes.
23. Notificar al jefe de piso respecto al instrumental defectuoso.
24. Permanecer en la sala de operaciones durante todo el acto quirúrgico.
25. Cuando la operación se prolongue fuera de su horario, lo hará saber al jefe de piso, por conducto de la enfermera circulante, para que ella solucione el caso.
26. En caso de defunción, notificar al jefe de piso y auxiliar a la enfermera circulante en la preparación del cuerpo.
27. Con ayuda de la enfermera circulante y el personal de intendencia, preparar la sala de operaciones para reiniciar el ciclo.
28. Comunicar a la enfermera instrumentista del turno siguiente, el número de compresas para esponjear, gasas e instrumental que se estén utilizando.
29. Colaborar en el adiestramiento de personal de nuevo ingreso.
30. Asistir a cursos de actualización relacionados con su profesión.

(continúa)

Cuadro 5-5 Descripción de puesto (continuación)

Requisitos de ocupación	
1. Ser especialista en enfermería quirúrgica o como instrumentista.	
2. Poseer destreza manual.	
3. Mostrar capacidad de reacción rápida y actitud positiva en situaciones inesperadas.	
4. Ser discreta.	
5. Ser observadora.	
6. Saber trabajar en equipo.	
7. Tener capacidad de organización.	
8. Tener buena salud física.	
9. No tener malformaciones congénitas en manos y pies.	
10. Hacerse estudios periódicos de manos, pies, exudado faríngeo y VDRL.	
Experiencia	
La enfermera instrumentista debe tener por lo menos un año de experiencia en el quirófano para obtener el puesto.	
Responsabilidad	
1. En el manejo de datos confidenciales, como los de diagnóstico y pronóstico de los pacientes.	
2. En el cuidado del equipo, material y mobiliario del área quirúrgica.	
3. En el manejo de documentos e informes, expedientes y libretas de control.	
4. En la supervisión del área, organización, dirección y control de la sala.	
5. En la recopilación de datos y su interpretación, al proporcionar informes delicados e importantes.	
Responsabilidad: se califica de máxima	
Ubicación	
Nivel jerárquico:	Especialista
Relaciones de mando:	Sobre enfermeras auxiliares e intendentes
Puesto inmediato superior:	Jefe de servicio
Puesto inmediato inferior:	Enfermera general
Percepciones referentes al puesto	
• Sueldo base.	
• Prestaciones de tipo económico.	

Valuación de puestos

Definición

La valuación de puestos consiste en determinar el valor de cada puesto, estableciendo diferencias en el salario asignado según el trabajo que se desempeñe. Lo anterior se realiza de acuerdo con parámetros, mismos que se delimitan según el método utilizado para valuar el puesto.

Objetivos

- Equidad en los salarios. La valuación de puestos se realiza conforme al principio de "igual trabajo igual salario".

- Percepción acorde con las funciones. De acuerdo con el grado de conocimientos y complejidad que requiere determinado trabajo, se establece el pago correspondiente por el mismo.
- Delimitar funciones. Una valuación de puesto permite separar por funciones y grado de importancia, complejidad y conocimientos, lo cual puede utilizarse para delimitar funciones.

Función

La función de la valuación de puestos es primordialmente el manejo racional de los recursos financieros de la organización.

Desventajas

La delimitación de funciones y su valor dependen de las posibilidades económicas de la empresa.

Elaboración

Interviene una comisión integrada por un asesor jurídico, un representante sindical, un jefe de departamento y un miembro del personal aplicativo del puesto en cuestión.

Métodos

Los métodos más usuales para valuar puestos son los siguientes: a) por grados; b) por series; c) por comparación, y d) por puntos. Para valuar puestos se clasifican las funciones, se asignan valores a las actividades y la sumatoria determina el valor del puesto.

Aspectos que se consideran al valuar puestos

- Grado de complejidad de las funciones y actividades, ya que de acuerdo con ello se valúa por el esfuerzo mental que se requiere para ejecutar las mismas.
- Preparación y experiencia para el puesto, si para desarrollar el trabajo es necesario contar con dichos aspectos, se valúan de manera distinta.
- Habilidades y destrezas requeridas. Ya que de acuerdo con ello, tiene mayor valor que aquellos puestos en los que no es necesario mostrar dichas competencias.
- Esfuerzo necesario para el trabajo. Es un aspecto que se toma en cuenta para distinguir el puesto de otros que requieren menor esfuerzo.
- Riesgos de trabajo. Muchas actividades que los puestos requieren al ejecutarse, pueden practicarse en ambientes que significan riesgo para el trabajador, por ello es importante determinar el grado de riesgo y valuar en consecuencia.
- Condiciones laborales. Las inherentes al puesto que se valúa, se consideran para darle mayor o menor puntuación al valorar.
- Nivel de autoridad inherente al puesto. Las consecuencias, conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para ejecutar un puesto, varían según el grado de autoridad y responsabilidad necesarias según el tipo de puesto; por lo mismo, se valoran distintos.
- Puestos similares y percepciones económicas. Al valorar un puesto, deben tomarse en cuenta los puestos similares de otras empresas, sirven de base para asignar un valor al puesto.

Principios de la organización

- 1. Unidad de dirección.** La estructura de organización eficaz y efectiva se produce cuando cada individuo contribuye al logro de objetivos de la empresa. Si la organización facilita a cada uno de sus integrantes el aporte efectivo de su contribución se logra unidad de dirección.
- 2. Eficiencia.** Los objetivos, metas, jerarquías y relaciones funcionales deben estar perfectamente definidos con el mínimo de costos o consecuencias indeseables.
- 3. Tramo de control.** A mayor complejidad, mayor control. El límite de trabajadores que pueden ser supervisados por el administrador depende de las variables contingentes; por ello, la complejidad en la estructura de organización exige mayor control.
- 4. De la jerarquía.** A mayor precisión de líneas de autoridad, mayor efectividad en la toma de decisiones y en la comunicación.
- 5. De la delegación.** La delegación adecuada es la que asegura el logro de resultados.
- 6. De la responsabilidad absoluta.** La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por la ejecución de sus actividades es absoluta. De igual forma, el superior es responsable por las actividades del trabajo de sus subordinados.
- 7. De la igualdad de autoridad y responsabilidad.** La autoridad delegada para su efectividad requiere del mismo grado de responsabilidad.
- 8. Del nivel de autoridad.** Para que la delegación surta el efecto planeado, cada nivel de autoridad debe tomar las decisiones que sean de su competencia, sin permitir que se transfieran a otros niveles de autoridad.
- 9. De la división del trabajo.** La base de la organización formal es la división del trabajo necesario para lograr los objetivos de la empresa. Las actividades de la empresa deben definirse y agruparse en torno a los objetivos previamente diseñados.
- 10. Del equilibrio.** La estructura de organización debe ser de tal modo explicitado, que señale los puntos contingentes que deben ser compensados para evitar el desequilibrio de la organización.
- 11. De la flexibilidad.** Consiste en la previsión de mecanismos para adaptarse e incorporar elementos o técnicas necesarias para que la estructura de la organización pueda cumplir con sus propósitos.
- 12. De liderazgo.** De la forma en que la estructura de organización apoye el liderazgo de sus administradores depende el buen desempeño y el desarrollo de las potencialidades.

De acuerdo con los modelos clásico y neoclásico, es importante concentrar los esfuerzos para el logro de objetivos, definiendo tareas específicas y especializadas. La especialización lineal o vertical, y la funcional u horizontal, son relevantes al distribuir el trabajo, niveles de autoridad y de responsabilidad.

▼▲ Dirección y liderazgo

Dirigir es guiar, orientar, conducir, encaminar, llevar al logro los objetivos. Dirigir implica tomar decisiones, mando y liderazgo.

El liderazgo es una característica de las organizaciones humanas. Es importante distinguir entre el liderazgo como una cualidad personal y el que funge como una función administrativa.

La dirección y el liderazgo son los aspectos más humanos de las funciones administrativas; son, por así decirlo, el proceso interpersonal por medio del cual los subordinados comprenden los objetivos de la organización y contribuyen a su logro.

Es una función difícil, porque el administrador enfrenta un complejo de factores sobre los cuales es imposible tener el control y el conocimiento total. El factor humano está formado por personalidades complejas con múltiples escalas de valores.

Liderazgo

El liderazgo por lo general se define como una influencia, “el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuerzen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo. Incluye la voluntad de trabajar, confianza, intensidad en la ejecución del trabajo, honestidad”.

El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y preceder. El líder actúa para ayudar a un grupo para lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades; no se detiene detrás del grupo, más bien, se pone al frente inspirando.

Catz y Kahn expresaron que el liderazgo aplicado a las empresas formalmente organizadas puede concebirse como: “el incremento en influencia sobre el cumplimiento mecánico de las rutinas”.

▼ Teoría del comportamiento

Uno de los primeros escritores que examinó ampliamente el elemento humano fue Douglas McGregor; en su obra *El lado humano de la empresa* establece dos criterios sobre los administradores según su comportamiento con los subordinados, los clasificó en extremos opuestos denominando sus conductas como tolerantes o despóticos.

Cabe observar que los escritos de McGregor fueron sólo intuitivos y no tenían una base científica; este autor presenta su propuesta de las teorías “X”, el “administrador despota” y “Y”, el “administrador tolerante”, cuyas premisas son:

Teoría “X” (administrador despota)

- a) El ser humano normal tiene aversión al trabajo y lo evitara siempre que pueda.
- b) El trabajador tiene que ser obligado, controlado, dirigido y amenazado para que realice un esfuerzo adecuado para el logro de objetivos empresariales.
- c) El trabajador prefiere ser dirigido, evita responsabilidades, tiene poca ambición y desea sobre todo la seguridad.

Teoría “Y” (administrador tolerante)

- a) El trabajo produce un desgaste físico y mental.
- b) La amenaza y el castigo no son los únicos medios para alcanzar los objetivos. El trabajador tiene que ejercitarse la autodirección para asumir su compromiso con la empresa.

- c) La recompensa que se obtiene es producto del cumplimiento de su compromiso.
- d) El ser humano normal aprende a aceptar y a buscar la responsabilidad.
- e) La capacidad intelectual del ser humano está subutilizada.

Las teorías X y Y de McGregor tienen muchas interrogantes por resolver. Los administradores saben que no es tan simple como comparar extremos al dirigir a personas. En realidad, al final lo que se busca es el esfuerzo pleno de sus empleados.

Schein propone cuatro conceptos del hombre económicamente racional, aun cuando este autor no explica cómo obtuvo sus conclusiones, parece que de sus conceptos sobre la complejidad del individuo, el razonamiento deductivo le llevó a establecer dichos conceptos, que son:

1. El individuo se motiva por incentivos económicos y hará lo que le produzca utilidad.
2. Es posible manipular a las personas por incentivos económicos.
3. Los sentimientos humanos son irracionales y se les debe impedir interferir en interés racional de la persona.
4. La organización debe neutralizar y controlar los sentimientos humanos.

Los supuestos sobre los seres humanos que contienen los informes de Elton Mayo son:

- La persona se motiva por las necesidades sociales y obtiene importancia fundamental su identidad a través de las relaciones con otros.
- La satisfacción debe buscarse en las interrelaciones sociales en el trabajo.
- El individuo responde mejor a las fuerzas sociales de grupo que a los incentivos y controles de la administración.
- El administrador puede ayudar a satisfacer las necesidades sociales y de aceptación de sus subordinados.

De acuerdo con Schein, hay psicólogos entre los que se incluye a Argyris, Maslow y McGregor, que creen que la falta de motivación por el trabajo no se relaciona tanto con las necesidades sociales, sino más bien con la necesidad de la persona de utilizar su capacidad y habilidad en forma productiva, los supuestos que proponen en forma general son:

- Los motivos del individuo tienen jerarquía.
- El hombre es capaz de trabajar en forma completa.
- Las actitudes principales son automotivación y autocontrol.
- No puede evitarse el conflicto entre autoactualización y rendimiento efectivo.

Los conceptos vertidos sobre la naturaleza del individuo, aunque no son completos, son decisivos para administrar. El hombre es un factor importante de producción y no se le puede tratar como a un objeto, tampoco se le debe considerar como un ser aislado ni racional ni económico o social.

La inestabilidad y complejidad del individuo hace que sea imposible medir su capacidad para un cálculo de consumo y producción.

La teoría de las relaciones humanas proporcionó muchos y variados conocimientos a la administración. En lo que se refiere al liderazgo, se distinguen tres enfoques: 1) teoría de los rasgos de la personalidad, 2) teoría de los estilos de liderazgo y 3) teorías situacionales del liderazgo.

Teoría de los rasgos de personalidad

Según esta teoría, es líder aquella persona que presenta, entre otras, las siguientes características personales: a) energía, b) autoconfianza, c) agresividad, d) entusiasmo, e) cooperación, f) iniciativa y g) creatividad.

Si bien la teoría de los rasgos de personalidad perdió su credibilidad debido principalmente a cierta superficialidad de sus argumentos, también es importante señalar que el liderazgo requiere facilidad en el manejo de relaciones humanas, característica que no es común a todos los humanos; por otra parte, se requieren personas que tengan ascendencia sobre grupos determinados.

El administrador debe considerar los argumentos teóricos de dicha teoría al elegir personal para el desempeño de funciones directivas.

Teoría de los estilos de liderazgo

La teoría de los estilos de liderazgo difiere de la de los rasgos de personalidad en que el estilo se refiere a la forma de liderar, los rasgos, la personalidad del líder. A partir de la teoría principal sobre los estilos es factible presentar los siguientes:

1. El **estilo autocrático**. Da énfasis al líder. Es él quien dicta las órdenes, impone su criterio y decide qué y cuándo se hace.
2. El **estilo democrático**. El líder es un miembro más del grupo, que estimula a los subordinados a decidir y ejecutar las funciones y tareas.
3. El **estilo liberal**. Pone énfasis en los subordinados, en quienes está centrada la libertad para decidir. La participación del líder es limitada o marginal.

Lippit y White, en 1939, expusieron los resultados de sus estudios acerca de los estilos de liderazgo. Sus conclusiones revelan que con el estilo autocrático se logra eficiencia mecánica; con el democrático, eficiencia humana, y con el liberal ni lo uno ni lo otro.

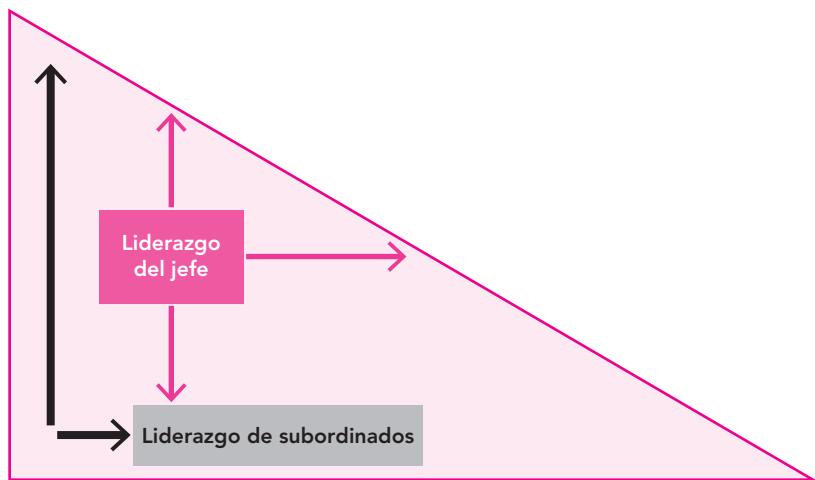
En la práctica se aplican mezclas de los tres estilos ya que, según argumentaron, no existen los estilos puros. La dificultad para dirigir según un determinado estilo radica en el hecho de elegir el estilo más adecuado según las circunstancias.

Teorías situacionales del liderazgo

Las teorías situacionales buscan explicar el liderazgo conforme a tres factores: el líder, el grupo y la situación.

En 1958, Tannenbaum y Schmidt propusieron un enfoque situacional que sugiere estándares en los cuales el comportamiento depende, por una parte, del control del líder y, por otra, de la libertad de los subordinados.

El estilo de liderazgo se elige según la situación que prevalece en los grados de control y dependencia. Mientras mayor es la libertad de los subordinados, decrece la autoridad del jefe; mientras mayor es el control del jefe, se supone liderazgo autocrático; si es mayor el liderazgo de los subordinados, se supone un liderazgo de tipo liberal (figura 5-12).



▲ Figura 5-12 Estilos de liderazgo.

▼▲ Teorías de la motivación humana

Los motivos humanos tienen su base en las necesidades, algunas son primarias y otras secundarias, éstas varían en intensidad a lo largo del tiempo. Berelson y Stainer definen el término "motivo" como "estado interno que da energía, activa o mueve, y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas".¹¹

La motivación incluye una reacción en cadena que inicia por despertar una necesidad que da lugar a la búsqueda de un deseo o meta lo que, a su vez, origina tensión y entonces se produce una acción. Los motivos pueden ser complejos y conflictivos, los motivadores inducen al individuo a actuar. Un administrador puede hacer mucho estableciendo un ambiente que conduzca a determinados impulsos para obtener la productividad.

La motivación y la satisfacción son diferentes; a pesar de las investigaciones y teorías no debería olvidarse que la recompensa y el castigo son fuertes motivadores.

▼▲ Teoría de necesidades de Maslow

Una de las teorías sobre motivación ampliamente conocida es la jerarquía de necesidades, creada por el psicólogo Abraham Maslow. Aunque los aspectos jerárquicos de su teoría están sujetos a dudas, su identificación de las necesidades básicas es popular.

La investigación sobre la realidad de la jerarquía de las necesidades de Maslow parece ser útil. Maslow, eminente psicólogo, postuló una jerarquía de las necesidades humanas que motivan las diferentes conductas. La jerarquía de las necesidades de Maslow clasifica dos categorías: primarias y secundarias.

Maslow representó tales necesidades en una pirámide cuya base contiene las necesidades fisiológicas; éstas, junto con las de seguridad, constituyen las necesidades primarias (figura 5-13). Las necesidades sociales de estima y autorrealización son, para Maslow, necesidades secundarias.



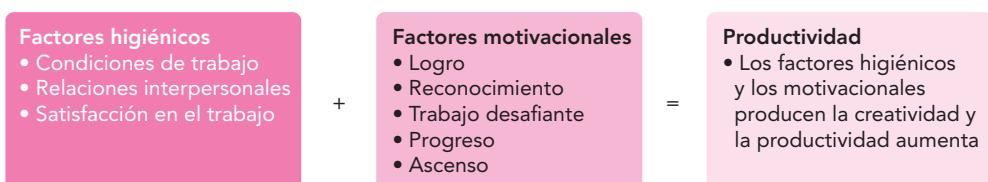
▲ Figura 5-13 Pirámide de necesidades de Maslow.

La satisfacción de las necesidades varía con la persona; sólo cuando el individuo ha satisfecho sus necesidades básicas, su comportamiento se dirige a lograr satisfacciones de mayor complejidad. En la práctica, no existen estudios que demuestren la validez de las afirmaciones de Maslow; sin embargo, su teoría tiene vigencia y su aplicación en el área de la salud es muy extensa. Para dirigir, según Maslow, es importante satisfacer las necesidades de los trabajadores, las cuales son susceptibles de lograr por medio del trabajo, tanto las primarias como las secundarias.

▼ Teoría de dos factores de Herzberg

Herzberg, por su parte, formuló su teoría de dos factores para explicar la conducta de los trabajadores en situaciones de trabajo. Resulta semejante a la teoría de Maslow en el sentido de considerar que la satisfacción o insatisfacción de dichos factores es lo que motiva el comportamiento en el trabajo.

Desde el punto de vista de Herzberg, los factores higiénicos (ambiente físico) son profilácticos, ya que previenen la presencia de elementos que propicien la insatisfacción por el trabajo que realizan los empleados. Por otra parte, los factores motivacionales provienen del interior, de la conciencia del trabajador, sólo se aprecian por la calidad del trabajo, al enriquecer las funciones y el trabajo creativo son factores que conducen a la constante motivación. La suma de los factores higiénicos y motivacionales conduce necesariamente a la productividad (figura 5-14).



▲ Figura 5-14 Teoría de dos factores de Herzberg.

La teoría dual de Herzberg propone encontrar una explicación de la motivación tomando como base dos factores:

1. En un grupo se encuentran; aspectos de la administración, de la política, de la supervisión, de las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal. Estos factores representan la satisfacción en el trabajo, es decir, son satisfactores y no motivadores, pero si tales factores no existen, con toda seguridad producen insatisfacción.
2. En el segundo grupo se incluyen satisfactores que son motivadores, como el logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y ascenso. Su existencia produce satisfacción, su ausencia no produce insatisfacción.

El primer grupo fue denominado factores de mantenimiento o higiene, el segundo grupo, motivadores.

La investigación de Herzberg fue cuestionada por haber utilizado para la recolección de datos los cuestionarios; sin embargo, otros investigadores confirmaron que cuando no existen los factores de higiene se encuentra insatisfacción y descontento.

▼▲ Teoría de la expectativa

Otra teoría que explica la motivación es la teoría de la expectativa, su premisa esencial es que el ser humano estará motivado para hacer las cosas que conduzcan al logro de una meta en la medida que su participación realmente beneficie al grupo para obtener dicho resultado.

Broom propone la teoría de la valencia-expectativa, expresando que la motivación de una persona está determinada por sus valores anticipados de los resultados de la acción, multiplicado por la fuerza de la expectativa del logro de la meta.

$$\text{Fuerza} = V(E)$$

donde:

Fuerza es la intensidad de motivación.

La valencia (V) es la intensidad de preferencia.

La expectativa (E) es la probabilidad de lograr el resultado previsto.

Como puede apreciarse en este modelo, una valencia de cero ocurre cuando un individuo es indiferente, existe una valencia negativa cuando la persona no prefiere lograr la meta. El resultado es la falta de motivación.

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Broom es que reconoce la importancia de las necesidades y motivaciones considerando a la persona en su individualidad, se ajusta al concepto de armonía de objetivos. Esta teoría también tiene sus desventajas, ya que es difícil de aplicar en la práctica.

Con base en la teoría de la expectativa, surge el modelo de Porter y Lawler. Dichos autores proponen un modelo de motivación más completo, el esfuerzo (fuerza de motivación y energía) depende del valor de una recompensa, más la energía necesaria y la probabilidad de recibir la recompensa.

El desempeño real de un trabajo está determinado por el esfuerzo realizado, y es influido por la capacidad de un individuo para hacerlo y por su expectativa de la tarea que se requiere. El desempeño se considera como algo que conduce a recompensas internas y externas, pero el esfuerzo también influye sobre lo equitativo de la recompensa y, de esta forma, el valor real se ve afectado por la satisfacción.

El modelo de motivación de Porter y Lawler, aunque es más complejo que otras teorías de la motivación, es uno de los mejores para el administrador.

▼▲ Teoría de las necesidades motivadoras de McClelland

David C. McClelland identifica tres tipos de necesidades básicas motivadoras: 1) poder, 2) afiliación y 3) realización.

De acuerdo con dicha teoría, se han realizado investigaciones en diversas empresas, mismas que a menudo son utilizadas por los psicólogos como un prototipo para hacer investigación en ciencias de la conducta.

Los tres impulsos: poder, afiliación y realización, son de gran valor para la ciencia de la administración por el significado y la utilidad para que una organización funcione bien.

Necesidad de poder

Las personas poseen una alta necesidad de poder y un gran interés por ejercer influencia y control; este tipo de personas buscan posiciones de liderazgo, son buenos conversadores, les gusta discutir con argumentos, son enérgicos, tercos, exigentes y disfrutan enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación

Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación, gustan ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social, mantienen relaciones sociales gratas, disfrutan de intimidad y comprensión, les gusta consolar y ayudar a quienes tienen problemas y gozan de la amistad.

Necesidad de realización

Las personas que tienen una alta necesidad de realización tienen un intenso deseo de éxito y un gran temor al fracaso. Les gusta ser desafiadas, establecer metas difíciles, disfrutan el riesgo, asumen responsabilidad, les agrada que les digan lo bien que hacen las cosas, son constantes, trabajan largas horas, no se preocupan demasiado si fracasan, les gusta autodirigirse.

Las investigaciones realizadas mostraron que los empresarios tenían una necesidad de realización muy alta, igual que la necesidad de poder, pero muy baja la necesidad de afiliación. Los administradores obtienen promedios que son altos en realización y bajos en afiliación, pero no tan alto o bajo como los empresarios.

Las personas que tienen las calificaciones más altas tienden a avanzar con rapidez, es importante entonces que una compañía cuente con administradores que además de poseer

una motivación alta cuenten también con una alta necesidad de afiliación, considerando que trabajarán con personas y coordinarán los esfuerzos de los individuos que trabajan en grupos.

▼▲ Motivadores administrativos de Patton

Arch Patton, uno de los más importantes expertos en el área de motivación ejecutiva y compensación, ha identificado motivadores de ejecutivos, que son:

- **Desafío.** Cuando un administrador considera que su trabajo es desafiante, el grado de motivación aumenta.
- **Categoría.** Se convierte en un motivador cuando los nombramientos sugieren una diferencia con los demás, los símbolos son llamativos y motivadores.
- **Liderazgo.** El poder de influenciar a los demás es una expresión que conlleva motivación.
- **Competencia.** Es la necesidad de demostrar que se puede lograr hacer las cosas mejor que otros.
- **Temor.** El miedo a perder algún beneficio ha sido por mucho tiempo el motivador más claro.
- **Dinero.** A pesar de las críticas en torno a que las personas sólo se motivan por dinero, en muchas ocasiones la remuneración económica representa algo más, ya que de alguna manera es sinónimo del éxito en el trabajo.

A pesar de la concepción simple y práctica de los motivadores de Patton, no hay gran diferencia en los rebuscados estilos o teorías de la motivación.

▼▲ Teoría de sistemas directivos

Likert es, sin duda, uno de los exponentes más conocidos en torno a las teorías de sistemas directivos; investigador que propuso cuatro sistemas para clasificar el liderazgo:

1. **Sistema autoritario explotador.** Es una dirección rígida, arbitraria, manipuladora y centrada en el jefe. Se sanciona mediante premios y castigos.
2. **Sistema autoritario benévolos.** Es semejante al trato padre-hijo. Poca flexibilidad, pequeña delegación y propicia los grupos informales de organización.
3. **Sistema consultivo.** La autoridad se conserva en el líder; se propicia mayor participación del subordinado, el cual es consultado para la toma de decisiones. Con el tiempo, genera liderazgos autocráticos.
4. **Sistema democrática participativo.** La participación en las decisiones y responsabilidades es de equipo. Se proporciona mayor delegación, pero se exige mayor control.

La dirección y el tipo de liderazgo propician o limitan la productividad. Todavía se busca en las teorías del comportamiento una manera de lograr la eficiencia, la calidad y la efectividad.

▼ Comunicación

La dirección es posible mediante sistemas de comunicación y coordinación adecuados a la estructura de organización. Es uno de los pasos de la dirección. Las diferentes teorías de la administración reconocen la importancia de la comunicación para enfrentar con eficiencia los problemas de las organizaciones.

Propósitos de la comunicación

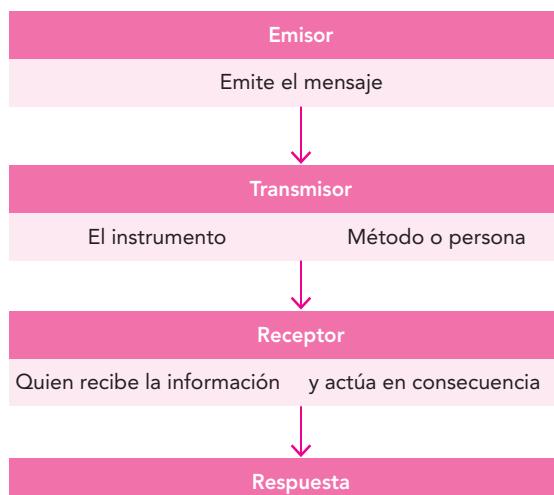
- Retroalimentar el sistema administrativo.
- Promover conductas cooperativas.
- Alcanzar la eficiencia.
- Ejercer la dirección.

Elementos de la comunicación

La comunicación consta de tres elementos (figura 5-15):

- **Emisor.** Es considerado como la fuente de la información.
- **Transmisor.** Considerado un método, un instrumento o una persona cuyo propósito es transmitir la información.
- **Receptor.** Es a quien se dirige la información.

La interrelación de los tres elementos es dinámica y fundamental para una buena comunicación. La figura 5-14 ilustra la interrelación que ocurre entre los principales elementos del proceso de comunicación: emisor, transmisor, receptor y respuesta.



▲ Figura 5-15 Elementos de la comunicación.

Conceptos de comunicación

La comunicación puede definirse como: “la serie de pasos dinámicos, fluidos y constantes en la transmisión de un mensaje que produce una respuesta”. También se le concibe como “el intercambio de información entre dos o más personas”.

La comunicación es un proceso al interior de la persona e interpersonal. Es al interior de las personas cuando el emisor se percibe, capta el ambiente, valora, señala un receptor y transmite el mensaje. Es interpersonal cuando emite el mensaje y pone en movimiento el intercambio.

El mensaje tiene dos capas: la exterior, o contenido del mensaje, y la interior o intención. La congruencia entre las capas interior y exterior provoca una alta recepción del mismo. El mensaje produce un impacto en el receptor. Se produce una respuesta que, al igual que el mensaje, tiene dos capas.

Métodos de comunicación

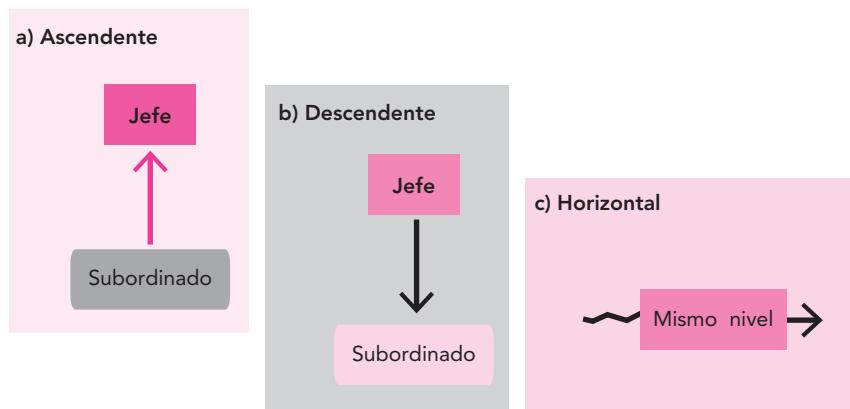
Los métodos básicos de comunicación son oral, la palabra escrita y el lenguaje corporal.

El método oral aplica principios como: saber escuchar, silencio, empatía (grado de comprensión por otras personas) y el *rapport* (sentimiento de mutua aceptación). La palabra escrita complementa la información y asegura un grado mayor de recepción del mensaje. Las aplicaciones del lenguaje corporal (postura, gestos, ademanes, etc.) deciden la interpretación adecuada del mensaje y revelan la congruencia entre el contenido del mensaje y la intención con que se emite.

Tipos de comunicación administrativa

Cabe señalar los siguientes tipos de comunicación en la organización formal:

Comunicación ascendente. Fluye de subordinados a jefes. Se aplica para informar, sugerir, aclarar, coordinar o quejarse (figura 5-16a).



▲ Figura 5-16 Distintos tipos de comunicación: a) ascendente, b) descendente, c) horizontal.

Desde luego, para establecer la comunicación ascendente existen variados instrumentos, como los informes, las formas especiales, los oficios, las solicitudes, etc. Uno de los problemas más graves en las instituciones del Sector Salud es la poca o nula comunicación ascendente que existe; tal afirmación tiene su fundamento en que el sistema de organización predominante es lineal-funcional.

Comunicación descendente. Fluye de jefes a subordinados. Se usa para ordenar, informar, dirigir, orientar, asesorar, aclarar y coordinar (figura 5-16b).

Comunicación horizontal. Se produce entre personas del mismo nivel jerárquico. Se aplica para unificar, coordinar, informar, solicitar y evaluar (figura 5-16c).

Comunicación general. Fluye de toda la organización al exterior o para todos los integrantes.

Barreras para la comunicación

Incongruencia entre el contenido y la intención

Una barrera frecuente en la comunicación es la incongruencia entre el contenido del mensaje y la intención con que se emite. Si en verdad se desea comunicar algo, el mensaje y la intención deben ser congruentes. Un ejemplo clásico de lo anterior es el saludo, la frase de cortesía común es “¡Hola!, ¿cómo estás?”, aunque la intención normal del saludo no es en realidad saber cómo está la otra persona.

Deficiente redacción en el mensaje

Si el mensaje, ya sea escrito u oral, no contiene todos los datos sobre lo que se quiere expresar, el resultado es que puede no ser comprendido. El ejemplo más común de esta barrera es cuando una persona recibe un mensaje que dice textualmente algo como “Te espero en el café”; si dicho mensaje no dice por qué, para qué, ni a qué hora, el resultado casi nunca será el esperado.

Falta de claridad

Si a pesar de contener todos los datos un mensaje es demasiado complejo, la comunicación no se establece. Por ejemplo, si un ingeniero instruye a un obrero que al manejar su herramienta aplique el cálculo diferencial para encontrar la proporción de los materiales a utilizar, hay una enorme posibilidad de que este último no sepa cómo cumplir con la instrucción recibida.

No saber escuchar

Es cuando se quiere comunicar algo pero la persona no escucha a su interlocutor. En el ejemplo anterior, quizás el obrero conteste que no entiende lo que su jefe le dice pero éste, a su vez, simplemente le dice que realice su trabajo. El resultado tampoco será satisfactorio.

Descuidos y omisiones

Quizá la persona elabore un mensaje claro y comprensible, pero olvide entregarlo a la persona indicada o se lo transmita a alguien que no tiene relación con el mensaje; con ello se produce una barrera para la comunicación.

Principios de la comunicación

- 1. Principio del dinamismo.** El flujo dinámico y constante de la comunicación asegura la recepción y la respuesta. El flujo dinámico y constante se refiere a la comunicación repetida y que, además, aclara las situaciones equivocadas.
- 2. Principio de la congruencia.** La congruencia entre el contenido y la intención en el mensaje determina la respuesta congruente. Si al comunicarse la persona desea obtener una respuesta adecuada, el mensaje y su contenido deben estar acordes.
- 3. Principio de la forma.** Elegir el método y tipo de comunicación adecuada permite el logro de objetivos.

Medios de comunicación

A continuación se mencionan algunos medios de comunicación administrativa.

- **Oficios.** Son documentos de carácter formal en el cual se comunica información tanto ascendente como descendente y horizontal.
- **Memoranda.** Se refiere al memorando, sólo que el término es el plural. Mediante un memorando se comunica una información breve, por lo general un citatorio.
- **Circulares.** Son documentos de carácter general en los que se comunica información a todo el personal.
- **Boletines.** Documentos que tienen una periodicidad, se integra con información diversa.
- **Periódicos.** Documentos más formales que los boletines y cuya información variada intenta captar la atención con temas de interés general.
- **Películas.** Se utilizan con el propósito de difundir información utilizando recursos audiovisuales.
- **Fotografías.** Se utilizan como documentos que ilustran informaciones generales.
- **Informes.** Documentos cualitativos y cuantitativos que tienen como propósito la comunicación de aspectos específicos.
- **Agendas.** Son instrumentos en los cuales se concentran las tareas pendientes.

Delegación

Principios de la delegación

Al dirigir es necesario delegar, porque quien dirige no puede realizar todas las acciones de dirección y toma de decisiones. Considere algunos principios aceptados en torno a la delegación.

1. Delegación de autoridad y responsabilidad. Si se delega responsabilidad, también se debe delegar autoridad, porque ello hace posible cumplir con las funciones delegadas.
2. A mayor delegación, mayor control. En efecto, si se delega autoridad y responsabilidad, se puede mantener el control a través de las personas en quienes se delega la autoridad y no en todos los miembros de nivel operativo.
3. Establecer límites de responsabilidad acordes con la autoridad delegada evita excesos. A fin de evitar el mal uso de la autoridad delegada se permite y recomienda el establecimiento de límites.

Aquí se listan algunas normas para estimular la eficiencia al dirigir.

- Desarrollo de personal para asumir funciones delegadas.
- Preparación e introducción para la delegación.
- División equitativa del trabajo.
- Reconocimiento del trabajo de los subordinados.
- Establecimiento de canales apropiados de comunicación.
- Estructura de organización acorde a los objetivos.
- Promover el ascenso y el escalafón.
- Considerar las motivaciones conductuales.
- Reconocer la organización informal.
- Considerar las variables del entorno.

▼▲ Dirección de personal

La dirección de personal se realiza por medio de la integración de recursos humanos.

Concepto

La **integración** para desarrollar la dirección de personal es la encargada de **optimizar los recursos** tanto humanos, técnicos y financieros para la ejecución del plan. Incluye desde el reclutamiento, la selección y la capacitación para la productividad. La integración de recursos humanos está íntimamente relacionada con la planeación y la organización.

Al relacionarse con la selección, desarrollo y evaluación de personas, la integración implica una complejidad que no es posible prever, la incertidumbre que tal función provoca da lugar a problemas que desconciertan a los administradores y se colocan en un asunto de primordial importancia cuando se evalúan los costos del fracaso.

La responsabilidad inmediata de la integración es de los administradores. En algunas empresas tienden a dejar este aspecto tan delicado en los departamentos de personal, pero ni este departamento ni ningún otro es el idóneo para esta función.

La integración es interdependiente de la estructura de organización la cual, a su vez, depende de los planes de la empresa, consiste en la selección, evaluación y el desarrollo de personal. El administrador responsable verifica que las interrelaciones sean reconocidas e implantadas.

El desarrollo de los futuros administradores no puede ser rutinario; las políticas y las decisiones exigen un criterio responsable y no es aconsejable dejar la integración de personal en manos de una sola persona. Dado que la función de integración se orienta al futuro

de la empresa, por ello la responsabilidad debe quedar en manos del o los funcionarios principales. Actualmente se enfatiza la importancia del sentido de responsabilidad por la integración.

Integrar significa unir, en esta etapa del proceso administrativo se “unen” las partes y se implementa el plan. A fin de ejecutar el plan se inicia con las técnicas de integración, a saber: reclutamiento, selección e introducción y desarrollo.



Reclutamiento

Reclutar significa “reunir”, “recabar”, “ordenar” y obtener la información necesaria sobre los recursos útiles a la organización. El reclutamiento se realiza en los centros que producen los recursos, a través de los trabajadores de la empresa, por los medios de comunicación y los internos de la organización. Los programas de reclutamiento son función de los departamentos de personal, recursos humanos, compras, inventarios, etcétera.

En lo que se refiere al reclutamiento, selección y desarrollo de personal administrativo, cabe reflexionar sobre la dificultad que tal proceso implica. Es evidente la escasez de fuerza de trabajo en este sector debido quizás a la responsabilidad que deben enfrentar los administradores y a la naturaleza de la función.

Las cualidades de los administradores son, en parte, psicológicas y, por ende, el éxito de la integración depende de las técnicas para medir factores como inteligencia, personalidad, potencial de liderazgo, juicio y motivación para administrar. A continuación se mencionan algunas fuentes de reclutamiento de personal administrativo.

Promoción interna

Es común que las empresas manejen la promoción interna para el ascenso de sus trabajadores; se trata de una práctica que se ha extendido a tal grado que algunos sindicatos lo plasman en sus contratos colectivos. Sin embargo, el significado original del proceso de promoción interna era la oportunidad de lograr jerarquía; esto es, de la posición de trabajador operativo a supervisor y de ahí en forma ascendente, pero la oportunidad dependía del desarrollo del trabajador.

En la actualidad, la promoción interna ha dejado de tener adeptos entre los administradores debido a que se ha llegado al grado en que algunas empresas lo proclaman como una ventaja y un beneficio para sus miembros.

Es verdad que la eliminación de administradores en forma externa favorece el monopolio sobre los cupos administrativos, restringe la rivalidad y apoya el ascenso pero, por otra parte, los propios empleados dudan de la lógica de tal práctica cuando afrontan un caso específico de ascenso, en los casos en que el trabajador que debe ascender no reúne las características para administrar, si el que debe elegirse no goza de la simpatía mayoritaria o cuando existen conflictos de intereses, de tal forma que la solución más fácil para el ejecutivo es traer a alguien neutral.

Las políticas de promociones internas son buenas cuando se contrata personal con alto potencial de liderazgo, pero no debe ser la fuente única de reclutamiento.

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es otra fuente de reclutamiento de personal administrativo. La política de competencia abierta parece ser un método para asegurar la idoneidad de los candidatos a puestos administrativos. Cuando se maneja en forma honesta y responsable, ningún candidato del interior de la organización que sea en verdad capacitado debe asumir como un riesgo la competencia por la vacante.

Otra de las razones para reclutar ejecutivos en forma externa es el problema moral que significa el resentimiento del personal de la empresa que no fue elegido para el ascenso. Además, en otras ocasiones se requiere de especialidades que las variables del macroambiente presentan, como son la existencia de nuevos conocimientos y especialidades, la idea es la innovación y actualización constante que permita la supervivencia de la empresa.

Selección

La selección consiste en escoger, decidir o aceptar el recurso que más convence a quien toma la decisión para lograr los objetivos planeados. La selección se utiliza tanto en los recursos humanos como materiales.

Selección de recursos humanos

Con la información adecuada sobre las existencias, se elige al sujeto idóneo en lo que se refiere a recursos humanos, y al adecuado tratándose de recursos materiales.

En la selección de personal, los requisitos y cualidades exigidas al aspirante para su ingreso no garantizan por sí solos la productividad. Para asegurar en lo posible esta última, existen algunos métodos, entre ellos: la prueba de admisión, expediente, entrevista, períodos de prueba, *currículum vitae*.

Prueba de admisión. Consiste en la aplicación de cuestionarios con preguntas específicas al tipo de trabajo para el que se desea contratar. Las preguntas proyectivas miden la salud mental; las de cultura general sirven de referencia para prever las necesidades de desarrollo. El establecimiento de parámetros para la selección es un aspecto importante y previo a la selección.

Expediente de admisión. El expediente de admisión o ingreso se integra por: solicitud de empleo, pruebas de admisión y resultados, *currículum vitae*, cartas de referencias, resultados de las entrevistas y observaciones del periodo de prueba.

Entrevista. La entrevista de admisión es de uso generalizado. Se realiza con guías y objetivos bien definidos. El propósito de la entrevista es complementar la información de la solicitud, aclarar aspectos confusos, poner a prueba al entrevistado y valorar su presencia física y cualidades personales para el puesto. Es importante crear un ambiente agradable, escuchar con atención, anotar las impresiones en el momento y hacer un buen cierre.

Periodos de prueba. Los períodos de prueba se usan muy poco hoy en día, pero constituyen una excelente oportunidad para valorar las habilidades y aptitudes del trabajador y, en

consecuencia, hacer una buena elección. El periodo de prueba debe ser retribuido, pero es preciso aclarar al aspirante que es requisito para la contratación.

Curriculum vitae. El *curriculum vitae*, o historia laboral, es el concentrado de las experiencias y conocimientos que posee el aspirante. Los puntos de interés para la selección se reúnen en el *curriculum vitae*; por ello es importante que todo aspirante a un puesto sepa cómo redactarlo. Por otra parte, presentar a las empresas o instituciones un buen currículum, es hoy día una de las habilidades que se desarrollan por parte de los aspirantes a puestos. No sólo se utilizan para solicitar trabajo, también para los ascensos y promoción de puestos.

“Currículum” es una palabra que significa “correr”, “vital” significa “vida”; de modo que la unión de estos vocablos transmite la idea de “el correr por la vida”. Así, en la vida se acumula conocimiento y experiencias que deben ser demostradas para fundamentar las pretensiones del individuo.

El *curriculum vitae* se termina con la firma del solicitante y la fecha en que fue elaborado, ya que es frecuente que se sigan acumulando conocimientos y experiencias a través del tiempo. Es indispensable acreditar con documentos lo afirmado en el *curriculum vitae*.

En la selección de recursos humanos se requiere conocer los aspectos relacionados con la Ley Federal del Trabajo para informar y orientar a los aspirantes. El cuadro 5-6 muestra un ejemplo de un *curriculum vitae*.

Cuadro 5-6 Ejemplo de un *curriculum vitae*

Curriculum vitae	
I. Datos generales	
Nombre	
Fecha y lugar de nacimiento	
Registro Federal de Contribuyentes	
CURP	
Nacionalidad	
Domicilio	
Estado civil	
Teléfono	
II. Escolaridad	
Maestría	En enfermería. UMSNH, 2004-2007, Morelia, Michoacán.
Licenciatura	En enfermería y obstetricia, UNAM, 1998-2001, México, D.F.
Bachillerato	En ciencias biológicas, UNAM, México, D.F. 1995-1998
Secundaria	Escuela Secundaria Federal, SEP. México, D.F. 1991-1997
Primaria	Escuela Primaria Tipo SEP. México, D.F. 1990-1996
Preescolar	Escuela Preescolar Rosaura Zapata, 1994-1996.
III. Cursos	
Especialidad	Administración en enfermería, UNAM, 2001-2002.
Docencia	Docencia en enfermería, UNAM, 2003-2004
Investigación	Investigación en ciencias sociales, 45 horas
IV. Experiencia	
Jefe de enfermeras	Hospital Rosario de la Secretaría de Salud, Estado de México, 2001-2007
Enfermera general	Hospital del IMSS, categoría de 8 horas, 2007 a la fecha.

(continúa)

Cuadro 5-6 Ejemplo de un currículum vítae (continuación)

V. Organizaciones	
De Enfermería	Colegio de Licenciadas en Enfermería del Distrito Federal, A.C.
Otras	Jóvenes unidos por el medio ambiente.
VI. Investigación	
De enfermería	Detección oportuna de cáncer mamario. Presentada en el Tercer Congreso de Enfermería del Colegio de Enfermeras del Estado de México, 2007.
Otras.	Diseño de prótesis mamarias. Investigación multidisciplinaria, Hospital del IMSS, México, D. F.
VII. Reconocimientos	
Local	Medalla al Mérito en Enfermería, 2010.
Nacional	Secretaría de Salud.
Otros	
VIII. Obras publicadas	
✓ Atención de enfermería en la prevención del cáncer mamario, Editorial Versa, México, D.F., 2008	
IX. Idiomas	
✓ Inglés básico, Centro Intercultural de Lenguas, México, D. F.	

Atentamente

Fecha _____

Contratación. La contratación de trabajadores establece una relación de trabajo entre el trabajador y el que contrata. La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 20, establece lo siguiente: “Se entiende por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario”.

Contrato. Un contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario (la prestación de un trabajo y el contrato producen los mismos efectos).

La contratación se efectúa al ser seleccionado el aspirante. Como nuevo miembro de la organización, el empleado debe recibir un contrato y un nombramiento que formaliza su contratación.

Contenido de los contratos. El artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo establece lo siguiente. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:¹²

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- II. Si la relación de trabajo es para obra y tiempo determinado o indeterminado.
- III. Servicio que debe prestarse.

- IV. Lugar donde ha de prestarse.
- V. Duración de la jornada.
- VI. Forma y monto del salario.
- VII. Día y lugar de pago del salario.
- VIII. Indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado.
- IX. Otras condiciones de trabajo.

En el caso de que la contratación sea de tipo colectivo, es decir, aquella en que la organización establece un solo contrato con todos los trabajadores, denominado expresamente “contrato colectivo”, y que es firmado por el representante sindical y el patrón, el nuevo trabajador recibe una copia del documento.

Los contratos deben incluir al menos los siguientes puntos:

- Definición de conceptos.
- Jornadas de trabajo y obligaciones.
- Permisos y licencias.
- Escalafón.
- Riesgos de trabajo.
- Salarios y tabuladores.
- Jubilaciones y pensiones.
- Capacitación y desarrollo.
- “Profesiogramas” y reglamentos.

Selección de recursos materiales

En la selección de material, equipo o instrumental, es importante elegir aquellos que reúnan las condiciones necesarias para el tipo de trabajo a que se destinan.

▼▲ Introducción y desarrollo

El último paso de la integración consiste en propiciar el óptimo rendimiento del personal y el equipo, promover las potencialidades de los recursos humanos para lograr una óptima productividad. Una forma de lograr eficiencia es la enseñanza en servicio (en sus cuatro áreas), y es una responsabilidad y una necesidad de la organización.

Áreas de la enseñanza en servicio

- Orientación.
- Adiestramiento.
- Desarrollo de liderazgo.
- Educación continuada.

Orientación

Las necesidades de orientación se producen a causa de la movilización del personal, de los ingresos y de las necesidades de adaptación de los trabajadores; está indicada para:

1. Personal de nuevo ingreso.
2. Personal que cambia de turno o servicio.
3. Personal que asciende o cambia de puesto.

La orientación incluye la introducción al puesto, en la cual es importante considerar los siguientes aspectos: bienvenida, presentación, información, asesoría y ubicación física.

Adiestramiento

El adiestramiento es necesario cuando el personal tiene dificultad para aplicar técnicas o procedimientos, cuando debe manejar equipo que requiere conocimientos especiales o desconoce procedimientos técnicos.

La necesidad de adiestramiento se presenta cuando se producen desperdicios innecesarios, descomposturas, ausencias frecuentes por frustración en actividades manuales que se dificultan, relaciones interpersonales defectuosas, ambiente limitante y servicio deficiente. Los programas de adiestramiento no son para todo el personal, se adiestra sólo a los miembros que lo requieren.

Desarrollo de liderazgo

En toda organización es indiscutible la necesidad de contar con personal para asumir el liderazgo de grupos. El desarrollo de potencialidades de liderazgo se orienta a producir un ambiente favorable para la productividad. Algunos aspectos por desarrollar son los siguientes:

- Solución de conflictos.
- Comunicación.
- Manejo de personal.
- Dirección, y las relativas al puesto que se va a desempeñar.

Educación continuada

La educación continua, o enseñanza continuada, tiene como **propósitos**:

1. Reforzar la confianza del trabajador en su organización.
2. Sensibilizar a los cambios.
3. Producir innovaciones.
4. Apoyar la creatividad.

La enseñanza continuada es un imperativo para todo el personal, aplicada periódicamente; puede realizarse en dos formas:

- **Enseñanza formal.** Se realiza en un centro educativo oficial, con un plan de estudios definido, a cuyo término se obtiene un grado académico amparado por un documento formalizado por la institución educativa. Para este tipo de enseñanza se pueden proporcionar becas.
- **Enseñanza informal.** Se produce al interior de las instituciones empresariales, a través de conferencias, cursos, talleres, congresos, simposios, etc. Los propósitos de dicha enseñanza suelen ser de actualización.

Se considera conveniente programar la enseñanza en servicio en todos los turnos. Con las nuevas tendencias en la administración, la calidad incluye como aspecto esencial la educación. El elemento clave para lograr la calidad es la estrategia educativa por excelencia.

Si se considera que el conocimiento se hace cada vez más importante en las empresas y en las instituciones, es imprescindible aplicar en la práctica real la necesidad cada vez mayor de contar con personal que tenga amplios conocimientos sobre su trabajo.

▼▲ Introducción y desarrollo de recursos materiales

Los recursos materiales son desarrollados por medio de una correcta utilización por parte del personal, proporcionando mantenimiento constante, renovando o sustituyendo a aquellos que ya no funcionan.

En lo que respecta al reclutamiento, la información sobre los recursos materiales se realiza a través de un departamento denominado de “compras”, que se encarga de la investigación sobre costos, existencias y calidad del material.

La selección de recursos materiales se establece por parámetros de rendimiento, calidad o costos, por lo general son decisiones de la gerencia. La introducción y desarrollo de material y equipo se realiza por personal de nivel directivo intermedio, por lo regular las organizaciones cuentan con un departamento de mantenimiento.

Principios de la dirección

- A. Del propósito.** La integración procura asegurar que las funciones de la empresa sean realizadas por personal capacitado.
- B. De la calidad.** De la selección apropiada de recursos depende la calidad del servicio que se preste.
- C. De la definición de puestos.** A mayor precisión de los puestos, mejores parámetros para la selección de candidatos ideales.
- D. De la selección.** Se debe seleccionar a la persona adecuada para el puesto, no adecuar el puesto a la persona.
- E. Del conocimiento.** El individuo es capaz de asumir cualquier función, siempre y cuando se le desarrolle para ello.

Cuadro 5-7 Introducción y desarrollo de recursos materiales

Técnica	Recursos humanos	Recursos materiales
Reclutamiento	Reunir información sobre candidatos idóneos	Reunir información sobre costos, existencias y calidad
Selección	Seleccionar por medio de métodos adecuados	Seleccionar proveedores conforme al cumplimiento de estándares
Introducción y desarrollo	A través de la enseñanza en servicio	A través de mantenimiento, renovación o sustitución

F. De los recursos materiales. El mantenimiento y la conservación de los recursos materiales permiten un mejor aprovechamiento.

▼▲ Control

Se define al control como la apreciación del resultado en cuanto al logro de objetivos organizacionales.

Concepto del control

“El control es apreciar el resultado de ejecutar los planes en relación con los objetivos previamente establecidos, conociendo las causas de las posibles desviaciones y las medidas oportunas para su corrección”.

Propósitos del control

- Evaluar el logro de objetivos.
- Prever desviaciones en la ejecución de planes y programas.
- Optimizar la utilización de recursos.
- Proponer y sugerir alternativas administrativas.
- Establecer diagnósticos continuos.
- Promover la creatividad e innovación.

Sistemas de control

El control se define como la etapa final del proceso administrativo en el cual se aprecia el resultado de la ejecución de los planes, comparando ese resultado con los objetivos y estrategias planteados. Lo anterior se hace posible aplicando los sistemas, métodos y medios de control. En lo que respecta a los sistemas, se consideran la supervisión y la evaluación.

Supervisión

Aun cuando la supervisión se considera más bien como parte de la dirección, es un sistema importante de control en las organizaciones.

La supervisión se concibe en concordancia con la teoría de las relaciones humanas o del comportamiento, ya que la teoría clásica de la administración ubica la supervisión como forma de control por excelencia. El enfoque humanista da connotación diferente a la supervisión y la ubica como parte de la dirección, enfoque que prevalece. Por ello, el concepto de supervisión presentado aquí combina los dos enfoques, pero enfatiza el humanista.

La supervisión es una dirección democrática, cuyo principal interés es el individuo y su realización va en consonancia con los objetivos organizacionales.

Objetivos de la supervisión:

- Desarrollo del personal subordinado, hacia el logro de la eficiencia.
- Promover la calidad del servicio para los usuarios.
- Proteger y apoyar el logro de objetivos organizacionales.
- Aplicar medidas correctivas en las desviaciones.

Principios de la supervisión:

- **Principio de la planeación.** La supervisión planeada logra sus objetivos, no es posible pensar en realizar la supervisión si no se sabe perfectamente qué ha de supervisarse.
- **Principio de liderazgo.** Supervisar es dirigir entre otras cosas; el liderazgo promueve conductas positivas. El conocimiento de las motivaciones conductuales facilita la supervisión.
- **Principio de enseñanza.** Supervisar requiere conocimiento del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que ésta es función central del supervisor.
- **Principio de comunicación.** Cuando se supervisa, es indispensable comunicarse en forma significativa. La comunicación adecuada simplifica la supervisión.

La supervisión es función de personal altamente calificado, conocedor del trabajo que se realiza, responsable de aplicar medidas disciplinarias sin detrimento del logro de objetivos, capacitado en el liderazgo y manejo de conflictos, y altamente creativo.

Requisitos de los planes de supervisión:

1. El plan de supervisión exige ser global.
2. Amplia difusión, para asegurar la participación del supervisado.
3. No rebasar los seis meses planeados puesto que, por fundamentarse en diagnósticos situacionales, después de ese tiempo resultarían inoperantes.
4. Fundamentarse en documentos normativos para los aspectos disciplinarios.
5. Establecer medidas disciplinarias y acciones correctivas de tipo constructivo.
6. Determinar acciones de reforzamiento de conductas deseables, conforme a las teorías de la motivación.

Evaluación

Se concibe a la evaluación como un proceso sistemático de medición y comparación de resultados en relación con los objetivos. Se evalúan logros, objetivos, recursos y necesidades. La evaluación es constante, dinámica, objetiva, oportuna y permanente.

Tipos de evaluación:

- **Directa.** Se aplica por medio de la investigación en el campo específico de trabajo. Como métodos se utilizan las entrevistas, las reuniones, la observación, el recorrido y la enseñanza, entre otros.
- **Indirecta.** Se aplica por medio de la consulta de documentos, estadísticas y el propio plan de la empresa.

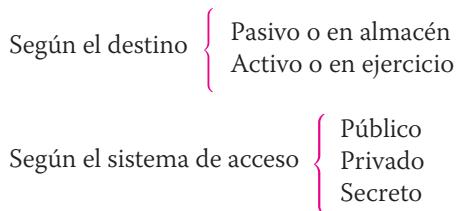
El objetivo principal de la evaluación es el control de variables que pudiesen alterar el plan, y apoyar la toma de decisiones, proporcionar información confiable sobre los avances o desviaciones, y presentar con oportunidad los resultados de la ejecución.

Métodos de control

Para el control se aceptan como más adecuados dos métodos: archivo y auditoría.

Archivo

Se define el archivo como el conjunto de documentos debidamente clasificados y ordenados, que integran los datos históricos y la información esencial de una organización social. El archivo se clasifica según su destino y el sistema de acceso:



Definir el contenido del archivo es complejo, sistemático y metódico, pero sin duda, esencial para la vida de la organización.

Auditoría

La auditoría es un procedimiento técnico que sirve para evaluar la marcha de un trabajo.

Objetivo. Descubrir deficiencias e irregularidades, y plantear soluciones.

Utilidad. Ayudar a la dirección a lograr un control continuo y constructivo.

Tipos de auditoría:

La auditoría puede ser externa (fiscal y contable) o interna (administrativa, contable y profesional).

Las auditorías externas suelen hacerlas las empresas de contadores públicos. Se intenta evaluar el estado financiero, comprobando la exactitud de los registros.

Las auditorías internas se ejecutan con personal de la organización: la administrativa evalúa los controles administrativos, la estructura de la organización, las políticas, los planes y la ejecución.

La auditoría contable evalúa la exactitud de los datos presupuestales y su ejercicio, a través de las estadísticas. La auditoría profesional evalúa la práctica del profesional diverso, conforme a un objetivo de calidad.

Técnicas de control más empleadas

Algunas técnicas del control de uso frecuente son las señaladas a continuación.

Informes

Concepto. Los informes son documentos escritos en los cuales se presentan datos y cifras en forma ordenada y significativa que son útiles para evaluar, volver a definir o tomar decisiones.

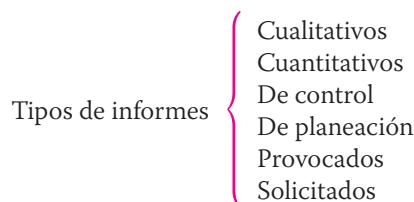
Requisitos:

- Los informes deben presentarse a tiempo, es decir, ser oportunos.
- Los datos y cifras deben corresponder a la realidad, y ser precisos.
- Los aspectos informados serán detallados y completos, es decir, integros.
- Los datos y cifras deben ser comprobables.
- Los aspectos a informar deben ser importantes y congruentes.
- Presentar la información sistemática y organizada.

Objetivos. Los objetivos de los informes son:

1. Constituir la base para la toma de decisiones con información real, íntegra, veraz y oportuna.
2. La información proporciona datos significativos para actualizar los planes y programas.
3. Servir para coordinar esfuerzos a todos los niveles de autoridad.
4. Sintetizar información importante.
5. Ahorrar tiempo en el análisis de la organización.

Clasificación. Los informes pueden clasificarse según el propósito, diseño, contenido, etc.; los más comunes son:



- Informes cualitativos. Consisten en presentar datos relevantes en forma narrativa con inclusión o no de cifras o datos estadísticos, se ordena y presenta la información procurando mostrar una visión integral del aspecto a informar.
- Informes cuantitativos. Son informes con datos numéricos organizados y presentados en forma estadística cuya función es la de mostrar en forma gráfica y detallada aspectos específicos que requieren de acciones correctivas.
- Informes de control. Son aquellos que se realizan en forma rutinaria y previamente programada para medir los avances o para comparar el logro de metas en espacio y tiempo determinado.
- Informes provocados. Son aquellos informes especiales que se realizan cuando existen desviaciones en el logro de objetivos o metas. Las fallas o deficiencias requieren ser examinadas y, por lo mismo, se precisa de información especial.
- Informes solicitados. Sólo se incluye el hecho, actividad o función sobre la cual se desea conocer a fondo.

Periodicidad. Según el propósito de los informes, es posible realizarlos de diferente forma: diario, semanal, mensual, semestral o anual.

Estructura del informe

1. Preliminares. Son los datos generales de presentación del informe, incluyen portada, referencias, directorios, contenido.
2. Introducción. Puede presentarse en forma convencional o con una justificación.
3. Informe cualitativo. Son los datos en forma narrativa que son señalados por temas, capítulos, títulos y subtítulos.
4. Informe cuantitativo. Puede presentarse en sección separada o integrado al texto del informe cualitativo.
5. Cuadros y gráficos.
6. Conclusiones y sugerencias.
7. Fuentes de información.
8. Anexos.

No todos los informes se presentan de la misma forma que la mencionada, algunas organizaciones tienen formatos especiales en los cuales sólo se vacían los datos para el informe. Independientemente de la estructura mencionada, que puede servir de apoyo a quienes inician a elaborar informes, es importante adquirir habilidad al realizarlos.

Deben reflejar el aprovechamiento de recursos, en relación con el logro de objetivos; su redacción debe incluir conclusiones y sugerencias. Por lo general un buen informe se divide en dos partes: cualitativa y cuantitativa. En la primera se describen los aspectos que se desea informar y en la segunda se expresan con tablas o gráficos los avances. Los aspectos que se debe incluir en un informe son:

- Preliminares. Se integran por la portada, directorio, tabla de contenido, introducción y listas de tablas o gráficos.
- Informe. Se inicia por una justificación, los objetivos, la descripción de los aspectos que se desea informar, los avances, los contratiempos, las conclusiones y las sugerencias.
- Sección técnica. Se incluyen tablas o figuras que ilustren los aspectos sobre los cuales se está informando.
- Sección de referencias y apéndices. Se incluye la bibliografía y los anexos correspondientes.

Tipos de informes

1. Informe provocado. Consiste en hacer notar la necesidad de entregar resultados.
2. Informe solicitado. Es aquel que se desprende de una solicitud que generalmente se origina en el nivel jerárquico superior.
3. Informe de rutina. Se realiza en forma fijada por un periodo determinado.

A continuación se listan algunas características fundamentales que deben cumplirse para realizar un buen informe.

Observación. Es indispensable; para su ejercicio se deben fijar parámetros de medición que impidan la subjetividad.

Datos estadísticos. Permiten la medición y comparación en términos de precisión.

Control de cantidad. Se relaciona con la mayor o menor demanda —en los departamentos de enfermería se considera la cantidad de pacientes atendidos—.

Control de calidad. Es acorde al tipo de servicio que se preste. En los departamentos de enfermería se relaciona con la calidad de atención que se presta.

Control de tiempo. En casi todos los organismos es de máxima importancia como indicador de la programación de actividades y el máximo aprovechamiento de los recursos.

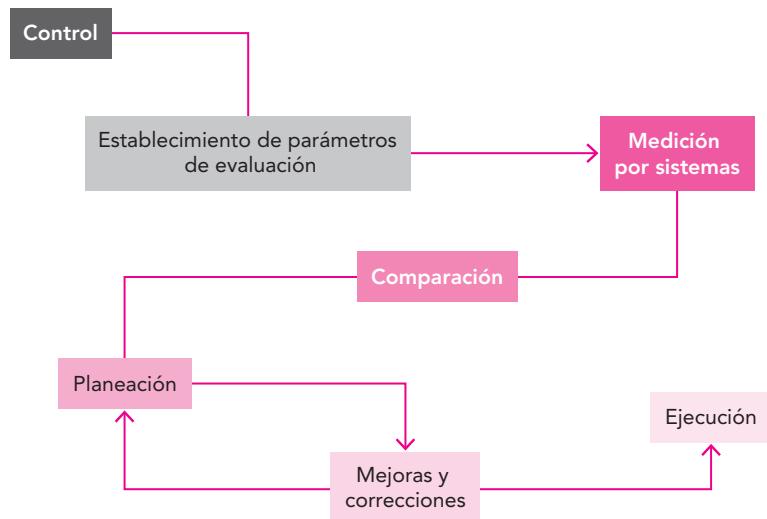
Control de inventarios. Se aplica para medir las existencias previstas y los suministros necesarios.

Pasos del control

Los pasos del control son establecer parámetros de medición, aplicar los sistemas del control y evaluar los resultados; en la figura 5-17 se ilustran esquemáticamente (figura 5-16). La evaluación permite comparar los logros en relación con los objetivos planteados en la planeación. Si se detectan errores, desviaciones u objetivos sin lograr, se aplican las medidas conducentes para enderezar el camino; pueden aplicarse también correcciones y mejoras urgentes. Cuando se termina la evaluación se reinicia el ciclo.

Descripción del esquema de control

- a) **Establecimiento de parámetros de control.** Es importante determinar guías de medición objetivas, tanto cuantitativas como cualitativas.



▲ Figura 5-17 Pasos del control.

- b) Medición por sistemas.** Implica la ejecución de la supervisión y la evaluación respecto a logros, alcances y progreso de la ejecución en los planes de trabajo.
- c) Comparación.** Se realiza confrontando los alcances ya conocidos, a través de la supervisión y la evaluación respecto a los objetivos preestablecidos, detectando las causas de posibles desviaciones y emprendiendo medidas para su corrección.
- d) Mejoras y correcciones.** De acuerdo con los resultados de la comparación se mejoran los planes si es necesario, o se corrige la ejecución.

El control es la última de las funciones administrativas y la que cierra el ciclo del proceso administrativo. El control permite conocer los resultados de la ejecución en relación con el plan inicial, puede establecer causas de posibles desviaciones, limitantes en la ejecución o en otras funciones administrativas.

Con controles adecuados, es posible determinar medidas correctivas o cambios necesarios para lograr los objetivos. En la época actual, los parámetros para medir los avances se orientan a los procesos, es indispensable establecer con exactitud lo que se desea lograr, sobre todo en aquellas actividades que con la administración tradicional no se controlaban.

Las mejoras y correcciones se aplican en cuanto se descubre la desviación de los planes originales; al medir el proceso, es posible corregir a tiempo y no al final. Las técnicas para medir los procesos se incluyen en la planeación y se aplican cuando se ejecuta el plan. La estadística ofrece varias alternativas para medir. A manera de resumen, se puede decir que el control incluye lo que se muestra en la figura 5-18.

Principios del control

- 1. Principio del equilibrio.** Consiste en verificar la congruencia entre resultados esperados y resultados obtenidos. El equilibrio se logra cuando la autoridad delegada es proporcional al tipo de decisiones que debe tomar aquel a quien se delega.
- 2. Principio normativo.** Las funciones delegadas tienen que estar contempladas en los documentos oficiales de la empresa. Al mismo tiempo, los parámetros bien determinados en los respectivos planes o en manuales, o en los reglamentos.
- 3. De la garantía del objetivo.** La función del control es asegurar el éxito de los planes a través de la detección oportuna de desviaciones.



▲ Figura 5-18 Aspectos relevantes del control.

4. **Principio de eficiencia.** Los controles implantados deben detectar oportunamente desviaciones del plan, causas y fallas.
5. **Principio de economía.** La detección de efectos indeseables en comparación con el plan y que es realizada por el control, será con un mínimo de costos para la organización.
6. **Principio de la armonía de planes.** Los diferentes programas y planes de la organización deben señalar con claridad los sistemas y técnicas de control a utilizar, así como el progreso entre acciones.
7. **Principio de la jerarquía.** Los controles deben reflejar la responsabilidad por la acción para facilitar las correcciones.
8. **Principio del control de punto crítico.** La atención del control en punto crítico se orienta a factores que pueden interferir con los planes o los objetivos.
9. **Principio de acción.** El control de acción indica la necesidad de actuar en el momento preciso, lo que lo hace un control efectivo.
10. **Principio de excepción.** Los resultados manifiestos de alteraciones al plan implican un control por excepción.

▼ Preguntas y actividades para estudio

1. ¿Por qué se dice que la administración surge con las organizaciones humanas? _____
¿Cuáles son los fundamentos para tal afirmación? _____

2. Mencione algunas aportaciones de la Revolución Industrial a la teoría de la administración y su importancia para que diera inicio la teoría general de la administración. _____

3. Elabore una cuartilla con las características de la administración pública en México.

4. Elabore un cuadro sinóptico de las aportaciones de Taylor.
5. Elabore un cuadro sinóptico de las aportaciones de Fayol a la administración.
6. ¿Cuáles son las características del modelo neoclásico de la administración? _____

7. ¿Por qué es importante la filosofía en la aplicación de los conocimientos de la administración y cuáles son los tres aspectos relevantes que se toman en cuenta? _____

8. Explique los objetivos llamados organizacionales, de la administración o institucionales. _____

9. ¿Cuáles son y en qué consisten las características de la administración? _____

10. Elabore un concepto propio de la administración y explique por qué es una ciencia social. _____

11. Elabore un perfil de la administradora en enfermería, argumentando por qué se les asignan determinadas características.

12. ¿Cuáles son las variables que estudia la administración? _____

13. ¿Cómo ha evolucionado el concepto del ser humano en los diferentes modelos administrativos? _____

14. De acuerdo con su opinión, ¿cuál modelo administrativo le convence más? Fundamente su respuesta. _____

15. ¿Cuáles son las funciones administrativas? _____

16. ¿Qué es la planeación? _____

- 17.** Analice organigramas de diferentes instituciones y defina el sistema de organización esquematizado.
- 18.** Diferencie entre una organización lineal y una funcional.
- 19.** Elabore un concepto propio de organización.
- 20.** ¿Qué es la dirección?
- 21.** ¿Qué es el liderazgo?
- 22.** Mencione algunas teorías de la dirección.
- 23.** ¿Qué es la comunicación?
- 24.** Mencione algunas barreras para la comunicación.
- 25.** ¿Cómo se establece la comunicación administrativa?
- 26.** Compare diversos formatos para la atención de enfermería y señale ventajas y desventajas.
- 27.** Verifique si la dotación de personal de una institución X cumple con los indicadores y analice si con el cumplimiento de requisitos el número de personal es suficiente.
- 28.** ¿Qué conclusiones puede elaborar respecto a las administradoras de enfermería?
- 29.** ¿Cuáles técnicas nuevas encuentra útiles para el trabajo de enfermería?
- 30.** Diseñe un plan para proporcionar atención de enfermería.
- 31.** Diseñe un diagrama de flujo para un proceso o actividad propia de la enfermera.

PARTE
II

ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE ENFERMERÍA



CAPÍTULO 6

Conceptos generales

CAPÍTULO 7

Administración integral de servicios

CAPÍTULO 8

Servicios de enfermería

CAPÍTULO 9

Departamento de enfermería

CAPÍTULO 10

Administración estratégica en servicios
de enfermería

CAPÍTULO 11

Instrumentos para administrar servicios
de enfermería

CAPÍTULO 6

Conceptos generales

La administración de los servicios de enfermería en el siglo XXI se ha transformado, igual que acontece con la evolución de la ciencia y la tecnología. Hoy las variables de estudio de la ciencia administrativa han reforzado su teoría, el conocimiento fluye, transforma, cultiva y nutre día a día el espíritu y la práctica.

No cabe duda que esta evolución exige modificaciones importantes en todos los ámbitos, los profesionales de la salud de este siglo enfrentan retos globales, al tiempo que deben resolver problemas antiguos. La normalización de los servicios de salud en cuanto a sector público es hoy una exigencia a nivel nacional en la mayoría de los países que se integran a un mundo globalizado.

La enfermería del siglo XXI coexiste en el ambiente laboral con profesionales a nivel de doctorado y enfermeras técnicas, parteras y empíricas, practicantes e investigadoras, maestras y estudiantes, en fin, una gama que se ha forjado en el crisol de la historia de esta profesión. Se ha modificado el concepto de enfermería al grado de orientarse por determinadas teorías. El paciente, por tradición, cambia en su esencia para convertirse en “cliente” de un servicio.

Si bien la administración de los servicios de enfermería se orienta a la satisfacción de necesidades de salud de los pacientes, es de igual manera importante su ubicación en las empresas de servicios. Como individuos que conforman una sociedad, cualquier persona hace uso de los servicios todos los días, en los supermercados, plazas comerciales, restaurantes, servicios públicos, escuelas, consultorios, hospitalares, lavanderías, etc. Las empresas, por su parte, también utilizan diferentes servicios que por lo general son a gran escala.

Ahora bien, con el propósito de establecer la diferencia en la praxis institucionalizada y privada de los servicios de enfermería, considere en primer lugar aspectos generales de las empresas de servicios. Primero se abordan tres conceptos generales de la administración, para posteriormente ubicar la práctica administrativa en enfermería (si el lector desea profundizar en los conceptos generales, repase los capítulos previos de esta obra).

1) Concepto de administración

La administración es una ciencia social que permite a las organizaciones humanas crear, producir y obtener satisfacción de sus necesidades. Se aplica mediante principios y métodos que le son propios, orientando los esfuerzos para obtener óptimos resultados en el logro de objetivos tanto de los integrantes de la organización, como de los usuarios de los bienes o servicios que se prestan, contribuyendo así al desarrollo social.

2) Variables de estudio de la ciencia administrativa

- Estructura de la organización.
- División del trabajo.
- Productividad.
- Ambiente.
- Tecnología.

3) Funciones de la administración

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

La administración de empresas de servicios también aplica a las funciones administrativas, sólo que se profundiza en tres procesos; por otra parte, las variables administrativas se abordan desde el punto de vista de la administración de procesos.

La teoría relacionada con los servicios está fundamentada en el crecimiento y desarrollo de los sectores económicos de los países, ya que las sociedades evalúan su desarrollo, según el equilibrio y crecimiento de los sectores económicos que forman la base sobre la cual se determina el producto interno bruto (PIB).

La administración de servicios se ha transformado e incluye ahora los elementos del medio ambiente que pueden afectar o colaborar en la creación de empresas de servicios e incluso de expandirlas globalmente.

 **Sectores económicos**

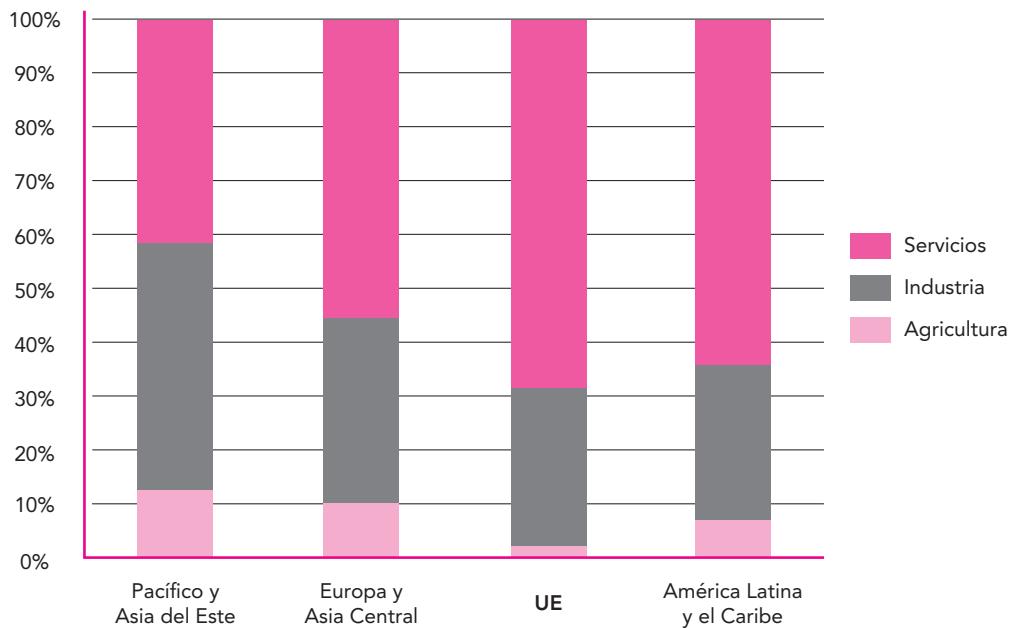
El **sector agrícola**, denominado primario. Comprende las actividades de extracción directa de bienes de la naturaleza sin transformar. La minería, la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca forman dicho sector.

El **sector industrial**, denominado secundario. Ubica las actividades que implican transformación de alimentos y materias primas.

El **sector de servicios**, denominado terciario. Se integra con actividades que utilizan trabajo humano y equipo especializado.

Los informes del Banco Mundial sobre la economía global reflejan cuál sector económico tiene mayor crecimiento en los diversos países. Para comprender cómo ha evolucionado en las últimas décadas el sector servicios en las diversas economías, véase la figura 6-1, cuya gráfica permite visualizar que el sector servicios es el de mayor crecimiento en la economía global.

Por otra parte, las empresas de servicios incrementan los empleos, lo cual hace que en los últimos años más de 70% de los trabajos nuevos se encuentran en este sector. La constante demanda y crecimiento del sector servicios han hecho que las estadísticas gubernamentales se enfoquen a localizar y darle la importancia que merece dentro de la economía. Aun cuando tradicionalmente los servicios se asocian con el mercado informal, cambiante y poco lucrativo, actualmente aumentan las empresas formales, de ahí la importancia de dejar claro lo que es una empresa.



▲ **Figura 6-1** Sectores económicos de desarrollo (2000-2010).¹ Gráfica elaborada por la autora con base en el informe citado.

▼ Concepto de empresa

El concepto aceptado por la mayoría de los administradores, que incluso se encuentra legislado, es el siguiente:

“La empresa es una unidad económica social, integrada por elementos humanos, recursos materiales, técnicos y financieros cuyo objetivo es obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.”

El cuadro 6-1 muestra la clasificación de las empresas.

En la Ley General de Sociedades Mercantiles en México, el artículo 1º establece:

- 1. Sociedad en nombre colectivo.** La que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario ilimitado y solidariamente de las obligaciones sociales.
- 2. Sociedad en comandita simple.** Los socios aportan el capital pero no administran.
- 3. Sociedad anónima.** Existe bajo una denominación y los socios se limitan al pago de sus acciones.
- 4. Sociedad cooperativa.** Integrada por trabajadores con igualdad de derechos y obligaciones, se compone de un número variable de socios no menor a 10. No se persigue lucro y se reparte el rendimiento.

Cuadro 6-1 Clasificación de las empresas

Por actividad económica	Producción
Empresas del sector primario	De recursos naturales
Empresas del sector secundario	Transformación de bienes
Empresas del sector terciario	Oferta de servicios
Constitución jurídica	Dueños
Individuales	Una persona
Societarias	Varias personas
Cooperativas	Una comunidad
Titularidad	Dependencia
Pública	Estado
Privada	Particulares
Mixta	Particulares y Estado



Servicio

Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempo y lugar específico.

La sociedad actual se organiza en torno a los sectores económicos, cambia constantemente y de forma veloz. Las empresas de servicios grandes, medianas y pequeñas generan y crean la mayoría de los nuevos empleos en el mundo, se integran a una gran variedad de industrias e incluyen actividades de empresas públicas, privadas y no lucrativas, crecen a ritmo acelerado abarcando segmentos de mercado no imaginados.

En la práctica administrativa se incluyen los aspectos que reflejan el contexto global, se determina el tipo de servicio, se fortalece el liderazgo y se utilizan estrategias para competir y posicionarse en el mercado.

En este apartado se tratan temas muy generales, que más adelante se profundizan para ser aplicados detalladamente, en el manejo de las organizaciones cuyo producto son los servicios que generan valor para los clientes.

Concepto de servicio

“Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una empresa a un cliente determinado.”

Los actos y desempeños pueden estar ligados a un producto físico pero, en esencia, el servicio es intangible y no produce como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.

El dinamismo creciente de la industria de los servicios actuales otorga valor a la eficacia de la administración, las habilidades en las estrategias, en el marketing, en los recursos humanos, en los procesos; estas son áreas en las que la mayoría de las empresas de servicios son débiles.

Al administrar empresas de servicios es importante relacionar las percepciones de los clientes, con las características propias de los servicios. Es útil plantearse una serie de interrogantes relacionando ambas categorías (percepción del cliente y características de los servicios).

Algunos autores de obras de administración plantean el hecho de que no existen diferencias relacionadas con bienes y servicios, ya que opinan que todas las empresas proporcionan servicios en mayor o menor escala. La realidad es que no produce resultado efectivo administrar empresas de servicios de igual manera que las empresas que producen bienes. Por tal motivo y para fundamentar la postura de una administración de servicios en relación con enfermería, es conveniente analizar las diferencias sustantivas que se muestran en el cuadro 6-2.

En el análisis de las diferencias cabe distinguir características de los servicios, las cuales se detallan a continuación.

Características de los servicios

Las características más relevantes de los servicios —y que al mismo tiempo los distinguen de las empresas que producen bienes— son:

- 1. Los clientes no son propietarios de los servicios.** Puede decirse que la diferencia más importante entre las empresas que producen “bienes” y las que proporcionan “servicios” radica en el hecho de que los clientes reciben los servicios sin obtener la propiedad de éstos.
- 2. Los servicios son intangibles.** Aun cuando los servicios incluyen a menudo evidencias tangibles del desempeño (como una curación, una inyección, un trato amable, etc.), el desempeño del servicio es intangible, es la naturaleza del servicio la que proporciona los beneficios.
- 3. Participación del cliente en el proceso de producción.** Los clientes tienen que experimentar los servicios para conocerlos realmente, ya que por su característica de ser intangibles, hace que sea más difícil de imaginar o desechar, como ocurre en el caso de productos como bienes.

Cuadro 6-2 Diferencias entre las empresas de servicios y las que generan bienes

Empresas de servicios	Empresas que producen bienes
Los clientes no son propietarios de los servicios	El cliente es dueño
Los servicios son intangibles	El bien comprado es un objeto
Participación del cliente en el proceso de producción	El cliente participa poco o nada en la producción del bien
El tiempo como factor importante	El tiempo es independiente
Para los sistemas de entrega se requiere la presencia del cliente	La entrega del bien no requiere la presencia del cliente
Los servicios no se almacenan	Los bienes se almacenan
Los servicios no caducan	La mayoría de los bienes caducan

- 4. El tiempo como factor importante.** Muchos servicios se entregan en tiempo real, es decir, el cliente debe estar presente para recibir el servicio, así que es necesario que se entregue con una rapidez aceptable. Con mayor frecuencia, los receptores dan un valor importante al tiempo y cada vez es más común encontrar clientes que prefieren pagar más por un servicio más rápido. Ahora los clientes valoran el tiempo y lo asocian al buen servicio; por ello se debe comprender que las limitaciones y prioridades de tiempo varían, según el segmento de mercado que se trate; por la misma razón, es necesario buscar formas de reducir al mínimo los tiempos perdidos.
- 5. Sistemas de entrega.** La entrega de los servicios se realiza por el personal encargado de proporcionarlos, de ahí que es importante poner a funcionar la cadena de utilidad en el servicio. El valor se crea por medio de empleados satisfechos, leales y productivos. El liderazgo tiene relevancia indiscutible en lograr un enfoque a clientes y empleados.
- 6. Los servicios no se almacenan.** Puesto que un servicio es una acción o desempeño, es de cierta forma perecedero; por ello es imposible almacenarlo para su venta. El resultado del servicio puede permanecer con el cliente por mucho tiempo, tal es el caso de la enseñanza, el derivado de una cirugía, la atención de enfermería que permite su curación, etc.; sin embargo, el servicio potencial está presente; si no se aprovecha es un desperdicio. Además, si la demanda excede la capacidad del servicio, el cliente se decepciona. Una tarea importante para los administradores de servicios es encontrar la manera de que la oferta y la demanda se equilibren.
- 7. Caducidad.** Los servicios se consumen conforme se producen; si no se usan cuando se tienen, se desperdician. Así ocurre, por ejemplo, con los asientos del avión que no se ocupan en un vuelo, pues ya no se pueden compensar después, los cuartos vacíos de un hotel, etc.; de modo que cuando no hay clientes, pero sí existen servicios disponibles, los servicios que no se consumen se están desperdiando.

Servicios esenciales y suplementarios

Muchos de los resultados de servicios dependen y se integran por el conjunto de elementos humanos y materiales necesarios para proporcionarlos. Por consiguiente, es importante diferenciar cuál es el servicio que el cliente compra y cuáles son los servicios suplementarios que lo acompañan.

El servicio esencial determina el giro de la empresa y el servicio suplementario agrega valor al servicio esencial. Pese a lo anterior, es importante determinar exactamente cuál es el servicio esencial, ya que el cliente compra el servicio por una razón.

A fin de exemplificar entre el servicio esencial y el suplementario, considere lo que conlleva la oferta de hospedaje: el servicio esencial que el cliente compra es una cama para dormir o descansar, una habitación privada y un baño. El hotel puede ofrecer muchos servicios adicionales para agregar valor: reservaciones, estacionamiento, alimentos, teléfono, televisión, servicio a la habitación, etc. Algunos de estos servicios suplementarios se ofrecen de manera gratuita, otros tienen un costo, pero todos se subordinan al servicio esencial de dar alojamiento u hospedaje.

En el caso de los servicios de salud, el servicio esencial es la atención médica, ya sea que ésta se proporcione a nivel preventivo, curativo o de rehabilitación. La atención médica se brinda en consultorios, hospitalares, centros de tratamiento especializado y comunidades.

Incluye a todo el equipo de salud, esto es, médicos (en sus diversas especialidades), enfermeras, trabajo social, intendencia, administrativos y otros profesionales diversos, como los que coadyuvan en el diagnóstico. Un ejemplo de lo que es el servicio esencial de la atención médica y los suplementarios se muestra en la figura 6-2.

▼ Clasificación de los servicios

La forma tradicional de clasificar los servicios es por industria, por el tipo de servicio, por la dependencia y por zona de influencia (cuadro 6-1).

Así, por **industria** la clasificación sería en: servicios de transporte, hotelería, banca, electrónica, automóviles, de salud, telecomunicaciones y una diversidad de organizaciones. De acuerdo con el **tipo de servicio** sería: empresas de comercio, turísticas, de educación, de prestación de un servicio, de telecomunicaciones y otras. Otra clasificación puede ser por la **dependencia**: empresas oficiales, públicas, privadas y mixtas. Según la **zona de influencia**: empresas locales, nacionales, internacionales y mundiales.

Sea cual sea la forma como se clasifique a una empresa de servicios, una forma de clasificación rigurosa se establece de acuerdo con ciertos parámetros de servicios. Al distinguir los servicios esenciales de la empresa, es posible entender las necesidades del cliente y la competencia. Algunas de las propuestas más comunes para clasificar los servicios incluyen el análisis de los siguientes elementos.

Elementos que deben analizarse para clasificar los servicios

1. **Calidad tangible o intangible de los procesos de servicios.** El grado en que la calidad está presente durante los procesos de los servicios, determina la entrega y el desempeño del empleado lo que, a su vez, se refleja en la experiencia del cliente. Para saber



▲ Figura 6-2 Servicio esencial y suplementario.

si es necesario mejorar la calidad, pueden plantearse como preguntas de investigación las siguientes: ¿el proceso de servicio incluye instrumentos tangibles como equipo, material o áreas físicas?, ¿el proceso de servicios incluye mayormente elementos intangibles como los conocimientos del trabajador?

- 2. Cliente.** La naturaleza del contacto entre el prestador del servicio y el cliente determina el grado de participación requerida entre ambos, los servicios diseñados sólo para el usuario requieren amplia participación del cliente; los servicios que benefician indirectamente al cliente, como es el caso de educación para la salud y los realizados con la familia, comunes en los procesos de servicios de salud, no requieren participación amplia del cliente. Al respecto y para detectar las necesidades de diseño y entrega del servicio es importante plantear como pregunta de investigación la siguiente: ¿quién o qué es el receptor directo del proceso de servicio?
- 3. Lugar y momento de la entrega de servicios.** Al diseñar y elegir los sistemas de entrega, es importante identificar qué clientes necesitan acudir a las instalaciones de la empresa, cuáles servicios pueden entregarse al domicilio del cliente, cuáles son las preferencias de los clientes en relación con la entrega y el costo que implica cada una de las alternativas.
- 4. Personalización vs. estandarización de los servicios.** Para determinar si los servicios se entregan de forma personalizada o se generalizan, es importante conocer los requerimientos de los clientes. En la atención médica, la mayoría de los servicios son estandarizados; sin embargo, en ocasiones pueden individualizarse según las preferencias de los clientes.
- 5. Relación con los clientes.** Algunos servicios implican una relación formal con los clientes, se establecen mediante contratos o convenios y se mantiene un registro de sus actividades, por ejemplo, empresas bancarias. Otras empresas no tienen una relación formal ni registros, de modo que para establecer una relación con sus clientes ponen en movimiento ciertas acciones como promociones u obsequios. Los servicios de salud y seguridad social tienen registros, pero son poco utilizados. Las empresas de atención médica mantienen registros y bajan el costo del servicio a partir de la segunda visita.
- 6. Nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda.** Cuando la empresa prestadora de servicios tiene una demanda constante y la capacidad suficiente para responder de manera adecuada, cabe asumir que existe equilibrio. Cuando se presentan fluctuaciones importantes entre la oferta y la demanda se manifiesta un desequilibrio. Una empresa está en crisis si posee capacidad para prestar servicios pero carece de una demanda de éstos.
- 7. Experiencia de servicio.** Grado en que la infraestructura y superestructura forman parte de la experiencia de servicio. Cuando se clasifica la empresa de servicios, es posible medir el grado de influencia que los elementos tangibles e intangibles tienen en la experiencia del cliente. En la atención médica, la experiencia de los clientes está integrada con elementos tangibles, como el mismo edificio, mobiliario, equipo, instrumental, higiene, consultorios, personal, alimentos, áreas verdes y muchos otros. Los elementos intangibles, como el grado de conocimientos de los prestadores de servicios, los procesos que apoyan los servicios esenciales y los suplementarios, a pesar de no ser percibidos por el cliente, forman parte de la experiencia de servicio que el cliente experimenta.

CAPÍTULO 7

Administración integral de servicios

A fin de realizar una adecuada administración integral de los servicios es importante conocer las necesidades de los clientes, lograr un perfecto funcionamiento de los sistemas operativos, que los empleados trabajen de manera productiva y proporcionando un buen servicio.

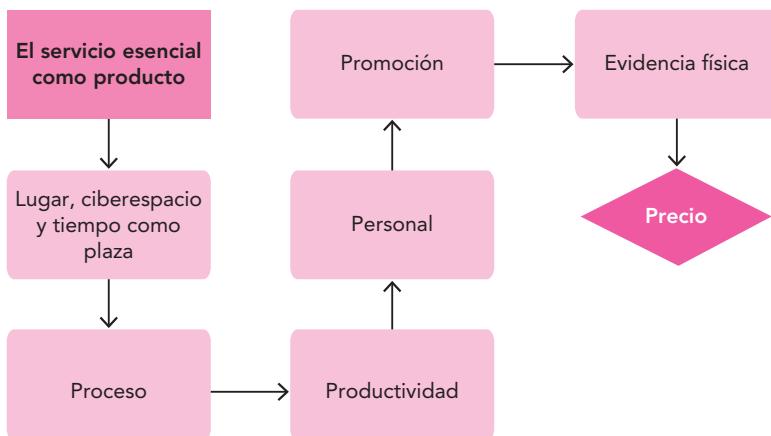
La comprensión de los procesos de negocios asegura el logro de objetivos y evita problemas financieros en un futuro. En el análisis de las estrategias de mercado para empresas que producen bienes, los gerentes de marketing subrayan cuatro elementos estratégicos: producto, precio, plaza y promoción.

Los negocios de servicios toman en cuenta otros elementos estratégicos para lograr una administración integral, ya que sobre todo el factor tiempo y la participación del cliente hacen diferente el desempeño de los servicios.

La administración integral trata de que las necesidades de los clientes sean satisfechas, que los procesos operativos funcionen sin problemas, en forma eficiente, y que los empleados trabajen de manera productiva.

La comprensión de estos procesos permite al administrador alcanzar el éxito; a fin de administrar en forma integral los servicios es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos (figura 7-1):

- **El servicio esencial como producto.** Para una administración integral, los elementos del servicio esencial se relacionan con los elementos de los servicios suplementarios y con los beneficios para los clientes. La función del gerente en la administración integral es determinar las características de los servicios esenciales y suplementarios en relación con los beneficios que los clientes esperan. Otra función importante del gerente es evaluar el rendimiento de empresas de servicios de la competencia y, por supuesto, la integración de estrategias para crear valor.
- **Lugar, ciberespacio y tiempo como plaza.** La entrega de los elementos de servicio por canales adecuados y métodos precisos permite beneficios para el cliente. La rapidez y la conveniencia de lugar y tiempo para el cliente son factores determinantes.
- **Proceso.** Los procesos eficaces, que describan el método y la secuencia de las acciones además del buen funcionamiento de los sistemas operativos, son clave. Los procesos deficientes por lo general disminuyen la productividad y producen fallas en la prestación de los servicios.
- **Productividad.** La productividad se relaciona con el modo en que las entradas se transforman en salidas que son evaluadas por los clientes, en tanto que la calidad es el grado en que un servicio satisface al cliente. Mejorar la calidad es esencial para mantener los costos bajo control; sin embargo, es preciso ser cuidadosos para que la inversión



▲ Figura 7-1 Elementos de la administración integral.

en el mejoramiento de la calidad tenga que equilibrarse con los costos incrementales y las ganancias, pues de lo contrario se afectan los elementos de la rentabilidad.

- **Personal.** Muchos servicios dependen de la interacción personal directa entre los clientes de una empresa y los empleados a menudo, los clientes evalúan los servicios, teniendo como base la valoración que hacen del personal que proporciona el servicio. El personal que entrega sus conocimientos, sus habilidades y su inteligencia cuando proporciona el servicio es capaz de volver exitosa a cualquier empresa. Con un equipo profesional es importante dirigir los esfuerzos para crear un sistema y un entorno en el que se pueda desarrollar el personal, de modo que realicen con gusto y satisfacción el trabajo para el cual se les contrató. La importancia de reclutar, seleccionar, capacitar, motivar y retener al empleado calificado es prioridad de los administradores.
- **Promoción.** De acuerdo con Zyman,¹ comunicarse con claridad y precisión asegura el éxito futuro de cualquier organización; el marketing inteligente es un negocio inteligente, y la publicidad debe transmitir un verdadero mensaje de su actuación, así como una afirmación clara que efectivamente vende. Los anuncios deben dar resultados, la publicidad tiene que aportar un profundo conocimiento del consumidor y conectar con él, comunicándole las ventajas del producto, tiene que ver con el desarrollo de una buena estrategia basada en la esencia del producto, para después tomar esa estrategia y comunicarla de modo agresivo. Es imperativo crear valores en la mente de los consumidores que los lleve a elegir los servicios que se ofrecen. Como es evidente, se incluyen las categorías de la mezcla de marketing y se complementan con los elementos distintivos de los negocios de servicios.
- **Evidencia física.** Se incluyen las categorías de la mezcla de marketing, las cuales son complementadas con los elementos distintivos de los negocios de servicios.
- **Precio.** El componente de precios y costos se refiere a los desembolsos que los clientes deben hacer para obtener los servicios; esto implica estar al tanto de la política, la economía, la historia, las tendencias sociales, las modas, los miedos y el ocio; por ello, observar al mundo y no sólo al mercado es lo correcto. Es importante no permitir que el precio sea el voto de calidad, el asesor de marketing tiene que conseguir que la gente crea que el producto es diferente, mejor y especial.

▼ Procesos administrativos de las empresas de servicios

La mayoría de los expertos en administración reconocen tres procesos interrelacionados e interdependientes en las empresas de servicios (figura 7-2):

1. Proceso de marketing.
2. Proceso de operaciones.
3. Proceso de recursos humanos.

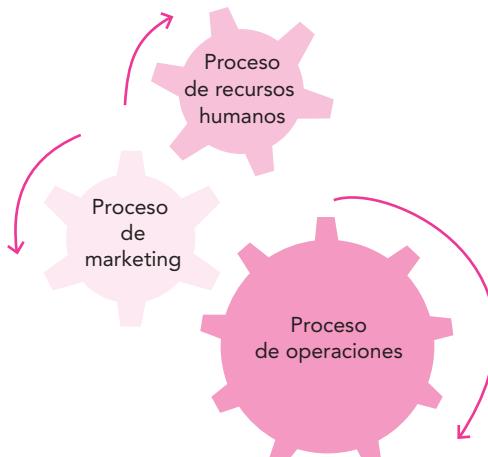
Se busca crear la sinergia en los tres procesos de manera que se encuentren integrados y alineados. A fin de desarrollar una visión estratégica de los servicios es preciso administrar rompiendo los paradigmas, es decir, tener una visión de los servicios como negocios.

Los tres procesos pueden presentar conflictos variados, sobre todo si la administración tradicional dejó en la organización el sistema funcional; en tal caso el reto es evitar lo que se conoce como "silos funcionales", en los cuales cada función se opera en forma aislada de las demás y pretendiendo el trabajo independiente.

La tradicional división por funciones o especialización no responden adecuadamente a las actuales exigencias y tampoco es posible administrar así a las modernas empresas de servicios. Los servicios de la atención médica conservan su tradicional enfoque departamental, en el cual es frecuente encontrar "silos funcionales", es decir, cada departamento opera en forma aislada.

Proceso de marketing

El marketing actúa como un vínculo entre los productores y los clientes, proporciona las directrices para los servicios que satisfacen las demandas de los clientes, el mercado, la competitividad y el posicionamiento.



▲ Figura 7-2 Procesos de las empresas de servicios.

Zyman define el marketing como una propuesta comercial que tiene que ver con proponer ideas, realizar acciones de un modo sistemático y cuidadoso para lograr que más gente compre más y con mayor frecuencia.¹ Sugiere que se inicia por establecer el objetivo al que se quiera llegar, no al que se pueda conseguir, lo cual se hace por la planificación por objetivos. La elección de los objetivos tiene su base en la decisión estratégica relacionada con el posicionamiento en el mercado o con la rentabilidad de los activos y no basarse simplemente en un incremento sobre lo obtenido en el año.

El marketing es una actividad empresarial centrada en la planificación sistemática y un desarrollo de procesos que logren convencer a la gente. También afirma que si una estrategia no funciona es preciso cambiarla y aprender de todo, de tal forma que se convierta el pensamiento estratégico en un estilo de vida. Más importante que tratar las limitaciones es controlar el diálogo global en el mercado. Posicionar a la competencia significa definir las reglas del juego del mercado. Todo lo que ocurre a los consumidores y todo lo que hacen debería influir en las decisiones que se toman cuando se hace marketing. Lo anterior significa que es preciso observar la política, la economía, la historia, las tendencias sociales, las modas, los miedos y el ocio. Así, observar el mundo y no sólo el mercado es el camino correcto.

Es crucial no dejar que el precio sea el voto de calidad; el asesor de marketing tiene que conseguir que la gente crea que el producto es diferente, mejor y especial. La tercera parte del libro de Zyman inicia a manera de resumen sobre lo que un asesor de marketing debe hacer, a saber:

- Tener una meta.
- Desarrollar estrategias.
- Posicionar el producto.
- Crear marcas.
- Entender al consumidor.
- Vender el producto constantemente.
- Inventar marcas.
- Ir a mercados nuevos.
- Crecer.
- Pensar de un modo creativo.
- Medir y evaluar.
- Renovar continuamente.
- Hacerlo en muchos mercados diferentes.

Los anuncios deben dar resultados, la publicidad tiene que aportar un profundo conocimiento del consumidor y conectar con él, comunicándole las ventajas del producto, tiene que ver con el desarrollo de una buena estrategia basada en la esencia del producto; entonces es imperativo tomar esa estrategia y comunicarla de un modo agresivo. La estrategia que debe tomarse en cuenta es la del cliente, no la de la agencia de publicidad. Es el cliente quien decide qué se va a decir y la agencia es la que decide cómo decirlo de manera eficaz.

Zyman propone que el marketing es una ciencia; considera que en sí no es un arte, sino una ciencia que aborda todo en forma sistemática y lógica, de modo que reunir información y analizarla es crucial. Afirma que la ciencia del marketing consiste en experimentar, medir, analizar, ajustar y probar.

El branding crea identidad, Zyman asume que la verdadera razón de crear una marca es para conseguir que los consumidores relacionen una serie de características y rasgos deseables con un producto concreto. Zyman afirma que el nombre, la expectativa y la distinción constituyen el branding. También afirma que se debe competir con uno mismo, considera que la gestión de cartera tampoco es efectiva, ya que impide que se invadan entre los productos de una misma empresa, aunque si no lo hace la misma compañía otros lo harán.

El marketing incremental es mucho más barato que el horizontal porque permite gastar menos y vender más; según Zyman, el objetivo del branding es diferenciar el producto en el mercado y conseguir que los consumidores lo consideren distinto, por lo cual las megamarcas no son buena idea.

La constante redefinición y renovación de los productos es trabajo arduo; sin embargo, es el camino del futuro. Ampliar el mercado volviendo a definirlo, prestar atención a las tasas de conversión, para comprobar que son rentables. Por otra parte, abunda en la necesidad de pensar de manera global y actuar localmente. La importancia de que en cada mercado se deben crear organizaciones locales con directivos locales que puedan hablar con los consumidores locales.

Un punto a destacar es la afirmación de que es importante recompensar la excelencia, castigar la ineficiencia y que todo el mundo hace marketing.

Zyman concluye que el marketing tradicional está muerto, que la publicidad de masas ha perdido la habilidad para movilizarlas, que la tecnología ha dado muchas opciones y se ha creado una democracia del consumidor. Por otra parte, también menciona que las promociones negativas no sirven para conseguir apoyo a largo plazo. Piensa que en el futuro el marketing tiene que crear valores en la mente de los consumidores.

En las empresas de servicios muchas de las operaciones requieren la presencia del cliente, por medio de la entrega y con la participación del cliente, el servicio se consume conforme se produce.

El marketing debe relacionarse con las operaciones y los recursos humanos en ambiente de entrega del servicio, en la zona de contacto con el cliente. En lo que respecta al marketing en los servicios de la atención médica, consiste en establecer vínculo entre los productores y los clientes, proporcionar las directrices para los servicios que satisfacen las demandas de los clientes, el mercado, la competitividad y el posicionamiento. No se trata sólo de dar la atención médica, sino de esforzarse por satisfacer las expectativas de los clientes. Considere el ejemplo del cuadro 7-1.

Cuadro 7-1 Ejemplo de procesos de operaciones, recursos humanos y marketing en la atención hospitalaria.

Proceso de operaciones	Proceso de recursos humanos	Proceso de marketing
Atención de urgencia a un cliente para curación de una herida	Diagnóstico médico Tratamiento Atención de enfermería	Asegurar la satisfacción del cliente Diseñar el servicio esencial personalizado
Presencia del cliente	Zona de contacto	Niveles de servicio

Se requiere, entonces, que los gerentes de los procesos de operaciones, los de recursos humanos y los de marketing establezcan acciones coordinadas. En empresas de servicios, la función del marketing debe asumir las siguientes tareas:

1. Evaluar y seleccionar los segmentos de mercado.
2. Detectar las preferencias de los clientes.
3. Investigar la competencia.
4. Diseñar el servicio esencial.
5. Establecer niveles de servicio y servicios suplementarios.
6. Participar en el diseño del proceso de servicio.
7. Fijar precios.
8. Diseñar estrategias de comunicación y promoción.
9. Crear normas de desempeño.
10. Proponer formas para el desarrollo de marketing por todo el personal.
11. Proponer medidas para obtener la lealtad.
12. Realizar investigaciones para mejora continua.
13. Promover el posicionamiento de la empresa.

Proceso de operaciones

La gerencia de los procesos, por lo que se refiere a las empresas de servicios, es tradicionalmente quien dirige las acciones relacionadas con los insumos, el proceso y el producto. Son responsables de la mayoría de los procesos que participan en la creación y entrega de los servicios. Por lo general, las operaciones representan el área de mayor actividad, motivo por el cual los gerentes de línea son los responsables de la mayoría de los procesos que participan en la creación y entrega del servicio.

En servicios de alto contacto los gerentes dirigen el trabajo de muchos empleados, incluyendo los que tienen contacto directo con el cliente. En lo que respecta a los servicios de la atención médica, el director general, el subdirector por área y los jefes de departamento asumen la posición de gerentes de procesos.

En el caso del departamento de enfermería, la jefa de enfermeras, las subjefas, las supervisoras y las jefas de servicio representan la gerencia de procesos operativos de los servicios de enfermería. Sin embargo, quienes están en contacto directo con los pacientes son las enfermeras asignadas a los diversos servicios médicos.

Los procesos de operaciones en los servicios de enfermería se detallan más adelante; por el momento, para proporcionar al lector una visión general, se aborda otro de los aspectos relevantes al administrar empresas de servicios.

Proceso de recursos humanos

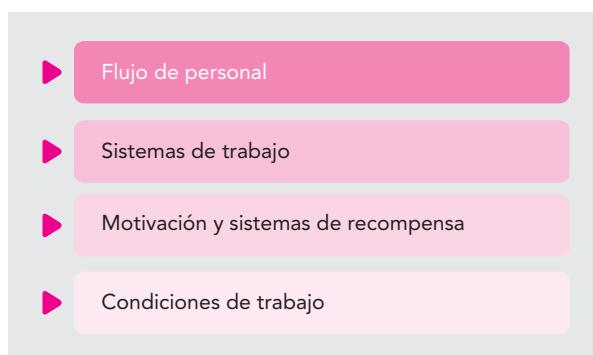
Las personas son necesarias en toda organización, se encargan de las tareas operativas a partir de la zona de contacto con el cliente, hasta la entrega del servicio. Los recursos humanos se consideran un elemento clave en la estrategia de las empresas.

La responsabilidad relacionada con los trabajadores se dividía entre diversos departamentos, lo cual hacía que se descuidaran aspectos importantes; hoy, los expertos en administración definen la gerencia de recursos humanos como: “la toma de decisiones que afectan la relación de la empresa con sus trabajadores”.

Las actividades relacionadas con el personal de una empresa se agrupan en cuatro aspectos vitales (figura 7-3):

- 1. Flujo de personal.** Se refiere a los movimientos constantes que operan en el funcionamiento de una empresa, y a la previsión de dotar de personal para satisfacer los requerimientos de la empresa. Se efectúan a través del reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y promociones.
- 2. Sistemas de trabajo.** Se refiere a determinar los procedimientos, la distribución de personal, la comunicación, la capacidad instalada y la tecnología necesaria para producir y crear los servicios que se ofrecen.
- 3. Motivación y sistemas de recompensa.** Se incluye en este apartado a los métodos y procedimientos generados para que los empleados conozcan y hagan suyos los objetivos de la empresa, sobre todo en las actitudes y comportamientos deseados para cumplir con las estrategias de la organización. El trabajo debe proporcionar satisfacción a los empleados.
- 4. Condiciones de trabajo.** Se relaciona con la valuación de puestos, la estabilidad en el empleo, la seguridad, el diseño de procesos, el desarrollo de los empleados y la posibilidad de otorgar mayor influencia de los mismos en la prestación de servicios.

La calidad y el compromiso laboral de los empleados se han convertido en una fuente importante de ventaja competitiva, sobre todo en empresas de servicios. En la estrategia de las empresas de servicios, la gerencia de recursos humanos disminuye el tiempo rutina para innovar y crear nuevos procesos que involucran el esfuerzo cooperativo de sus empleados.



▲ Figura 7-3 Proceso de recursos humanos.



Cuadro 7-2 Ejemplo de un instrumento para medir los eslabones de la cadena de utilidad.

Utilidades	Cliente	Valor	Productividad	Calidad	Satisfacción del empleado	Liderazgo	Relación de eslabones
Lealtad del cliente	¿Cómo se mide la satisfacción del cliente?	¿Cómo se mide el valor?	Medición	Cliente interno	Encuestas	Energía	Importancia
Utilidades que deja el cliente	Canales para escuchar al cliente	¿Cómo se utiliza?	Medidas	Cliente externo	Entrevistas	Creatividad	Utilidades y crecimiento
Retención del cliente	¿Qué se hace con la información?	Servicio y expectativa	Motivación	Apoyo tecnológico	Motivación	Participación	Recompensa, incentivos
Deserción del cliente	Corrección de errores	Desarrollo	Desarrollo	Desarrollo	Comunicación	Estrategias	
Gastos para evitar deserción		Servicio y unidad de trabajo		Selección orientada al cliente	Valores		
Gastos en el desarrollo del negocio				Satisfacción del cliente como medida	Políticas		

La función de los gerentes de recursos humanos se orienta hacia los negocios en el cual el empleado puede aportar soluciones y, con base en ello, tomar decisiones estratégicas. La importancia de conservar a los trabajadores productivos, disminuir la rotación y obtener lealtad se superpone a la capacitación.

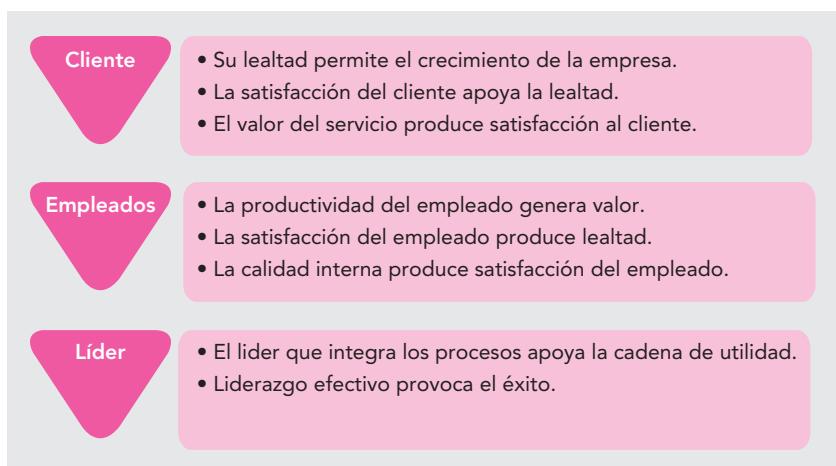
▼ Cadena de utilidad

Heskett y colaboradores mencionan el concepto de **cadena de utilidad** en el servicio para diseñar los sistemas de administración de las empresas de servicios.² Las relaciones entre la utilidad, la lealtad del cliente y la lealtad del empleado definen los eslabones de la cadena.

La utilidad que se obtenga depende del cliente que adquiere el servicio, la lealtad del empleado genera la preferencia del cliente. Por otra parte, el valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente, ese valor es elemento clave para lograr la lealtad del cliente; si hay clientes leales y satisfechos, se estimula el crecimiento de la empresa y se obtienen utilidades mayores.

Los vínculos de la cadena de utilidad pueden determinarse por tres elementos estratégicos: el cliente, los empleados y los líderes. Los vínculos de la cadena de utilidad tienen su base en la teoría de sistemas, la dependencia e interrelación mutua se muestran gráficamente en la figura 7-4.

Los líderes que comprenden la cadena de utilidad promueven y desarrollan una cultura corporativa con orientación al cliente y a sus compañeros de trabajo. Al medir las relaciones de los eslabones de la cadena de utilidad, es posible establecer estrategias para obtener una ventaja competitiva perdurable. Al respecto, es útil elaborar un instrumento para medir los eslabones de la cadena de utilidad y responder algunas interrogantes, como el que se muestra en el cuadro 7-2.



▲ Figura 7-4 Cadena de utilidad.

Servicios de enfermería

En este capítulo, la administración aplicada a enfermería se integra en tres amplios campos de acción, que son indiscutiblemente los que determinan la práctica administrativa:

1. Administración de servicios de enfermería.
2. Administración de recursos humanos de enfermería.
3. Administración de la atención de enfermería.

Cada uno de los campos de acción en la administración de los servicios de enfermería contiene las tendencias actuales de un mundo globalizado que integra los conocimientos de la administración estratégica. Por otra parte, la atención médica se ofrece como servicios de salud, los cuales tienen características específicas pero, al mismo tiempo, son servicios que requieren de insumos, procesos de operación, y como resultado y salida, un producto que solucione las necesidades de un cliente real y potencial.

En vista de lo anterior, un concepto de los servicios de salud resulta útil para determinar el concepto de los servicios de enfermería. Así pues, el concepto que describe los servicios de salud puede establecerse de la siguiente manera:

Los servicios de salud son actos o desempeños de la atención médica que se ofrecen a personas sanas o enfermas que los requieren.



▲ **Figura 8-1** Campos de acción de la administración de los servicios de enfermería.

▼▲ Administración de los servicios de enfermería

Los campos de acción de la administración de servicios de enfermería se establecen de acuerdo con las tendencias de la administración de servicios, que tiene su base en la gerencia de procesos y administración estratégica.

Así que este es el punto de partida, al establecer el concepto de servicios de enfermería que, consecuentemente con el concepto de servicios de salud, puede establecerse como se delinea a continuación.

Si se considera que un servicio es un acto o desempeño que ofrece una empresa o institución a un cliente determinado, es lógico suponer que los servicios de enfermería son:

Todas aquellas acciones orientadas a proporcionar atención de enfermería al paciente, familia o comunidad, y que se ofertan por parte de una empresa de salud a personas sanas o enfermas que los requieran.

▼▲ Propiedades de los servicios de enfermería

- 1. Los usuarios no son propietarios de los servicios que reciben.** Cuando se proporcionan cuidados de enfermería al paciente, se pretenden determinados objetivos. Al planear la atención de enfermería es preciso establecer los diagnósticos correspondientes y las acciones que requieren la intervención de la enfermera para satisfacer y solucionar los problemas de salud detectados. La prestación de los servicios es sólo para alcanzar los objetivos trazados; por tanto, el paciente no adquiere la propiedad de ellos.
- 2. Presencia del cliente.** A fin de proporcionar los servicios de enfermería se requiere la presencia del paciente. Cuando se brindan tales servicios al paciente, su familia o la comunidad, no sólo es condición que las personas estén presentes, sino que además participen en la prestación y adquisición de los servicios.
- 3. Zona de contacto alto.** Esta propiedad se determina por el hecho de que se requiere la presencia del cliente y que la atención de enfermería se proporcione de forma directa.
- 4. Los servicios no se almacenan.** Los cuidados de enfermería se consumen en el preciso instante en que se proporcionan, de ahí que no es posible almacenarlos, entregarlos más tarde o enviarlos.
- 5. Los servicios de enfermería no caducan.** Esta propiedad se identifica porque la atención de enfermería prestada, en muchas ocasiones tiene una duración indefinida. Algunos servicios suelen durar toda la vida del cliente, por ejemplo, la educación para la salud, la rehabilitación de alguna parte del cuerpo, el sentimiento de bienestar que el cliente experimenta cuando recibe un servicio de su agrado.

▼▲ Características de los servicios hospitalarios de enfermería

En lo que se refiere al hospital, lugar donde se concentra en forma mayoritaria el trabajo de enfermería, hay determinadas características de la prestación del servicio, a saber:

1. Se ofrecen los 365 días del año.
2. Se proporcionan las 24 horas en forma ininterrumpida.
3. Los instrumentos utilizados en la atención directa sirven como medios de información.
4. El trabajo diario permite la formación de profesionales de la salud.
5. Los controles de enfermería son un espacio para integrar las acciones del equipo de salud.

A continuación se sitúa el contexto a partir de conceptos relacionados con la salud y la enfermería.

Salud

En el mundo occidental, la práctica de los cuidados de la salud o atención médica responde a modelos médicos de tipo biológico, es decir, una concepción de la salud y la enfermedad como dos estados antagónicos.

Si la salud y la enfermedad son dos estados antagónicos, las acciones de la atención médica se organizan y administran para individuos sanos o enfermos. Se parte de la premisa de que la persona es una estructura que puede sufrir alteraciones susceptibles de corrección.

Concepto ecológico del fenómeno salud-enfermedad

Desde el punto de vista ecológico del concepto, “la salud es el equilibrio entre el agente, el huésped y el medio ambiente”.

Se considera al agente como el microorganismo que puede producir la enfermedad, el huésped es el humano, y el medio ambiente se representa por factores psicológicos, sociales, culturales, ambientales, políticos, económicos e históricos.

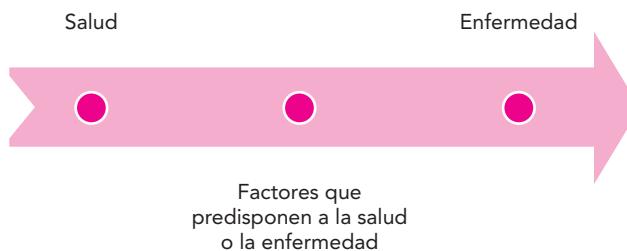
El fenómeno salud-enfermedad cobra vigencia, ya que ambos aspectos son el resultado de acciones múltiples y diversas.

Considerando el concepto ecológico, el sistema de salud realiza acciones dirigidas al entorno a través de la salud pública y, al mismo tiempo, realiza acciones dirigidas al individuo en los establecimientos de salud.

En la prestación de servicios de enfermería, el concepto ecológico vincula las acciones del equipo de salud en los tres niveles de prevención.

1. **Prevención primaria.** Es el primer nivel de prevención, cuyo objetivo es evitar el inicio de procesos patológicos. Se consideran en este primer nivel las acciones de promoción de la salud y la protección específica. En este nivel, la promoción de la salud por el sistema consiste en proporcionar: educación para la salud en los aspectos básicos de la higiene ambiental y la vivienda, los programas relativos a la nutrición y el autocuidado responsable de la salud. En relación con la protección específica se encuentran las inmunizaciones, la profilaxis, la higiene industrial y los aspectos relativos a la protección del trabajador, entre otras.

2. **Prevención secundaria.** Su objetivo es limitar el progreso de procesos patológicos y evitar secuelas. Las acciones son el diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y



▲ Figura 8-2 Concepto de salud.

la limitación del daño. El sistema de salud debe actuar considerando el control epidemiológico, la detección oportuna de procesos patológicos y proporcionar el tratamiento médico o quirúrgico en los casos en que así sea necesario.

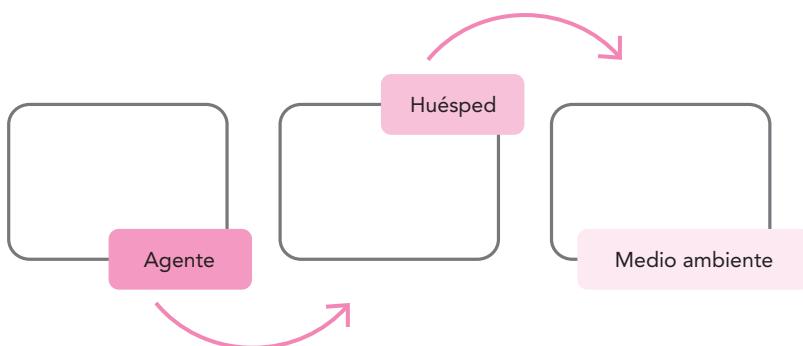
3. Prevención terciaria. Su objetivo es limitar el daño, limitar secuelas y rehabilitar. Las acciones del sistema de salud se orientan a la reintegración del sujeto a la sociedad a la que pertenece y proporcionar terapias de rehabilitación.

El concepto ecológico de la salud deriva de una concepción histórica-social, la cual presenta una abstracción más cercana a la realidad. Se considera a la salud como una interacción orgánica y ambiental, donde el esfuerzo de los mecanismos de adaptación del ser humano a los estímulos y agresiones del medio ambiente, se expresa en términos de éxito.

La salud se entiende como un continuo cambiante y multifactorial, lo cual implica considerar la salud y la enfermedad en línea continua (figura 8-2).

Si la salud está en un extremo de la línea y la enfermedad en el otro, cuanto más se acerque el estado de salud de un individuo a la línea media, más difícil será saber si está sano o enfermo.

En el transcurso de la vida se recorre el camino de salud a enfermedad y se retrocede en la línea conforme los múltiples factores del medio ambiente. En el concepto de salud, desde el punto de vista ecológico, se supone también la existencia de una tríada ecológica formada por el agente, el huésped y el medio ambiente (figura 8-3).



▲ Figura 8-3 Tríada ecológica.

Se parte también de la premisa de que existe una historia natural de la enfermedad que, al conocerse, permite a los profesionales de la salud actuar en consecuencia.

Historia natural de la enfermedad

La epidemiología considera dos tipos de procesos para explicar el fenómeno salud-enfermedad: la historia natural de la enfermedad y la red de causalidad. Para cada padecimiento existe una historia natural, sin importar su naturaleza. Se toman en cuenta dos períodos: prepatológico y patológico.

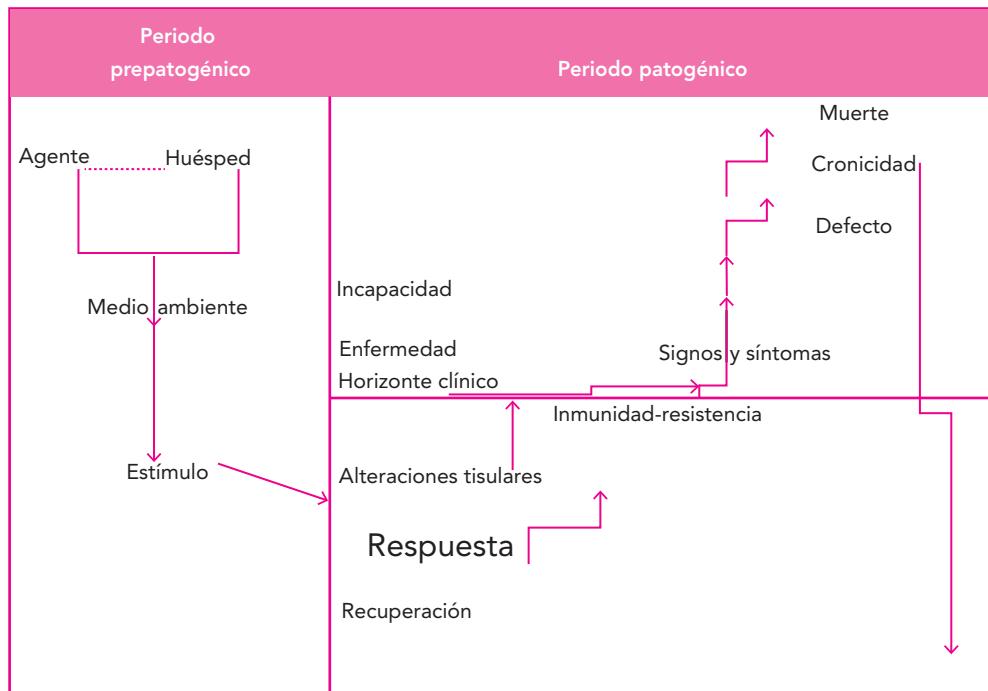
La figura 8-4 muestra un esquema que ilustra la historia natural de la enfermedad, identifica la tríada ecológica y la evolución del padecimiento hacia la recuperación o la muerte.

Niveles de prevención

Las acciones en pro de la salud según el esquema de la historia natural de la enfermedad abarcan diversos niveles de prevención. Entre los mejor conocidos están los propuestos por Leavell y Clark.

A manera de síntesis es factible asumir que los niveles de prevención son los ya mencionados:

- 1. Prevención primaria.** Su propósito es evitar el inicio de procesos patológicos con acciones de promoción de la salud y protección específica.



▲ Figura 8-4 Historia natural de la enfermedad.

- 2. Prevención secundaria.** El objetivo es evitar el comienzo de procesos patológicos mediante el diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y la limitación del daño.
- 3. Prevención terciaria.** Trata de limitar el daño, reducir o evitar secuelas y rehabilitar al paciente.

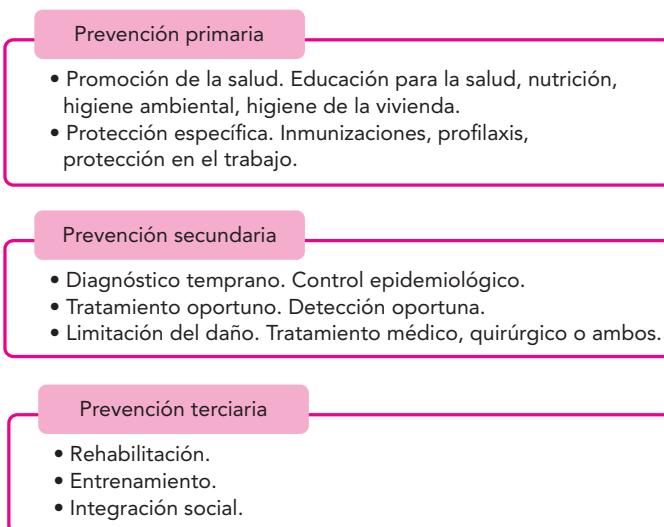
Las funciones para la salud en relación con los niveles de prevención se ilustran en la figura 8-5.

En sentido estricto y según la práctica, la medicina preventiva se encarga del primer nivel de prevención, en tanto que la medicina curativa se enfoca a los niveles secundario y terciario. Por otra parte, el sistema de salud realiza acciones tomando en cuenta la salud pública dirigida al entorno y la atención médica dirigida al individuo. De acuerdo con lo anterior, el nivel de salud y el nivel de vida de la comunidad influyen y son influídos por el desarrollo socioeconómico de dicha sociedad.

Concepto holístico de salud

El concepto holístico de la salud reconoce que la salud es un fenómeno multidimensional que integra las fuerzas curativas intrínsecas de cada organismo viviente, mismas que ejerce mediante los procesos de autoconservación. Considera los sistemas utilizados a través del tiempo; de acuerdo con dicho concepto y según la evolución mostrada por las sociedades existen los siguientes sistemas:

- **Chamanismo.** Este sistema inicia en culturas que no conocen la escritura. Concibe a los seres humanos como parte de un sistema ordenado. El enfoque es psicosomático y social.
- **Medicina hipocrática.** La medicina hipocrática se asocia con los procesos de curación, el enfoque es biológico.



▲ Figura 8-5 Funciones del sistema de salud por niveles de prevención.

- **Medicina clásica china.** Este enfoque de la medicina considera los elementos ambientales y el poder curativo intrínseco de la naturaleza. Cada persona es responsable de su salud.
- **Modelo holístico.** Considera la enfermedad como un desequilibrio y falta de armonía biológica y psicosocial.

Para el modelo holístico de la salud, el organismo humano es un sistema viviente, cuyos componentes se relacionan entre sí e implican una interacción con su entorno físico y social. El concepto incorpora a la persona en armonía con su entorno, el ser humano influye en el ambiente pero, al mismo tiempo, las personas son influidas por el entorno.

Acorde con un modelo holístico, la atención de enfermería tendrá necesariamente un sistema de prevención eficaz y bien integrado.

▼ Atención médica

En México, el Estado se hace cargo del desarrollo social; por ello, los servicios de salud dependen directamente de la capacidad de financiamiento del Estado para proporcionar a sus ciudadanos servicios de salud.

La dinámica social, política y económica de los mexicanos es muy compleja, en 2014 hay una población de más de 108 millones de habitantes, con una tasa anual de crecimiento de alrededor de 2 por ciento.

En este contexto, cabe recordar que la atención médica es: “El conjunto de acciones que los profesionales de la salud realizan para promover, prevenir o tratar los problemas de salud de la sociedad”.

Funciones de la atención médica

Las funciones de la atención médica pueden dividirse en tres grupos, según las organizaciones o personas que la realizan:

- a) Las realizadas por el **gobierno** y en cuyo caso los beneficiarios de estas acciones casi nunca intervienen.
- b) Las que efectúan los **establecimientos médicos**.
- c) Las realizadas por **el propio individuo**.

Además de la clasificación mencionada, también se reconocen como funciones de la atención médica las siguientes:

1. Promoción de la salud.
2. Protección específica.
3. Diagnóstico temprano y tratamiento oportuno.
4. Curación.
5. Rehabilitación.
6. Docencia.
7. Investigación.

8. Administración.
9. Aplicar los aspectos relacionados con la legislación en salud y el ejercicio profesional.

Requisitos de la atención médica

Los elementos de la atención médica que intervienen en toda organización de salud son:

- Beneficiarios del sistema de salud.
- Prestadores de servicios de salud.
- Recursos.

Atendiendo a ello, los requisitos que debe reunir la atención médica serían los siguientes:

1. **Igualdad.** La salud es un derecho individual garantizado en la Constitución política mexicana. Se desprende de ese hecho que todos los mexicanos deben tener la oportunidad de gozar, con igualdad de oportunidades, de las acciones para la salud que el Estado implemente.
2. **Calidad.** Un requisito de la atención médica —a menudo no cumplido— es la calidad en la atención proporcionada al usuario.
3. **Tecnología apropiada.** Se refiere a que es importante contar con los recursos médicos apropiados para el tipo de atención que se presta.
4. **Atención oportuna, completa, accesible y científica.**

Los niveles de atención médica son “los procedimientos administrativos que se aplican con el fin de racionalizar el uso de los recursos de salud en función de las necesidades de la sociedad”.

La administración de los servicios de salud se organiza conforme a tres niveles de atención médica:

1. **Primer nivel de atención médica.** Este nivel representa el **acceso** al sistema de salud. Es el contacto inicial entre la comunidad y el personal de salud. Sus recursos físicos son consultorios, clínicas, centros de salud, dispensarios, fábricas y servicios urgentes. El primer nivel de atención médica está incluido en la atención primaria de la salud. A este nivel se manejan programas de salud pública, educación para la salud, control de enfermedades transmisibles, salud escolar, mental, dental e industrial, y seguridad social.
2. **Segundo nivel de atención médica.** Las acciones del segundo nivel se orientan al diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y la limitación del daño. Sus recursos físicos son hospitales con servicios como medicina interna, cirugía, ginecología, obstetricia, pediatría y consultas externas especializadas.
3. **Tercer nivel de atención médica.** La problemática de salud que requiere alta especialización, equipo sofisticado o servicios de rehabilitación, hace uso de este nivel. Sus recursos físicos son hospitales especializados.

Programas según niveles de atención médica

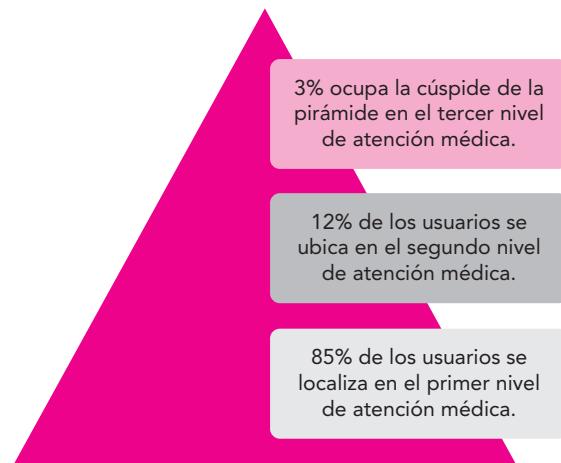
- **Primer nivel de atención.** Incluye los programas de salud pública, educación para la salud, control de enfermedades transmisibles, salud escolar, salud dental, salud mental, salud industrial y seguridad social. En este nivel se agrupan los problemas simples de salud que no requieren tecnología compleja. Los servicios de salud se ofrecen mediante consultorios, dispensarios, centros de salud y casa de salud.
- **Segundo nivel de atención.** Las acciones del segundo nivel se orientan al diagnóstico temprano y tratamiento oportuno, así como a la limitación del daño. Sus recursos físicos son hospitales y consultorios; se incluye la hospitalización básica para problemas de medicina interna, cirugía, ginecología y obstetricia, pediatría y consultas especializadas.
- **Tercer nivel de atención.** En este nivel se atienden problemas de salud complejos que requieren de alta especialización, equipo sofisticado y personal experto para la rehabilitación.

En relación con las personas que se atienden en un sistema de organización por niveles, 85% de los usuarios se localiza en el primer nivel de atención médica en la base de la pirámide; 12% de los usuarios se ubica en el segundo nivel, y 3% ocupa la cúspide de la pirámide en el tercer nivel (figura 8-6).

Si se tiene en mente que en el primer nivel de la atención médica se ubica la atención primaria de la salud, es importante aclarar algunos conceptos.

Atención primaria de la salud

La Organización Panamericana de la Salud determina que la atención primaria de la salud es: "el conjunto de acciones al alcance del individuo, familia y comunidad, para satisfacer sus necesidades básicas de salud, en aspectos tanto de promoción y conservación, como de



▲ Figura 8-6 Usuarios del sistema de salud.

reparación y prevención". Forma parte de los servicios de salud y es la puerta de acceso a niveles de atención médica más complejos.

Si bien de dicha definición se desprende una semejanza entre la atención primaria y el primer nivel de la atención médica, no son lo mismo.

El primer nivel de atención médica es una forma de administrar los recursos de salud, en la cual se ubican problemas de salud simples o que no requieren tecnología compleja. Por otra parte, la atención primaria es más amplia, significa no sólo atender casos en consultorios, clínicas y especialmente a pacientes considerados "sanos" y con los recursos de las instituciones. En este rubro también se solucionan problemas de salud con recursos profesionales, pero para ello es indispensable la participación de la comunidad. En cambio, en el primer nivel de atención médica los recursos del sistema de salud se orientan a los individuos, con participación de la comunidad o sin ella.

En resumen, la atención primaria de la salud difiere del primer nivel de atención médica en que la primera es la puerta de entrada al sistema de salud, puede abarcar los tres niveles de atención según el caso, y se aplica mediante programas específicos que son temporales.

Atención médica en el sistema de salud en México

Características

El sistema de salud en México ha sufrido cambios importantes en la última década; sin embargo, algunas de sus características son las siguientes:

- **Atención médica de tipo curativo y asistencial.** La tradición y la cultura de los mexicanos en relación con la salud induce a la búsqueda de la atención médica sólo cuando la enfermedad está presente. No es práctica común de los usuarios realizarse revisiones periódicas ni cuidar como debieran de su salud. Como consecuencia, en muchas ocasiones la atención llega demasiado tarde y se hace necesario la hospitalización para restaurar la salud.
- **Cobertura limitada a la capacidad económica del cliente.** A pesar de los esfuerzos del Estado en cuestiones de salud, la cobertura de servicios de salud a los ciudadanos no es total. Además, los servicios del sistema de salud en su mayoría no son satisfactorios por lo que, si se quiere calidad y es posible pagarla, la mayoría de la gente prefiere los servicios ofrecidos por empresas privadas de salud.
- **Tratamientos con base en medicamentos.** La gran mayoría de las ocasiones se atiende al paciente con fórmulas medicamentosas, lo que subordina a las instituciones médicas a la industria farmacéutica.
- **Atención de tipo especializado.** La medicina se practica por especialidades, es decir, de acuerdo con la estructura biológica de las personas; bajo esta premisa se atienden problemas de corazón, de riñón, endocrinológicos, sistémicos, nutricionales, psiquiátricos, etc., lo que implica una grave deficiencia en cuanto a la atención médica integral.
- **Concentración.** La atención médica se proporciona en establecimientos *ex profeso*, los cuales se ubican en las zonas geográficas de mayor densidad de población. Por supuesto, los recursos para atender la salud y los recursos humanos también muestran concentración. En México, la mayoría de los establecimientos médicos que tienen ca-

pacidad para atender la problemática grave de las personas se localiza en las grandes ciudades del país.

La estructura de organización de la Secretaría de Salud en México muestra también cambios significativos, entre ellos: una dirección de calidad, una subsecretaría de renovación y calidad, algunos órganos de posición, *staff*, etc. Sin duda, la globalización influye para que el sector público actualice su administración.

Además de todo lo expuesto, es importante aclarar que la división del trabajo en los establecimientos médicos se organiza en torno a tres aspectos: atención médica, servicios técnicos y servicios administrativos.

Es común ubicar al servicio de enfermería como parte de los servicios técnicos, incluso en los contratos colectivos de trabajo se ubica a la profesión como un servicio paramédico. Actualmente, y en forma lenta pero gradual, se produce con la homologación de personal un cambio sustantivo para determinar al profesional de enfermería en la sección médica.

El médico en dichos establecimientos es quien dirige, organiza, distribuye y toma decisiones. El cliente (paciente) se convierte en un receptor pasivo asociado al interior de las instituciones. Por otra parte, y en lo que a servicios de enfermería se refiere, los paradigmas educativos actuales se han modificado, se pretende una prestación de cuidados con base en diagnósticos enfermeros; con planes de acción que establecen objetivos claros y precisos, se propicia y se aspira a un trabajo en equipo.

Por desgracia, la evolución en el sistema de salud es lenta y no se adapta a un trabajo diferente; es posible que al aplicar la administración de procesos se provoque un cambio a las estructuras tradicionales.

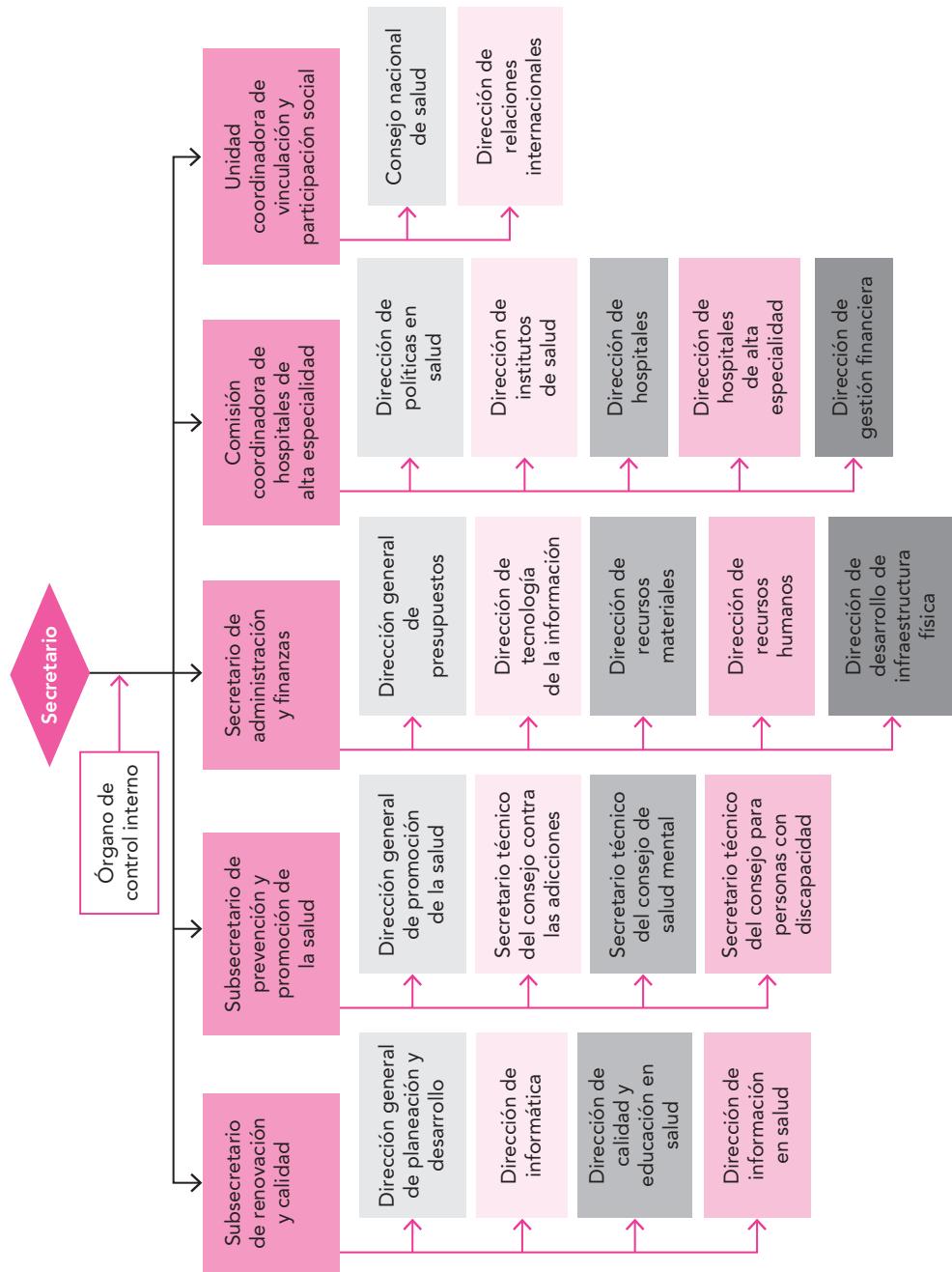
Para la prestación de servicios de enfermería se han adoptado diversos modelos; sin embargo, la realidad demuestra que las estructuras tradicionales no han sido modificadas para aplicar diferentes modelos y que los servicios de enfermería siguen otorgándose en forma tradicional (figura 8-7).

▼▲ Hospital

La palabra hospital proviene del latín *hospitium*, que significa “lugar en que se tienen hospedadas a las personas”; *hospitalis* es un adjetivo relativo a hospital. Los primeros hospitales aparecieron quizá en el siglo IV d.C., en Ostia, Italia. Se da cuenta de Fabiola, una dama caritativa y quizá una de las enfermeras destacadas, fundó uno de los primeros hospitales de Italia en el año 400 d.C. Más tarde surgieron otros hospitales, en su mayoría patrocinados por iglesias o monasterios.

Un hospital reconocido por su servicio de enfermería es el de Saint Thomas, fundado en 1215, y en el que después funcionó la escuela de enfermería de Florence Nightingale. En América está el hospital que fundó Hernán Cortés en 1524 con el nombre de Jesús Nazareno. El hospital, como lugar de aislamiento y práctica de la caridad, fue desapareciendo con el tiempo hasta convertirse en el principal establecimiento para la atención médica. El hospital, como organismo de salud, dirige sus acciones a personas enfermas; además incluye actividades de promoción y protección a la salud.

El diccionario define al hospital como “centro de albergue y tratamiento de enfermos”. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), un hospital es una “parte integrante de una organización médica y social, cuya misión es proporcionar a la población asistencia



▲ Figura 8-7 Organigrama de la Secretaría de Salud en México.

médica y sanitaria tanto curativa como preventiva, cuyos servicios externos se irradian hasta el ámbito familiar”.

No siempre las acciones de los hospitales se dirigieron a la atención médica, en un principio fueron centros de hospedaje de viajeros; durante la época colonial en México también fungieron como escuelas. De las colonias hispánicas de ultramar, la Nueva España fue la que mayor tradición tuvo durante los tres siglos que duró la dominación española.

Funciones del hospital

En los hospitales, el producto de los procesos de servicios tiene como principales funciones las siguientes.

Prevención

Abarca la detección de enfermedades, diagnóstico temprano, tratamiento oportuno y protección específica de enfermedades. Se incluyen los programas de control de la salud, saneamiento ambiental, vigilancia del crecimiento del niño y del adolescente, control de enfermedades, nutrición, prevención de invalidez física, educación sanitaria e higiene del trabajo. Si bien la prevención en primer nivel corresponde a establecimientos que no cuentan con hospital, la prevención secundaria y terciaria se efectúa en los hospitales.

Curación

Se trata de proporcionar tratamiento médico y la prestación de un servicio asistencial en caso necesario. Consiste básicamente en diagnóstico temprano, tratamiento oportuno y atención de casos de urgencia. La curación es una de las actividades prioritarias de los hospitales, por lo mismo el paciente acude a los centros hospitalarios con una importante disminución de sus capacidades que debe ser atendida con calidad.

Rehabilitación. Busca reintegrar al paciente a su medio familiar y social, limitando en lo posible el daño y las secuelas originadas por su enfermedad. En la rehabilitación, que es necesaria para una recuperación pronta de la salud, la educación para el autocuidado cobra especial importancia.

Docencia. El hospital es el medio ideal de confrontación entre la teoría y la práctica en el área de la salud, por lo cual facilita la formación de profesionales en diversas disciplinas. Incluye la educación para la salud a pacientes, al mismo personal y, según programas específicos, proyecta las acciones educativas a la comunidad en sus zonas de influencia.

Investigación. Consiste en desarrollar un pensamiento innovador y creativo, teniendo como fundamento la metodología científica. Se pretende incrementar el saber médico en la prestación de un servicio de calidad. En lo que se refiere a la investigación en enfermería, se produce un aumento de la demanda de cuidados de enfermería especializados y, al mismo tiempo, se produce una gran presión para bajar los costos.

La incongruencia de la situación en la cual se busca, por una parte, elevar la calidad y, por otra, reducir los costos, hacen que sea inevitable realizar estudios de investigación sobre la

eficiencia de la atención de enfermería y su costo, la ineficiencia y su costo, la identificación de procesos gerenciales y operativos en enfermería.

Clasificación de hospitales

La descripción de un hospital, según la clasificación, permite analizar su funcionalidad y mejorar la distribución de sus recursos. Los tipos más usuales para clasificar a un hospital se muestran en el cuadro 8-1.

Organización y funcionamiento

El sistema de organización lineal y departamental es un modelo típico en las instituciones de salud en México. El sistema lineal no favorece la gestión de procesos, de ahí la importancia del cambio de cultura organizacional en la búsqueda de la calidad.

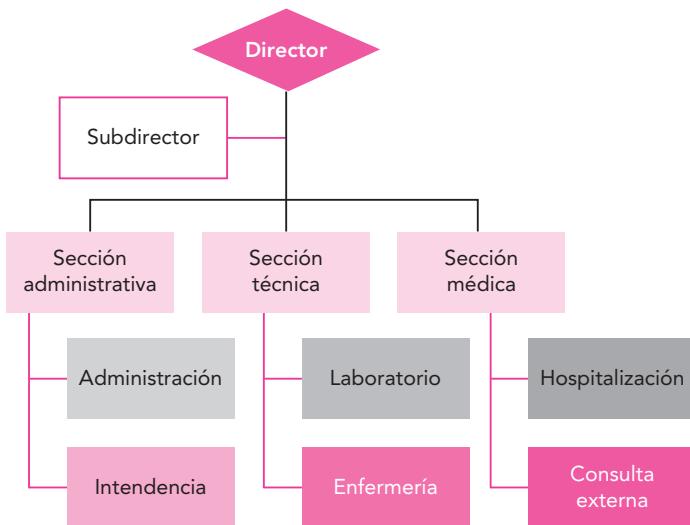
De manera convencional, los servicios del hospital se agrupan en tres secciones:

- Sección administrativa.
- Sección de servicios técnicos.
- Sección de servicios médicos.

Los jefes de cada sección son responsables ante el subdirector o director. La autoridad fluye en orden descendente; así, los jefes de departamento dependen de los jefes de sección.

Cuadro 8-1 Clasificación de hospitales.

Tipo	Clasificación
Por el número de camas	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeños. Hasta 50 camas. • Medianos. De 51 a 250 camas. • Grandes. Más de 250 camas.
Localización geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Urbanos. Ubicados en ciudades. • Rurales. Ubicados en poblaciones pequeñas.
Por el promedio día-estancia	<ul style="list-style-type: none"> • Agudos. Hasta 15 días. • Crónicos. Más de 15 días.
Por su dependencia	<ul style="list-style-type: none"> • Gubernamentales. Dependen del gobierno. • Privados. Dependen de su dueño.
Por el servicio que prestan.	<ul style="list-style-type: none"> • Especializados. Atienden problemas específicos. • Generales. Atienden problemas generales.
Construcción arquitectónica	<ul style="list-style-type: none"> • Verticales. • Horizontales. • En U. • En H. • Otras formas.
Por su zona de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrados. Son dirigidos por un centro universal. • Descentralizados. Reciben indicaciones de un centro pero son autónomos. • Autónomos. Dirigidos por su propio personal.



▲ Figura 8-8 Organigrama típico de hospital.

En la organización lineal hay concentración de autoridad en los directivos y, sobre todo, en el de mayor rango; por ello es conveniente definir un cambio en la estructura de organización a fin de propiciar que los procesos de transformación de los insumos sean los más adecuados para lograr la satisfacción del cliente.

El departamento de enfermería ha venido progresando de manera muy lenta en la estructura de organización hospitalaria. Hasta hace poco se le consideraba un servicio paramédico, en el que las decisiones tomadas a nivel directivo no tenían representación de las enfermeras.

En la actualidad, ha llegado a ser un departamento en hospitales cuya administración ha mejorado; sin embargo, el avance no es generalizado y las decisiones del área de enfermería casi siempre son tomadas por personal ajeno al departamento. La figura 8-8 muestra un esquema tradicional del organigrama de un hospital.

Departamento de enfermería

El enfoque neoclásico reconoce la división del trabajo como la base de la organización, el término “departamento” designa un área, división o segmento de una empresa sobre la cual un administrador tiene autoridad para desempeñar actividades específicas.

En algunas empresas se establecen formalmente las relaciones jerárquicas de los diversos departamentos así, una división la dirige un director, un departamento está a cargo de un gerente, una sección a cargo de un jefe y un sector a cargo de un supervisor. No existe una terminología universal, ya que cada empresa designa sus puestos de la manera que les parece más conveniente.

Según Gulick, los cuatro factores de la departamentalización son: objetivos, procesos, clientes y área geográfica.¹ De acuerdo con diversos autores, es factible adoptar una organización por departamentos, los cuales pueden diseñarse por funciones, por productos o servicios, por procesos, por proyectos o funcionales.

Tradicionalmente, en las instituciones de salud los departamentos están a cargo de jefes o “coordinadores”. Así, por ejemplo, el departamento de enfermería está a cargo de la jefa de enfermeras; cabe definir al departamento de enfermería como:

Parte integrante de una institución médica, sanitaria o asistencial, que presta un servicio eficiente, eficaz y oportuno al paciente, la familia y la comunidad. Es fuente de información y formación de profesionales de la salud; es el área donde se integran las acciones del equipo médico, las cuales culminan en una proyección de la institución hacia los usuarios.

El departamento de enfermería es una **parte** de una institución médica que puede ser sanitaria (como un centro de salud) o asistencial (un hospital), se ubica físicamente en los controles de enfermería, estaciones de enfermeras, oficinas administrativas del departamento, consultorios y otras áreas específicas. Este departamento presta servicio de enfermería, pretende ser **eficaz** y **eficiente**, lo cual será posible en la medida en que se aplique un modelo de calidad.

Es **fuente de información y formación** de profesionales de la salud, pues tanto las instituciones sanitarias como asistenciales sirven de campos clínicos en donde se estudia, investiga y aprende.

En el departamento de enfermería se **integran** las acciones del equipo de salud porque la enfermera no sólo cuida del paciente, sino que establece las conexiones para el cuidado

integral, si es necesario llama al especialista, solicita las interconsultas, los estudios de laboratorio y gabinete, se relaciona con servicio social, oficinas administrativas y todas aquellas vinculadas con la prestación de la atención médica.

En esta área se **proyecta** la atención médica que proporciona la institución; es decir, al estar en contacto directo con el cliente y familiares se logra o no la satisfacción del paciente y esto se proyecta a la comunidad.

Concepto de enfermería

La enfermería ha sido definida como arte, ciencia, profesión, técnica y proceso; de hecho, con los modelos y teorías de enfermería los conceptos se han ampliado.

Según la universidad china, el concepto de enfermería incluye promover el bienestar, prevenir la enfermedad, ayudar en la curación y aliviar el sufrimiento, todo ello en un marco ético legal.

El Colegio Internacional de Enfermeras (CIE) define a la enfermería como aquella práctica de cuidados autónomos y en colaboración que se presta a las personas de todas las edades, familias y comunidades, enfermos o sanos, en todos los contextos.

La Asociación Estadounidense de Enfermeras define a esta profesión como el diagnóstico y tratamiento de las respuestas humanas ante problemas de salud reales y potenciales.

La Universidad de Moscú define la enfermería como ciencia o disciplina que se encarga del estudio de las respuestas reales o potenciales de la persona, familia o comunidad tanto sana como enferma en los aspectos biológicos, psicológicos o sociales.

En la actualidad se considera a la enfermería como una ciencia, a decir de Martha Rogers, en su teoría de “Seres humanos unitarios”, concibe a la enfermería como “una ciencia y un arte que se encarga de promover la salud y el bienestar, el balance y la armonía de la persona con su entorno”.

Para la autora de este texto, la enfermería puede definirse de la siguiente manera:

Es una ciencia que se encarga del estudio de las diversas formas de prestar atención de enfermería en la promoción, prevención, curación y rehabilitación de personas sanas o enfermas que requieren asistencia en el cuidado de su salud. Es también la investigación para el desarrollo de conocimientos que permitan un servicio integral de enfermería; incluye la docencia y la administración como funciones sustantivas.

Objetivos del departamento de enfermería

1. Proporcionar atención de enfermería, con base en un método propio que permita la toma de decisiones constantes de acuerdo con la valoración diagnóstica y el tratamiento de enfermería.
2. Coordinar las acciones del equipo de salud que demande la atención médica que requiere el paciente.
3. Proporcionar al paciente y familiares educación para el autocuidado responsable de su salud.

4. Prestación de servicios de enfermería de calidad que logren una proyección extramuros de la institución.
5. Mostrar competencias y valores en la práctica profesional, ejerciendo con un alto sentido ético y humano.
6. Integrarse al equipo multidisciplinario para atender las demandas en materia de la atención médica, con una actitud de respeto hacia el ser humano y una conducta profesional basada en principios éticos.
7. Satisfacer las expectativas de servicio de los clientes internos y externos.

▼▲ Ubicación física

En lo que se refiere a la ubicación del departamento de enfermería, la planta física debe contener básicamente los siguientes elementos (figura 9-1):

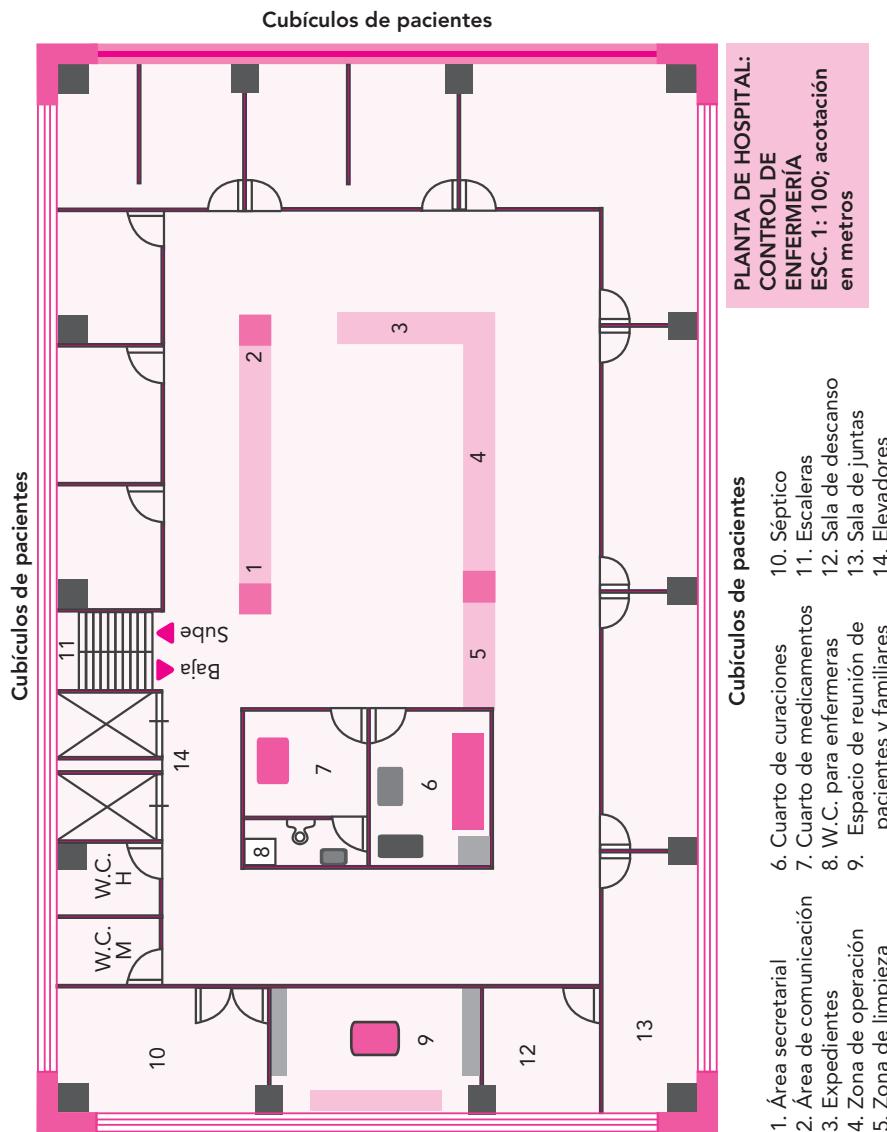
- **Área administrativa.** En el área administrativa del departamento de enfermería se debe contar con oficinas para: jefa de enfermeras, subjefas de enfermeras, supervisoras, jefas de enseñanza.
- **Control de enfermería.** Es la zona a partir de la cual se organizan las acciones de enfermería, se encuentra en todas las áreas de hospitalización, se debe tener la siguiente distribución:
 - **Zona de operación.** Al centro de los cubículos de los pacientes, con posibilidades de mantener el control de acceso a los mismos. Es importante delimitar el área de registros clínicos (expedientes) y el área secretarial.
 - **Cuarto de medicamentos.** Debe tener un espacio adecuado para preparar con facilidad y tranquilidad fórmulas medicamentosas.
 - **Cuarto de tratamientos especiales.** En el tratamiento especial que requiere aislamiento del paciente, como serían las curaciones complicadas, aplicación de férulas, yesos, etc. No sólo es importante para enfermería, sino para la atención médica en general, contar con un cubículo especial.
 - **Zona de almacén.** También es indispensable contar con un espacio físico para el material, equipo o instrumental de uso constante y exclusivo del servicio.
 - **Sala de estudio.** La atención de los pacientes requiere un espacio para discutir, analizar o revisar casos clínicos, en los cuales sea necesaria alguna consulta en libros, internet o documentos.

▼▲ Funciones de las jefas de enfermería

Jefa de enfermeras

El puesto de jefa de enfermeras es el de más relevancia en el departamento. Quien lo ocupa es responsable de la organización y administración de los servicios de enfermería.

Para el ejercicio de este puesto es deseable que quien lo desempeñe tenga un posgrado, o por lo menos el grado de licenciado en enfermería, y que haya cursado la especialización en administración de servicios de enfermería. La jefa de enfermeras es la encargada de



▲ Figura 9-1 Planta física del departamento de enfermería.

nombrar su equipo de calidad para revisar los procesos operativos y mejorarlos; sus funciones son, entre otras, las siguientes:

- Conocer los objetivos, políticas, normas, instructivos, reglamentos, contrato colectivo de trabajo, Ley Federal del Trabajo, procedimientos de enfermería y sistemas de trabajo.
- Asesorar al personal supervisor en la elaboración, interpretación, difusión y aplicación de los aspectos mencionados.
- Elaborar el diagnóstico situacional del departamento cada vez que sea necesario.
- Elaborar planes y programas del departamento de enfermería en colaboración con personal dirigente.
- Actualizar y difundir el sistema de organización del departamento.
- Asistir a juntas de directivos, analizar la problemática del departamento y proponer sugerencias que faciliten la toma de decisiones.
- Programar las actividades de supervisión y asesoría a los diferentes servicios.
- Mantener actualizada la plantilla de personal.
- Elaborar los cálculos de personal y de ausentismo.
- Registrar los movimientos de personal originados por cambio de jornada, turno, adscripción, categoría o nuevo ingreso.
- Relacionar periódicamente la nómina con la plantilla.
- Revisar los informes escritos de los tres turnos de trabajo diario.
- Identificar y solucionar las necesidades y los problemas diarios de los servicios y del personal de enfermería.
- Programar y supervisar los movimientos de personal, asegurando el buen funcionamiento de los servicios.
- Hacer los estudios necesarios para determinar los recursos que solicite en forma fundamenteada.
- Determinar y distribuir en forma equitativa las funciones del personal, de acuerdo con los análisis y descripciones de puesto correspondientes.
- Promover y estimular el interés del personal para mejorar la atención al paciente.
- Establecer y supervisar la aplicación de normas de calidad en la atención de enfermería, entre ellas la aplicación del proceso de atención de enfermería.
- Verificar la dotación y funcionalidad de los recursos materiales.
- Actualizar y pronosticar las dotaciones de fondo fijo.
- Fundamentar y dar trámite a la requisición necesaria de material, equipo e instrumental.
- Coordinar y supervisar los enlaces de enfermería con la admisión hospitalaria.
- Verificar que no exista desperdicio en la utilización de recursos materiales.
- Supervisar la calidad de la atención de enfermería mediante la consulta, de manera periódica, de los registros de enfermería, los informes, los pacientes, familiares y directamente los servicios.
- Evaluación del personal de acuerdo con los parámetros establecidos.
- Elaboración de diversos informes.
- Elaborar y mantener actualizados los expedientes del personal.
- Verificar el funcionamiento de los sistemas de comunicación.
- Delegar autoridad conforme a los criterios correspondientes.

- Verificar la asistencia y puntualidad del personal.
- Estimular y motivar al personal para que cumpla de manera eficiente con sus labores.
- Supervisar el consumo de narcóticos.
- Promover reuniones con su personal cada vez que sea necesario.
- Mantener coordinación con otros departamentos para verificar la atención integral del paciente.
- Autorizar permisos cortos de personal.
- Fomentar las buenas relaciones humanas.
- Supervisar la selección, introducción al puesto y desarrollo personal.
- Verificar y elaborar los registros necesarios.
- Supervisar el cumplimiento de los programas básicos de salud por parte de enfermería.
- Enviar al archivo clínico los censos que se manejen.
- Corroborar registros estadísticos en la práctica.
- Colaborar en estudios de investigación en enfermería.
- Representar al personal de enfermería a nivel directivo.
- Programar la introducción al puesto del personal de nuevo ingreso.
- Evaluar los planes y programas del departamento.

Las actividades ya mencionadas son genéricas, lo mismo que las que se mencionan a continuación para otros puestos.

Subjefe de enfermeras

El segundo puesto jerárquico dentro del departamento de enfermería lo ocupa la subjefa de enfermeras, quien se encarga de auxiliar, suplir y colaborar en la jefatura de enfermeras. Es importante que el grado académico de la subjefa sea el de licenciada en enfermería y especialista en administración de servicios de enfermería. Desempeña las siguientes funciones:

- Elaborar con la jefa de enfermeras los planes y programas propios del departamento.
- Colaborar con la jefa de enfermeras y supervisoras en la revisión y programación de movimientos del personal de enfermería.
- Participar en la elaboración de plantillas del personal.
- Elaborar con las supervisoras los programas de supervisión.
- Distribuir el trabajo a los puestos jerárquicos descendentes e inmediatos.
- Participar en las técnicas de integración del personal.
- Participar en la elaboración de organigramas y descripción de puestos.
- Supervisar y evaluar en forma periódica la atención que el personal de enfermería proporciona al paciente.
- Verificar y supervisar los enlaces de turno.
- Supervisar y controlar la dotación de material y equipo en las diferentes áreas de enfermería.
- Asistir a sesiones clínicas.
- Propiciar un ambiente favorable a la productividad por medio del manejo de las buenas relaciones humanas.
- Cumplir con responsabilidad las funciones delegadas.
- Tomar decisiones conforme a un diagnóstico situacional.

- Evaluar al personal supervisor.
- Suplir a la jefa de enfermeras en ausencias e incapacidades.
- Colaborar en la enseñanza del personal y realizar enseñanza incidental.
- Supervisar y controlar el recetario colectivo, botiquín de urgencias y fondo fijo.
- Verificar los registros estadísticos correspondientes.
- Elaborar informes periódicos.

Supervisor en enfermería

En enfermería, la supervisión se define de la siguiente manera:

Una dirección democrática que orienta los esfuerzos y acciones del personal supervisor al logro de objetivos organizacionales a través del desarrollo de las potencialidades del supervisado.

La supervisión es función primordial de jefes, subjefes, supervisoras y encargadas de servicio. Los propósitos de la supervisión en enfermería se listan a continuación:

1. Proporcionar atención de enfermería de calidad.
2. Promover el desarrollo del personal supervisado.
3. Mantener la disciplina y el interés por el trabajo.
4. Optimizar los recursos humanos y materiales.
5. Crear un ambiente favorable a la productividad.
6. Asegurar el logro de objetivos institucionales.

Funciones del supervisor de enfermería

- Establecer un diagnóstico situacional de supervisión.
- Elaborar plan de supervisión.
- Analizar y valorar la cantidad y categoría del personal de enfermería que se requiere en el área de trabajo asignada.
- Tomar parte en la planeación y ejecución de los programas de enseñanza en servicio.
- Determinar el sistema de trabajo idóneo para los servicios.
- Participar en las técnicas de integración de personal.
- Solucionar los problemas que le sean comunicados o que detecte; si están fuera de su alcance, turnarlos al nivel jerárquico correspondiente.
- Elaborar la distribución de turnos, horarios, vacaciones, descansos, y otros calendarios del personal de enfermería.
- Calcular las necesidades de personal según categorías.
- Mantener la disciplina y el interés por el trabajo.
- Promover esfuerzos cooperativos en el equipo de salud.
- Seleccionar personal para aplicar incentivos y sanciones dirigidos al personal de enfermería.
- Establecer medios para atender a los sistemas de comunicación ascendente, descendente, horizontal y general.
- Elaborar informes y recibirllos.

- Tomar decisiones.
- Recibir y delegar funciones.
- Realizar entrevistas al personal cuando sea necesario.
- Aplicar encuestas para conocer las habilidades del personal.
- Evaluar al personal directa o indirectamente en su área.
- Proporcionar enseñanza incidental o planeada.
- Participar en la descripción de puestos y en el análisis correspondiente.
- Tomar parte en sesiones clínicas promoviendo la participación del personal.
- Manejar y elaborar formas de supervisión y evaluación del personal.
- Supervisar la atención que proporciona el servicio de enfermería al paciente.
- Planear con el cuerpo médico y otros profesionales del equipo de salud las acciones correspondientes a la atención del paciente.
- Propiciar un ambiente favorable a la productividad.
- Procurar que el paciente tenga un ambiente de confianza, bienestar e higiénico.
- Fomentar la creatividad e innovación con el fin de mejorar la atención de enfermería.
- Participar en la enseñanza y orientación a familiares.
- Vigilar la conservación y uso adecuado de la capacidad instalada del servicio.
- Orientar al personal sobre el manejo de equipo especial cuando así se requiera.
- Evaluar las necesidades de equipo y material de los servicios.
- Colaborar en la elaboración de instrumentos técnico-administrativos del departamento.
- Contribuir en la elaboración y actualización de formas que maneja el personal del departamento.
- Vigilar la adecuada y oportuna dotación de material y equipo en los servicios.
- Elaboración de informes.

La supervisión siempre será efectuada por personal altamente calificado. Un programa de supervisión indicará con exactitud los métodos y medios que deben utilizarse para la supervisión y nunca rebasará un periodo de seis meses.

CAPÍTULO 10

Administración estratégica en servicios de enfermería

En esencia, la administración estratégica en enfermería consiste en elaborar el plan de acción para administrar y operar la prestación de los servicios. Es necesario recordar que la administración, como ciencia social, pretende el logro de objetivos organizacionales. La organización se describe como el grupo de personas que trabajan juntas para satisfacer necesidades, lograr utilidades o prestar servicios a la comunidad.

Con la administración de procesos toma fuerza la figura del gerente, que es quien tiene la responsabilidad de tomar acciones que permitan a los integrantes de las organizaciones trabajar de forma eficiente. La gerencia de enfermería se ubica a nivel intermedio de los mandos en las instituciones de salud; sin embargo, puede ubicarse a nivel ejecutivo en las empresas de servicios. Los gerentes establecen un ambiente en el que su personal pueda lograr las metas en la menor cantidad de tiempo, aprovechando al máximo los recursos y con satisfacción de sus empleados y clientes.

Actualmente, el enfoque empresarial cobra fuerza para administrar empresas cuyo propósito sea o no lucrativo. Los gobiernos de los diversos países consideran que el espíritu empresarial es importante para incrementar el empleo y la prosperidad de sus habitantes. Se reconoce el espíritu empresarial como un proceso creativo que tiene su base en el análisis del ambiente externo e interno en el que se desenvuelve la empresa, la construcción de soluciones que aprovechen las oportunidades de mercado y las necesidades no satisfechas de los clientes.

Una tarea importante de la gerencia de enfermería es transformar los insumos en resultados; para ello, las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control siguen siendo la forma adecuada, sólo que en la actualidad se aplican los instrumentos de la administración estratégica. La innovación, creatividad y expansión de las empresas en un ambiente competitivo es hoy un concepto que se encuentra entrelazado por tecnologías de comunicación global.

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

La estrategia consiste en las medidas que se adopten para hacer competitiva a la organización y, en el caso de las instituciones médicas, los diferentes departamentos, entre ellos el de enfermería. Para empresas de servicios, dichas medidas tienen como propósito hacer crecer el negocio, atraer y satisfacer a los clientes, alcanzar altos niveles de desempeño por parte de sus empleados, entre otras.

En enfermería es factible considerar dos grandes campos de acción para administrar de manera estratégica:

- Las instituciones de salud.
- La práctica privada.

Consideré primero los aspectos relativos a las instituciones de salud, ya que es importante recordar que la práctica de enfermería se realiza en casi 90% de las instituciones del sector gubernamental. Dichas instituciones, del llamado sector oficial, presentan hoy día considerables cambios que modifican y transforman la práctica médica, y por supuesto la de enfermería.

Al interactuar con el medio exterior, las organizaciones que proporcionan servicios de salud obtienen diferentes resultados, a pesar de ser idénticas en recursos, formas de trabajo y propósitos; lo anterior se debe a las particularidades que su administración imprime. Por supuesto, la forma de planear tiene mucho que ver en la adquisición de tales resultados.

La gerencia estratégica requiere un proceso de interacción con el entorno, donde se lleva a cabo un proceso para cambiar configuraciones internas y dinámicas. Una gerencia estratégica responde a las variables externas no controlables utilizando planes emergentes, además de que controla las variables que por su origen pueden ser previstas.

En el plan estratégico se toman en cuenta las tendencias económicas, políticas y culturales del ambiente en el cual está inserta la institución, y adopta las tendencias del cambio aplicando la innovación a sus productos. Si se considera el marco cambiante que se produce en los escenarios actuales, la organización precisa redefinirse elaborando nuevos productos, adquiriendo nueva tecnología y desarrollando sus recursos. Con la planeación estratégica se persigue un posicionamiento que respalde el trabajo que se desempeña en la organización.

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

El proceso de planeación estratégica consiste en formular estrategias que definen la misión, los propósitos, los objetivos y las políticas, así como las metas de desempeño, planificación y evaluación de resultados. El enfoque estratégico de la administración desarrolla una orientación a la gerencia de procesos y se muestra una clara tendencia hacia la coordinación de la creatividad para transitar al futuro en forma satisfactoria.

El pensamiento estratégico fundamenta la importancia del enfoque con base en la utilización de los juicios razonados, los sistemas de información y la toma de decisiones. Del mismo modo, la visión de la organización ya no queda en manos y al arbitrio de los directivos, sino que se basa en los análisis documentados. Al incorporar los valores organizacionales se obtienen los elementos intuitivos de lo que se espera de los miembros de la organización.

El pensamiento estratégico es el fundamento para la toma de decisiones y se desarrolla en un proceso complejo y articulado que integra las aspiraciones de la organización, las oportunidades y las amenazas del entorno. La administración estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales como:

- ¿Qué es la empresa hoy y quién debe ser?
- ¿Quiénes son sus clientes y cuáles sus alternativas?

Se orientan los esfuerzos y los recursos a situaciones prioritarias, al crecimiento y bienestar de la organización. El propósito es descubrir las oportunidades que brinda el entorno y que benefician a la organización y, al mismo tiempo, descubrir las amenazas que pueden afectar. Los planes estratégicos permiten aprovechar las oportunidades y evitar, o al menos disminuir, los peligros del entorno.

La importancia de la gerencia estratégica en enfermería puede resumirse de la siguiente manera:

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

Planeación estratégica

En lo que se refiere a los servicios de enfermería que se ubican en el Sector Salud, la planeación estratégica consiste en proyectar en el tiempo el cumplimiento de objetivos a largo plazo mediante el aprovechamiento de las capacidades para influenciar el entorno, asimilando o creando oportunidades del ambiente en beneficio de la organización.

Las estrategias *formuladas* provienen de la alta dirección con el propósito de guiar a sus subordinados; por otra parte, las estrategias *revisadas* tienen su origen en las consultas hechas para casos especiales; en tanto que las estrategias *implícitas* provienen de los usos comunes en la empresa y las estrategias *impuestas* provienen del exterior, como es el caso de las estrategias en el sistema de salud. Las estrategias no buscan establecer cómo lograr los objetivos, eso se determina en programas operativos. La creatividad que produce la estrategia genera acciones sistematizadas para alcanzar una posición de competencia ventajosa. Por lo general, se utilizan enfoques para establecer el concepto de estrategia; así, el enfoque administrativo define la misión y los objetivos.

La estrategia con un enfoque de planeación comprende el ambiente y el tiempo. Un enfoque de dirección es un proceso, así que la estrategia como negocio consiste en posicionar y ser una empresa competitiva según el entorno. Independientemente del concepto con que se desarrollen las estrategias, presentan las siguientes características:

1. Expresan la misión y la visión de la organización.
2. Sistematizan las relaciones internas, considerando el ambiente y el entorno específico.
3. Describen la actitud proactiva de la organización.
4. Tienen su base en la teoría de sistemas.

5. Recurren a técnicas especiales de la administración de calidad y la gerencia de procesos.
6. Proporcionan claridad en las funciones de la administración.
7. Son elaboradas y dirigidas por los niveles directivos más altos.
8. Establecen un marco de referencia de la empresa.
9. Enfrentan mayores niveles de incertidumbre que los planes tradicionales.
10. Cubren amplios períodos.
11. Hacen coincidir los recursos con las oportunidades del mercado a largo plazo.

Como se ilustra más adelante, en la figura 10-3, las fases para elaborar y ejecutar una estrategia son cinco: visión, objetivos, estrategia, ejecución y control (evaluación). Ahora bien, las áreas a considerar para planear y ejecutar las estrategias son las siguientes:

- **Área de objetivos.** Consiste en establecer los objetivos por niveles de importancia; se definen los propósitos organizacionales.
- **Área diagnóstica.** El diagnóstico de la situación actual se hace mediante un análisis FODA (véase capítulo 11).
- **Área del entorno.** Consiste en posicionar la organización en mercado, a través de un análisis del ambiente y de los factores que influyen para ubicarla en determinada situación.
- **Área estratégica.** El área estratégica consiste en determinar los diferentes cursos de acción para lograr los objetivos. Se realiza a través del diseño de alternativas o estrategias.

En forma general, cabe decir que la planeación estratégica inicia con el establecimiento de los objetivos organizacionales, se definen las estrategias y las políticas y entonces se diseña el plan, ejecución y evaluación. De acuerdo con lo expresado por diversos autores, el proceso de planeación se proyecta en cuatro etapas, a saber:

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

Con la planeación estratégica se diseñan escenarios de la misión y la visión; lo anterior reporta ventajas porque las alternativas pueden ser analizadas y cuestionadas, y entonces ser elaboradas una y otra vez hasta que cumplan a cabalidad su propósito. Las decisiones que se toman sin considerar cuidadosamente las consecuencias y las circunstancias que pudieran presentarse en etapas futuras, a menudo conducen a pérdidas irreparables. La planeación estratégica trata con las decisiones actuales y su futuro; es un proceso, un conjunto de planes interrelacionados y una filosofía de vida.

Por otra parte, un plan estratégico de negocios es aquel en el que se expone un método para llevar a cabo una actividad en el futuro. Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.¹ La planeación estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cam-



biante. Las variables externas que no se pueden controlar son precisamente la causa para elaborar planes estratégicos, ya que es la única forma de responder a las consecuencias de dichas variables que afectan a las organizaciones.

Mediante la planeación estratégica es posible construir los escenarios que permitan integrar a la organización al medio ambiente en una posición competitiva. Algunos autores manifiestan que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden el mejor camino para ubicarse al frente en un mercado. El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo propone varias etapas del proceso de planeación estratégica, las cuales se mencionan a continuación:

- Determinar la misión o razón de ser de la empresa.
- Definir la estrategia.
- Especificar las tácticas.
- Establecer los proyectos.

Por su parte, Bower sugiere las siguientes etapas:

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

La terminología empleada por los autores es diversa y expresa el conocimiento de variados modelos de la administración; algunos proponen incluir la matriz FODA (véase capítulo 11); otros sugieren manejar escenarios, algunos más proponen análisis de insumos o determinación de oportunidades; en fin, utilizando diversas herramientas administrativas se proponen etapas y formas.

Existen múltiples conceptos sobre lo que es la planeación estratégica, pero casi todos ellos coinciden en que es un instrumento para ubicarse en una posición competitiva, que parte de la situación actual y llega a la ubicación futura de la organización. La problemática entre la posición actual y futura se plantea como una inquietud cuando se intenta describir el perfil actual o futuro de la organización.

En el caso de los servicios de enfermería, la planeación estratégica es útil bajo las siguientes circunstancias:

- Es preciso describir el perfil y los procesos.
- La meta es describir el futuro del servicio en el sistema de salud.
- Se desea elaborar un plan que permita una transición ordenada en el tiempo.
- Es indispensable cuando se proyecta una empresa de servicios.

La planeación estratégica también ha recibido el nombre de “planeación científica”, debido al gran trabajo de investigación que se requiere para elaborar un plan estratégico. Por medio de la opinión de un buen número de enfermeras que han aplicado la planeación estratégica es que puede aprenderse mucho sobre la profesión.

Objetivos de los planes estratégicos

Los objetivos de los planes estratégicos son muy importantes para impulsar el cambio; son la imagen del futuro al que se desea llegar. Los planes estratégicos se emplean con diversos fines, por ejemplo:

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

Un plan estratégico del departamento de enfermería se elabora considerando la premisa de que “nadie conoce mejor el trabajo de la enfermera que ella misma”. En efecto, los términos que utilizan las enfermeras son poco conocidos por quienes no se dedican a este trabajo (por ejemplo, las siglas E.S.P. antes del nombre de una enfermera constituyen un acertijo para los neófitos en la materia); de ahí la importancia de definir los términos e incluirlos como un glosario para consulta de quienes lo deseen. Es posible que los lectores del plan (en este caso los directivos) pasen por alto el glosario inicial; sin embargo, su ubicación en el texto les permite saber que existe y no tendrán que llegar al final para descubrirlo. Además, el plan de enfermería define a los clientes tanto internos como externos; ahí se examinan su comportamiento, deseos y necesidades.

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

Como el proceso de planeación considera el ambiente, éste se ubica desde el punto de vista de la influencia de factores como los que se mencionan a continuación:

- Fuerzas y tendencias económicas.
- Factores y políticas, sociales y tecnológicas que condicionan el desarrollo de la organización.
- Amenazas y oportunidades.
- Competitividad.
- Aspectos legales.
- Aspectos demográficos y geográficos.
- Desarrollo de productos y servicios.

- Mercado.
- Investigación y desarrollo.
- Producción.
- Operación y compras.
- Marketing.
- Recursos humanos y financieros.
- Imagen de la empresa.
- Clima organizacional.
- Clientes.

Etapas para elaborar un plan estratégico en enfermería

Los problemas de estudio de la administración a través del tiempo se desprenden de la evolución de las empresas, primero fue la estructura de organización y la productividad, después la división del trabajo y, por último, la tecnología y el ambiente. Hoy se enfatiza la situación de las empresas en lo interno y lo externo para determinar la situación en que se encuentra pero, además, la interrogante más importante es: ¿hacia dónde dirigir la empresa?

Los administradores y directivos deben evaluar las condiciones ambientales, las presiones de la competencia, el desempeño de su empresa y la posición en el mercado, al mismo tiempo sus fortalezas, capacidades, puntos fuertes y debilidades competitivas. Para responder a la pregunta planteada, los directivos recurren a las estrategias que los llevarán en la dirección deseada, estrategias que permitan aumentar su capacidad y mejorar su desempeño financiero.

La estrategia de una empresa es el plan de acción para administrar y operar el negocio. Básicamente se requiere el compromiso administrativo con un conjunto de medidas que permitan crecer a la organización, satisfacer y atraer a los clientes, posicionarse en el mercado, mejorar su desempeño y dejar claro cómo hacerlo. Las raíces etimológicas de la palabra estrategia provienen del verbo griego *stategos*, que significa “acaudillar”, “planificar la destrucción del enemigo en razón de los recursos”. La palabra estrategia también se identifica con el término griego *strategia*, que significa “arte o ciencia de ser general”. Para los generales griegos, cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos, planeación y decisiones. Así, una estrategia es una fórmula para orientar las acciones, determinar qué se va a lograr, cómo se va a competir, contra quién se va a competir y con qué elementos.

Alfred Chandler (1962) incluye tres elementos en su definición de estrategia: 1) objetivos y propósitos, 2) cursos de acción y 3) la asignación de recursos para alcanzar las metas.

En la actualidad se concibe la planeación estratégica como: proyectar en el tiempo el cumplimiento de objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de las capacidades para influenciar el entorno, asimilando o creando oportunidades del ambiente en beneficio de la organización. Las estrategias formuladas provienen de la alta dirección con el propósito de guiar a sus subordinados.

La estrategia de una empresa consiste en las medidas que toma para ser competitiva, hacer crecer el negocio, atraer y satisfacer a los clientes y alcanzar altos niveles de desempeño por parte de sus empleados. Las estrategias se eligen para vencer las cinco fuerzas competitivas que son:

- Entrada de nuevos participantes.
- Riesgo de sustitución.



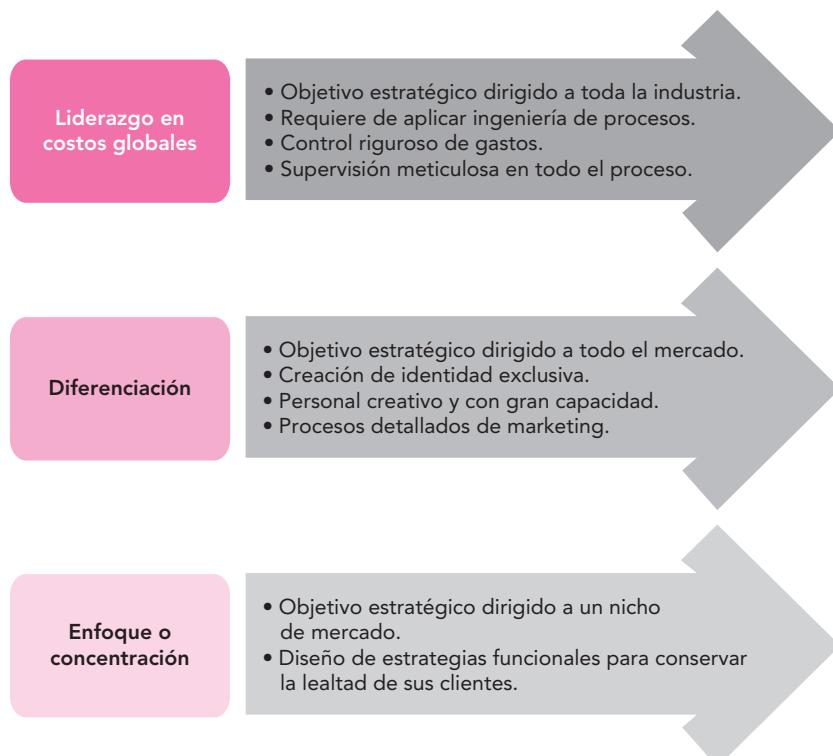
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Rivalidad entre los competidores.

Las fuerzas competitivas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la empresa; por ello la importancia de conocerlas para establecer las estrategias adecuadas.

Ventaja competitiva

El núcleo de una estrategia lo conforman sus acciones y operaciones para obtener una ventaja competitiva. Una ventaja sustentable es cuando los clientes adquieren los productos de una empresa particular porque los prefieren sobre los demás, pero, sobre todo, cuando son clientes leales. La estrategia competitiva es una combinación de objetivos (fines o metas) con los medios (políticas) que se utilizarán para alcanzarlos.

Michael E. Porter menciona que “la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria [...] conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión”.² Según Porter, en el nivel más general, existen tres estrategias genéricas internamente compatibles: liderazgo en costos globales, diferenciación y enfoque o concentración (figura 10-1).



▲ Figura 10-1 Estrategias genéricas.

Liderazgo en costos globales

Consiste en aplicar un conjunto de políticas funcionales encaminadas a alcanzar el liderazgo en costos globales. La estrategia implica un esfuerzo significativo y agresivo para construir instalaciones eficientes, reducción de costos, control riguroso de los gastos sin descuidar ni sacrificar la calidad del producto o servicio que se oferta.

Al utilizar la estrategia de costos bajos pueden alcanzarse rendimientos superiores al promedio, no obstante que exista una competencia fuerte. El liderazgo en costos globales requiere de una participación considerable de la empresa en el mercado, acceso preferencial a las materias primas y gran volumen de ventas.

A fin de alcanzar el liderazgo en costos globales es necesario hacer una inversión anticipada de capital, reinvertir y acrecentar el mercado. El liderazgo en costos se logra mediante un control riguroso de todas las operaciones, eliminando gastos inútiles y con un sistema de distribución eficiente y de bajo costo.

Las dificultades más grandes que se encuentran para que la empresa sea líder en costos provienen de los proveedores, si no se logra convencerlos para que den un precio preferencial y acorde con los altos volúmenes de las compras, no se alcanzará el liderazgo en costos globales.

La estrategia aplicada a empresas de salud implica ofrecer servicios médicos de calidad a bajo costo.

Estrategia de diferenciación

Consiste en ofrecer un producto o un servicio que se percibe como “único”, las formas de lograrlo son diversas, puede ser por el diseño, la imagen, el sello, la marca, etc. Cuando se logra la diferenciación, se obtienen rendimientos promedio superiores. La estrategia de diferenciación a menudo impide conseguir grandes mercados, precisamente por la percepción de exclusividad; sin embargo, cuando se consigue, debilita el liderazgo en costos.

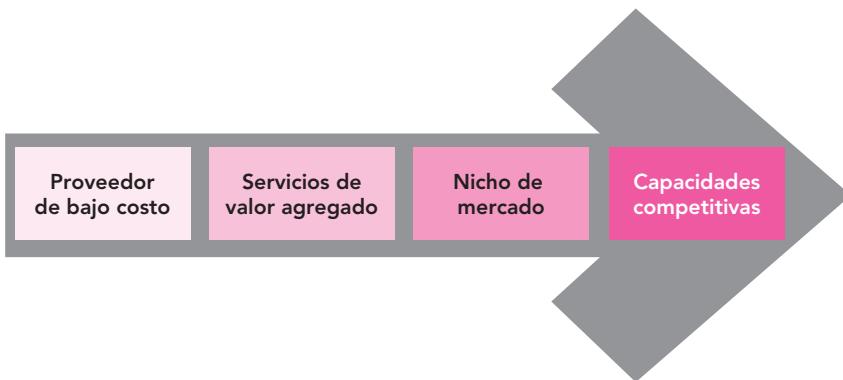
La estrategia aplicada a empresas de salud se representa por ofrecer servicios de salud con valor agregado y a satisfacción del cliente, aun cuando puedan considerarse costosos.

Estrategia de enfoque o concentración

Se aplica a un grupo de clientes en un segmento de la línea de productos, en un nicho de mercado en particular, en un segmento geográfico de mercado, en los cuales es factible que muestre diversas modalidades. Por lo general se ubica en estrategias funcionales que promueven el servicio más satisfactorio para sus clientes. También se propicia en segmentos de mercado donde la competencia es débil.

La estrategia en empresas de salud puede manifestarse por ofrecer servicios de rehabilitación, por ejemplo, con instalaciones adicionales y personal especializado.

Tales estrategias se aplican para obtener ventaja competitiva, pero es importante mencionar que la empresa debe dejar bien clara su postura, eligiendo alguna de las estrategias mencionadas. Otros autores consideran cuatro planteamientos estratégicos que distinguen a las empresas de sus competidores, lo que se aprecia en la figura 10-2.



▲ Figura 10-2 Estrategias distintivas.

- 1. Proveedor de bajo costo.** Consiste en esforzarse por ser un proveedor de bajo costo para obtener ventaja competitiva. Similar a la estrategia de liderazgo en costos globales.
- 2. Servicios de valor agregado.** Se pretende superar a los competidores creando características que distinguen al producto propio y que le añaden valor agregado.
- 3. Centrarse en un nicho pequeño de mercado.** Se trata de ganar ventaja competitiva mediante ofrecer satisfacción superior a un mercado seleccionado.
- 4. Capacidades competitivas.** Consiste en cultivar recursos y experiencia en capacidades que no se puedan imitar o en aspectos que la competencia descuida.

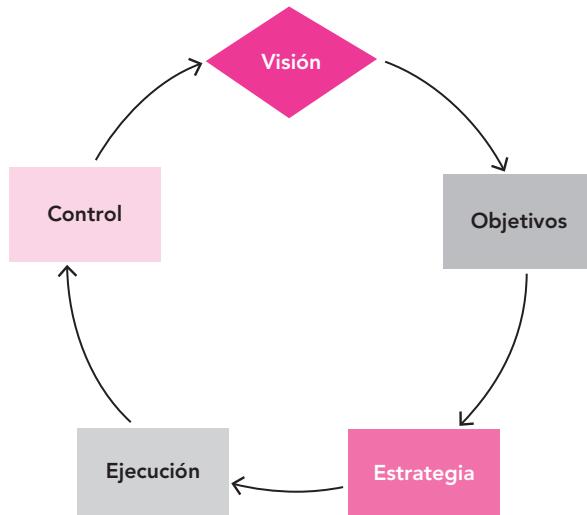
La importancia de las estrategias para posicionar a las empresas depende de la dirección y administración para aplicar una serie de movimientos y tácticas que alejen a los competidores, inclinen la preferencia de los clientes y produzcan una ventaja competitiva sustentable.

Las académicos Charles Hofer y Dan Schendel crearon una definición de la administración estratégica bajo la premisa de que el diseño organizacional puede describirse si se agregan factores clave como estrategias. Estos autores consideran como aspectos fundamentales de la administración estratégica los siguientes:

- Establecer metas.
- Determinar estrategias.
- Implantar estrategias.
- Control estratégico cuyo propósito es la retroalimentación.

▼ ▲ Proceso de elaborar y ejecutar una estrategia

Las fases para elaborar y ejecutar una estrategia son cinco: 1) visión, 2) objetivos, 3) estrategia, 4) ejecución y 5) control (evaluación) (figura 10-3).



▲ Figura 10-3 Proceso para elaborar y ejecutar una estrategia.

Desarrollo de una visión estratégica

Una visión estratégica consiste en describir el camino de la empresa en la preparación de su futuro. Concluye sobre el producto, mercado, clientes, tecnología y aspiraciones.

Una visión bien desarrollada es distintiva y específica. Evitar redactar conceptos genéricos que pueden ser iguales en cualquier organización, por ejemplo, “ser líder en el mercado”, es una visión que puede asignarse a muchas empresas. Si la visión no especifica el producto, su enfoque, sus clientes y la tecnología a emplear, es consecuentemente una visión que no sirve.

A fin de que una visión funcione como herramienta administrativa valiosa, debe desarrollar una idea clara de la empresa y su posición en el mercado, preverse a futuro, específica en su producto, clientes y tecnología, ser viable, justificar su conveniencia y ser fácil de comunicar.

Ejemplos de visión

Los siguientes ejemplos de visión eficaz se han recopilado de documentos y páginas de internet de cada empresa o institución citada.

Visión de Coca-Cola de México

Utilidades. Maximizar el retorno a los accionistas, sin perder de vista la totalidad de nuestras responsabilidades.

Gente. Ser un excelente lugar para trabajar, en donde nuestro personal se inspire para dar lo mejor de sí.

Cartera de productos. Ofrecer al mundo una cartera de marcas de bebidas que se anticipan y satisfacen los deseos y las necesidades de las personas.

Socios. Formar una red de socios exitosa y crear lealtad mutua.

Planeta. Ser un ciudadano global, responsable, que hace su aporte para un mundo mejor.

Visión establecida en el Plan Nacional de Desarrollo en México

El Plan Nacional de Desarrollo en México es, primero, un documento de trabajo que rige la programación y presupuesto de toda la Administración Pública Federal; ha sido concebido como un canal de comunicación del Gobierno de la República, que transmite a toda la ciudadanía de una manera clara, concisa y medible, la visión y estrategia de gobierno de la presente administración.

Para lograr que México alcance su máximo potencial se establecen como Metas Nacionales: un México en paz, un México incluyente, un México con educación de calidad, un México próspero y un México con responsabilidad global. Asimismo, se presentan estrategias transversales para democratizar la productividad, para alcanzar un gobierno cercano y moderno, y para tener una perspectiva de género en todos los programas de la Administración Pública Federal.

Visión del sistema de salud en México

(Secretaría de Salud. Programa Nacional de Salud 2001-2006)

México aspira a que en 2030 será un país con desarrollo humano sustentable e igualdad de oportunidades. La población contará con un nivel de salud que le permitirá desarrollar sus capacidades a plenitud. Para poder alcanzar una verdadera igualdad de oportunidades, será necesario asegurar el acceso universal a servicios de salud efectivos y seguros, que serán ofrecidos por un sistema de salud financieramente sólido, anticipatorio y equitativo.

En las declaraciones insertas en los programas de la Secretaría de Salud se observa un cambio manifiesto, es una realidad que al menos en lo que a planificación se refiere, el sistema de salud incorpora un nuevo paradigma administrativo.

Las políticas internacionales ciertamente influyen en la forma de administrar las organizaciones públicas. El diagnóstico de salud reconoce los problemas que dañan o afectan a la población y, como consecuencia, se buscan nuevas líneas de acción.

El Programa Nacional de Salud 2001-2006 anticipa la conformación de un sistema de salud universal, equitativo, solidario, plural, eficiente, de alta calidad, anticipatorio, descentralizado, participativo y vinculado al desarrollo.

Visión y misión

El propósito real de una visión estratégica es servir como herramienta administrativa para dar a la organización una dirección clara del camino a seguir. Es natural que la visión estratégica como herramienta pueda utilizarse de manera apropiada o, por el contrario, en forma inadecuada. Algunas deficiencias comunes de las declaraciones sobre la visión son las siguientes:

- **Redacción ambigua o incompleta.** Esto ocurre cuando no se define con claridad el rumbo a seguir ni las posibles estrategias para el futuro.
- **No se indican los cambios.** Sucede si no se establecen los cambios del producto, mercado o cliente, o no se indica cómo se realizarán.

- **Visión general.** Si es tan amplia que la organización puede tomar cualquier dirección.
- **Sin identidad.** Se observa si no se distingue la organización y puede aplicarse a cualquier empresa.
- **No motiva.** Cuando la declaración es poco elocuente y no inspira confianza a los inversionistas o no convence a los trabajadores.

La visión estratégica de una organización tiene características que la distinguen de la misión, pues habla sobre el curso futuro de la empresa. La misión proporciona una breve perspectiva de su razón de ser actual. La visión expresa hacia dónde se dirige la organización, la misión describe quién es, qué hace y por qué. El siguiente recuadro muestra un ejemplo de misión.

Google. Organizar la información mundial y hacerla universalmente accesible y útil.

En el caso de la misión del sistema de salud, según el Programa Nacional de Salud, es:

“Contribuir a un desarrollo humano justo, incluyente y sustentable, mediante la promoción de la salud como objetivo social compartido y el acceso universal a servicios integrales y de alta calidad que satisfagan las necesidades y respondan a las expectativas de la población, al tiempo que ofrecen oportunidades de avance profesional a los prestadores, en el marco de un financiamiento equitativo, un uso honesto, transparente y eficiente de los recursos, y una amplia participación ciudadana.

Algunas declaraciones de misión son tan confusas que no dicen nada. Otras veces expresan los objetivos comerciales, lo cual no es recomendable, ya que los objetivos son el resultado de lo que se hace y no revela las acciones sustantivas de la empresa.

Comunicar la visión

La esencia de la visión se expresa en una frase publicitaria (eslogan), de esa manera se transmite con eficacia y puede ser recordada por los empleados y clientes. Además, el slogan se repite constantemente y ayuda a mantener en la mente de las personas el rumbo que quiere la organización.

Cuando la dirección y la administración de la organización decide una nueva visión estratégica, es importante ofrecer razones lógicas del porqué se decide ese camino y no otro. Si el personal desconoce el porqué de la nueva visión, presentará resistencia al cambio; por tanto, se deben abordar las preocupaciones de los empleados, calmar los temores, levantar el ánimo, y proporcionar información oportuna y precisa como acciones de apoyo a la visión y para obtener el compromiso del personal.

No es suficiente con informar una vez, es importante repetir las razones por las cuales se cambia, reforzar con cursos de actualización que justifique el valor del cambio, sólo de esta manera se puede trabajar hacia la consecución de objetivos implícitos en la visión.

Los beneficios de una clara declaración de visión son.

- Determinar el camino a largo plazo.
- Reducir el riesgo de tomar decisiones sin una base sólida.

- Servir como herramienta administrativa para ganar el apoyo del personal involucrado y estimular a los directivos de nivel intermedio a formular misiones departamentales, objetivos y estrategias funcionales que apoyen la estrategia general de la empresa.

Valores

La visión, misión, estrategias y modos de operar de una empresa son reforzadas con una declaración de valores. Los valores son las ideas y rasgos que determinan la conducta del personal en el logro de la visión estratégica. Los valores básicos de una empresa deben ser congruentes con sus prácticas, a fin de obtener credibilidad y compromiso de sus integrantes.

En empresas nuevas o en aquellas donde sus valores no son reconocidos por el personal, la administración considera que los valores son conductas y prácticas comerciales que caracterizan y la distinguen de otras empresas similares.

Ejemplos de valores

El cuadro 10-1 muestra la Declaración de valores de la empresa Coca-Cola (The Coca-Cola Company, todos los derechos reservados, 2009).

Valores y principios del sistema de salud

Los valores y principios del sistema de salud se incluyen en los programas. Cabe señalar que la salud es un derecho y, como tal, está protegido por la Constitución política mexicana; eso hace que los valores que se integran a los programas gubernamentales sean los mismos que se consagran en la Carta Magna. De igual forma, se adoptan los principios de igualdad, democracia, justicia y libertad.

Cuadro 10-1 Declaración de valores de la empresa Coca-Cola.

El cumplimiento de la misión y visión de Coca-Cola está guiado por una serie de valores o principios que son respetados de forma individual y empresarial, éstos son:

- Liderazgo.
- Pasión.
- Integridad.
- Accountability (rendición de cuentas, responsabilidad social).
- Colaboración.
- Innovación.
- Calidad.

Junto con nuestra pasión por el éxito hay otros muchos valores arraigados en nuestra cultura, valores que todos compartimos:

- Liderazgo: el coraje para lograr un futuro mejor.
- Integridad: ser auténticos.
- Responsabilidad: si tiene que ser, depende de mí.
- Colaboración: capitalizar los beneficios del talento colectivo.
- Innovación: buscar, imaginar, crear.
- Calidad: todo lo que hacemos, lo hacemos bien.

La justicia en el sistema de salud se representa por la garantía de dar servicio y seguridad en la atención que necesita. La igualdad en el trato obliga a la búsqueda de sistemas o medidas para que las personas puedan elegir de manera informada lo que más les conviene. La democracia implica instrumentar los mecanismos para asegurar la participación de los usuarios en la toma de decisiones. La libertad se maneja en la responsabilidad que los usuarios tienen para cuidar su salud.

Los tres principios rectores del sistema de salud se manifiestan como ciudadanía, solidaridad y pluralismo.

- **Ciudadanía.** La salud es derecho de todos los ciudadanos mexicanos. La protección de la salud será un derecho social.
- **Solidaridad.** Responsabilidad compartida, los organismos con más recursos apoyarán a los que menos tienen.
- **Pluralismo.** La participación de todas las organizaciones de salud como opciones para los usuarios en una competencia sana.

Establecer objetivos

La segunda fase en el proceso administrativo de elaborar y ejecutar una estrategia son los objetivos. Convertir una visión estratégica en objetivos significa determinar el desempeño específico, las metas, los resultados y los productos que la administración de la empresa quiere lograr.

Es recomendable elaborar objetivos extensos para impulsar al personal a la creatividad, a mejorar su desempeño y su posición en el mercado y, al mismo tiempo, centrarse en las acciones.

De acuerdo con Thompson y colaboradores, “se requieren dos tipos muy distintos de puntos de referencia para el desempeño: los que se relacionan con el desempeño financiero y el desempeño estratégico”³. Estos autores identifican como objetivos financieros los incrementos, mayores márgenes de ganancias, mayor valor de la inversión, flujos de efectivo interno suficientes y ganancias. Como objetivos estratégicos, elevar porcentaje de participación en el mercado, menores gastos, superar competidores, productos nuevos, liderazgo, fortalecer atractivo de la marca, mejorar las ventas y colocar productos antes que los competidores. También mencionan la necesidad de indicadores intermedios que reflejen los resultados de decisiones y actividades, y ponderan las ventajas del *balanced scorecard*, indicadores de desempeño balanceado. La vía más segura para aumentar la rentabilidad de una empresa es la búsqueda de resultados estratégicos que generen ventajas a la empresa.

Es importante plantear objetivos de corto, mediano y largo plazos, pero al mismo tiempo se debe contar con un objetivo estratégico ambicioso que indique la necesidad de concentrar los esfuerzos, los recursos y las acciones para lograrlo. Por otra parte, los objetivos se establecen a todos los niveles de responsabilidad, aun cuando el esfuerzo sea de equipo. Los objetivos específicos se desprenden de los generales y éstos, a su vez, del objetivo estratégico.

Ejemplo de objetivos

Programa de la empresa Coca-Cola (el programa EMPRESA es una iniciativa del Instituto Aragonés de Fomento [IAF] del Gobierno de Aragón).

El objetivo del marketing es generar valor.

Cuando alguien está seducido por una marca, tiende a gastar más dinero en ella. El marketing que funciona tiene que incrementar el valor de la marca.

Objetivos del sistema de salud en México.⁴

Prestar servicios de salud con calidad y seguridad.

Para poder mejorar las condiciones de salud de una población, es indispensable contar con servicios personales y de salud pública de calidad, efectivos y seguros, que respondan a las expectativas de los usuarios y tomen en consideración su diversidad cultural.

En esta materia, el Programa Nacional de Salud 2007-2012 se planteó las siguientes metas:

- Acreditar 100% de las unidades de salud que ofrecen servicios al Sistema de Protección Social en Salud (SPSS).
- Implantar medidas de prevención de eventos adversos, para garantizar la seguridad de los pacientes en 60% de las unidades del sector público.
- Alcanzar y mantener una tasa anual de infecciones nosocomiales no mayor de 6% de egresos en los hospitales públicos de segundo nivel.

Estrategia

Elaboración de estrategias

Elaborar estrategias que permitan ser competitivos, adaptarse y responder a las condiciones cambiantes del entorno, controlar las finanzas, alcanzar los objetivos y tomar decisiones, no es tarea fácil. Las estrategias que funcionan provienen de hacer las cosas de manera fundamentalmente distinta, ser creativos y emprendedores.

Las estrategias generales provienen de los ejecutivos del nivel directivo, pues son ellos quienes deben marcar el rumbo de la empresa. Sin embargo, no es función exclusiva de los directivos, todos los gerentes de las áreas funcionales tienen la responsabilidad de elaborar las estrategias que mejor combinen con las estrategias generales, se puede afirmar que es una tarea de equipo.

Por otra parte, hoy día es más frecuente tomar en cuenta a los empleados y permitirles exponer sus ideas para proponer nuevas líneas del negocio, nuevas iniciativas o ideas comerciales que mantengan el interés y el crecimiento de la organización.

Se consideran al menos cuatro tipos de estrategias generales:

- **Corporativas.** Se refieren a todos los giros de la empresa.
- **Comerciales.** Persiguen fortalecer la posición en el mercado, estabilizar y hacer rentable el negocio y hacerlo competitivo.
- **De áreas funcionales.** Para las diversas áreas de la organización.
- **Operativas.** Que permiten detallar aspectos particulares y específicos.

Para fijar el camino a seguir en la organización, es necesario determinar cuatro tareas básicas: visión, misión, objetivos y estrategias, las cuales implican la elaboración de un plan estratégico.

Ejecución de estrategias

Para ejecutar las estrategias es importante tomar en cuenta que convertir los planes en realidades exige gran capacidad al gerente. Se trata de dirigir cambio, motivar, construir capacidades, fomentar un clima laboral propicio, superar las metas de desempeño, en fin, es una ardua tarea.

Cada gerente en su área requiere visualizar en forma importante su función para apoyar las estrategias corporativas, hacer los cambios internos y la búsqueda de la excelencia en sus funciones. Para ejecutar las estrategias se requiere considerar los siguientes aspectos:

1. Selección y contratación de recursos humanos idóneos para el tipo de trabajo que se realiza.
2. Solicitar y aplicar sin restricción los recursos necesarios para las actividades sustantivas de cada área.
3. Aplicar procedimientos y políticas precisas para una ejecución adecuada de las estrategias.
4. Mejora continua.
5. Comunicación y sistema de información actualizado y acorde al tipo de trabajo.
6. Crear la cultura empresarial adecuada y el clima laboral necesario para lograr los objetivos.
7. Ejercer el liderazgo positivo.

Control

El control incluye dos sistemas: la evaluación y la supervisión; por tanto, para medir el progreso de la empresa se utilizan técnicas de la administración. El resultado de la medición debe permitir conocer las condiciones competitivas, el cumplimiento de metas de desempeño y objetivos; de esa forma, puede decidirse si es necesario hacer correcciones y mejoras, o simplemente mantener los esfuerzos y el ritmo de trabajo.

Siempre que los resultados indiquen aspectos con deficiencias, como un deterioro de su posición en el mercado, o fallas de desempeño, los gerentes están obligados a descubrir las causas y cuestionar lo adecuado o inadecuado de la dirección o de la estrategia.

El aprendizaje organizacional, por lo que se refiere a la administración estratégica, siempre es a largo plazo y siempre es ágil y rápido en unas áreas y lo contrario en otras, lo cual es normal. Es deseable que los consejos o juntas directivas asuman su responsabilidad en el buen desempeño de los directores o gerentes ejecutivos, que contengan las acciones que dañen o perjudiquen a la organización, que participe y ofrezca ideas, que tome decisiones, en suma, que supervise la elaboración y ejecución de las estrategias.

▼▲ Diagnóstico interno y externo

Todas las organizaciones actúan en un macroambiente, el cual tiene influencia importante en el desarrollo y crecimiento de la empresa. Los aspectos que componen los factores del ambiente externo son económicos, demográficos, sociales, legales, tecnológicos y empresariales.

El macroambiente abarca todos aquellos factores que influyen en la compañía y que se encuentran fuera de ésta, que en un momento determinado pueden afectar las decisiones de la organización. Las estrategias que se adopten provenientes del diagnóstico externo tienen un fuerte efecto en el rumbo y dirección de la compañía. Al estudiar los factores externos que afectan a la empresa, los gerentes deben estar atentos a los avances importantes en las áreas que influyen para tomar decisiones, para adaptar, corregir o fortalecer las estrategias.

Los factores y fuerzas del macroambiente que tienen mayor relevancia son:

- Los que se refieren a las organizaciones que compiten por posicionarse en los mercados, son los factores que producen presión inmediata.
- El comportamiento del cliente.
- Los proveedores.
- Los cambios potenciales.

Es importante **pensar estratégicamente** en el ambiente competitivo y utilizar las herramientas del análisis que la administración aporta.

▼▲ Características económicas

Como las empresas difieren en mucho unas de otras, no es posible generalizar los aspectos económicos; por tanto, es necesario determinar cuáles de esas características afectan a la empresa. Los factores a considerar incluyen los siguientes:

1. Mercado.
2. Tasa de crecimiento.
3. Número de clientes.
4. Aspectos geográficos.
5. Innovaciones de productos.
6. Cambios tecnológicos.
7. Integración vertical.
8. Economías de escala.
9. Curvas de aprendizaje.

El análisis de los factores económicos se hace para precisar aquellos aspectos que determinan el diagnóstico de factores externos. En relación con las características económicas, es preciso considerar al menos los aspectos incluidos en el cuadro 10-2.

Cuadro 10-2 Análisis de factores económicos.

Aspectos	Diagnóstico
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de las organizaciones rivales. • Posición de la empresa en el ciclo de vida y potencial crecimiento del sector industrial al que pertenece. • Grado de fragmentación de la industria. • Rivalidad competitiva y área geográfica.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de la oferta y la demanda. • Grado en que se diferencian los productos. • Oportunidades de superar a la competencia.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Avances en materia tecnológica. • Ritmo del cambio y actualización. • Innovaciones.
Integración vertical	<ul style="list-style-type: none"> • Etapa en la que opera la competencia. • Costos según la integración.
Economías de escala	<ul style="list-style-type: none"> • Cuáles son las características de la economía de escala en la compra, fabricación, marketing y otras actividades. • Costos asociados a las economías de escala.
Curva de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Relación experiencia/reducción de costos.

▼▲ Análisis de la competencia

De acuerdo con Michael Porter,⁵ el análisis de la competencia considera cuatro componentes diagnósticos:

- Metas futuras.
- Estrategia actual.
- Suposiciones.
- Capacidades.

El resultado del análisis permite predecir el perfil de respuesta de los rivales y, con ello, a decir del autor, adoptar las tácticas correspondientes para competir. No se analizan todos los competidores, sino aquellos que representan influencias importantes para la empresa. Sin embargo, es posible que existan organizaciones que potencialmente representen influencias externas que afecten a la empresa.

A fin de que el análisis de la competencia sea efectivo, el primer paso es identificar las presiones que se asocian con:

1. La preferencia de los clientes.
2. La existencia de nuevas empresas.
3. El poder de negociación de los rivales y de los compradores.

En un segundo momento, de valorar la fuerza de la presión y, finalmente, determinar si la fortaleza de la compañía permite obtener beneficios.

- **Preferencia de los clientes.** La parte más vulnerable de las empresas se encuentra en obtener la preferencia del cliente; en esa competencia, las empresas plantean estrategias ofensivas y defensivas. La meta es idear una estrategia competitiva que permita conservar la preferencia de los clientes que, idealmente, produzca ventaja.

Entre las estrategias para competir por la preferencia de los clientes se pueden mencionar: precios bajos, mejorar los productos, mejorar el desempeño, mayor calidad, mejor imagen, variedad de productos, innovación constante, mayor capacidad.

- **Nuevas empresas.** Cuando hacen su aparición nuevas empresas, con mayores recursos, capacidad superior, mayor oferta y probabilidades de ingresar al mercado saltando barreras, se convierten en presiones que de resultar en ganancias atractivas son amenazas que es importante diagnosticar a tiempo. La mejor forma de saber si la amenaza de las empresas nuevas es potencialmente fuerte, es analizar si las perspectivas de crecimiento y ganancias posibles son atractivas para ellas.
- **Poder de negociación.** Cuando proveedores y empresas rivales se asocian, se presentan graves conflictos para la rentabilidad del negocio. La disponibilidad de productos es difícil, los precios son altos para aquellos que no están asociados, se vuelve costoso adquirir productos para que la organización trabaje. La fuerza competitiva puede ser también fuerte o débil; para ello, es importante analizar el poder de negociación de la competencia, el grado de importancia de las sociedades y el grado en que ambos se benefician.

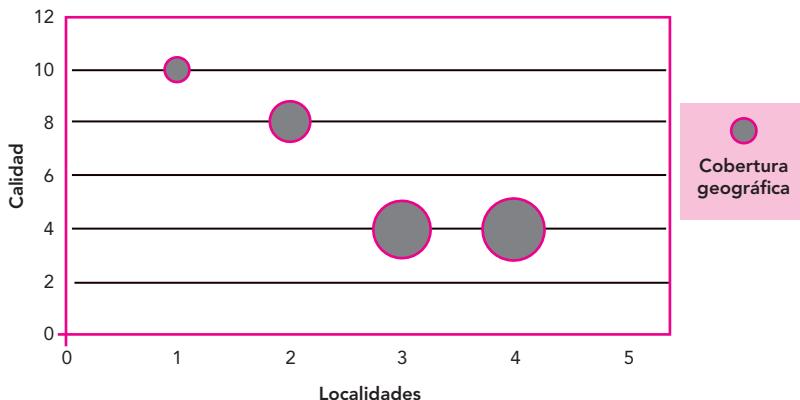
Las estrategias para los casos anteriores deben ajustarse a las condiciones competitivas, se busca una posición que permita blindar a la compañía de la mayor cantidad de presiones generadas. Las acciones que se planean deben producir ventajas competitivas sustentables y, al mismo tiempo, ser una organización generadora de presiones y definir el modelo comercial. Por otra parte, es relevante conocer las condiciones cambiantes de la industria o servicios que la empresa ofrece, las causas que impulsan los cambios y si estas fuerzas operan dentro o fuera de la organización.

Las causas posibles de cambios en el sector o área de la empresa pueden ser: la globalización, tasa de crecimiento de la industria o los servicios, cambios en los usos y costumbres, innovaciones, tecnología que modifica el proceso de transformación de insumos, el marketing empleado, entrada o salida de empresas importantes, técnicas novedosas, aumentos o cambios de costos, preferencia de los consumidores, políticas gubernamentales y disposiciones oficiales.

El valor de la evaluación del ambiente externo e interno de la empresa está en las conclusiones que permiten decidir las estrategias a seguir. Prepararse para poner en marcha las estrategias debidamente documentadas, es decir, pensar estratégicamente.

Una herramienta útil para evaluar la competencia es el mapeo de grupos estratégicos, lo que permite comparar las posiciones en el mercado de cada empresa. Los **grupos estratégicos** son un conjunto de empresas rivales de una industria o servicios, que tienen planteamientos semejantes. El procedimiento para el mapeo es simple, pero el análisis es complejo. Los pasos para elaborar el mapa son los siguientes:

1. Identificar las características de las empresas competitivas, por ejemplo, precio, calidad, cobertura geográfica, servicios que ofertan, integración vertical y canales de distribución.
2. Graficar las empresas en un mapa de dos variables por pares (figura 10-4).
3. Asignar el mismo espacio estratégico a las empresas rivales que conforman un grupo estratégico.



▲ Figura 10-4 Mapa con dos variables.

4. Encerrar en círculos los grupos estratégicos y hacerlos del tamaño proporcional a su participación en las ventas totales del sector o servicio.

Los mapas estratégicos permiten conocer cuáles empresas están mejor posicionadas, los círculos más cercanos a la empresa que realiza el mapeo son las empresas con quienes se compite. Al mismo tiempo, la cercanía entre todos los grupos indica la competencia entre ellos.

No todas las posiciones en el mapa son igual de atractivas, por ejemplo, en el mapa de la figura 10-4, la empresa del grupo con mayor calidad no tiene presiones competitivas en ese rubro, ya que está muy lejana a las empresas más grandes, pero con menos calidad; sin embargo, sí tiene presión competitiva en relación con el número de clientes porque está en el sector con pocas localidades.

▼ Evaluación de la posición competitiva

La competitividad de una empresa se evalúa mediante cuatro herramientas analíticas:

1. Análisis FODA (véase más adelante y capítulo 11).
2. Análisis de la cadena de valor.
3. *Benchmarking*.
4. Evaluación de la fortaleza competitiva.

Lo primero es determinar cómo es el funcionamiento de la estrategia actual. Los posibles indicadores de los componentes de la estrategia son:

- Acciones planeadas para ser competitivos (calidad, diseño y entrega, capacidades, recursos, tecnología, líneas de productos o servicios).
- Medidas para responder a los cambios del ambiente.
- Alcance de cobertura y número de clientes.
- Sociedades, alianzas y grupos de colaboración.
- Estrategia financiera (márgenes de ganancia, utilidades netas, créditos, ventas, costos, valor de las acciones y mejoras financieras).

- Estrategia de recursos humanos.
- Estrategia de *marketing*.
- Estrategia de producción.
- Administración de la cadena de abastecimiento.
- Tecnología.
- Estrategias competitivas.

Análisis FODA

Una vez identificada la estrategia general y sus particularidades, se utiliza un análisis FODA para determinar las fortalezas competitivas. Una fortaleza competitiva es todo aquello en lo que la empresa se distingue y que aumenta su competitividad en el mercado. Las tasas financieras básicas muestran el diagnóstico situacional de la empresa y, por consiguiente, permite tomar decisiones sobre los cambios, correcciones o modificaciones a las estrategias en funcionamiento. Algunas de las tasas financieras importantes, lo que representan y medidas para mejorar, se muestran en el cuadro 10-3.

Cuadro 10-3 Algunas tasas financieras importantes.

Razón	Fórmula	Qué indican	Mejoras
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{ventas} - \text{costo de bienes}}{\text{ventas}}$	El porcentaje de ingresos disponibles.	La tendencia debe ser ascendente.
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{ganancias después de impuestos}}{\text{ventas}}$	Ganancias después de impuestos.	Buscar la que sea alta.
Tasa actual	$\frac{\text{activos circulantes}}{\text{pasivos circulantes}}$	Capacidad de pago de una empresa.	Buscar que sea superior a 2.0.
Coeficiente de liquidez	$\frac{\text{activos circulantes} - \text{inventario}}{\text{pasivos circulantes}}$	Capacidad de pago sin depender de la venta de sus inventarios.	Propiciar que sea alta.
Rendimiento de los dividendos sobre acciones	$\frac{\text{dividendos anuales por acción}}{\text{precio corriente de mercado por acción}}$	Rendimiento que reciben los accionistas.	El normal va de 2 a 3%.
Flujo interno de efectivo	$\text{utilidades después de impuestos} + \text{depreciación}$	Efectivo que se genera.	Debe ser suficiente para cubrir dividendos o gastos de financiamiento.
Margen de utilidad operativa	$\frac{\text{ventas} - \text{gastos de operación}}{\text{ventas}}$	Rentabilidad de la operación.	Tendencia ascendente.

La fortaleza de los recursos de una empresa representa sus activos competitivos. La evaluación de las competencias y capacidades de los recursos se convierte en la parte esencial para determinar estrategias. Las competencias básicas de la empresa están representadas por su experiencia en el negocio, la competencia distintiva es una actividad valiosa que permite posicionar a la empresa en un nivel superior.

La prueba para determinar la competencia de recursos se hace conforme a los indicadores de originalidad, durabilidad y recurso superior. Para el análisis de la competencia de recursos puede utilizarse el instrumento que aparece en el cuadro 10-4.

El análisis FODA no sólo revisa las fortalezas, sino también las debilidades, las oportunidades y amenazas que tiene una empresa, lo importante del análisis es diagnosticar y convertir en estrategias los aspectos evaluados.

Análisis de la cadena de valor

Todas las empresas realizan una serie de actividades en la transformación de insumos, diseño, entrega y soporte de los productos o servicios que ofertan. La combinación, interrelación e interdependencia de áreas o departamentos que componen la empresa forman una **cadena de valor**, llamada así porque el propósito de dichas actividades es crear valor para los compradores.

El análisis de la cadena de valor indica los procesos, las actividades primarias y de soporte; también significa identificar e integrar los componentes de la estructura de costos de la empresa.

Cuadro 10-4 Evaluación de recursos.

Recursos	Competencia básica	Competencia distintiva
Humanos	1. Excelente ____ 2. Buena ____ 3. Mala ____	Profesionales
Técnicos	1. Excelente ____ 2. Buena ____ 3. Suficiente ____	Aprendizaje constante
Financieros	1. Alta 2. Buena 3. Suficiente	Solvencia económica
Procesos	1. Alta calidad 2. Calidad 3. Suficiente	Procesos personalizados y originales
Marketing	1. Excelente 2. Buena 3. Suficiente	Posicionamiento Marca Imagen
Tecnología	1. Buena 2. Adecuada 3. Suficiente	Actualizada y durable

La cadena de valor consta de dos categorías que se encuentran distribuidas en todos los sectores que integran la empresa, son las actividades primarias y las de soporte. Al realizar el análisis se identifican primero las actividades primarias y después las de soporte, poniendo especial énfasis en aquellas actividades que generan valor y que son sustantivas.

El segundo paso es determinar el costo de las actividades específicas, estableciendo los costos de la actividad responsable. El estimado de costos y el grado de separación de actividades depende del objetivo del análisis. El resultado de las estimaciones de costos servirá para comparar con los de otras empresas. Es importante señalar que cuando se analiza la cadena de valor de una empresa en particular se requiere también analizar el sistema de cadena de valor de toda la industria.

En el caso de empresas que ofrecen servicios de atención médica se estudia la cadena de valor de los proveedores, ya que la calidad de los insumos repercuten en los costos del servicio. De los socios y aliados, ya que en este caso, los costos de los materiales para diagnóstico o el uso de laboratorios influye en el costo total del servicio. Lo anterior se hace con el propósito de valorar las posibles alianzas que puedan beneficiar a todos los que integran la cadena de valor de todo el sistema.

La figura 10-5 presenta un ejemplo de un análisis de la cadena de valor en una empresa de servicios de salud.

La evaluación de la competitividad de una empresa utilizando el costeo basado en actividades es una poderosa herramienta para el análisis del ambiente externo.



▲ **Figura 10-5** Costos de la cadena de valor en empresas que proporcionan atención médica.

Benchmarking

La técnica implica comparar los costos de una actividad determinada con los de otras empresas similares. Los puntos de referencia, o *benchmarking*, valoran el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor en diferentes empresas. El propósito de la técnica es identificar cuáles son las mejores prácticas y saber cómo dichas compañías reducen sus costos, mejoran sus desempeños y con los datos o puntos de referencia, impulsar acciones para la competitividad.

En la actualidad, existen datos públicos de las mejores prácticas, mismos que mantienen el anonimato de las compañías para evitar conductas no éticas al buscar y recopilar información. Al mismo tiempo, se han adoptado códigos de ética para las compañías que aplican el *benchmarking*.

▼▲ Resumen ejecutivo

Al documentar el plan por lo general se elabora una síntesis denominada “resumen ejecutivo”, que es la parte que más se consulta, por lo que debe ser la mejor parte del plan. El resumen ejecutivo, como documento sintético del plan, tiene la ventaja de presentar una visión general del departamento, área o sector, o incluso de la propia organización, sus necesidades, expectativas, ventajas y competencias fundamentales.

Si la meta es tener un instrumento para lograr los objetivos, el resumen aporta todos los elementos para no perder de vista hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos. Si el propósito es buscar la aprobación, el resumen es un excelente instrumento de difusión para conseguirla, ya que ahí los directivos o funcionarios que a menudo tienen tiempo limitado para leer planes extensos encontrarán la información esencial para tomar decisiones.

El tamaño exacto del resumen varía; sin embargo, es recomendable que no sea mayor de una página. Además del resumen, se documentan las acciones correspondientes para describir el escenario y la empresa, la visión, la misión, los objetivos, las estrategias que se emplearán y las correspondientes acciones para desarrollar los servicios o productos. En la presentación del resumen ejecutivo o *abstract*, es conveniente hacerlo también en otro idioma, en función del propósito del plan estratégico.

Como norma general, el plan estratégico es elaborado por los niveles más altos de dirección. En el caso de aplicar el método para los planes de los departamentos, áreas o sectores de la organización, se sugiere tomar en cuenta que los mejores planes son aquellos en los que participan todos los involucrados a través de la representación por equipos de trabajo.

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

A fin de que el plan estratégico funcione es importante documentarlo a detalle, tomando en cuenta:

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

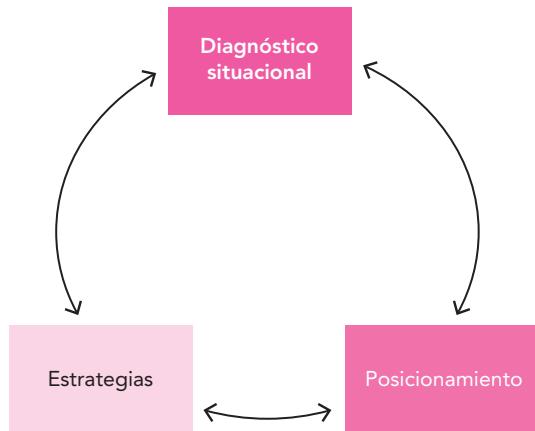
La visión y la misión, entendidas como propósitos, tienen una comprensión amplia; el trabajo fundamental es establecer las consecuencias que se consideran valiosas en un futuro, con una organización acorde. Es preciso que el resumen contenga todos los puntos relevantes, como lo muestra el ejemplo del cuadro 10-5.

El plan para desarrollar el producto o servicios tiene que ser elaborado exponiendo las proyecciones financieras y poniendo de manifiesto los riesgos y las oportunidades. Para elaborar el plan estratégico del departamento o de los servicios de enfermería en instituciones del sector salud, es necesario tomar en cuenta las siguientes etapas (figura 10-6):

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

Cuadro 10-5 Resumen ejecutivo.

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



▲ Figura 10-6 Etapas del plan estratégico.

Diagnóstico situacional

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

- Misión.
- Objetivos.
- Competencia.
- Mercado.
- Producto.
- Medio ambiente.

Misión

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

La misión y el propósito es la descripción concisa de lo que se ocupa el departamento o el servicio, en este caso, de enfermería. El cuadro 10-6 presenta un ejemplo de una declaración apropiada.

Objetivos

El segundo elemento clave para evaluar son los objetivos. En relación con ellos, es recomendable considerar la misión de la institución y los propósitos. El cuadro 10-7 muestra cómo pueden definirse los objetivos del departamento de enfermería.

Cuadro 10-6 Ejemplo de declaración de misión de un departamento de enfermería.**Misión del departamento de enfermería**

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

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

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

Competencia

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

La matriz FODA (véase capítulo 11) es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Las fortalezas y las debilidades son factores internos sobre los que se tiene cierto control o influencia. Se les encuentra al analizar los insumos, la forma de trabajo y los resultados obtenidos al proporcionar el servicio tanto a clientes internos, como a los externos.

Las oportunidades y las amenazas son factores externos que no son posibles de controlar. Se encuentran en el ambiente, son variables, transitorios, cambiantes y debidos a múltiples causas. La matriz FODA también puede emplearse para visualizar períodos de la compañía o empresa y decidir estrategias de fusión, adquisición, inversiones conjuntas

Cuadro 10-7 Ejemplo de objetivos para un departamento de enfermería.**Objetivos del departamento de enfermería**

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

y alianzas. En lo que se refiere a la aplicación del análisis FODA en el departamento de enfermería, considere aquellos aspectos en los que es factible encontrar oportunidades y amenazas, por ejemplo, los siguientes (cuadro 10-8):

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

Aspectos en los cuales se pueden encontrar fortalezas y debilidades:

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

Mercado

Otro de los factores clave es el mercado; se representa por la demanda del producto o del servicio por parte de los usuarios. Los clientes directos son quienes definen el mercado; por lo que respecta al servicio de enfermería, la demanda real y potencial se expresa conforme a las expectativas de los clientes.

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

Cuadro 10-8 Clasificación de oportunidades y amenazas según el análisis FODA en el departamento de enfermería.

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

Producto

El producto es el resultado del proceso de transformación de insumos; en el caso del departamento de enfermería, el producto es la atención de enfermería. Los procesos y subprocesos que generan atención de enfermería se aplican a partir del contacto primario del cliente con la atención médica, continúan durante su estancia o permanencia y terminan con el egreso del paciente. Además, se realizan procesos para administrar los servicios, para la investigación específica a la atención de enfermería y en la docencia, así como en la formación de recursos humanos en la profesión.

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

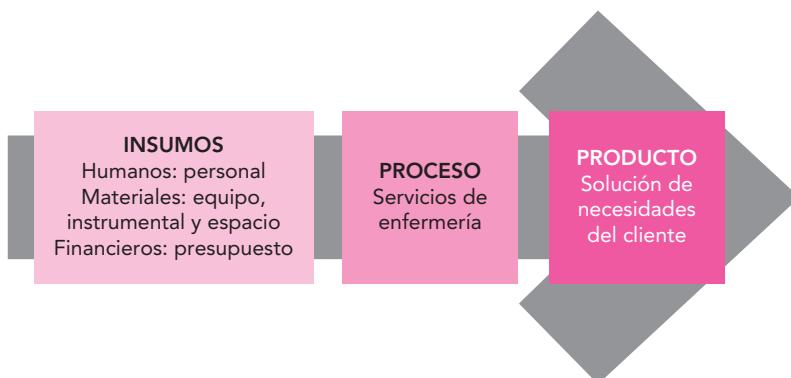
- El conocimiento sobre cómo se valora el servicio de enfermería.
- Cómo se acepta y si puede ser sustituido.
- Cómo ofrecer el producto para satisfacer las expectativas del cliente.

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

El sistema de enfermería se integra por diferentes procesos y subprocesos que implica la prestación de servicios; en forma general y sintética se pueden representar los tres elementos de un sistema (insumos, proceso y producto), como se aprecia en la figura 10-7.

Medio ambiente

El último aspecto clave a valorar es el ambiente, las presiones del entorno y las tendencias en relación con el producto, en este caso, la atención de enfermería; dichas tendencias ambientales se identifican al precisar:



▲ Figura 10-7 Sistema de enfermería.

- ¿Cuáles fuerzas y tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas influyen en la prestación de los servicios?

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

Posicionamiento en los servicios de enfermería

El posicionamiento implica determinar el nuevo papel que tendrán los servicios de enfermería en la institución; igualmente, los pasos que se realizarán para lograrlo, así como las estrategias y los paradigmas que se aplicarán en lo sucesivo. El cambio significativo de reglas, supuestos y actitudes para desarrollar las actividades en lo sucesivo son un reto para la administración de los servicios de enfermería.

En el posicionamiento para los servicios de enfermería se debe iniciar por una **comparación entre la misión y la visión**. Los elementos para dicha comparación pueden establecerse considerando los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la institución. Se requiere precisar los **procesos operativos** de los servicios de enfermería. Por regla general, los servicios se ofrecen para unos clientes específicos; en consecuencia, lo correcto es proporcionar los servicios que el cliente demanda.

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

Lo real también es que no se toman en cuenta las necesidades y expectativas de los pacientes porque no se les considera clientes. He aquí entonces otro cambio: hacer que el paciente se encuentre satisfecho del servicio que se le presta.

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

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

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

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

Cuadro 10-9 Importancia de la administración estratégica en enfermería.**Administración estratégica**

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

El propósito de la planeación estratégica es descubrir las oportunidades que brinda el entorno y que benefician al mismo tiempo, así como descubrir las amenazas que pueden afectar a la empresa. Los planes estratégicos permiten aprovechar las oportunidades y evitar o al menos disminuir los peligros del entorno. La importancia de la gerencia estratégica en enfermería puede resumirse como se muestra en el cuadro 10-9.

Una de las primeras actividades para el posicionamiento es levantar un inventario, que por lo general se hace mediante una auditoría interna. Se incluyen el nombre de la organización, la situación jurídica (sociedad anónima, sociedad, asociación, representación, etc.), domicilio fiscal, registro federal de contribuyentes, es decir, una especie de “retrato” de la organización. Resulta necesario especificar visión, misión y filosofía.

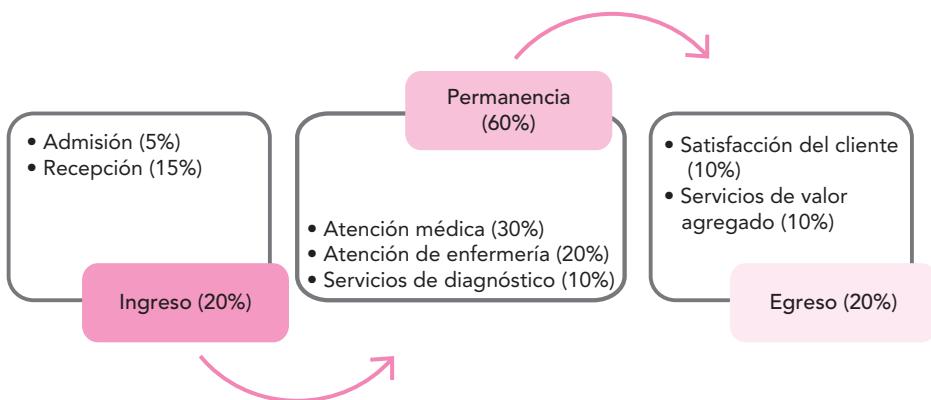
Es importante documentar la visión porque en ella está lo que motiva el plan estratégico. Definir la misión en forma precisa, explicando lo que se desea lograr, es la meta del plan. Es pertinente señalar la filosofía que se aplicará, con el propósito de dejar claros los valores que se intentan aplicar en el proceso de ejecución. Por lo que se refiere al departamento de enfermería, la visión define los aspectos que se impulsarán (cuadro 10-10).

Cuadro 10-10 Visión de los servicios de enfermería.**Visión**

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

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

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



▲ Figura 10-8 Tres subprocessos de la atención médica.

El posicionamiento tiene una importante función: dejar claro el diagnóstico situacional y el estado de los procesos. Puesto que la planeación estratégica es una herramienta, es indispensable revisar las actividades de los procesos y observar cómo se les agrega valor. A fin de revisar cómo se agrega valor en la atención de enfermería, es necesario considerar los diferentes niveles de responsabilidad, lo cual ayuda a intentar nuevas formas de organización con base en dichos preceptos.

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

La técnica permite revisar los procesos y subprocessos y al mismo tiempo el costo para la empresa, su funcionalidad y el valor agregado que puede generarse. Así, por ejemplo, en la prestación de la atención médica en instituciones del sistema de salud, es factible considerar tres subprocessos a los que pueden asignarse un valor económico determinado, como se ilustra en la figura 10-8.

Al revisar los subprocessos del proceso sustantivo que es la atención médica, se observa lo siguiente:

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

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

Instrumentos para administrar servicios de enfermería

▼ ▲ Presupuesto

El presupuesto considerado como plan es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos.

Concepto de presupuesto

El presupuesto es un plan de acción expresado en términos financieros, en función de horas hombre-hombre, unidades producidas, horas-máquina, o cualquier otro término numérico mensurable. Hacer un presupuesto es planear, también se reconoce como el instrumento fundamental de la planeación. De acuerdo con el concepto ya expresado, se describe al presupuesto como un plan porque sigue los mismos pasos de la planeación; es decir, se orienta a conseguir determinados objetivos, se elabora con base en un diagnóstico financiero y se eligen determinadas alternativas para su ejercicio. Por otra parte, se habla de “**términos financieros**” porque se estiman en unidades monetarias.

Función del presupuesto

La función del presupuesto es programar la distribución de ingresos y egresos financieros, prever el aprovechamiento de recursos y apoyar la consecución de objetivos.

Importancia

De la utilización adecuada y racional de los recursos disponibles dependerá el logro de objetivos organizacionales.

Requisitos del presupuesto

- Elaborarse por partidas.
- Prever cambios e imprevistos.
- Fijar ingresos y egresos.
- Ser flexible.
- Aprovechar al máximo los recursos disponibles.
- Fijar controles.

Elaboración del presupuesto

La responsabilidad de elaborar el presupuesto corresponde a un equipo, el cual debe incluir dirigentes, patrocinadores, administradores, jefes de departamentos o áreas y sectores especiales relacionados con presupuesto. Por lo general, la forma de operar de los integrantes del equipo es coordinada por el administrador del presupuesto (que puede recibir diversas denominaciones).

En el proceso, cada jefe de departamento presenta sus necesidades de financiamiento. Posteriormente, el dirigente presenta el presupuesto global a los socios que subsidian, quienes a su vez aprueban o modifican las erogaciones. En cada organización, la elaboración del presupuesto se norma conforme al tipo de funcionamiento.

Tipos de presupuesto

- Presupuesto de ingresos y egresos.
- Presupuesto de costos fijos.
- Presupuesto de costos variables.
- Presupuesto por programa.
- Presupuesto financiero.
- Presupuesto operacional.
- Presupuesto con base cero.

Presupuesto de ingresos y egresos

Es un plan financiero que se estima de acuerdo con los ingresos fijos y percepciones promedio, según experiencias previas. Los egresos se consideran como inversiones necesarias, ya probadas.

Los presupuestos de ingresos y egresos quizás son los más comunes y pueden ser tan variados como las clasificaciones de egresos. Este tipo de presupuesto suele relacionarse con partidas individuales de gastos. El jefe de departamento presupuestará sólo partidas importantes.

Presupuesto de costos fijos

Como su nombre lo indica, se programan partidas que por lo general son las mismas por períodos prolongados; por ejemplo, sueldos, mantenimiento, alimentación, etc. También se le conoce como presupuestos de gasto capital porque describe gastos específicos. Son presupuestos inflexibles y deben relacionarse con la planeación a largo plazo.

Presupuesto de costos variables

Las partidas programadas se estiman conforme a un promedio de egresos. Es apropiado para controlar los egresos que pueden variar según la demanda: por ejemplo, material desechable, viáticos, actividades de enseñanza, etcétera.

Los presupuestos variables o flexibles son de gran utilidad para la eficiencia, se plantean para variar a medida que el volumen de utilidad varía. Tiene su base en un análisis de

las partidas de gastos para determinar cómo deben variar los costos individuales acorde al volumen de utilidad. La actividad principal de un presupuesto variable es seleccionar alguna unidad de medida que refleje el volumen, y por estudios estadísticos, análisis de ingeniería de métodos o por otros medios, establecer cómo se produce la variación y cómo debe variar.

Presupuesto por programa

Se detallan los egresos conforme a los diversos programas que integran el plan general. En sus partidas, cada programa presenta particularidades que dificultan la elaboración de un presupuesto general. Este método es aplicable en sistemas de organización matricial, y por lo general es de utilización temporal.

Presupuesto financiero

Es aquel que se expresa en unidades monetarias, y en función de horas-hombre y horas-máquina. La particularidad de esta técnica presupuestal es el establecimiento de números en su elaboración.

Presupuesto operacional

Los egresos se señalan en detalle, indicando cantidad, costo por unidad, y total parcial y global. A veces se incluye un análisis de la existencia.

Presupuesto con base cero

Su propósito es un sistema variable bien operado, la idea sustantiva de esta técnica es dividir los programas empresariales en paquetes y calcular los costos por paquetes. Cada programa se inicia con base cero, los gastos se calculan así cada vez que se revisa el presupuesto evitando con ello la tendencia a tomar en cuenta sólo los cambios producidos en el ejercicio anterior.

La principal ventaja de esta técnica de presupuesto es que cada vez que se evalúa el ejercicio presupuestal anterior se debe planear de nuevo cada programa, de tal forma que sus costos se revisan totalmente.

▼▲ Políticas

Concepto de políticas

Las políticas también son planes cuando el sentido que se les asigna como lineamientos a seguir permiten la toma de decisiones.

Función de las políticas

Las políticas sirven para guiar las acciones, orientar los programas, comunicar las decisiones de nivel estratégico, interpretar los objetivos organizacionales y conocer las líneas generales a las que deberá orientarse el funcionamiento de la organización.

Requisitos al elaborar las políticas

1. Redacción clara y orientación positiva. Se refiere a que al elaborarlas es necesario utilizar términos que todas las personas conozcan, la orientación positiva es que el propósito a conseguir sea en beneficio de las personas.
2. Ser alcanzables, que se puedan medir y operables.
3. Poseer un alto grado de permanencia. Al elaborar una política debe considerarse que no sea una política momentánea, sino que tenga un margen de tiempo considerable, es decir, a futuro.
4. Anticiparse al futuro.
5. Ser de interés para toda la comunidad.
6. Ser congruentes con las leyes respectivas.
7. Ser congruentes con los objetivos generales de las organizaciones que participan.
8. Permitir dentro de ciertos límites la discrecionalidad. A pesar de delimitar el área sobre la cual se pueden tomar decisiones, una política debe permitir la aplicación del criterio de quien la aplicará.

Ejemplos de políticas

1. Simplificación administrativa.
2. Reordenación económica.
3. Aprovechamiento de recursos.
4. Impulso a la investigación.

Como es evidente, sólo se marcan líneas generales para actuar. Las formas de operar las políticas ya mencionadas se especifican en programas especiales.

Clasificación de las políticas

1. Políticas generales: emanan del nivel estratégico y afectan a toda la organización.
2. Políticas específicas: son departamentales o sectoriales.
3. Segundo su área de influencia, pueden ser: de servicio, económicas o sociales.

▼▲ Programas

Concepto de programas

Los programas son planes específicos de acción en los que no sólo se fijan objetivos y secuencia de operaciones, sino especialmente el tiempo requerido para su ejecución. Los programas incluyen las metas, políticas, procedimientos y todos los pasos que han de seguirse para llevar a cabo un curso de acción.

Función de los programas

Los programas son las alternativas de solución que deciden la secuencia en las actividades, la utilización de recursos y la forma de alcanzar los objetivos de la organización.

Clasificación de los programas

- **Programas generales.** Se desprenden de los planes de nivel estratégico.
- **Programas específicos.** Son departamentales, sectoriales o de ambos tipos a la vez.
- **A largo plazo.** Se dividen, a su vez, en distantes y remotos.
- **A corto plazo.** Se dividen, a su vez, en inmediatos y mediados, y varían desde seis meses hasta un año.

Aspectos de un programa

Los modelos para elaborar programas pueden ser muy variados; sin embargo, un buen programa debe contener, por lo menos, los siguientes elementos:

1. Datos generales.
2. Introducción.
3. Índice de contenido.
4. Diagnóstico administrativo.
5. Justificación.
6. Objetivos.
7. Organización.
8. Presupuesto.
9. Actividades.
10. Evaluación.

1) Datos generales. Antes de la introducción propiamente dicha se elabora una portada con los datos generales de la institución y el departamento responsable, el título del programa, las personas que lo elaboran y la fecha.

2) Introducción. La introducción se elabora con datos generales sobre el tipo de programa; se sintetiza de modo muy general el contenido del programa y las razones para su aplicación.

3) Índice de contenido. Luego de la introducción se incluye el índice de contenido, con base en los capítulos o apartados del programa.

4) Diagnóstico administrativo. El diagnóstico administrativo es la parte modular del programa, debe incluir la situación real que genera el programa y las alternativas que señaló la investigación previa.

5) Justificación. Se anotan las razones por las que se elabora el programa y los propósitos a que está destinado.

Cuadro 11-1 Carta descriptiva de un programa académico.

Fecha/ hora	Objetivos	Temas	Actividades	Evaluación
	Desarrollar habilidad en la técnica	"Alimentación forzada"	Exposición teórica y práctica	Devolución de procedimiento
	Analizar los principios de la técnica	Gastroclisis	Exposición teórica	A través del desarrollo de conclusiones
	Describir los factores ambientales que influyen en la salud	Factores ambientales que influyen en la salud pública	Discusión en subgrupos de trabajo	Examen de conocimientos

6) Objetivos. Siguiendo las normas y requisitos para elaborar objetivos, se detalla por escrito lo que se desea lograr con el programa. Se recomienda no dividir los objetivos en generales y específicos para evitar la automatización y desvinculación en cuanto a la importancia de los alcances. En lugar de objetivos específicos es preferible enunciar metas, dado que en su redacción llevan implícito el criterio de evaluación.

7) Organización. En este apartado se incluyen los límites de tiempo, espacio, universo de trabajo, participantes, funciones especiales y marco de acción.

8) Presupuesto. Es importante detallar el presupuesto necesario que necesita el programa, considerando los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para lograr las metas.

9) Actividades. Las actividades de los planes y programas son el apartado más extenso, en el que se define en detalle qué se va a hacer, quiénes lo harán, y cómo y cuándo se hará. Es común utilizar cuadros especiales para detallar las actividades. Dichos cuadros se conocen como cartas descriptivas (cuadro 11-1 y cuadro 11-2), las cuales permiten hacer operativos los objetivos, por actividades, cronogramas, organización y formas de evaluar. Cuando no se utilizan cartas descriptivas, las actividades se mencionan en forma secuencial y cronológica.

Cuadro 11-2 Carta descriptiva de un programa de supervisión.

Fecha/ hora	Aspecto	Actividades	Evaluación
	Supervisión en servicios	Revisar material de curación. Valorar el estado físico del material, equipo e instrumental del servicio de urgencias.	Por comparación con el inventario, determinar el estado físico del material y equipo.
	Con pacientes	Observar la satisfacción de necesidades.	Por observación con formato, y por la opinión de los pacientes.
	Con personal	Actualizar expedientes.	Con documentos proporcionados por el personal.

10) Evaluación. Se establece cómo se medirá el alcance del programa, sea en forma general o de actividad por actividad. Al programar la evaluación es importante asentar por escrito los criterios con los cuales se medirá el progreso: dichos criterios han de ser perfectamente claros y objetivos. Por ejemplo, un programa de supervisión que incluye un objetivo de adiestramiento en la toma de signos vitales puede establecer en la evaluación lo siguiente: “el personal que se está adiestrando demostrará la técnica para tomar los signos vitales”.

▼ Cronogramas

Los cronogramas son diagramas en los cuales se describen acciones o eventos en las filas y en las columnas los períodos considerados como estándar. La función de los cronogramas es relacionar dos variables: eventos y tiempo.

Los cronogramas son importantes como plan y control. Además de permitir visualizar el inicio y el final de una actividad o evento, permiten sincronizar en forma sencilla los diversos tipos de actividades ubicándolas en espacios temporales (cuadro 11-3).

▼ Diagrama de Gantt

La gráfica de programación de actividades ideada por Henry Gantt permite planear y controlar las acciones. En su estructura incluye primordialmente actividades y tiempos que se pueden visualizar diario, verificar los avances, marcar tiempos libres y controlar las acciones. El cuadro 11-4 muestra el diagrama de Gantt con las actividades de la subje de enfermeras.

En enfermería es común el uso de este diagrama en la elaboración de planes de distribución y rotación de personal por los servicios.

▼ Diagramas de flujo

Son diagramas que representan la secuencia de operaciones, procedimientos o rutinas previamente establecidas. Los diagramas de flujo son descriptivos y dinámicos, indican la secuencia y permiten la visualización del proceso de tal forma que favorece el análisis. Las ventajas de la utilización de diagramas de flujo son las siguientes:

- Simplifican el trabajo.
- Permiten el análisis y la eliminación de actividades inútiles o innecesarias.
- Establece el mejor flujo de operaciones.

Cuadro 11-3 Cronograma de supervisión.

Actividad	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Hora	Observaciones
Servicios	✓	✓	✓	✓	✓	7/9	
Personal	✓	H.L.	✓	H.L.	✓	9/11	2 horas libres
Pacientes	✓	✓	✓	✓	✓	11/13	
Oficina	✓	✓	✓	✓	✓	13/15	

Cuadro 11-4 Diagrama de Gantt.

Actividad	L	M	M	J	V	S	D	Observaciones
Observar					→			El jueves no se observó
Recorrido			→					Otra actividad impide el recorrido
Entrevista					→			Por ausencia del personal no se entrevistó
Enseñanza			→					
Registro				→				
Estadística					→			Faltan datos
Manual			→					Pendiente la terminación
Informe					→			Pendiente el informe
Descanso							✗	

✗ Actividad no productiva → Avance

Existen varias clases de diagramas de flujo, entre ellas:

- Vertical o de análisis de proceso.
- Horizontal.
- Bloques.

El diagrama de bloques es quizás el más conocido, presenta una simbología abundante y variada.



▲ Figura 11-1 Simbología para un diagrama de bloques.

▼ Simbología

Algunos de los símbolos comunes se muestran en la figura 11-1. Los que se usan ahora son variados; los símbolos que se utilizan para esquematizar un diagrama o un proceso han sido ideados y perfeccionados por las grandes compañías para comunicarse con las computadoras.

Los diagramas de flujo tienen gran aplicación en la ingeniería industrial para la simulación de modelos y la de separaciones en una línea de producción. En enfermería se utilizan para describir operaciones y procesos en el manejo de equipo especializado o en la descripción de procedimientos. En la actualidad son comunes en los hospitales o clínicas con la introducción del paradigma de calidad.

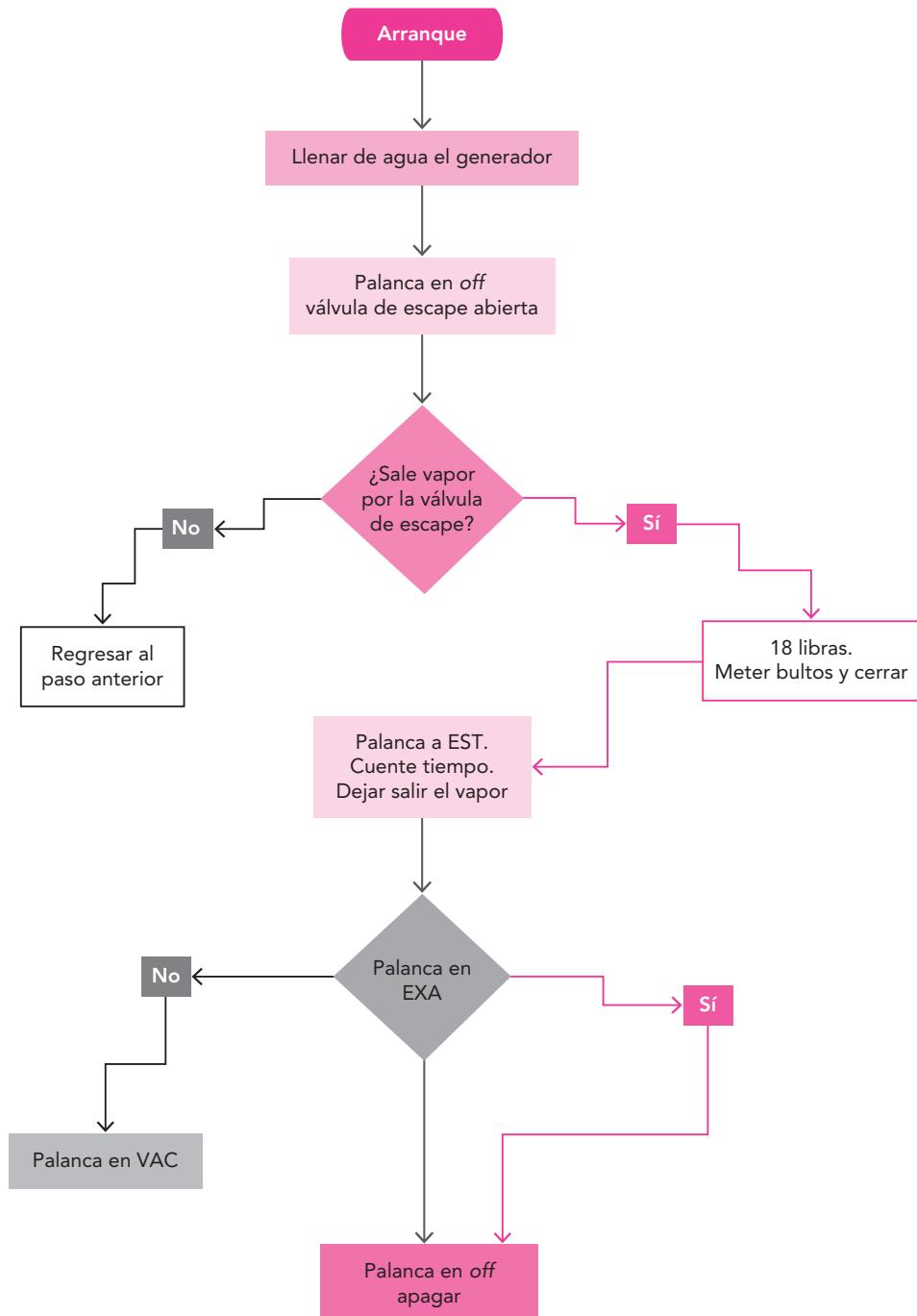
El flujograma vertical conocido también como diagrama de análisis de proceso tiene la ventaja de que puede mostrarse en un formulario utilizado por subordinados sin experiencia en la técnica; por otra parte, es un diagrama de fácil elaboración y llenado. Se utiliza para la representación de rutinas en una unidad administrativa. Consta de varias columnas en las cuales se ponen los signos convencionales del proceso, las fases o etapas, y una columna en la que se describen las actividades; por último, se anota la distancia o el recorrido de cada paso con el tiempo promedio de ejecución.

En el flujograma horizontal la secuencia del procedimiento va de izquierda a derecha y los símbolos no están impresos en el formulario, deben diseñarse. Es apropiado para estudiar a detalle una rutina; dado que incluye a varios responsables permite visualizar y comparar la distribución de tareas entre varios involucrados y, con ello, tomar decisiones para mejorar la coordinación e integración.

En la figura 11-2 se presenta un ejemplo de la aplicación de un diagrama de bloques.

▼ Cálculo de personal de enfermería

El cálculo de personal de enfermería es una operación matemática que determina el número de enfermeras que se requieren para dotar a un servicio determinado de los recursos humanos indispensables para asegurar un funcionamiento adecuado.



▲ Figura 11-2 Diagrama de bloques en el manejo del autoclave.

Los requisitos para efectuar el cálculo de personal de enfermería son:

1. Tomar en cuenta la capacidad instalada de los servicios; es decir, el número de camas, consultorios, salas de quirófano, etcétera.
2. Considerar la complejidad de los tratamientos médicos y de enfermería que requieren los pacientes según el nivel de prevención y servicio especializado de que se trate.
3. Según el área de atención, se establece también el indicador correspondiente.
4. Otro factor importante a tomar en cuenta es el sistema de organización, ya que si éste es lineal, requiere menos recursos que un sistema de organización funcional.

▼ Indicadores

Las diferentes denominaciones por especialidad médica comunes en los sistemas de salud son la base para establecer los indicadores de personal de enfermería en este rubro. De esta forma, las cinco categorías que se señalan a continuación y que fueron determinadas en un estudio internacional por agrupaciones de enfermería, son la base para establecer los indicadores (cuadro 11-5):

- Cuidados mínimos.
- Cuidados parciales.
- Atención directa.
- Cuidado intensivo intermedio.
- Cuidado intensivo.

Otra forma para establecer indicadores de la atención de enfermería está determinada por servicios hospitalarios según la especialidad (cuadro 11-6).

Cuadro 11-5 Indicadores por categoría.

Categoría de tratamiento	Horas necesarias de atención de enfermería directa en 24 horas
I. Cuidados mínimos (convalecencia, consulta externa, atención domiciliaria y franca recuperación).	1 a 2 horas
II. Cuidados parciales (hospitalización no graves o delicados).	3 a 4 horas
III. Atención directa (pacientes delicados, de cirugías, pacientes pediátricos y prematuros).	5 a 6 horas
IV. Cuidado intensivo intermedio (pacientes de urgencias, con necesidad de reanimación, pacientes graves, pacientes con tratamientos complejos y en vías de recuperación).	7 a 8 horas
V. Cuidado intensivo (pacientes graves en fase complicada de tratamiento, pacientes en posoperatorio mediato y pacientes con tratamiento de tercer nivel de atención médica).	10 a 14 horas

Cuadro 11-6 Indicadores por servicio.

Servicio	Horas de atención de enfermería directa en 24 horas
Cirugía	4 horas
Medicina interna y ginecología, así como obstetricia	3 horas
Pediatría	5 horas
Prematuros	6 horas
Terapia intensiva	10 horas
Urgencias	8 horas

Tipos de servicios:

- Cirugía.
- Medicina interna.
- Obstetricia.
- Pediatría.
- Prematuros.
- Terapia intensiva.
- Urgencias.

Otros indicadores relevantes son:

- Para central de equipos y esterilización se calcula una enfermera instrumentista y una enfermera circulante por sala.
- En tocoquirúrgica y expulsión se calcula una jefe de sala y ocho auxiliares de enfermería para un hospital de 100 camas.

Los indicadores para los turnos de trabajo y que permiten calcular personal necesario de enfermería tienen su base en la jornada laboral. El cuadro 11-7 muestra los indicadores por jornada laboral. También hay indicadores para programar suplencias (cuadro 11-8) y descansos.

En las últimas décadas se ha tomado conciencia y reglamentado el servicio profesional de enfermería. Las instituciones del Sector Salud han nivelado y homologado el trabajo de los profesionales de la salud. Con la formación de recursos humanos de enfermería a nivel licenciatura se cuenta hoy con profesiogramas que ubican a la enfermería en el lugar que le corresponde.

Cuadro 11-7 Indicadores por jornada.

Jornada de trabajo	Porcentaje de enfermeras en 24 horas
Matutino	40%
Vespertino	30%
Nocturno	30%
Total	100%

Cuadro 11-8 Indicadores para suplencias.

Vacaciones 60. y 70. días	Una enfermera más por cada 10 si se tienen vacaciones en períodos de 10 días y dos al año Una enfermera más por cada seis enfermeras
------------------------------	---

El personal de enfermería profesional es la licenciada en enfermería, especialista, maestra y doctora. El personal no profesional es la enfermera técnica en sus diversas modalidades, auxiliares de enfermería formadas anualmente con cursos básicos y posteriores a estudios básicos de enfermería.

También se establecen indicadores para determinar el porcentaje de personal profesional y no profesional que se requiere según el servicio que se preste para realizar un cálculo de recursos humanos necesarios (cuadro 11-9). Para personal de enfermería en funciones administrativas considere los indicadores que se muestran en el cuadro 11-10.

▼▲ Procedimiento

El procedimiento para calcular el personal de enfermería necesario en los servicios se realiza con los siguientes pasos.

PRIMER PASO Calcular las horas necesarias de atención de enfermería para el servicio particular considerando los siguientes aspectos: número de camas, indicador.

Fórmula:

$$X = CI$$

En donde:

X = horas necesarias

C = número de camas

I = indicador

Cuadro 11-9 Indicadores por perfil y servicio.

Servicio	Porcentaje según perfil
Cirugía, medicina interna, ginecología y obstetricia	60% profesional 40% no profesional
Pediatria	80% profesional 20% no profesional
Prematuros, terapia intensiva, urgencias, unidad quirúrgica	100% profesional
Central de equipos y esterilización	10% profesional 90% no profesional

Cuadro 11-10 Indicadores para personal administrativo.

Puesto	Número
Jefe de enfermeras	1
Subjefe de enfermeras	1 por jornada en hospitales de 100 camas
Supervisoras	1 por jornada en hospitales por cada 60 camas
Jefe de enseñanza	1 por cada 100 enfermeras
Jefe de servicio	1 por jornada y servicio

Ejemplo: ¿cuántas horas de atención de enfermería son necesarias para un servicio de pediatría con 20 camas?

Respuesta: 100 horas ($X = 20 (5)$), en donde: 20 es el número de camas y 5 el indicador para el servicio de pediatría.

SEGUNDO PASO Calcular el personal de enfermería necesario para el servicio, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Horas que se requieren cubrir con personal de enfermería.
- Jornada de trabajo.

Fórmula:

$$X = \frac{H}{J}$$

En donde:

X = personal de enfermería necesario

H = horas necesarias de atención

J = jornada de trabajo

Ejemplo: ¿cuántas enfermeras se requieren para un servicio de pediatría con 20 camas?

Respuesta: 13 enfermeras. $X = 100/8 = 12.5$.

Nota: cuando se obtienen fracciones, si éstas son de 0.5 en adelante, se redondea al entero, cuando son menores de 0.5 se eliminan. En el ejemplo, la fracción es de 0.5, por lo cual la respuesta correcta son 13 enfermeras.

TERCER PASO Una vez obtenido el número de enfermeras que se requieren para el servicio, el paso siguiente es distribuirlas por turnos, tomando en cuenta los indicadores establecidos. Siguiendo el ejemplo citado, la distribución de las 13 enfermeras se muestra en el cuadro 11-11.

Cuadro 11-11 Indicador por turno.

Turno	Indicador	Resultado
Matutino	40%	5
Vespertino	30%	4
Nocturno	30%	4

El turno nocturno es doble, por razón de que se alterna al personal para que trabaje una noche sí y otra no. Algunas instituciones doblan el resultado de la distribución para el turno nocturno y otras lo dividen. En opinión de la autora de este libro, debe doblarse el resultado en todos los casos, por motivo de que el turno nocturno tiene un porcentaje establecido en un indicador y al dividir al personal dicho porcentaje también se divide.

Dado que el personal calculado para el servicio no trabaja todo el año, es necesario calcular además el personal de enfermería suplente, lo cual se hace de la siguiente forma:

- Para cubrir vacaciones, una enfermera más por cada 10 enfermeras en el servicio.
- Para cubrir el sexto y séptimo días, una enfermera más por cada seis.

Ejemplo: ¿cuántas enfermeras se requieren **para suplencias** en un servicio de pediatría con 20 camas?

Respuesta: tres enfermeras.

Al hacer el cálculo de personal necesario se obtiene un resultado de 13 enfermeras en total para el servicio de pediatría, de las cuales, para programar su descanso de sexto y séptimo días, se aumentará, en este caso, dos enfermeras más (una por cada seis). El subtotal es ahora de 13 más 2, es decir, 15.

Para calcular el personal de enfermería suplente por vacaciones de las 13 enfermeras, se aumenta, en este caso, una enfermera más (una por cada 10), lo cual da un total de 16 enfermeras para el servicio de pediatría de 20 camas.

CUARTO PASO Calcular el personal según el perfil que se requiere para el servicio específico, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Personal con perfil profesional (licenciadas, especialistas, maestras, doctoras).
- Personal no profesional de enfermería (técnicas, auxiliares y otros estudios técnicos).

Ejemplo: ¿cuántas enfermeras profesionales se requieren para un servicio de pediatría con 20 camas?

Respuesta: el indicador, según el perfil, establece que para un servicio de pediatría, 100% debe ser profesional. Por lo anterior, las 13 enfermeras serán profesionales, así como las tres enfermeras necesarias para suplencias.

▼▲ Factores que afectan la dotación de personal

Factores internos. El presupuesto asignado para recursos humanos de la organización es un elemento que puede limitar la contratación de enfermeras. El ausentismo es otro factor limitante, porque impide mantener los servicios en los parámetros calculados.

Factores externos. Las políticas de salud y las políticas de la empresa son factores que pueden limitar la dotación de personal o afectarla por razón de calidad.

Factores macroambientales. El posicionamiento y la competencia son factores que pueden afectar seriamente la dotación de personal.

Es importante aclarar que los indicadores para calcular el personal de enfermería necesario para los servicios son simplemente eso, indicadores; los mencionados aquí tienen su base en un estudio realizado hace algunas décadas. Con las nuevas políticas de salud y los impactos de la globalización, además de las tendencias a modificar los sistemas de trabajo, se presenta la necesidad urgente de realizar nuevos estudios para determinar los indicadores.

Ejercicio. Mediante el cuadro 11-12 calcular el personal de enfermería necesario.

▼▲ Cálculo de ausentismo

El cálculo de ausentismo es una operación numérica para calcular las ausencias previsibles en la dotación de personal de enfermería. El ausentismo es la condición que se produce cuando el personal no acude a trabajar. Algunos factores que inciden en el ausentismo de personal son los siguientes:

- **Sexo.** El sexo femenino falta con mayor frecuencia, debido a las múltiples funciones que la mujer desempeña en la sociedad.
- **Motivación.** Cuando el trabajo no es satisfactorio para el trabajador, aumenta el ausentismo.
- **Economía.** Cuando se tienen dos o más trabajos con el propósito de aumentar los ingresos, se produce más ausentismo.
- **Ambiente físico.** Un ambiente físico sin ventilación, iluminación e higiene adecuadas, se torna deprimente, lo cual se refleja en aumento de ausentismo.
- **Salud.** Los problemas de salud son la principal razón para el ausentismo.

Clasificación del ausentismo

- **Ausentismo justificado.** Las ausencias se producen con aviso y por autorización correspondiente.
- **Ausentismo injustificado.** Las ausencias se producen con o sin aviso, y con o sin autorización correspondiente.

Cuadro 11-12 Cuadro de concentración.

Cuadro 11-13 Ausencias previsibles.

Ausencias previsibles	Número de días por año
Sextos días	
Séptimos días	52
Vacaciones	20
Días económicos	9
Total	144

Procedimiento

PRIMER PASO Determinar los días efectivos de trabajo. Para determinar los días efectivos de trabajo se consideran las ausencias previsibles, que son aquellas que es posible determinar, en razón de estar reglamentadas (cuadro 11-13).

De acuerdo con lo anterior, los **días efectivos de trabajo son 221 días**. Si se consideran los 365 días que tiene el año y se descuentan 144 de las ausencias previsibles, el resultado son 221 días efectivos de trabajo al año.

SEGUNDO PASO Determinar el porcentaje de ausentismo previsible. Este porcentaje se establece considerando las ausencias que pueden preverse por estar reglamentadas. Se obtiene mediante una simple operación matemática.

Considerando que se trabajan los 365 días al año (365 corresponde a 100%), los días que pueden preverse como aquellos en que habrá ausencias son 144 (39%).

$$365 = 100\%$$

$$144 = X$$

$$\frac{144 (100)}{365} = 39.4\%$$

TERCER PASO Calcular la cobertura de reemplazos; esto puede hacerse al tomar en cuenta los días; en este caso, se calcula el personal necesario para cubrir 144 días.

Otra forma de efectuarlo es mediante el cálculo de personal ya descrito, al cual sólo agregaríamos personal necesario para cubrir nueve días (días económicos).

▼ Cálculo de material y equipo

El cálculo de material y equipo es la investigación cuantitativa de las necesidades de material, equipo e instrumental, que se requiere para proporcionar atención médica en servicios de hospitalización.

Condiciones

El cálculo de material y equipo debe hacerse cuando los servicios se amplíen, se reorganicen, exista un aumento en el consumo diario o se muestren alteraciones con tendencia al desperdicio.

Factores

Al calcular el equipo y material necesarios deben tomarse en cuenta, entre otros, al menos los siguientes factores:

- Capacidad del hospital.
- Curva estándar de consumo.
- Porcentaje de ocupación.
- Tipo de hospital.
- Tratamientos especiales y frecuencia.
- Edad y sexo predominante en los pacientes.
- Presupuesto asignado.
- Duración del material.
- Tipo de almacenamiento.
- Calidad y costo de los artículos.

Clasificación del material y equipo

Para clasificar el material y equipo, considere dos categorías (cuadro 11-14): según el lugar en que se encuentran (por su localización) y de acuerdo con el uso destinado (por su servicio).

- **Material y equipo en almacén.** Es el material y equipo nuevos que se encuentran almacenados con el propósito de renovar y mantener aquel equipo que está siendo utilizado y que así lo requiera.
- **Material y equipo en fondo fijo.** Es aquel material y equipo que se ubica en los servicios con el propósito de cubrir emergencias, el aumento por contingencia y los imprevistos.
- **Material y equipo en central.** Es aquel material y equipo que se recibe para su limpieza y esterilización o, en su defecto, para canje.

Cuadro 11-14 Clasificación de material y equipo.

Por su localización	Por su servicio
<ul style="list-style-type: none">• En almacén• En fondo fijo• En central de equipos	<ul style="list-style-type: none">• De curación• De canje• Equipo móvil• Equipo fijo• Equipo clínico• Equipo rojo

- **Material y equipo móvil.** Es aquel material y equipo que puede cambiarse de lugar si es necesario. Se caracteriza por ser equipo y material que puede trasladarse a donde sea requerido. Debe contarse con un equipo por cada 10 pacientes en 24 horas cuando es de uso frecuente.
- **Equipo fijo.** Es aquel equipo que está instalado en una ubicación específica, que no puede ser trasladado según las necesidades o urgencias que se presenten.
- **Equipo clínico.** Es todo aquel equipo que se utiliza indefectiblemente en los tratamientos médicos o de enfermería.
- **Equipo rojo.** Es un equipo especial que se utiliza sólo en casos de urgencia, o para reanimación. Es importante proporcionar uno a cada servicio.

Para calcular la dotación de ropa de cama, se manejan los siguientes indicadores:

- Un juego por cama de las existentes en los servicios.
- Un juego por cama existente en la lavandería.
- Un juego por cama existente en almacén.
- Un juego por cama en ropería del servicio.
- Un juego más por cada 10 juegos existentes en lavandería para cubrir el proceso de lavado y renovación, que presupone el deterioro normal. Dicho juego debe sustituirse cada seis meses.

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

- Prever la existencia con base en cálculos realistas.
- Asegurar la existencia de fondos fijos en los servicios.
- Mantener la dotación y verificar las existencias.
- Realizar investigaciones periódicas que muestren el consumo.

▼ ▲ Instrumentos para recolectar información

Recolectar la información para la calidad es una práctica común en el modelo. Es la base a partir de la cual se elaboran los planes, se toman las decisiones estratégicas, se corrigen los procesos, etc. Entre los instrumentos para recolectar la información se encuentran los siguientes: lista de cotejo, hoja de verificación y hojas de concentración, entre otras herramientas útiles.

Listas de cotejo

En enfermería es posible evaluar todas las actividades que se realizan en la atención directa al paciente, las actividades administrativas y de escritorio, las actividades de educación para la salud, en fin, todas aquellas que se generan en el proceso de transformación de insumos en servicios.

La lista de cotejo puede ser simple o compleja, se utiliza para concentrar información por categorías previamente definidas, por ejemplo, opiniones de los pacientes, medición del desempeño, riesgo profesional, frecuencia en la ocurrencia de eventos de calidad, etcétera.

Los **propósitos** de las listas de cotejo son:

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

Procedimiento para elaborar las listas de cotejo

PRIMER PASO **Determinar las categorías de estudio.** Las categorías para concentrar la información están definidas en el proyecto de calidad, o en los rubros sobre los cuales se desea cotejar; si no ocurriera así, se deben elaborar a partir del procedimiento o actividad que se evaluará.

Un ejemplo de categorías para estudio en las actividades de la enfermera instrumentista pueden apegarse a los siguientes aspectos:

- Tipo de funciones que realiza la enfermera instrumentista.
- Frecuencia con la que instrumenta.
- Relación entre cumplimiento de requisitos para el puesto y calidad.
- Frecuencia de errores al instrumentar.
- Desperdicio de material estéril.
- Cumplimiento de requisitos del equipo, material e instrumental de las salas quirúrgicas.

Como es evidente, el proceso de una intervención quirúrgica y las actividades de la enfermera instrumentista están íntimamente relacionados; por lo mismo, pueden elegirse categorías relacionadas con el proceso quirúrgico y también categorías relacionadas con las actividades propias de la especialidad.

SEGUNDO PASO **Definir el periodo.** Para recabar información se consideran los factores que apoyan o complican la recolección, entre ellos: los recursos humanos para aplicarlas, el volumen de personas a observar, el volumen de documentos a revisar. Con los datos sobre factores que complican o favorecen la recolección, se define el tiempo necesario para la recolección.

TERCER PASO **Elaborar una lista de datos.** Definidas las categorías, es fácil hacer una lista de actividades en cada una de ellas, por ejemplo: en relación con las actividades de la enfermera instrumentista, que es la categoría 1, se puede realizar una lista como la que se muestra en el cuadro 11-15.

CUARTO PASO **Diseñar el formato de la lista.** La forma en que se pueden organizar los datos de la lista de cotejo depende de los datos que se deseen analizar. Es importante que la información a recabar sea completa, lo cual no implica que se recolecten datos innecesarios. Por medio de una lista de cotejo puede observarse también la ocurrencia de determinados eventos. El cuadro 11-16 muestra un ejemplo de un formato para cotejar.

Cuadro 11-15 Ejemplo de lista de datos.**Categoría 1. Funciones de la enfermera instrumentista.**

- Se entera con un día de anticipación sobre los eventos quirúrgicos en el servicio.
- Se presenta al quirófano con puntualidad y debidamente uniformada.
- Verifica si se modificó la programación.
- Solicita en la central de equipos el instrumental, ropa y material que va a utilizar, así como firmar el vale correspondiente.
- Supervisa el correcto aseo de la sala y vigila que el mobiliario esté completo y en su lugar.
- Comprueba el adecuado funcionamiento de los aparatos electromédicos.
- Verifica la identificación del paciente, por el brazalete.
- Con ayuda de la enfermera circulante, abre los bultos de ropa, instrumental y suturas.
- Inicia el lavado de manos 15 minutos antes de la hora fijada para la intervención.
- Usa bata y guantes estériles: cubre las mesas con la ropa apropiada; coloca y prepara el instrumental, material de suturas, soluciones, gasas, compresas y, en general, lo necesario.
- Cuenta el instrumental indicado en las tarjetas; con ayuda de la enfermera circulante, cuenta el material de esponjear.
- Ayuda al equipo médico a vestirse con ropa estéril.
- Proporciona las tinturas para delimitar el área quirúrgica y realizar la asepsia de la misma; proporciona los campos estériles para vestir al paciente.
- Conserva la asepsia durante toda la operación.
- Conoce los tiempos quirúrgicos para anticiparse al cirujano.
- Mantiene ordenado y limpio el instrumental durante la intervención quirúrgica.
- Hace el recuento del material de esponjear y de las agujas de sutura antes de cerrar la cavidad y antes del cierre de la piel.
- Entrega a la enfermera circulante las muestras para estudio histopatológico.
- Al terminar la operación, ayuda al arreglo final de la herida.
- Retira los campos del paciente y verifica que no se encuentre instrumental en ellos.
- Lava y seca el instrumental quirúrgico en colaboración con la enfermera circulante; integra la charola y entrega a la central de equipos y esterilización (CEYE).
- En casos sépticos, sigue los lineamientos correspondientes.
- Notifica al jefe de piso respecto al instrumental defectuoso.
- Permanece en la sala de operaciones durante todo el acto quirúrgico.
- Cuando la operación se prolongue fuera de su horario, lo hará saber al jefe de piso, por conducto de la enfermera circulante, para que ella solucione el caso.
- En caso de defunción, notifica al jefe de piso y auxilia a la enfermera circulante en la preparación del cuerpo.
- Con ayuda de la enfermera circulante y el personal de intendencia, prepara la sala de operaciones para reiniciar el ciclo.
- Comunica a la enfermera instrumentista del turno siguiente el número de compresas de esponjear, gasas e instrumental que se estén utilizando.
- Colabora en el adiestramiento de personal de nuevo ingreso.
- Asiste a cursos de actualización relacionados con su profesión.

Cuadro 11-16 Lista de cotejo.

Funciones de la enfermera instrumentista	Se realizó	No se realizó
1. Enterarse con un día de anticipación de los eventos quirúrgicos.	X	
2. Se presenta puntual y con el uniforme reglamentario.	X	
3. Verifica la programación.		X
4. Solicita a la central de equipos el material y equipo necesarios.	X	

▼ ▲ Instrumentos para clasificar información

Histograma

No obstante que un histograma es semejante a los gráficos de barra, es conceptualmente diferente. Los gráficos de barra son una manera visual de entregar información que permiten algunas apreciaciones estadísticas. Los histogramas también utilizan barras para representar la información que es, en este caso, distribución de frecuencias; sin embargo, esta gráfica va más allá de presentar información, tiene importantes propiedades matemáticas para construir, interpretar y utilizar los datos. Para elaborar un histograma es importante partir de los siguientes pasos:

- Determinar el número de datos.
- Determinar el rango.
- Determinar el intervalo de clase a formar.
- Formar intervalos de clase.
- Construir la tabla de frecuencias.
- Construir el histograma.
- Análisis de resultados.

Primero es importante considerar que las **distribuciones de frecuencias** en estadística sirven para estudiar el comportamiento de un conjunto de datos y consiste en ordenarlos en intervalos de clase e indicar el número de datos comprendidos en cada clase.

1) Determinar el número de datos. He aquí un ejemplo: el cuadro 11-17 muestra el número de funciones de un total de 30 realizadas por 20 enfermeras.

2) Determinar el rango. En todo conjunto de valores estadísticos hay valores extremos, el menor y el mayor. La diferencia entre estos valores extremos se denomina rango. Así pues, el rango resulta de la diferencia entre el dato mayor y el menor. De acuerdo con el ejemplo del cuadro 11-17, el dato mayor es 30 y el menor 10, es decir:

$$30 - 10 = 20$$

Rango igual a 20.

Cuadro 11-17 Número de funciones de un total de 30 realizadas por 20 enfermeras.

Enfermera 1	30
Enfermera 2	25
Enfermera 3	20
Enfermera 4	10
Enfermera 5	18
Enfermera 6	23
Enfermera 7	14
Enfermera 8	10
Enfermera 9	30
Enfermera 10	29
Enfermera 11	18
Enfermera 12	27
Enfermera 13	19
Enfermera 14	25
Enfermera 15	23
Enfermera 16	28
Enfermera 17	30
Enfermera 18	22
Enfermera 19	25
Enfermera 20	28

3) Determinar el intervalo de clase a formar. No hay normas definidas respecto al número de clase que deben utilizarse en una distribución de frecuencias. Si los intervalos de clase son muy pocos, se pierden detalles, si son muchos se presentan irregularidades que no permiten apreciar un patrón de conducta. En todo caso, la mayoría de los analistas recomiendan elegir no menos de cinco intervalos de clase ni más de 18. Si se toma en cuenta la recomendación de los analistas, aquí se elige 5 como número de intervalos de clase, de esta forma, el intervalo se obtiene por una simple operación aritmética:

$$\text{Intervalo} = \text{rango} / \text{número de clases}$$

Sustituyendo:

$$\text{Intervalo} = 20 / 5 = 4$$

Así, el intervalo es 4.

4) Formar intervalos de clase. Para formar los intervalos de clase, se agrega el intervalo, en este caso 4, al intervalo se le resta 1. Menos (-1) al límite inferior de cada clase, iniciando con el límite inferior del rango.

El intervalo es

$$4 - 1 = 3$$

Cuadro 11-18 Tabla de frecuencias.

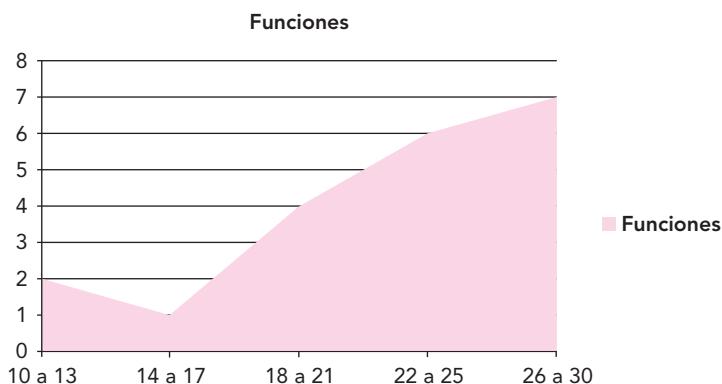
Clase	Intervalo	Frecuencia	Total
1	10 a 13		2
2	14 a 17		1
3	18 a 21		4
4	22 a 25		5
5	26 a 30		6
Total			20

Límite inferior =	$10 + 3 = 13$
	$14 + 3 = 17$
	$18 + 3 = 21$
	$22 + 3 = 25$
	$26 + 3 = 29$
	$29 + 3 = 32$

5) Construir la tabla de frecuencias. El cuadro 11-18 muestra cómo se elabora la tabla de frecuencias para este ejemplo.

6) Construir el histograma. Los histogramas son una forma de representación gráfica de las frecuencias de clase por áreas (figura 11-3).

Las barras miden el tamaño de la variable por su altura; por lo general las barras van separadas, dejando espacio entre cada una de ellas. Como los histogramas representan las frecuencias por el área de los rectángulos (no por su altura), las barras no dejan espacio



▲ Figura 11-3 Ejemplo de histograma.

entre ellas en un histograma. La densidad de la frecuencia se relaciona con la barra del histograma. En el histograma, el eje vertical mide la densidad de la frecuencia y el eje horizontal contiene el intervalo de clase.

7) Análisis de resultados. En el análisis de los resultados de la gráfica es fácil darse cuenta que el área de mayor densidad (no de altura) corresponde a las enfermeras que cumplen todas las funciones, es decir, sólo siete de las 20 enfermeras observadas cumplen con todas las funciones. Si sólo siete de 20 enfermeras cumplen su trabajo a satisfacción, cabe concluir que existe déficit en el cumplimiento de funciones, lo cual indica que predomina la falta de calidad.

Diagrama de Pareto

El principio de Pareto se debe a un economista italiano llamado Wilfredo Pareto; dicho economista, después de numerosas observaciones, encontró que 20% de las causas origina- ban 80% de los efectos.

En la administración se traduce a la regla del 80/20 que significa, por ejemplo, si se aplica al trabajo de una empresa, que 20% de los trabajadores sacan el trabajo de 80% o, si se quiere aplicar a los cambios, 20% se ubica en las variables importantes y 80% se modifica como efecto de 20 por ciento.

El diagrama de Pareto tiene muchas e importantes aplicaciones en el estudio de pro-blemas en una organización, lo más relevante es que se pueden identificar los datos que corresponden a las causas, separando los efectos y priorizando las áreas problema. El obje-tivo del diagrama es identificar en forma clara y precisa hacia dónde enfocar los esfuerzos para la solución de problemas.

Procedimiento

PRIMER PASO Definir la situación que se pretende analizar. De la observación y la ex-periencia se elige una situación, por ejemplo, “Causas de la baja calidad de la atención de enfermería”.

SEGUNDO PASO Elaborar una lista de todos los aspectos que deben tomarse en cuenta. Para ilustrar el segundo paso, considere el ejemplo planteado sobre las causas de la baja calidad en la atención de enfermería, los aspectos a considerar pueden ser los que se listan en el cuadro 11-19.

TERCER PASO Definir un periodo para el estudio. Si se toma en cuenta que el estudio de la situación que se pretende analizar permitirá la solución de la problemática, el tiempo que se invierte es definitivo para lograr los objetivos. Al definir el tiempo, es importante considerar los recursos humanos y materiales de que se dispone para la investigación de campo.

CUARTO PASO Recopilar la información ordenándola según la frecuencia de mayor a me-nor (cuadro 11-20).

Cuadro 11-19 Lista de posibles causas de la baja calidad en la atención de enfermería.

Causa de baja calidad	
Exceso de trabajo	
Insatisfacción por el tipo de trabajo	
Mal ambiente físico y social	
Marginación profesional	
Doble jornada de trabajo	
Falta de conocimientos	
Otras	

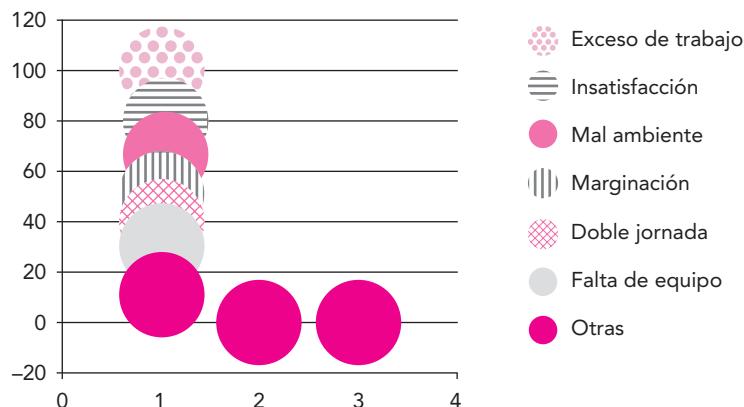
QUINTO PASO Graficar. Al revisar la información se obtiene el porcentaje por causa y el porcentaje acumulado. Hecho lo anterior, la gráfica de la figura 11-4 muestra cuál es el factor que causa mayor problemática, mismo que se encuentra en 20%; al solucionar la problemática de ese factor, 80% restante se modifica.

SEXTO PASO Análisis. De los siete factores mencionados es prioritario que reciba atención el relacionado con exceso de trabajo (27%), pues se encuentra como variable importante ya que por sí solo representa más de 20%, y al ser atendido, sin duda modificará al resto de los factores. Intentar solucionar los siete factores multiplicaría los esfuerzos requeridos para lograrlo, por lo que es necesario dar prioridad a los factores de más peso que están ocasionando los problemas más significativos y después atender las otras causas.

Si la baja calidad se produce por causa de los siete factores identificados y sin perder de vista que las observaciones de Pareto indican que solucionando 20% de las causas importantes los efectos se transmiten al restante 80%, en el ejemplo planteado, al solucionar el exceso de trabajo, sus efectos modificarán el resto de factores y la calidad mejorará.

Cuadro 11-20 Lista ordenada de causas de la baja calidad en la atención de enfermería.

Causa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Exceso de trabajo	100	27	27
Insatisfacción	80	22	49
Mal ambiente	60	16	65
Marginación	50	13	78
Doble jornada	40	11	89
Falta de equipo	30	8	97
Otras	10	3	100
Totales	370	100	100



▲ Figura 11-4 Gráfica que muestra el porcentaje por causa y el porcentaje acumulado de las causas de la baja calidad en la atención de enfermería.

Diagrama causa-efecto de Ishikawa

En 1950, Kaouru Ishikawa desarrolló el diagrama que lleva su nombre, cuyo propósito es encontrar las causas reales que ocasionan las desviaciones. Es importante señalar que la teoría de la toma de decisiones utiliza el llamado “árbol de decisiones” que es muy semejante al diagrama de Ishikawa.

Procedimiento

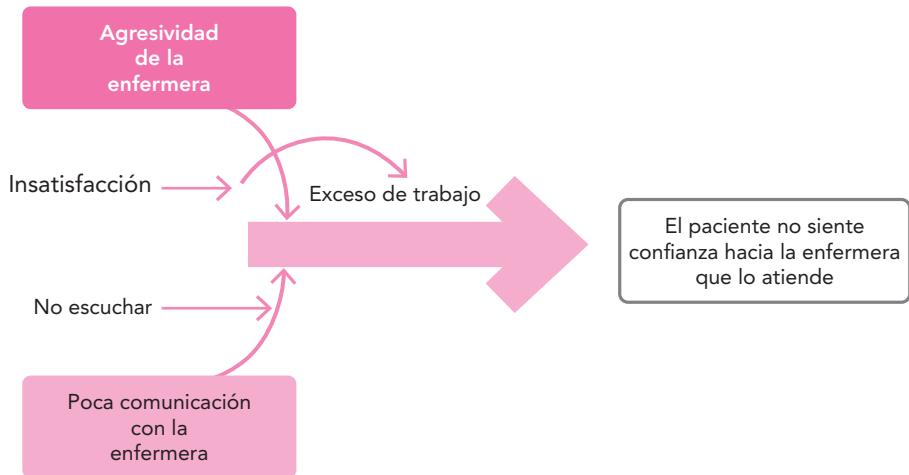
1) Seleccionar el problema. Colocándolo en un rectángulo a la derecha, dibuje una flecha gruesa apuntando hacia el rectángulo en el cual está el problema que se desea analizar (figura 11-5).

2) Liste las posibles causas. ¿Cuál es la causa que origina el problema? A esta causa se le denomina **causa primaria**. Si se analizan procesos de transformación, es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Personal que realiza el proceso.
- Método que se emplea en el proceso.
- Material, equipo e instrumental.
- Medio ambiente.



▲ Figura 11-5 Selección del problema que se desea analizar.



▲ Figura 11-6 Diagrama de Ishikawa.

3) El siguiente paso es **encontrar las causas de las causas**, a las cuales se les llama **causas secundarias** y se les coloca como otras flechas que se conectan a la flecha principal.

4) **Interpretar el diagrama.** Mediante la investigación y análisis es posible solucionar los problemas de raíz (figura 11-6).

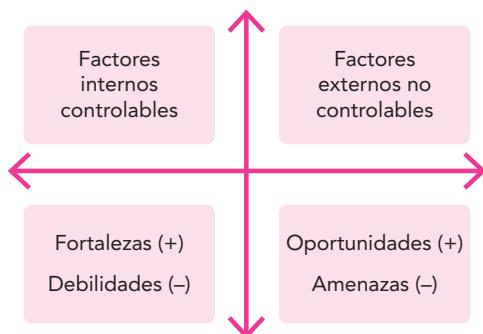
Análisis de FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas)

El análisis FODA es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Cristensen; su propósito es realizar un diagnóstico situacional para posicionarse competitivamente, tomar decisiones y aprovechar el análisis del entorno para establecer estrategias.

En inglés, el nombre de FODA es SWOT, derivado de *strengths* (fortalezas), *weaknesses* (debilidades), *opportunities* (oportunidades) y *threats* (amenazas). En España se le conoce como análisis DAFO, porque es un análisis de variables controlables y no controlables. Las debilidades y las fortalezas son factores internos de la organización y, por lo mismo, son factores controlables. Las oportunidades y las amenazas se presentan en el contexto ambiental, por ello son factores no controlables. El proceso de análisis debe considerar factores económicos, políticos, sociales y culturales.

El análisis FODA es una herramienta que provee de insumos a la planeación estratégica por medio de información que permite implantar acciones y medidas para corregir desviaciones, generar nuevos proyectos y las acciones para la mejora continua.

El análisis estratégico permite visualizar el ambiente interno y externo de una organización, se representa mediante una matriz de doble entrada, en la cual el nivel horizontal analiza factores positivos y negativos. La lectura vertical visualiza factores internos controlables y externos no controlables (figura 11-7).



▲ **Figura 11-7** Análisis estratégico de una organización representado en una matriz de doble entrada.

Los elementos positivos internos son fortalezas, diferencian a la organización, al proyecto o al programa de otros similares. Los elementos positivos externos son oportunidades, se generan en el contexto ambiental o el entorno, son situaciones que deben ser aprovechadas.

Los elementos negativos internos son las debilidades; por ser controlables, pueden eliminarse o corregirse. Los elementos negativos externos son amenazas, situaciones que genera el entorno ambiental y que lo mejor es tener estrategias para sortear las dificultades que puedan presentarse.

Procedimiento

1) Evaluar el ambiente interno. Describir la situación actual de la organización de la forma más objetiva posible; esto inicia con la situación interna, es decir, las fortalezas y las debilidades. Las fortalezas son todos los elementos positivos que la organización tiene, incluyendo: servicio, financiamiento, mercadeo, organización, infraestructura, tecnología y todos los recursos con que se cuenta para lograr los objetivos.

Nunca se debe permitir que situaciones personales impidan reconocer las debilidades; si no hay una meta concreta se propicia una peligrosa situación de estancamiento. Es importante dejar claro cuáles son las prioridades futuras, las opciones de desarrollo y las metas. Cuando se reconoce de manera objetiva la posición de la organización, con seguridad los esfuerzos se orientarán hacia un rumbo definido.

Las fortalezas son todos los aspectos positivos; las debilidades son aspectos negativos internos que pueden ser controlados. Se toman en cuenta los mismos aspectos que se utilizan para las fortalezas, es decir: servicio, financiamiento, mercadeo, organización, infraestructura, tecnología y todos los recursos con que se cuenta para lograr los objetivos, pero ahora considerando las barreras que impiden avanzar. Cabe señalar que deben describirse situaciones del presente y no situaciones pasadas o situaciones futuras.

2) Evaluar el ambiente externo. Todas las organizaciones humanas existen dentro de un contexto ambiental, en el que los factores políticos, sociales, económicos, culturales y tecnológicos afectan su funcionamiento.

Las oportunidades y amenazas a las organizaciones son elementos no controlables que suceden en el ambiente y que pueden aprovecharse para el logro de objetivos. Es necesario evaluar cuáles de los factores generales ya mencionados tienen influencia en la organización, cuáles representan oportunidades para crecer, desarrollarse o simplemente facilitan el logro de objetivos. En contraparte, los aspectos negativos externos son situaciones que amenazan el funcionamiento de la organización. En definitiva, al evaluar la situación ambiental es posible descubrir el impacto que los factores externos tendrían en cada una de las áreas de actividad de la empresa.

3) Establecer prioridades. Dado que los problemas que se identifican tanto en el ambiente interno como en el externo no pueden ser resueltos al mismo tiempo y tampoco pueden aprovecharse todas las oportunidades en el momento, es indispensable establecer prioridades.

Las prioridades se determinan tomando en cuenta que es preciso hacer crecer las fortalezas y las oportunidades, al tiempo que se disminuyen las debilidades y evitan las amenazas.

4) Elaborar la matriz de estrategias. La matriz FODA es un instrumento para desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO (maxi-maxi). Mediante la combinación de los aspectos positivos tanto internos como externos, fortalezas y oportunidades, para hacer crecer fortalezas y oportunidades.
- Estrategias FA (maxi-mini). Al combinar un elemento positivo interno con un elemento negativo externo, para evitar las amenazas utilizando las fortalezas.
- Estrategias DO (mini-maxi). Mediante la reducción de las debilidades y aprovechar las oportunidades.
- Estrategias DA (mini-mini). Para reducir las debilidades y enfrentar las amenazas.

La evaluación interna y externa de la organización requiere juicios sólidos con base en argumentos demostrables. La matriz FODA se realiza en ocho pasos (figura 11-8):

1. Elaborar la lista de fuerzas o fortalezas internas que son clave.
2. Hacer una lista de las debilidades relevantes.
3. Elaborar una lista de las oportunidades que se presentan en el ambiente.
4. Hacer una lista de amenazas externas que pueden afectar a la empresa.
5. Registrar estrategias FO que es necesario para adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas.
6. Registrar estrategias FA que resultan de adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas.
7. Registrar estrategias DO conforme se adecuan las debilidades internas a las oportunidades externas.
8. Registrar estrategias DA que son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Factores internos (controlables)	Lista de fortalezas F 1 F 2 F 3	Lista de debilidades D 1 D 2 D 3
Factores externos (no controlables)		
Listas de oportunidades O 1 O 2 O 3	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
Listas de amenazas A 1 A 2 A 3	FA (maxi-mini)	DA (mini-mini)

▲ Figura 11-8 Matriz FODA.

▼ ▲ Sistemas de trabajo

A fin de proporcionar servicios de enfermería se utilizan cuatro sistemas, cuyo propósito es un ejercicio ágil en la atención al paciente. Cada uno de ellos se usa conforme a los recursos humanos existentes.

1. Sistema por paciente.
2. Sistema por funciones.
3. Sistema mixto.
4. Trabajo en equipo.

Sistema de trabajo por paciente

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

Entre las ventajas de este sistema de trabajo se cuentan las siguientes:

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

No es recomendable asignar más de 10 pacientes a una enfermera; el indicador recomendado para este sistema es de seis pacientes por cada enfermera.

Sistema de trabajo por funciones

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

El propósito de dicho sistema es realizar con rapidez las actividades urgentes y rutinarias. Se recomienda aplicar dicho sistema para fines educativos, como reforzar el aprendizaje de una técnica, lograr destrezas y habilidades. Sus desventajas más relevantes son que despersonaliza la atención de enfermería e impide el proceso de evaluación de la atención.

Sistema de trabajo mixto

Consiste en asignar el trabajo por pacientes y por funciones. Sólo se asignan aquellos pacientes que presentan condiciones de delicados o graves, infectocontagiosos o con tratamientos especiales. Se recomienda cuando el personal de los servicios es insuficiente y cuentan con preparación similar.

Sistema de trabajo en equipo

Uno de los sistemas con mayores posibilidades de éxito es el sistema de equipo, el cual consiste en formar equipos de enfermeras profesionales y no profesionales, que se encargan de un número determinado de pacientes desde su ingreso hasta su egreso. El liderazgo del grupo es asumido por la profesional, quien es responsable directa ante la encargada de servicio de la atención proporcionada al paciente por su equipo.

El trabajo en equipo requiere administrar al personal de manera adecuada y efectuar una correcta delegación de funciones y de la autoridad correspondiente. Las ventajas de dicho sistema son múltiples y variadas, entre otras las siguientes:

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



PARTE
III

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



CAPÍTULO 12

Sistema de salud

CAPÍTULO 13

Integración de recursos humanos de
enfermería

CAPÍTULO 14

Liderazgo en la enfermería

CAPÍTULO 15

Instrumentos de los procesos operativos

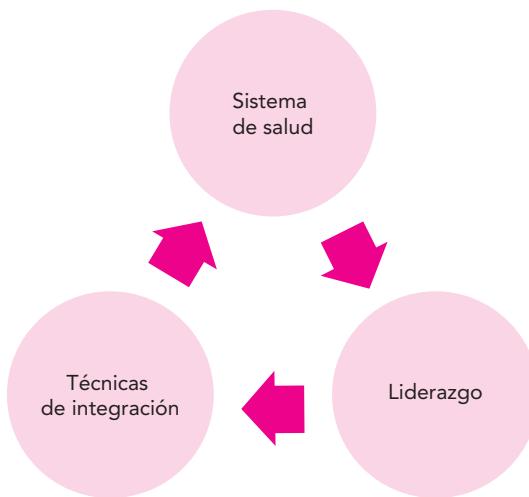
Sistema de salud

La administración de recursos humanos es el factor clave en todas las organizaciones; de la forma en que se aplique dicha dirección depende la prestación del servicio, la calidad, la proyección de la empresa e incluso la lealtad de clientes y trabajadores.

Con el propósito de ubicar al lector en el contexto global, se abordan aquí conceptos generales del sistema de salud, el liderazgo del personal de enfermería y los aspectos relativos a la creatividad e innovación que hacen de esta profesión un trabajo único y gratificante (figura 12-1).

▼ ▲ Sistema de salud y calidad

La teoría de sistemas considera tres elementos: 1) insumos, que representan la entrada; 2) procesos, que son prácticamente todas las actividades que se realizan para proporcionar el servicio o elaborar el producto, y 3) productos, que son resultado de los dos elementos mencionados (véase capítulo 5). Como se analizó previamente, en lo referente a las característi-



▲ **Figura 12-1** Aspectos a considerar en la administración de recursos humanos de enfermería.

cas de los sistemas, las organizaciones humanas son sistemas abiertos, tal situación hace que al recibir las influencias del exterior es prácticamente imposible establecer límites de control.

La administración de recursos humanos se refiere a la filosofía, políticas y prácticas utilizadas para influir en los comportamientos de las personas que trabajan en una organización.

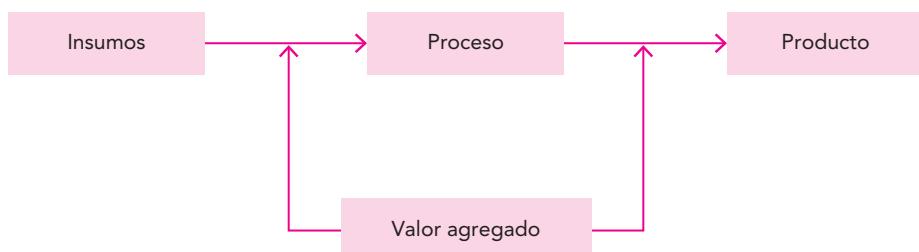
El resultado o producto de la atención de enfermería puede medirse según el grado de eficiencia y efectividad. Con las organizaciones internacionales se promueve el enfoque de procesos y después se aborda el concepto de procesos gerenciales. Los procesos tienden a desarrollarse en el sentido de **agregar valor** a los insumos para mayor satisfacción del cliente (figura 12-2).

En cualquier empresa se encuentran al menos dos tipos de proceso: 1) sustantivos o procesos clave y 2) aquellos que apoyan o sirven de soporte.

La administración de procesos consiste en identificar, definir, determinar las interrelaciones, optimizar, operar y mejorar los procesos de la organización. Busca la administración integral y dinámica a través de actividades que agregan valor a los clientes. Los procesos en las estructuras de las organizaciones que fueron motivo de estudio en todos los modelos de la administración se analizan porque, finalmente, los procesos son las unidades elementales de las organizaciones.

La aplicación de la administración de procesos, sin embargo, no es tarea fácil, porque a lo largo de la evolución de la administración se han desarrollado verdaderos obstáculos. Los departamentos y su autonomía, las jerarquías, la burocracia, la falta de comunicación y la superespecialización, se han convertido en sólidas barreras que impiden el flujo de los procesos y de las actividades para agregar valor. El resultado es que la organización disminuye su capacidad como sistema total para responder a las demandas de sus clientes y del medio ambiente en que se encuentra.

La cultura empresarial está cambiando, ahora se orienta a obtener resultados como producto de un control y mejora de los procesos, se enfatiza la importancia de responsabilizar a las personas por el resultado total y no por fragmentos del mismo. El interés se concentra en entregar bienes o servicios que agreguen valor a los ojos de los clientes. Dentro del movimiento de calidad, se concibe a la organización como un conjunto de procesos que generan un bien o servicio de valor para el cliente.



▲ **Figura 12-2** Los procesos agregan valor a los insumos para mayor satisfacción del cliente.

Otro elemento importante de la administración de calidad es la evaluación de los procesos, la cual se produce en función de la evaluación del cliente externo e interno. Se busca la satisfacción del cliente.

Un factor que recibe atención especial es **escuchar la voz del cliente**, lo que significa la necesidad de encontrar la razón de ser de todos y cada uno de los procesos pues, si algún proceso no tiene clientes por inferencia, no tiene razón de ser.

El paradigma de calidad total establece otro elemento importante: el **aprendizaje de las experiencias** de otras organizaciones consideradas como líderes en el gusto del público. Recibe el nombre de *benchmarking*, que es la comparación competitiva o “escuchar la voz de los mejores procesos”.

Entre los empresarios exitosos existe el consenso de que un desempeño que busca la excelencia, invariablemente practica la gerencia de procesos. Aplicar la gerencia de procesos implica un cambio de paradigma administrativo y la implementación de un principio fundamental en el desempeño organizacional. La gerencia de procesos se fundamenta en la misión, visión, principios y valores que la organización ha establecido. Es indispensable identificar los procesos con toda claridad, pues para medir es necesario establecer parámetros y basarse en hechos.

La aplicación de una metodología científica en la gerencia de procesos es vital para establecer un modelo gerencial, así como las estrategias correspondientes. Además, se señalan las características de los equipos de proceso, el consejo o el comité de calidad. Uno de los aspectos más destacados de la gerencia de procesos es la descripción clara de los diversos procesos que se realizan en la organización.

▼▲ Calidad de la atención de enfermería

Calidad en la atención de enfermería es tratar a los pacientes como ellos necesitan; esforzarse por complacerlos; intentar conocer lo que desean y anticiparse a ello; así como aplicar los conocimientos, experiencia y técnica a su servicio. Implica involucrar a todo el equipo de salud en este proceso y hacer las cosas lo mejor posible.

Si la calidad es una cultura, una filosofía y una forma de ser y hacer conlleva la necesidad de perfeccionar la forma de trabajar. La calidad total tiene su principal fuerza motriz en la creación de un valor agregado en la labor de los profesionales para satisfacer a sus clientes y usuarios.

En relación con los productos y servicios, el valor es la percepción del cliente sobre el grado en que se satisfacen sus necesidades por parte de la empresa o institución a la cual demandan un producto o un servicio.

En enfermería, la calidad es una necesidad que crece y es cada vez más importante; todo profesional que ha laborado en los campos hospitalarios o sanitarios ha sido testigo de lo que produce un servicio médico o de enfermería sin calidad: infinidad de errores en la prestación del servicio debido a descuidos, negligencia o cansancio.

El desarrollo del proceso de atención de enfermería es un ejemplo de los esfuerzos por proporcionar una atención que considere a los clientes (pacientes) con apego a sus características naturales, esto es, tomar en cuenta sus necesidades biológicas, psicológicas y sociales.

Los procesos de la atención médica incluyen tres aspectos fundamentales:

- **Salud pública.** Con funciones de educación para la salud, saneamiento ambiental y control sanitario, la salud en el trabajo, epidemiología y control de enfermedades, prevención de accidentes. Estadística, supervisión de alimentos y bebidas, salud de lugares públicos, el ejercicio profesional de la salud y los aspectos establecidos en la ley de salud.
- **Atención médica.** Se incluyen todas las actividades relacionadas con la prevención y tratamiento de los problemas de salud que producen la morbilidad o mortalidad de la población. Los tres niveles de prevención y las acciones de investigación y docencia.
- **Servicios sociales de salud.** Se incluyen aspectos relacionados con la salud social, incapacidad, delincuencia, orfandad, vejez, desnutrición, educación especial y otras patologías sociales.

Todo sistema de salud tiene objetivos definidos que se orientan a ofrecer servicios de salud efectivos, seguros y eficientes. La calidad en un sistema de salud implica además que se responda a las exigencias y necesidades de los usuarios (cuadro 12-1).

En México, el problema persistente de los sistemas de salud es la falta de coordinación e igualdad en la prestación del servicio. Cada institución de salud tiene sus propias características, recursos y técnicas para afrontar los problemas de salud de la población, y son sustancialmente distintos.

Así, por ejemplo, si se considera el factor de efectividad en instituciones de población abierta y las de seguridad social, es evidente que las complicaciones que deben afrontarse al atender un parto normal en las instituciones de población abierta son mayores a los problemas que ocurren por el mismo concepto en instituciones de seguridad social. En cambio, los reingresos por complicaciones de una cirugía son mayores en las instituciones de seguridad social que en las instituciones de población abierta. Asimismo, las complicaciones por neumonía en pacientes mayores de 60 años ocurren en mayor número en las instituciones de seguridad social que en las de población abierta. Tal como ocurre con esos datos, hay una serie importante de indicadores de calidad que inducen a la reflexión.

En lo que se refiere a la calidad en la prestación de servicios de salud, algunas medidas incluyen la certificación de los profesionales de la salud y la acreditación de las unidades de atención a la salud, además de la protección de los derechos de los usuarios.

Las diversas asociaciones de escuelas y facultades en México pusieron en marcha los procesos para acreditar los planes de estudio de las instituciones formadoras de recursos

Cuadro 12-1 Sistema de salud.

Entrada	Proceso	Salida
<ul style="list-style-type: none"> • Usuario: que puede ser sano o enfermo. • Recursos: humanos, técnicos, materiales, financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de enfermería • Investigación y docencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Solución del problema de salud. Bienestar y aprendizaje. • Nuevas formas para la atención de enfermería. • Nuevos profesionales de la salud.

humanos en salud. El proceso dio origen a un procedimiento de evaluación para medir los elementos que componen la calidad de una educación para tal objetivo.

A fin de certificar la calidad, existen en el país el Consejo Mexicano para la Acreditación de la Educación Médica (COMAEM), con 69 escuelas de medicina afiliadas, el Colegio Nacional de Enfermeras (CNE), la Federación Mexicana de Asociaciones, Facultades y Escuelas de Enfermería (FEMAFE) y el Colegio de Enfermeros Militares. Por su parte, la Secretaría de Salud asigna campos clínicos exclusivamente a las facultades y escuelas con planes y programas educativos acreditados o en proceso de acreditación. Lo anterior se realizó en forma coordinada con la Secretaría de Educación Pública (SEP), las instituciones del Sector Salud, el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), el COMAEM y la Asociación Mexicana de Facultades y Escuelas de Medicina (AMFEM).

Para la certificación de recursos humanos se cuenta con los organismos establecidos por ley: la SEP, las instituciones de educación superior, la ley de profesiones y la ley general de salud. Además, se cuenta con el examen nacional de calidad y el examen nacional de residencias médicas.

En lo referente a la certificación y acreditación de unidades de atención a la salud, en 1999 se puso en marcha un programa que terminó en la creación de la Comisión Nacional para la Certificación de Hospitales, que depende del Consejo de Salubridad General.

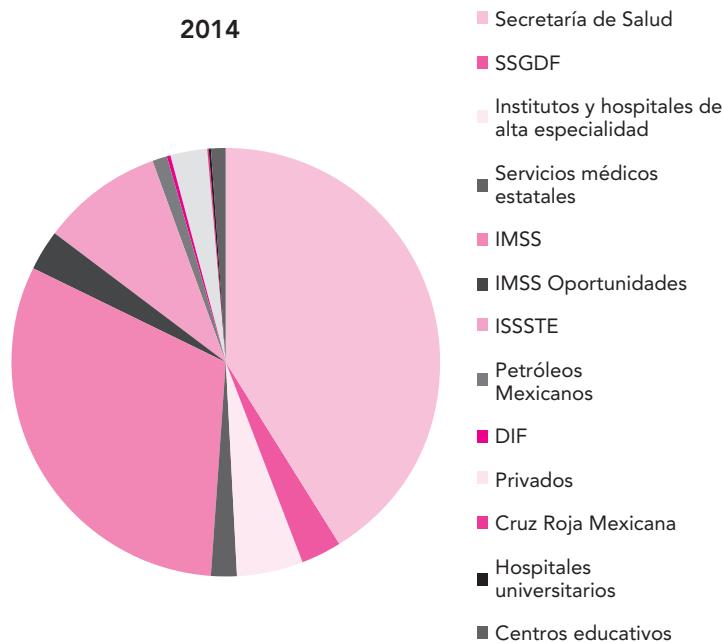
El Sistema de Salud también debe garantizar la atención al cliente derivada de su insatisfacción por el servicio recibido. Para garantizar la calidad, el sistema de salud debe atender al cliente cuando requiere solución a problemas derivados de la insatisfacción por el servicio que se le proporcionó. En 1996 se creó la Comisión Nacional de Arbitraje Médico (CONAMED); teniendo como funciones entre otras: ofrecer medios alternos para solucionar controversias entre usuarios y prestadores de servicios médicos, promover la prestación de servicios de calidad y contribuir a la seguridad de los pacientes.

A partir de la creación de la CONAMED, se ha establecido en México el estudio de las quejas relacionadas con la atención médica. De la fecha de su creación al 2010, de 221 239 asuntos fueron concluidos 220 156, lo que representa una eficiencia de 99.5%. Tan sólo en 2013 se ofrecieron 4 646 asesorías, fueron atendidas 2 954 inconformidades, se realizaron 918 conciliaciones, 1 179 fueron gestión inmediata y se presentaron 249 dictámenes.

En este complejo escenario, el campo de la salud se ha transformado. Si bien es cierto que por una parte se obtienen resultados como el aumento de la esperanza de vida, o el control de la mortalidad por enfermedades transmisibles, también es cierto que una vez que dichos problemas empiezan a ser controlados aparecen otros que son consecuencia directa de los logros alcanzados; por ello es necesario disponer de nuevas formas de prevenir problemas emergentes.

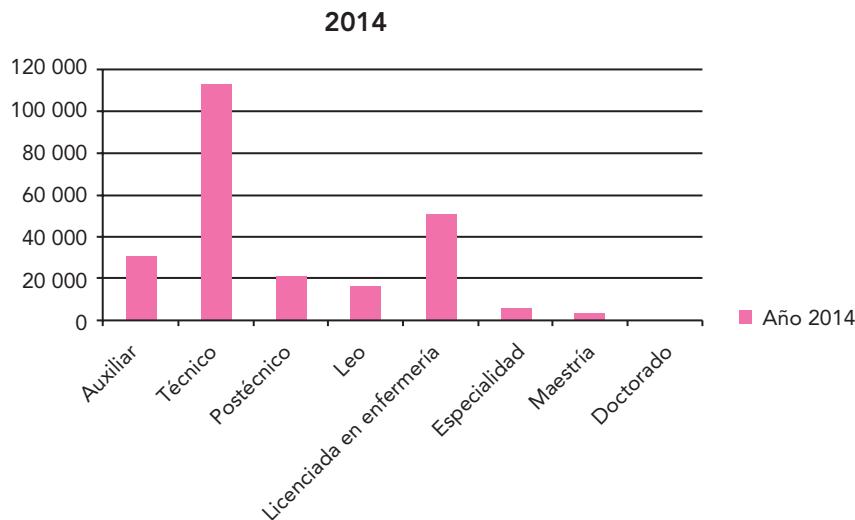
▼ Recursos de enfermería y la calidad en México

Según el Sistema de Información Administrativa de Recursos Humanos de Enfermería (SIARHE) (Comisión Permanente de Enfermería, S.S.), para 2014 había la siguiente distribución de enfermeras en el país: de un total de 253 425 plazas de trabajo en las diversas instituciones y con la distribución que se muestra en la figura 12-3. En lo que se refiere al nivel de estudios según institución, considere los datos que aparecen en la figura 12-4.



Institución	2014
Secretaría de Salud	104 582
SSGDF	7 536
Institutos y hospitales de alta especialidad	12 054
Servicios médicos estatales	4 631
IMSS	79 256
IMSS Oportunidades	7 607
ISSSTE	22 237
Petróleos Mexicanos	2 864
DIF	562
Privados	8 491
Cruz Roja Mexicana	43
Hospitales universitarios	250
Centros educativos	3 312

▲ **Figura 12-3** Distribución de enfermeras en México en 2014, según el Sistema de Información Administrativa de Recursos Humanos de Enfermería (SIARHE).



Nivel académico	2014
Auxiliar	30 827
Técnico	112 377
Posttécnico	20 881
Leo	15 807
Licenciada en enfermería	51 650
Especialidad	4 818
Maestría	2 381
Doctorado	105

▲ **Figura 12-4** Nivel de estudios según institución, datos del Sistema de Información Administrativa de Recursos Humanos de Enfermería (SIARHE).

Otras situaciones importantes son las relacionadas con la distribución de enfermeras por sector geográfico, el sexo de los trabajadores y los indicadores globales. Se considera que el indicador de enfermeras que se acepta en México es de cinco profesionales por 10 000 habitantes. Y en lo que se refiere al indicador (profesional-no profesional) es de 60 por 40, respectivamente. El personal profesional es el que cuenta con estudios de licenciatura, maestría y doctorado.

El personal de enfermería en México se concentra en las grandes instituciones del Sector Salud y en las entidades del centro y noroeste del país. Predomina en el ejercicio de la profesión el sexo femenino en 94 por ciento.

En lo referente a los cursos posttécnicos que ha recibido el personal de enfermería, predominan los orientados a las áreas clínicas y con mayor frecuencia el de administración

de servicios de enfermería y en segundo lugar el de enfermería médico-quirúrgica. Cabe señalar que el mayor porcentaje de cursos se orienta al segundo y tercer niveles de atención, mientras que para salud pública sólo alcanzó 5.95 por ciento.

Respecto a la capacitación recibida, se dirigieron básicamente a temas de salud infantil, salud de la mujer y enfermedades crónico-degenerativas. Más de 80% de la demanda de atención médica y de enfermería es de tipo general, lo que indica la necesidad de preparar personal para la prevención; 15% es demanda especializada que requiere hospitalización y de 3 a 5% es demanda de casos especializados que exigen hospitalización.

Si de calidad se trata, el déficit del personal de enfermería en la atención primaria constituye un problema particularmente serio cuando se consideran las necesidades crecientes del panorama de salud actual que afrontan los profesionales de la salud y su complejidad a futuro. Para lograr la calidad en la atención de enfermería en el sistema de salud es necesario cobijar la práctica de esta disciplina con un nuevo paradigma administrativo y romper los paradigmas que limitan y empobrecen el servicio médico y de enfermería.

En el marco de la dirección de calidad, la Comisión Interinstitucional de Enfermería (CIE) propuso un proyecto para evaluar la calidad técnica de los servicios, en dicho proyecto se proponen como indicadores de procedimientos técnicos los siguientes:

- Trato digno (incluye respeto, información, interés y amabilidad).
- Atención médica efectiva.

Al mismo tiempo, en el proyecto de evaluación de la calidad, la CIE propone como concepto de la calidad de los servicios de enfermería el siguiente:

“La atención oportuna, personalizada, humanizada, continua y eficiente que brinda el personal de enfermería, de acuerdo con estándares definidos para una práctica profesional competente y responsable, con el propósito de lograr la satisfacción del usuario y del prestador de servicios.”

Algunos antecedentes de elaboración de indicadores que también menciona el CIE son los siguientes:

- Hospital Central Sur de los Servicios Médicos de Petróleos Mexicanos (PEMEX). Desarrolla desde 2001 un proyecto denominado Indicadores de calidad en enfermería.
- Instituto Nacional de Cardiología de la Secretaría de Salud (SSA). Inició en 1999 el Programa de indicadores de calidad en el cuidado enfermero.
- Hospital Regional “Lic. Adolfo López Mateos” del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Inició en 1999 el programa Calidad de la atención de enfermería en los servicios de hospitalización.
- Grupo Ángeles de Servicios de Salud (GASS). Desde hace seis años desarrolló un modelo de calidad, con tres vertientes: técnica, administrativa y desarrollo humano.
- Hospital ABC. Están desarrollando un proyecto denominado Modelo de calidad centrado en el proceso de atención de enfermería.

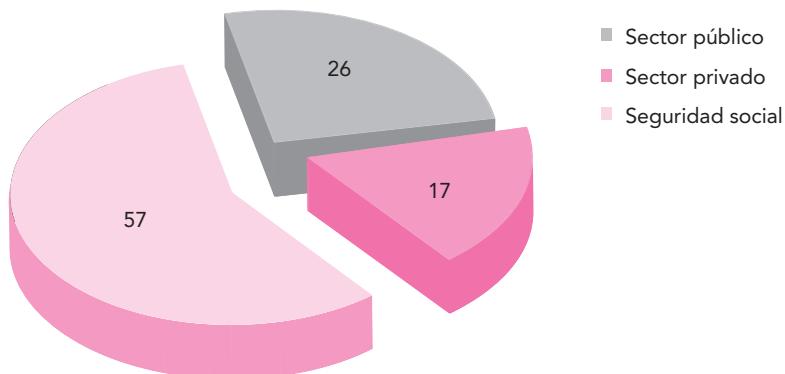
▼ ▲ Prestadores del servicio de salud

En México se cuenta con tres grupos de prestadores de servicios de salud: *a)* instituciones sin seguridad social, *b)* instituciones con seguridad social y *c)* sector privado. La figura 12-5 muestra la población que atienden por sector.

- **Instituciones sin seguridad social.** También conocidas como instituciones de población abierta, en este grupo está la Secretaría de Salud, los Servicios Estatales de Salud y el Seguro Popular, que atienden a 52 millones de personas y 6.2 millones de personas, respectivamente. Los usuarios son los empleados por cuenta propia, empleados del sector informal, desempleados y personas fuera del mercado de trabajo.
- **Instituciones con seguridad social.** El IMSS atiende a los trabajadores del sector formal de la economía y con una población de 38 millones de personas, aproximadamente. El ISSSTE atiende a los trabajadores del gobierno federal, con una población de 8000000 de personas. Instituciones del gobierno estatal, con una población aproximada de 1.4 millones de personas. Las Fuerzas Armadas (Sedena y Semar) y los trabajadores de Pemex, con una población de 1.5 millones de personas.
- **Sector privado.** Formado por una gran diversidad de prestadores de servicios de salud.

Se entiende que los sistemas de salud tienen la responsabilidad de ofrecer servicios de salud eficientes y que respondan de manera segura y efectiva a las necesidades y expectativas de sus usuarios. La prestación de servicios requiere rapidez y agilidad en la respuesta, construir programas e integrar apoyos, además de brindarse en instituciones que tengan aspecto exterior e interior agradable a la vista y a los sentidos, también es importante contar con instalaciones adecuadas.

La aplicación de técnicas adecuadas para la atención de la salud es también un requisito indispensable en las unidades de salud. El promedio de días en los que permanece un paciente en las unidades hospitalarias no debe alargarse por complicaciones ajenas al problema por el que el paciente ingresó. Tampoco debe perderse tiempo al solicitar y recibir



▲ **Figura 12-5** Población que atienden en México los prestadores de servicios de salud por sector.

la atención, es importante buscar estrategias para evitar los desperdicios de tiempo y de recursos.

No es aceptable que por falta de recursos en las instituciones de salud se suspendan tratamientos que pueden ser motivo de pérdida de vidas; la higiene ambiental, personal y de los alimentos constituye otro de los aspectos a mejorar en las diversas unidades de salud.

En México se impulsa un proceso para regular las unidades de salud a nivel nacional. Existe para ello una comisión nacional para certificación de hospitales; si bien el proceso es voluntario se intenta garantizar el cumplimiento de la norma en la materia. Para la efectividad de la regularización de unidades de salud se incluyen reformas a la Ley General de Salud que obliga a las instituciones a acreditarse.

Respecto al desarrollo sustentable en salud, como visión transformadora del México del futuro, se tienen como propósitos los siguientes: la igualdad de oportunidades, garantizar la paz, la integridad, la independencia y la soberanía.

La protección de riesgos sanitarios, la atención en desastres y en urgencias epidemiológicas se logran por medio de acciones concretas y programas adecuados, de tal manera que los pacientes y su satisfacción por los servicios que se les den, es una de las áreas a considerar como relevantes, y el sitio más destacado en el cual se proporcionan los servicios de salud es el hospital.

La estructura de organización del sistema de salud en México se desprende de la Ley General de Salud, la cual contiene los siguientes aspectos.

Ley General de Salud

Título Primero. Disposiciones generales

Capítulo único¹

Artículo 1o. La presente ley reglamenta el derecho a la protección de la salud que tiene toda persona en los términos del artículo 4o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general. Es de aplicación en toda la República y sus disposiciones son de orden público e interés social.

Artículo 2o. El derecho a la protección de la salud tiene las siguientes finalidades:

- I. El bienestar físico y mental del hombre, para contribuir al ejercicio pleno de sus capacidades;
- II. La prolongación y el mejoramiento de la calidad de la vida humana;
- III. La protección y el acrecentamiento de los valores que coadyuven a la creación, conservación y disfrute de condiciones de salud que contribuyan al desarrollo social;
- IV. La extensión de actitudes solidarias y responsables de la población en la preservación, conservación, mejoramiento y restauración de la salud;
- V. El disfrute de servicios de salud y de asistencia social que satisfagan eficaz y oportunamente las necesidades de la población;

- VI.** El conocimiento para el adecuado aprovechamiento y utilización de los servicios de salud;
- VII.** El desarrollo de la enseñanza y la investigación científica y tecnológica para la salud.

Artículo 3o. En los términos de esta Ley, es materia de salubridad general:

- I.** La organización, control y vigilancia de la prestación de servicios y de establecimientos de salud a los que se refiere el artículo 34, fracciones I, III y IV, de esta Ley;
- II.** La atención médica, preferentemente en beneficio de grupos vulnerables;
- III.** La coordinación, evaluación y seguimiento de los servicios de salud a los que se refiere el artículo 34, fracción II;
- IV.** La atención materno-infantil;
- V.** La planificación familiar;
- VI.** La salud mental;
- VII.** La organización, coordinación y vigilancia del ejercicio de las actividades profesionales, técnicas y auxiliares para la salud;
- VIII.** La promoción de la formación de recursos humanos para la salud;
- IX.** La coordinación de la investigación para la salud y el control de ésta en los seres humanos;
- X.** La información relativa a las condiciones, recursos y servicios de salud en el país;
- XI.** La educación para la salud;
- XII.** La orientación y vigilancia en materia de nutrición;
- XIII.** La prevención y el control de los efectos nocivos de los factores ambientales en la salud del hombre;
- XIV.** La salud ocupacional y el saneamiento básico;
- XV.** La prevención y el control de enfermedades transmisibles;
- XVI.** La prevención y el control de enfermedades no transmisibles y accidentes;
- XVII.** La prevención de la invalidez y la rehabilitación de los inválidos;
- XVIII.** La asistencia social;
- XIX.** El programa contra el alcoholismo;
- XX.** El programa contra el tabaquismo;
- XXI.** El programa contra la fármaco dependencia;
- XXII.** El control sanitario de productos y servicios y de su importación y exportación;
- XXIII.** El control sanitario del proceso, uso, mantenimiento, importación, exportación y disposición final de equipos médicos, prótesis, órtesis, ayudas funcionales, agentes de diagnóstico, insumos de uso odontológico, materiales quirúrgicos de curación y productos higiénicos;
- XXIV.** El control sanitario de los establecimientos dedicados al proceso de los productos incluidos en las fracciones XXII y XXIII;
- XXV.** El control sanitario de la publicidad de las actividades, productos y servicios a que se refiere esta Ley;

- XXVI.** El control sanitario de la disposición de órganos, tejidos y sus componentes, células y cadáveres de seres humanos;
- XXVII.** La sanidad internacional; y
- XXVIII.** Las demás materias que establezca esta Ley y otros ordenamientos legales, de conformidad con el párrafo tercero del artículo 4o. Constitucional.

Artículo 4o. Son autoridades sanitarias:

- I.** El Presidente de la República;
- II.** El Consejo de Salubridad General;
- III.** La Secretaría de Salud; y
- IV.** Los gobiernos de las entidades federativas, incluyendo el del Departamento del Distrito Federal.

Título Segundo

Sistema Nacional de Salud

Capítulo I. Disposiciones comunes

Artículo 5o. El Sistema Nacional de Salud está constituido por las dependencias y entidades de la Administración Pública, tanto federal como local, y las personas físicas o morales de los sectores social y privado, que presten servicios de salud, así como por los mecanismos de coordinación de acciones, y tiene por objeto dar cumplimiento al derecho a la protección de la salud.

Artículo 6o. El Sistema Nacional de Salud tiene los siguientes objetivos:

- I.** Proporcionar servicios de salud a toda la población y mejorar la calidad de los mismos, atendiendo a los problemas sanitarios prioritarios y a los factores que condicionen y causen daños a la salud, con especial interés en las acciones preventivas;
- II.** Contribuir al desarrollo demográfico armónico del país;
- III.** Colaborar al bienestar social de la población mediante servicios de asistencia social, principalmente a menores en estado de abandono, ancianos desamparados y minusválidos, para fomentar su bienestar y propiciar su incorporación a una vida equilibrada en lo económico y social;
- IV.** Dar impulso al desarrollo de la familia y de la comunidad, así como a la integración social y al crecimiento físico y mental de la niñez;
- V.** Apoyar el *mejoramiento* de las condiciones sanitarias del medio ambiente que propicien el desarrollo satisfactorio de la vida;
- VI.** Impulsar un sistema racional de administración y desarrollo de los recursos humanos para mejorar la salud;
- VII.** Coadyuvar a la modificación de los patrones culturales que determinen hábitos, costumbres y actitudes relacionados con la salud y con el uso de los servicios que se presten para su protección; y
- VIII.** Promover un sistema de fomento sanitario que coadyuve al desarrollo de productos y servicios que no sean nocivos para la salud.

Artículo 7o. La coordinación del Sistema Nacional de Salud estará a cargo de la Secretaría de Salud, correspondiéndole a ésta:

- I. Establecer y conducir la política nacional en materia de salud, en los términos de las leyes aplicables y de conformidad con lo dispuesto por el Ejecutivo Federal;
- II. Coordinar los programas de servicios de salud de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como los agrupamientos por funciones y programas afines que, en su caso, se determinen;
- III. Impulsar la desconcentración y descentralización de los servicios de salud;
- IV. Promover, coordinar y realizar la evaluación de programas y servicios de salud que le sea solicitada por el Ejecutivo Federal;
- V. Determinar la periodicidad y características de la información que deberán proporcionar las dependencias y entidades del sector salud, con sujeción a las disposiciones generales aplicables;
- VI. Coordinar el proceso de programación de las actividades del sector salud, con sujeción a las leyes que regulen a las entidades participantes;
- VII. Formular recomendaciones a las dependencias competentes sobre la asignación de los recursos que requieran los programas de salud;
- VIII. Impulsar las actividades científicas y tecnológicas en el campo de la salud;
- IX. Coadyuvar con las dependencias competentes a la regulación y control de la transferencia de tecnología en el área de salud;
- X. Promover el establecimiento de un sistema nacional de información básica en materia de salud;
- XI. Apoyar la coordinación entre las instituciones de salud y las educativas, para formar y capacitar recursos humanos para la salud;
- XII. Coadyuvar a que la formación y distribución de los recursos humanos para la salud sea congruente con las prioridades del Sistema Nacional de Salud;
- XIII. Promover e impulsar la participación de la comunidad en el cuidado de su salud;
- XIV. Impulsar la permanente actualización de las disposiciones legales en materia de salud; y
- XV. Las demás atribuciones, afines a las anteriores que se requieran para el cumplimiento de los objetivos del Sistema Nacional de Salud, y las que determinen las disposiciones generales aplicables.

La definición de la misión, la visión y los principios y valores del sistema de salud determinan los procesos que serán el punto de partida para la administración de calidad total.

Reglamento interno de la Secretaría de Salud

Considere algunos aspectos relevantes del reglamento interno de la Secretaría de Salud, que servirán de referencia para identificar los procesos.²

Capítulo I. De la competencia y organización de la Secretaría de Salud.

Artículo 1o. La Secretaría de Salud, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las atribuciones y facultades que le confieren la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley General de Salud y otras leyes, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

Artículo 2o. Al frente de la Secretaría de Salud estará el Secretario del Despacho, quien para el desahogo de los asuntos de su competencia se auxiliará de:

A. Los servidores públicos siguientes:

- I. Subsecretario de Innovación y Calidad;
- II. Subsecretario de Prevención y Protección de la Salud;
- III. Subsecretario de Relaciones Institucionales;
- IV. Subsecretario de Administración y Finanzas;
- V. Comisionado del Consejo Nacional contra las Adicciones;
- VI. Coordinador General de los Institutos Nacionales de Salud, y
- VII. Coordinador General de Planeación Estratégica.

B. Las unidades administrativas siguientes:

- VIII. Dirección General de Asuntos Jurídicos;
- IX. Dirección General de Comunicación Social;
- X. Dirección General de Calidad y Educación en Salud;
- XI. Dirección General de Equidad y Desarrollo en Salud;
- XII. Dirección General de Protección Financiera en Salud;
- XIII. Dirección General de Promoción de la Salud;
- XIV. Dirección General de Salud Reproductiva;
- XV. Secretariado del Consejo Nacional de Salud;
- XVI. Dirección General de Relaciones Internacionales;
- XVII. Dirección General para la Descentralización Hospitalaria;
- XVIII. Dirección General Técnica en Adicciones y Salud Mental;
- XIX. Dirección General de Coordinación y Desarrollo contra las Adicciones;
- XX. Dirección General de Cooperación y Difusión en Adicciones y Salud Mental;
- XXI. Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto;
- XXII. Dirección General de Tecnología de la Información;
- XXIII. Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales;
- XXIV. Dirección General de Recursos Humanos;
- XXV. Dirección General de Desarrollo de la Infraestructura Física;

XXVI. Dirección General de Información y Evaluación del Desempeño, y

XXVII. Dirección General de Análisis y Diseño de Políticas de Salud.

C. Órganos desconcentrados:

XXVIII. Comisión Nacional de Arbitraje Médico;

XXIX. Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios;

XXX. Centro Nacional de Vigilancia Epidemiológica;

XXXI. Centro Nacional para la Salud de la Infancia y Adolescencia;

XXXII. Centro Nacional para la Prevención y Control del VIH/SIDA;

XXXIII. Centro Nacional de Rehabilitación;

XXXIV. Centro Nacional de Trasplantes;

XXXV. Centro Nacional de la Transfusión Sanguínea;

XXXVI. Hospital Juárez de México;

XXXVII. Servicios de Salud Mental, y

XXXVIII. Administración del Patrimonio de la Beneficencia Pública.

Artículo 3o. La Secretaría de Salud, a través de sus unidades administrativas, conducirá sus actividades en forma programada y con base en las políticas que para el logro de los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo, del Sistema Nacional de Salud y de los programas a cargo de la Secretaría y de las entidades del sector coordinado, establezca el presidente de la República.

Artículo 4o. A la Secretaría en el marco del Sistema Nacional de Salud le corresponde:

A. La concertación y conducción de las políticas de salud, a través de la presidencia de los siguientes órganos:

XXXIX. Consejo de Salubridad General, y

XL. Consejo Nacional de Salud.

B. La ejecución de las políticas de salud y seguridad social del Gobierno Federal, con la participación de las siguientes instituciones:

XLI. Instituto Mexicano del Seguro Social, y

XLII. Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

C. La integración de acciones interinstitucionales, a través de la presidencia de los siguientes órganos:

XLIII. Consejo Nacional Contra las Adicciones;

XLIV. Consejo Nacional de Vacunación;

XLV. Consejo Nacional para la Prevención y el Control del Síndrome de la Inmunodeficiencia Adquirida;

XLVI. Consejo Nacional para la Prevención de Accidentes;

- XLVII.** Consejo Nacional de Trasplantes, y
XLVIII. Comité Nacional para la Vigilancia Epidemiológica.

▼▲ Sistema de enfermería

El enfoque sistémico establece la importancia de aplicar las cinco variables de estudio de la administración:

1. Sistema de organización.
2. Productividad.
3. División del trabajo.
4. Ambiente.
5. Tecnología.

El sistema de organización en el modelo sistémico no es la estructura formal, sino el continuo entre las entradas, el proceso y el producto. La productividad entendida como “hacer las cosas bien desde un principio” y el compromiso con la organización para la creatividad, innovación y mejora continua. La división del trabajo entendida como la interdependencia de los procesos, el ambiente desde el punto de vista de los clientes, y la tecnología como la aplicación de métodos apropiados.

El enfoque de sistemas implica comprender las interdependencias existentes en los procesos del sistema, lo que posibilita definir las actividades específicas de los integrantes de la organización. Por otra parte, para mejorar el sistema, es necesario realizar mediciones, lo que será posible en la medida en que se describan las relaciones e interdependencias.

Lo más destacado del enfoque de sistemas en la gerencia de procesos es reconocer que las funciones y actividades de todo el personal son interdependientes y están en estrecha relación. Mientras más rápido se describan las interrelaciones e interdependencias, será más ágil un cambio en la organización.

El desempeño de la organización vista como un todo, debe ser un objetivo permanente. Si se consigue que cada una de las personas que integran la organización sienta como objetivo la mejora continua, de productos, procesos y sistemas; también será posible definir los criterios de mejora y detectar las áreas que lo requieren. No se debe olvidar que el modelo de calidad parte de la premisa de que “nadie conoce mejor el trabajo como aquel que lo desempeña”.

A fin de tomar decisiones eficaces, la base es el análisis de datos y la información así obtenida asegura su validez. Los datos tienen que ser accesibles a todos los niveles ya que, de no ser así, será imposible efectuar su análisis. Todos los procesos deben ser documentados con el propósito de obtener información confiable sobre el avance y logro de metas.

Si se comprende que las organizaciones y los proveedores son interdependientes, establecer relaciones mutuamente beneficiosas será una meta, ya que sólo así se puede aumentar la capacidad de ambos para crear valor. A fin de establecer relaciones positivas de la organización con sus proveedores, es importante seleccionar e identificar los proveedores clave, comunicarse en forma clara y abierta, establecer actividades conjuntas de mejora para comprender las necesidades de los clientes.

El sistema de enfermería se define como: “El conjunto de recursos humanos y materiales que interactúan para proporcionar atención de enfermería de una manera interrelacionada e interdependiente”.

Ahora bien, si se reconoce que el cliente es la persona que recibe la atención de enfermería, en el proceso de proporcionar dicha atención de enfermería, se debe agregar valor, lo cual indica que el servicio no es sólo el producto de una actividad laboral; debe intentar satisfacer los requerimientos y expectativas de los usuarios, que es finalmente el **valor agregado**.

Enfermería

Es una ciencia social que se integra con el conjunto de conocimientos y habilidades necesarias para proporcionar atención de enfermería en la promoción, tratamiento y rehabilitación de la salud del individuo, la familia y la comunidad. Presupone la investigación, la administración y la docencia.

Campo de acción de la enfermería

El campo de acción de la profesión es “la atención de enfermería que se proporciona a aquellas personas que lo requieren, sin distinción de edad, sexo, religión, orientación política o raza”. Es campo de acción también: “la prevención, la curación y la rehabilitación de problemas de salud que requieren atención de enfermería”.

Otros de sus campos de acción son la industria, el sistema de salud, instituciones tanto sanitarias como asistenciales, instituciones educativas, espacios turísticos y recreativos, asilos, orfanatorios, los hogares y la propia comunidad.

Tipo de clientes

En todas las organizaciones humanas es posible distinguir dos tipos de clientes: externos e internos. Tanto unos como otros tienen necesidades que deben ser atendidas y clarificadas. En la atención de enfermería institucional, los clientes externos son todos aquellos que requieren atención de enfermería y son captados por el sistema de salud, los clientes internos son todos aquellos que se ven afectados por las actividades de las enfermeras.

Además de identificar al cliente, es indispensable saber qué es lo que desea; en el caso de la atención de enfermería, se deben verificar cuáles son las expectativas de los pacientes y el trato que necesitan, cuáles son las expectativas de los miembros de equipo de salud y cuáles son las necesidades que se deben atender para cumplir con los requerimientos del cliente externo.

En lo que se refiere al cliente externo (paciente, familia o comunidad), es en este momento que la experiencia e intuición de la enfermera le permiten determinar qué tipo de servicio desea. En el sistema de salud actual es práctica frecuente proporcionar la atención de enfermería sin preguntar al paciente cómo desea ese servicio.

Al brindar una atención de enfermería acorde a un nuevo paradigma como es el de calidad, en el cual el enfoque al cliente es el inicio de todo proceso, es inevitable recordar los principios de la práctica profesional y aquel valor que antepone a cualquier situación primero el “bienestar de nuestros pacientes”.

Es más complejo definir esto en función del cliente interno; para lograrlo es indispensable reflexionar que en el trabajo la enfermera hace algo para alguien, que da y recibe; toda persona es proveedor, procesador y cliente en un momento dado. En el sistema de salud es evidente que a menudo no se cubren las necesidades de los clientes externos, porque las necesidades de los clientes internos no están satisfechas.

Proveedores

Los proveedores son parte intrínseca del proceso y pueden ser externos e internos. Los **proveedores externos** son todos aquellos que entregan suministros, materia prima, insumos, recursos, etc. Los **proveedores internos** también entregan suministros, pero se diferencian de los anteriores en que no pertenecen a la organización.

En enfermería, el médico es proveedor de la atención de enfermería porque determina cuál es el tratamiento terapéutico a seguir pero, al mismo tiempo, la enfermera es proveedor del médico porque suministra la atención que el médico demanda. Otro ejemplo es la Central de Equipos y Esterilización (CEYE), que es proveedora de recursos de material, equipo e instrumental en forma interna, etcétera.

Visto de tal manera, en el sistema institucional el médico es proveedor de la enfermera y, por tanto, su cliente; pero el médico también es cliente de la enfermera porque ella provee de la atención de enfermería que solicita (figura 12-6).

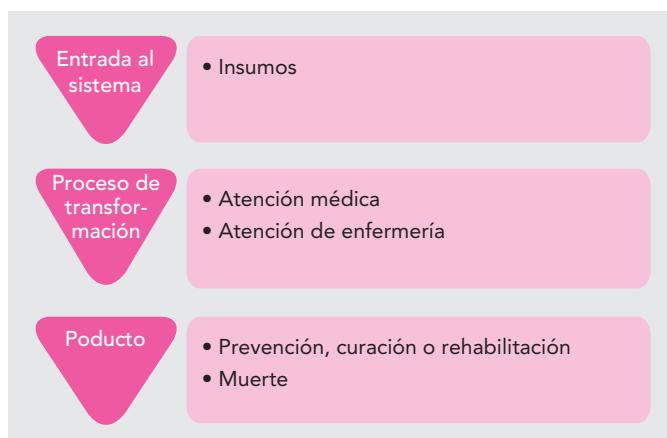
Así, en forma general:

- Los proveedores externos son las entradas al sistema de salud en la institución.
- Los proveedores internos son las entradas al proceso de transformación.

Entradas al proceso

En el proceso de atención médica, las entradas se transforman en salidas, agregando valor al transformar los insumos y con una interacción del conjunto sistémico. Las entradas al sistema son todas aquellas organizaciones que proporcionan insumos necesarios para proporcionar la atención médica, sea ésta de tipo asistencial o sanitaria.

Se incluyen como entradas al proceso tanto los proveedores del sistema como aquellos con quienes la organización se relaciona para obtener insumos; entre ellos se cuentan los laboratorios, las industrias farmacéuticas, todos los centros de trabajo. Para los recursos humanos están las universidades, las escuelas de educación técnica, educación media superior y superior, institutos y todas aquellas empresas educativas que forman recursos en salud.



▲ Figura 12-6 Sistema de la atención médica.

Proceso de transformación

Mediante todas las actividades en torno al trabajo diario se produce el proceso de transformación de los insumos. Es precisamente en este proceso que debe agregarse valor, los recursos materiales se evalúan y las acciones realizadas determinan el tipo de salida del sistema.

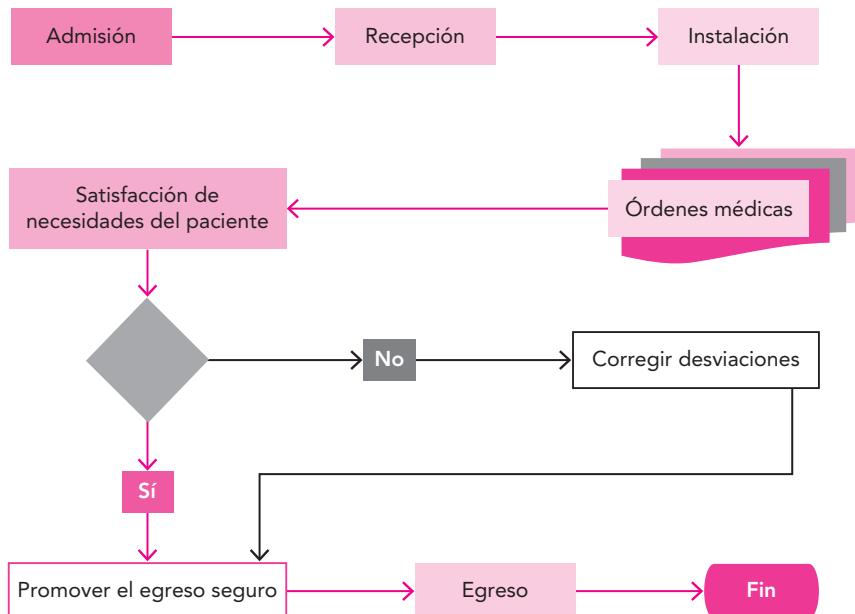
Producto

El producto es al mismo tiempo la salida del proceso. La salida o producto en la atención médica puede ser objetiva (como el alta del paciente por curación de una enfermedad) o un producto o salida subjetiva (como el aprendizaje que obtiene el paciente para el autocuidado de la salud).

El producto en la práctica de enfermería es la satisfacción de necesidades del cliente en relación con la atención de enfermería que demanda. Un proceso funcional en enfermería sería presentado en un diagrama de flujo lógico.

Así, por ejemplo, la enfermera recibe al paciente previa preparación de la unidad, instala al paciente procurando su comodidad, revisa las órdenes médicas, proporciona atención de enfermería orientada a satisfacer sus necesidades, integra la atención médica y, una vez logrados los resultados, proporciona la educación para el autocuidado de la salud previa al egreso del paciente.

El diagrama del proceso funcional de enfermería se presenta en la figura 12-7. Los ejemplos utilizados para los diagramas son convencionales, cada institución tiene su



▲ Figura 12-7 Proceso funcional de enfermería.

proceso especial y particular. Sin embargo, a ejemplo de ilustrar la gerencia de procesos, los ejemplos son útiles.

Al elaborar el mapa de procesos es factible describir y detallar las interdependencias y cada uno de los subprocesos esquematizados puede dividirse en actividades cada vez más detalladas, con el propósito de mostrar cómo fluye el trabajo. Así, con los diversos mapas de procesos se puede establecer cuáles son los principales procesos organizacionales y funcionales.

Integración de recursos humanos de enfermería

▼ ▲ Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos de enfermería incluye la planeación, contratación, capacitación y desarrollo, revisión y evaluación del desempeño y sistemas de compensación. También es importante aplicar las técnicas de integración, que incluyen el reclutamiento, selección, introducción y desarrollo del personal.

La función gerencial de la integración de personal de enfermería se define como sigue:

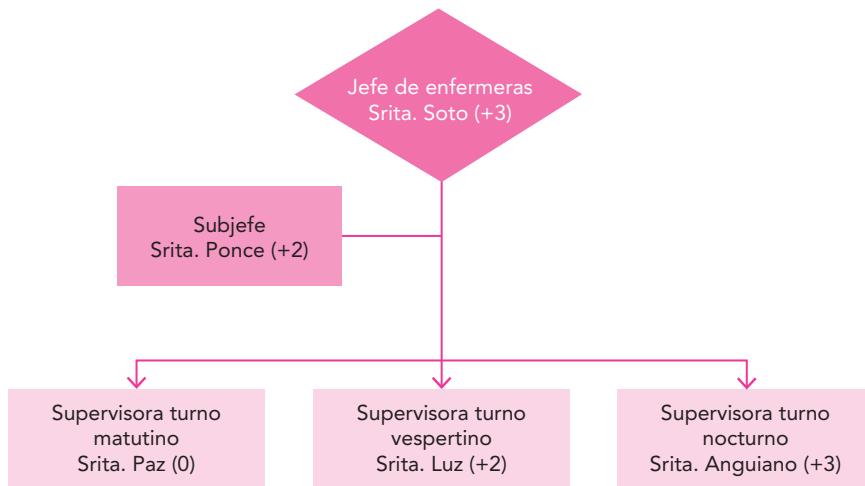
Identificar las necesidades de fuerza de trabajo, ubicación de las personas según el perfil, desarrollar al personal para que cumpla sus tareas con eficiencia, motivar la lealtad, cubrir los puestos con personal calificado.

Al considerar el enfoque de sistemas en la integración de personal de enfermería se tienen los siguientes pasos en el proceso (cuadro 13-1):

- 1. Insumos.** Se constituyen con cálculo de personal necesario, lo que permite detectar las necesidades de personal. El reclutamiento mediante la promoción tanto interna como externa. Para la promoción interna es útil contar con un inventario de habilidades. El acopio de recursos humanos depende de los factores situacionales que afectan el reclutamiento.
- 2. Proceso de transformación.** Se refiere a la selección, contratación, ubicación y desarrollo del personal. Es muy importante el diseño de puestos, los requisitos, las habilidades, el deseo de lealtad a la empresa, la comunicación y la empatía.
- 3. Producto.** Significa contar con personal calificado para garantizar la prestación de servicios de calidad; también sirve de base para verificar y retroalimentar el proceso de integración de recursos humanos.

Cuadro 13-1 Sistema de integración de personal.

Insumos	Proceso	Producto
<ul style="list-style-type: none">• Cálculo de personal• Reclutamiento• Factores situacionales	<ul style="list-style-type: none">• Selección• Contratación• Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Personal capacitado• Retroalimentación



0 = No tiene posibilidad de ascenso.

+2 = Se le puede ascender después de tomar un curso de inducción.

+3 = Se le puede ascender ya.

▲ **Figura 13-1** Diagrama de habilidades para promoción de enfermeras en puestos de responsabilidad.

La figura 13-1 muestra un ejemplo de un diagrama de habilidades para promoción de enfermeras en puestos de responsabilidad.

Los profesionales de recursos humanos son personas que tienen conocimiento especializado y técnico de las cuestiones correspondientes a la contratación, políticas de la empresa, las prácticas y filosofía en el manejo de los recursos humanos.

▼▲ Objetivos de la administración de recursos humanos

Para que una empresa sea competitiva es indispensable una administración de recursos humanos efectiva; los objetivos a lograr son los siguientes:

1. Contar con personal que agregue valor.
2. Contratar y desarrollar al personal especializado en su área.
3. Lograr ventaja competitiva mediante administrar recursos humanos con un enfoque difícil de imitar.

Personal que agrega valor

El personal es la esencia de la organización, su total entrega posibilita el desarrollo de sus capacidades y compartir su experiencia e información. El compromiso que asume el personal es lo que logra la motivación, la innovación y la creatividad.

En otras palabras, se requiere personal comprometido, conocedor, informado, creativo y eficaz. Como parte de su formación se incluyen la educación y entrenamiento continuo, aprender a solucionar problemas y participar en la toma de decisiones que afecten a los clientes.

Aprender a **ser, hacer y aprender** se manifiesta en la búsqueda de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencias.

Cuando el personal se siente integrado con su organización, comprende la importancia de su contribución y de su trabajo y, con ello, identifica también sus limitaciones, lo cual le permite buscar soluciones.

La administradora de recursos humanos de enfermería promoverá empleados que agregan valor, tomando como puntos fundamentales su lealtad y la satisfacción en su trabajo; cuando esto sucede se puede pronosticar una atención de enfermería de calidad. Las técnicas de integración de recursos humanos son la forma de asegurar una administración eficiente en esta área.

Reclutamiento

El reclutamiento de personal de enfermería para la empresa o institución debe garantizar un conjunto diverso de aspirantes, se realiza primordialmente en escuelas de enfermería, con las enfermeras que ya laboran en la organización, utilizando los medios de comunicación masiva e incluso las organizaciones sindicales.

Selección

Un reclutamiento efectivo que aglutina recursos humanos de enfermería con diversos conocimientos y variadas habilidades, posibilita la selección adecuada de enfermeras.

En ocasiones, la empresa requiere contratar trabajadores eventuales para tareas específicas o períodos cortos; lo anterior se hace en el entendido de que su relación laboral se da por terminada en un momento pactado. Los miembros de la fuerza de trabajo eventual saben que entran y salen de las relaciones de empleo. Cuando se emplean a dichos trabajadores como fuente de reclutamiento se les conoce como empleados temporales con posibilidad de contratación.

La administradora de recursos humanos de enfermería requiere llevar un inventario de habilidades del personal de enfermería reclutado y del que ya labora en la organización. El inventario de habilidades incluye la preparación, la capacitación, la experiencia, el nombramiento, el sueldo y la evaluación. Puede concentrarse en una tabla con los siguientes aspectos.

Nombre	Preparación	Capacitación	Experiencia	Evaluación

Los métodos usuales para la selección incluyen los siguientes:

- Entrevista.
- Pruebas de inteligencia.
- Pruebas de pericia y aptitud.
- Pruebas vocacionales.
- Pruebas de personalidad.
- Centro de evaluación.

La técnica de centro de evaluación parece ser útil para seleccionar y promover a personal administrativo y en puestos de responsabilidad. Consiste en hacer que los candidatos tomen parte en una serie de ejercicios que pueden presentarse en el desempeño de su trabajo. Los candidatos son observados en el desempeño y entrevistados posteriormente, se resume su desempeño y se compara con la evaluación de todos los observadores, se prepara un resumen escrito con el potencial del personal evaluado y puestos a disposición de los gerentes que harán la designación final.

La selección se realiza cuando los resultados de los métodos empleados son satisfactorios (véanse capítulos 5 y 9).

Contratación

El proceso de contratación incluye actividades relacionadas con el reclutamiento de los solicitantes para cubrir los puestos vacantes y la selección de las personas adecuadas al puesto. La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 20, establece lo siguiente: "Se entiende por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario".

Personal especializado en su área

Introducción y desarrollo

La selección de personal para el puesto es sólo el primer paso; para lograr la mayor productividad el personal contratado debe recibir una orientación por escrito y además se le hace partícipe de un programa de socialización organizacional. Este aspecto, a menudo descuidado, asegura la adopción de roles de comportamiento apropiado, a la vez que propicia un ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo.

El último paso de la integración de recursos humanos consiste en propiciar el óptimo rendimiento del personal, promover las potencialidades de los recursos humanos para lograr una óptima productividad.

Una forma de lograr eficiencia es la enseñanza en servicio (en sus cuatro áreas), y es una responsabilidad y una necesidad de la organización. Las áreas de la enseñanza en servicio son: orientación, adiestramiento, desarrollo de liderazgo y educación continuada.

Orientación. El personal de enfermería que ingresa, que cambia de servicio o de turno, o que obtiene un nuevo puesto, necesita conocer las rutinas del servicio, los lugares donde se obtienen los recursos para el trabajo, la cultura organizacional, las acciones y comportamientos para con miembros del equipo, los comportamientos con los pacientes, la familia o visitantes.

Los programas de orientación, introducción al puesto y socialización organizacional, corresponden al jefe inmediato superior del personal contratado.

Adiestramiento. Los jefes de enfermeras, supervisores, jefes de piso y jefes de enseñanza evalúan periódicamente al personal, la atención de enfermería proporcionada al paciente, y la utilización óptima de material o de equipo.

La necesidad de programar cursos de adiestramiento en enfermería se produce cuando: se cuenta con equipo nuevo, hay desperdicio de recursos, se detecta falta de motivación, mala comunicación o aumento de iatrogenias.

Los objetivos de los programas de adiestramiento son específicos y claros, el personal que se selecciona para este tipo de acciones es únicamente el que requiere el adiestramiento. La evaluación del desempeño se realiza con metas verificables pero, además, se toma en cuenta la evaluación de los administradores, los pacientes, la familia e incluso los visitantes.

El adiestramiento es necesario cuando el personal tiene dificultad para aplicar técnicas o procedimientos, cuando debe manejar equipo que requiere conocimientos especiales o desconoce procedimientos técnicos.

Personal que no se puede imitar

El personal de enfermería en las instituciones de salud muestra diversidad de niveles académicos. La diversidad de preparación se convierte en una seria desventaja cuando se quieren cambiar los paradigmas, porque si se requieren conocimientos a nivel posgrado en algunas áreas, es posible que no se cuente con el recurso o que éste sea recién incorporado, y seguramente habrá resistencia cuando se ubique en puestos administrativos. Sin embargo, es importante contar con personal especializado, enfermeras que amen su trabajo, con vocación y conocimientos actualizados, que sean recursos humanos que conformen el capital de la empresa y, por lo mismo, resulten muy difíciles de imitar.

Para lograr lo anterior es útil el desarrollo de liderazgo. El personal de enfermería en puestos clave puede solucionar conflictos, hábil en la comunicación y manejo de personal de enfermería subordinado, sensible a los cambios, logra reforzar la confianza del personal a su cargo, produce innovaciones y promueve la creatividad.

La enseñanza continuada como técnica de integración de recursos humanos de enfermería se aplica de las siguientes dos formas:

1. Enseñanza formal. Las necesidades de personal especial, que sea imposible de imitar, se satisfacen cuando se seleccionan enfermeras y los conocimientos que deberán poseer en un programa de becas.
2. Enseñanza informal. La promoción de personal actualizado en las tendencias de enfermería vigentes se produce con la implementación de un programa de educación continua.

▼ Cambio en enfermería

En relación con la administración de recursos humanos de enfermería, es importante señalar que existe una creciente necesidad de cambiar, no sólo en lo que a sistemas de trabajo se refiere, sino a la forma de actuar; con la apertura de los estudios de nivel profesional se

percibe que es el momento oportuno de provocar mejoras sustanciales en el **ser** y el **quehacer** de la enfermería.

El cambio se está gestando desde hace mucho tiempo, sólo que la resistencia a los cambios siempre afecta. Además, la mayoría de los cambios se encuentran con algún tipo de resistencia por parte de quienes deben cambiar. Lo más curioso es que las personas se resisten no sólo a los cambios que las perjudican, sino también a aquellos que las beneficiarán a largo plazo.

Existen varias razones por las que las personas se resisten al cambio, pero entre las más comunes se cuentan:

- Creer que el cambio afectará negativamente. La incertidumbre que provocan los cambios es tradicional en el sistema de salud; cuando ocurren cambios con los directivos, se acostumbra cambiar también a los directivos de nivel intermedio, lo que provoca incertidumbre en el personal operativo.
- El cambio altera la relación formal, psicológica y social que el empleado tiene con la organización. Una relación formal incluye rutinas de trabajo, hábitos y formas de hacer las cosas; al pedir otra forma de trabajo se altera la relación establecida por años.
- El cambio requiere que los empleados abandonen cierto tipo de hábitos. En enfermería, el trabajo por rutinas tiene una antigüedad que se considera arcaica.
- En instituciones en las cuales el cambio viene del nivel directivo, no se informa adecuadamente por qué es necesario efectuarlo, cuáles serán los beneficios que traerá o el progreso esperado.
- La estructura organizacional tradicional, los sistemas de trabajo, la normatividad, la tecnología, los incentivos, etc., no están definidos para lograr el cambio, más bien se oponen a él.
- Las personas creen que están obligadas a cambiar por gente y convenios externos a la institución, de lo cual surge la falta de compromiso para cambiar.

Se trata de un esfuerzo en equipo para proporcionar atención médica que logre plenamente sus objetivos. Evidentemente, los pacientes desean tener una atención médica que satisfaga sus expectativas; por ello, aunque es posible que haya diferencias en cuanto a los objetivos de la institución, los objetivos de los pacientes y de las enfermeras son los mismos: ellos desean ser bien atendidos y ellas quieren atenderlos bien.

Las instituciones de salud en el nuevo milenio incorporan en sus esquemas administrativos la creación de una cultura de la calidad, lo que implica cambios en los conceptos y filosofía del cuidado y de la atención médica. El cambio para la calidad incluye también la creación de valores para la prestación del servicio. Entre otros factores de la cultura de calidad cabe citar los siguientes:

- **Tener espíritu de servicio.** El espíritu de servicio consiste en sentir que la motivación para proporcionar atención de enfermería produce una satisfacción por el trabajo que se desempeña.
- **Involucrar a toda la institución.** Las enfermeras no trabajan solas, forman parte de un equipo de salud que proporciona la atención médica. Si algunos miembros del equipo de salud no sienten la satisfacción de servir, es importante que la enfermera ejerza su influencia para motivarlos en la satisfacción que produce hacer un trabajo profesional.

- **Conocer bien el trabajo.** No es posible realizar un trabajo profesional si se desconoce; por ello, es importante adquirir habilidades, conocimientos y actualización constante en el trabajo que se realiza.
- **Cumplir con el trabajo.** Adquirir responsabilidad al contratarse para un determinado trabajo es una condición inherente al compromiso por desempeñar el puesto asignado. Así, por ejemplo, si un paciente requiere una atención que es función de otra persona que no es la enfermera, quizás ser pasado a una camilla, pero en ese momento no hay camilleros, cumplir con ese trabajo y agregar valor a la función “normal” de una enfermera es hacer su mejor esfuerzo para satisfacer al cliente.
- **Ser honestos.** La honestidad es un valor que puede aprenderse. En el caso de la enfermera, ella trabaja con recursos materiales, con recursos humanos y con una infraestructura que la apoya para cumplir su función. Un aspecto vital de la honestidad en el trabajo es, en este caso, aprovechar los recursos disponibles para la satisfacción del usuario y no para fines particulares.
- **Participar activamente.** La organización de calidad requiere que todos sus miembros participen del trabajo en forma entusiasta (por ejemplo, si no existen los círculos de calidad, hacerlos).
- **Comunicar.** La filosofía de calidad es hacer las cosas bien, coordinarse y trabajar en equipo; es mejorar, motivar y difundir ampliamente la filosofía de la calidad.
- Propiciar la oportunidad para el **ascenso** como resultado del trabajo bien hecho y con características de calidad.
- **Medir** los procesos.
- Aplicar la **mejora continua**.

Por su parte, los valores son los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión fijadas.

Valores

El *Diccionario de la Real Academia Española* define al valor como: “Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”. También menciona que es la importancia de alguna cosa o cualidad de ánimo que mueve a acometer grandes empresas.

Los valores de una empresa son aquellos que le permitan cumplir con su misión y lograr su visión. Algunos autores mencionan que los valores de una empresa la distinguen de otras similares. Sea cual fuera la definición de valor que se adopte, cuando la empresa en cuestión define sus valores, se analizan en conjunto para definir su cultura, definir aquello en lo que se cree y a lo que se adhiere.

Es en este justo momento cuando se puede decir que el desarrollo está en proceso. Es aquí cuando en verdad cabe afirmar que ha ocurrido un avance fundamental hacia la gestión de recursos humanos que añadirá valor a la organización. A continuación se listan algunos valores que pueden ser definidos para personal de enfermería.



Compromiso

Compromiso implica ser leal a la institución, hacer propios los objetivos de la empresa, promover el trabajo en equipo, cooperar con el personal administrativo, atender a los pacientes de tal forma que ellos sientan satisfechas sus necesidades de atención médica. Asimismo, lleva a apoyar e instrumentar decisiones para el logro de objetivos comunes, así como prevenir y superar obstáculos que interfieren.

Moral

Los valores morales se desprenden de las buenas costumbres y prácticas profesionales. Consisten en mostrar comportamientos adecuados en todo momento y en todas las decisiones que se tomen. De acuerdo con la descripción de lo que es la moral, el personal de enfermería de la empresa muestra respeto por las políticas organizacionales, y por aquellos intereses individuales y colectivos de los miembros de la organización.

Los valores morales del personal de enfermería se practican, apoyan y difunden como un comportamiento profesional. Incluyen un alto grado de prevalencia sobre los intereses individuales, ya que aun cuando los intereses propios sean diferentes a los intereses de la empresa, los valores morales deben prevalecer porque están a un nivel superior.

Prudencia

El personal de enfermería de la organización de salud tiene la capacidad de distinguir lo “bueno” de lo “malo” y, en consecuencia, decidir su comportamiento o decisión. El personal que utiliza la prudencia como valor actúa con sentido común, se modera en la utilización de recursos materiales, se conduce en forma sensata y evita todo acto de corrupción, maldad, crueldad o desorden.

Justicia

La justicia como valor en las acciones del personal de enfermería se muestra con el comportamiento y consiste en actuar siempre tomando en cuenta el derecho de los demás.

Ser justos en el trato a los pacientes o familiares significa proporcionar la mejor atención sin importar raza, credo, nacionalidad, sexo, edad, orientación política ni posición social. Ser justos con los compañeros de trabajo implica respetar el esfuerzo, trabajo o la forma de pensar de todos y cada uno de los integrantes de la organización, que por un motivo u otro tiene que contactarse para proporcionar la atención de enfermería.

Fortaleza

Virtud cardinal que consiste en vencer el temor y huir de la temeridad. El personal de enfermería con fortaleza actúa sin miedo porque el conocimiento le indica cuáles son las acciones a seguir. Cuando por alguna razón se requiere mostrar actitudes de fuerza moral, no duda en vencer el temor y mostrarse fuerte ante la adversidad, el desengaño, la traición o la muerte misma.

El paciente, familia e incluso los demás miembros del equipo, perciben esa fortaleza —que en ningún momento debe confundirse con frialdad por parte del personal de enfermería— y pueden tomarla como ejemplo para enfrentar las pruebas verdaderamente duras que la enfermedad o la pérdida de la salud acarrean.

Servicio

Tener espíritu de servicio significa mostrar un deseo de ayudar o servir a los pacientes, a sus familiares; se trata de comprender y satisfacer necesidades, aun las no expresadas. Es una conducta permanente del personal de enfermería, es un esfuerzo por superar las expectativas y necesidades de los clientes, son actos o desempeños que agregan valor y se muestran en todo momento, en todas las circunstancias; es una forma de “ser” y una forma de pensar. Es la conducta que hace especial al personal y que difícilmente se puede imitar.

Calidad

El personal de enfermería que actúa con calidad proporciona a sus clientes un servicio que satisface sus necesidades, las actitudes con calidad se orientan a conseguir la excelencia en el trabajo, a compartir la experiencia y conocimientos, a interesarse por aprender, a actuar conforme a los objetivos de la organización.

Humildad

El personal de enfermería no muestra arrogancia, no es petulante, actúa con verdad, sin engaños y evita la burocracia. No muestra comportamientos de superioridad, reconoce a los compañeros que tienen mejores conocimientos o que se esfuerzan por ser reconocidos, a quienes muestran necesidad de autorrealización. La enfermera busca reconocer cuando comete algún error o falla, se muestra solidaria y trata a las personas de la mejor manera posible.

Adaptación

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

Templanza

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

Perseverancia

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



Integridad

La integridad consiste en actuar con rectitud, trabajar sin dejar a la mitad el trabajo. Es actuar de manera congruente con el pensar. Es el “ser de una pieza”, que significa mostrar comportamientos siempre con probidad.

Creatividad

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

Innovación

Es el valor que se muestra en conductas que proponen soluciones nuevas ante problemas derivados del trabajo; es la cualidad que gestiona ideas novedosas o formas de trabajo interesantes.

Autocontrol

El dominio de sí mismo como valor en la organización es decididamente algo que cultivar. Es buscar fomentar la capacidad de controlar las emociones ante conductas o reacciones negativas, situaciones de estrés, hostilidad o condiciones atemorizantes.

Liderazgo en enfermería

Los recursos humanos son elemento clave en la entrega de servicios, precisamente una de las fallas del sistema de salud son las malas experiencias que el cliente tiene al respecto. Como clientes, la mayoría de los contactos son con empleados que no son directivos, a pesar de que casi todas las empresas de salud pregonan que los pacientes son lo más importante, muy pocos directivos actúan conforme a esa premisa.

Cuando en los negocios de servicios la dirección de recursos humanos asume el compromiso de enfoque al cliente, determina el éxito y el logro de objetivos. Así, por ejemplo, es indispensable comprender que la formación y capacitación de empleados es una inversión, no un gasto. Es común que en etapas críticas se recorte el presupuesto de capacitación, sin pensar que es el recurso intelectual de los empleados donde reside la ventaja competitiva de la organización, que es la propia gente de la empresa la que hará que ésta crezca.

En relación con el ambiente de trabajo, los ciclos de falla se caracterizan por un servicio pésimo, alta rotación o la presencia del ciclo de mediocridad. A la luz de la teoría de sistemas, el sistema de salud es un conjunto de elementos interdependientes, todos y cada uno de los involucrados en el sistema son responsables de los procesos.

▼ ▲ Ciclo de falla

Conseguir la productividad de empleados no es fácil, una solución es tratar las fallas con el empleado separadas de las fallas con el cliente. El ciclo de falla del empleado en los servicios de enfermería se caracteriza por el énfasis en rutinas, prevalencia de las normas, uso de la tecnología para controlar la calidad, salarios bajos y deficiente selección y contratación de personal. La consecuencia de lo anterior es que la empresa tiene enfermeras insatisfechas, poco comprometidas con los clientes, que despliegan una mala actitud de servicio, en una empresa que exhibe baja calidad y alta rotación, de modo que el ciclo se repite.

Cuando los clientes perciben que el personal es despectivo, que carece de interés en satisfacer sus necesidades y mucho menos sus expectativas, prefieren cambiar de empresa. En lo que a instituciones de atención médica se refiere, muchos clientes soportan estas actitudes porque no tienen otra opción. A menos que reciban la atención médica de una institución privada, la mayoría de los clientes son derechohabientes del sistema de seguridad social.

Cuando la empresa privada de atención médica no obtiene la lealtad de los clientes, enfrenta la disminución de ingresos que perjudica no sólo a los dueños de dicha empresa,

sino a los trabajadores. El ciclo de falla con el cliente se muestra con acciones repetidas para atraerlos. Si los clientes no desarrollan lealtad y cambian de empresa, esta última se ve obligada a buscar nuevos clientes para mantener el volumen de ventas.

Ciclo de éxito

El éxito se aplica tanto a clientes como a empleados; para promover este ciclo en los empleados es necesario capacitarlos y desarrollarlos para que puedan tomar decisiones en su área, es importante controlar la calidad, mejorar su salario y supervisar que se proporcione a los clientes un servicio satisfactorio.

Un ciclo de éxito en relación con los clientes se observa en su lealtad como consecuencia de su satisfacción. Los márgenes de beneficio son mayores cuando se promueve el ciclo de éxito. El personal de contacto con el cliente tiene que cumplir múltiples roles, no sólo lograr objetivos operativos o de *marketing*, se requiere del empleado su responsabilidad para promocionar la empresa; además, debe tenerse en mente que el cliente valora la experiencia integral del servicio.

La teoría del *marketing* señala que las relaciones exitosas se construyen en intercambios mutuamente satisfactorios. En este punto cabe subrayar que retener a los empleados leales es crucial. La gestión de sistemas de administración de personal describe áreas clave para tomar decisiones a nivel directivo:

- 1. Selección.** Una manera de aumentar la satisfacción del empleado es seleccionar de acuerdo con el perfil, mismo que indica cómo sienten, piensan y viven los empleados en el ambiente de trabajo.
- 2. Promoción, desarrollo.** Es necesario esforzarse por cambiar conductas que generan problemas; para lograrlo es preciso tratarlas desde la raíz, es decir, en la estructura interna.
- 3. Compensación monetaria.** Se trata de un elemento que valora el esfuerzo realizado por el personal, aun cabe aclarar que no es la única manera de motivar.
- 4. Asesoramiento.** Como labor creativa de directivos promueve la satisfacción del empleado.
- 5. Asignación de tareas.** Como un sistema de vincular y satisfacer a los empleados.
- 6. Evaluación del desempeño.** Para estimular de forma adecuada y mejorar el ambiente de trabajo.

Las organizaciones exitosas tienen que comprometerse con una dirección efectiva de recursos humanos. La enfermera siempre ha sido líder, pero actualmente requiere mayor esfuerzo en este sentido. La preparación de la enfermera es hoy mayor que la que dio origen a la profesión.

En el campo de la salud, la enfermera es quien tiene contacto con el paciente en forma continua, es ella quien proporciona enseñanza para el cuidado de la salud, es quien aplica los tratamientos médicos y explica la naturaleza de sus cuidados. En la comunidad, la enfermera es quien aplica esquemas de salud; su función en la salud pública sigue siendo fundamental. El liderazgo de enfermería en el sistema de salud se ejerce directamente en el cuidado de los pacientes, con el personal de enfermería y ante la comunidad.

▼▲ Motivación y satisfacción

La motivación impulsa a lograr los objetivos con base en un interés que actúa como incentivo natural; un interés que llena de energía a la persona y que le permite seleccionar su comportamiento. Algunas teorías de la administración que explican la motivación son: motivación por el logro, motivación por el poder y motivación por la pertenencia.

Motivación por el logro

Las personas que son motivadas por el grado de eficiencia con que realizan sus actividades tienen como objetivo **hacer las cosas mejor**. Para ello, la persona cuenta con un estándar que puede ser interno o externo.

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

De esta manera, la gente con alto nivel de logro prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas y, por tanto, evitan trabajar más duro en situaciones donde son escasas las posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o demasiado difíciles.

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

Motivación por el poder

El interés en obtener y preservar prestigio y reputación es la causa que lleva a obtener los más altos resultados. En términos de procesos, las personas con alto nivel de poder son las que realizan actividades competitivas y assertivas, y logran los más altos resultados. La sociedad, sin embargo, ha reprimido las conductas agresivas por las consecuencias a menudo destructivas que acarrean. Cuando las personas con alto nivel de poder manejan conductas agresivas hacia aspectos positivos, el resultado es fuertemente productivo. Cuando las conductas agresivas son potencialmente destructivas, el nivel de productividad se ve afectado de forma considerable.

Motivación por la pertenencia

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

▼▲ Gestión de recursos humanos por competencias

La **competencia** es una característica subyacente en un individuo que está relacionada a un estándar de efectividad y a una forma superior en un trabajo o situación. Las **características subyacentes** son aquellas que provienen del “interior” del individuo.

Ahora bien, relacionada con un **estándar de efectividad**, significa que el individuo competente lo es por una característica inherente a su personalidad. La **forma superior de trabajo** indica que es posible predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Desde el punto de vista de Spencer y Spencer, son cinco los principales tipos de competencias:

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

De acuerdo con Spencer y Spencer, las competencias mentales se evidencian en el pensamiento analítico y conceptual, en tanto que las habilidades se muestran en la práctica. Tanto las competencias mentales como las habilidades son visibles y relativamente fáciles de desarrollar, pero la motivación, la capacidad de respuesta y el concepto del *yo* son más difíciles de identificar. Los autores introducen el modelo del *iceberg*, en el cual dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y las menos fáciles; a las primeras se les denomina superficiales y a las segundas centrales. A fin de ordenar las competencias, Spencer y Spencer proponen la siguiente clasificación.

1. Competencias de logro y acción.
2. Competencias de ayuda y servicios.
3. Competencias de influencia.
4. Competencias gerenciales.
5. Competencias cognitivas.
6. Competencias de eficacia personal.

Hay diversos autores que manejan otras clasificaciones de competencias, por ejemplo, teóricas, prácticas, sociales, de conocimientos, etc. Pero es importante señalar que el reconocimiento de las diferentes competencias es fundamental en la implementación de los recursos humanos.

A fin de trabajar un esquema por competencias es imprescindible seguir un método; los pasos que la mayoría de los asesores gerenciales aprueban son: 1) criterios de desempeño, 2) muestra, 3) validar el modelo y 4) puesta en práctica.

En la gestión de recursos humanos por competencias se debe pensar en ellos como si se tratara de un valor estratégico de la compañía, como un valor añadido para la actividad. Los primeros pasos parten de la definición de la visión y la misión y, a partir de estos conceptos, los valores. Es importante recordar que la misión es el porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización, su propósito. La visión es la imagen del futuro deseado. Por su parte, los valores son los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

La motivación como “fuerza interior que induce a un comportamiento” es la meta de los administradores en relación con los recursos humanos; se trata de incrementar los com-



▲ Figura 14-1 Enfoques al motivar a los empleados.

portamientos productivos y limitar los improductivos. La satisfacción se entiende como “el estado psicológico que indica la percepción de las personas de su autoevaluación”; es importante conocer la satisfacción del empleado porque eso permite una administración efectiva.

A fin de ubicar y explicar la motivación y satisfacción de los empleados como medio para lograr el éxito en las empresas, se utilizan diferentes enfoques (figura 14-1).

Enfoque gerencial

El líder hace un esfuerzo para reconocer el trabajo sobresaliente de los empleados. Los buenos administradores no sólo hacen que sus empleados se sientan bien, sino que les ayudan a ser productivos. Algunas actividades propias de la administración de recursos humanos incluyen la comunicación efectiva, el establecimiento de metas y el reconocimiento personal.

El administrador puede dirigir el desempeño de los empleados si establece metas y las asigna promoviendo el sentido de responsabilidad para lograr los objetivos. Las metas contribuyen a dirigir la atención de los empleados hacia las actividades sustantivas; por lo mismo, se pierde menos tiempo en actividades irrelevantes. Las metas también proporcionan a los empleados energía; cuando el empleado percibe que ha alcanzado las metas, se esfuerza para mantener el ritmo.

La teoría de las expectativas menciona que las personas suelen optar por conductas que les ayudan a alcanzar sus metas y evitan conductas que produzcan consecuencias indeseables.

Enfoque del diseño de puestos

Enriquecer las actividades de los puestos permite motivación y satisfacción. Cuando los trabajadores reconocen que su trabajo tiene sentido y que está diseñado de tal forma que puede retroalimentar su función estarán, en consecuencia, motivados y satisfechos.

Las características del diseño de puestos que pueden sufrir cambios son las relacionadas con las habilidades, las tareas, la autonomía y la retroalimentación. La necesidad de crecer de los empleados es un factor importante en el enfoque de diseño de puestos; quienes tienen una fuerte necesidad de crecer responden de manera favorable a los puestos enriquecidos; quienes no presentan esta necesidad se frustran en los puestos con estas características. Si bien los puestos desafiantes no son para todos, las observaciones generales indican que los empleados tienden a ser productivos en un entorno enriquecido.

Enfoque organizacional

El contexto general de la empresa es un elemento importante para lograr la satisfacción y motivación. La estructura de organización incluye múltiples elementos, como la división del trabajo, la comunicación, los puestos, los niveles jerárquicos, la cultura organizacional, etc. Pero la administración de recursos humanos con enfoque organizacional puede muy bien aplicarse con la teoría de dos factores de Herzberg (véase capítulo 5).

Desde el punto de vista de Herzberg, los factores higiénicos (ambiente físico) son profilácticos, es decir, previenen la insatisfacción. Los factores motivacionales están en el interior del individuo y se muestran en la calidad del trabajo. Herzberg propone también que el enriquecimiento de las funciones que desarrolle el individuo son factores que conducen a la constante motivación por el trabajo.

Enfoque de las diferencias individuales

El administrador reconoce y pondera las diferencias individuales, y en lugar de tratar a todos igual, busca a los empleados que posean valores congruentes con el puesto que desempeñan. En este enfoque se parte de la premisa de que las necesidades de los empleados marcan la diferencia en su motivación y satisfacción.

Una necesidad es un sentimiento poderoso de que existe una carencia en algún aspecto de la vida; dicho sentimiento se convierte en un poderoso motivador para emprender acciones a fin de eliminar la sensación de incomodidad. La jerarquía de las necesidades de Maslow incluyen cinco tipos de necesidades: 1) fisiológicas, 2) seguridad, 3) afiliación, 4) estima y 5) autorrealización (figura 14-2).



▲ Figura 14-2 Necesidades según Maslow.

Las necesidades fisiológicas son básicas, primarias y están en la base de la pirámide; deben ser satisfechas antes que las demás, entre ellas se incluyen alimentación, abrigo, ejercicio, descanso y todas aquellas que desde un punto de vista orgánico el cuerpo exige.

Las necesidades de seguridad se relacionan con la estabilidad en el empleo, la salud, la ausencia de dolor, evitar amenazas y contar con protección en caso de enfermedad.

Las necesidades de afiliación están relacionadas con que la persona cuente con amistades, amor y pertenencia a un grupo; los trabajadores que tienen esta necesidad disfrutan de trabajar con otras personas.

Las necesidades de estima se refieren a tener respeto por sí mismo, una sensación de logro personal y prestigio social por su trabajo.

Las necesidades de autorrealización se manifiestan en el crecimiento personal, la satisfacción por trascender y el deseo de innovar.

La satisfacción de las necesidades varía de una persona a otra; sólo cuando el individuo ha satisfecho las necesidades básicas, su comportamiento se dirige a lograr aquellas que son más complejas. Maslow pensaba que las personas avanzan y retroceden en la pirámide de necesidades en función de cuáles han satisfecho y las que están pendientes. Cuando el trabajador satisface una necesidad, la misma deja de ser motivadora de comportamientos. También puede ocurrir que el trabajador se frustre por no satisfacer su necesidad de autorrealización, en cuyo caso es posible que su conducta sea motivada por necesidades de tipo inferior.

▼ ▲ Administración y motivación

Algunas reglas que pueden utilizar los administradores de enfermería para motivar el trabajo y lograr la satisfacción del personal son las siguientes:

- 1. Explicar la misión de la organización.** Cuando la jefa del servicio o la supervisora explican a las enfermeras su función y la importancia de su trabajo para lograr la eficiencia y hacer crecer a la empresa, en teoría, ellas deberían sentirse motivadas a obtener ese logro y esforzarse en conseguirlo.
- 2. Establecer metas.** Cuando al personal de enfermería se les muestran las metas específicas, así como las consecuencias positivas o negativas que se pueden obtener dependiendo de si se logran o no, es posible motivar y generar satisfacción del empleado.
- 3. Diseñar puestos que sean desafiantes.** Cuando los puestos que se asignan al personal de enfermería permiten el crecimiento, la creatividad y la motivación, se desperta el sentimiento de responsabilidad personal. Esto implica evitar el trabajo rutinario.
- 4. Retroalimentación.** Siempre que la enfermera tenga un buen desempeño, se le debe reconocer, lo cual le motivará para seguir adelante; cabe señalar la importancia de ofrecer dicha retroalimentación de inmediato.
- 5. Sistema de recompensas.** Crear un sistema de recompensas es importante para evitar en lo posible la subjetividad al evaluar.

Al administrar recursos humanos y al mismo tiempo promover la motivación y satisfacción del personal, es indispensable conocer algunas teorías de la dirección.

Liderazgo

Cabe recordar el concepto de liderazgo: “es el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuerzen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo”. A fin de lograr de otros la voluntad para trabajar, la confianza, intensidad, lealtad, honestidad y, además, inspirar e incrementar la influencia positiva, es necesario ejercer un buen liderazgo.

Existen múltiples teorías sobre el liderazgo; en esta sección se tratan algunas de ellas según el orden histórico de su presentación.

Teoría del gran hombre

La teoría del gran hombre consiste en considerar que son pocas las personas con características especiales que les hacen ser “grandes”. El liderazgo de este tipo de personas es completo y utilizan instrumentos y técnicas originales; se considera que son personas con capacidad para planificar, organizar y dirigir; además, son capaces de llevar el control y conducción de las personas hacia los objetivos de la organización. Su liderazgo incluye también el apoyo a sus subordinados, permitiendo la participación y consulta en la toma de decisiones. Son personas capaces de conseguir los apoyos necesarios para su labor, son eficientes en cualquier actividad o trabajo que se les asigne.

La teoría del gran hombre tiene relación con la teoría de los rasgos de personalidad porque sugiere que las características son innatas y, por lo mismo, el liderazgo no puede aprenderse. En la actualidad existe un consenso sobre el hecho de que el liderazgo sí puede aprenderse.

Si se aplican los conceptos de la teoría del gran hombre en enfermería, quizás el resultado es que pocas enfermeras reúnen las características especiales para ser líderes, lo que llevaría a la conclusión de que la enfermera, por la simple razón de serlo, estaría descalificada para ser líder, lo cual a todas luces es totalmente falso.

La educación en salud, la atención directa y la administración de servicios son actividades que la enfermera tiene que realizar y se le prepara para ello. La profesional de enfermería debe ejercer el liderazgo y, conforme a esta teoría, puede cultivar las características especiales que le llevarán a ser “el gran hombre”, es decir, a ejercer un liderazgo adecuado y aplicado a los servicios de enfermería.

Teoría del carisma

La teoría del carisma considera que las personas atractivas que llaman la atención y despiertan el deseo de seguirlos tienen el poder de inspirar para lograr el compromiso de los demás y despertar el entusiasmo y sentimiento de lealtad. Sin embargo, el carisma sí es subjetivo y una característica difícil de definir. El carisma es una característica innata que sólo poseen algunos individuos, de modo que presenta una dificultad debido a que no toda persona tiene la posibilidad de resultar atractiva para los demás.

A fin de aplicar esto a enfermería, tendrían que detectarse las enfermeras carismáticas y hacerlas líderes, situación un tanto cuanto utópica. Lo que resulta viable es encontrar enfermeras que son seguidas por sus ideas y que poseen cierto tipo de influencia sobre otras.

Teoría de los rasgos

Si bien inició con el concepto de características o cualidades innatas de ciertas personas para ejercer el liderazgo, esta teoría evolucionó hasta proponer que dichas características podían ser aprendidas.

Los rasgos de personalidad de los líderes son: energía, impulso, entusiasmo, agresividad, honestidad, seguridad y confianza en sí mismo, cordialidad, afecto, justicia, responsabilidad, capacidad para la docencia, denuedo en el trabajo, entusiasmo, entre otros. Los rasgos comunes que los investigadores encontraron respecto al liderazgo son: inteligencia, iniciativa, capacidad para iniciar acciones, creatividad, madurez emocional, integridad, persistencia, congruencia, buena salud, entusiasmo, destreza, manejo fácil de la comunicación, capacidad de persuasión, ser perceptivos y sociables.

A fin de aplicar esta teoría a enfermería basta con considerar estas cualidades como descripciones de los perfiles del administrador en esta área. Hay varios problemas para que la teoría de los rasgos logre describir el liderazgo profesional de enfermería porque tanto la labor de la enfermera como el liderazgo que aplica es muy complejo e inciden las variables del ambiente, de la tecnología, del manejo formal, de la administración y una suma de factores que no son considerados en esta teoría.

Teorías situacionales del liderazgo

Dichas teorías sugieren que el liderazgo depende de la situación en que se encuentren los líderes. La eficacia de su liderazgo depende de ciertos factores como la personalidad del líder, el estilo de dirección, las actitudes e intereses de sus subordinados, las expectativas de ambos, el grado de contacto interpersonal, el tiempo, el ambiente físico, la organización, las motivaciones, etc. A pesar de aportar conocimientos sobre el liderazgo, la debilidad de los principios que soportan dichas teorías que se hicieron populares en la década de 1950-1959 perdieron fuerza con la aparición de otras teorías.

En enfermería, para aplicar las teorías situacionales puede estudiarse la teoría dual de Herzberg, las de Tannenbaum y Schmidt (véase capítulo 1). Es importante considerar los tres elementos que estudian las teorías situacionales: el líder, el grupo y la situación. Siempre es posible encontrar aplicaciones de las teorías situacionales al liderazgo en enfermería.

Teoría de las contingencias

Fred Fiedler, autor del modelo de contingencias para el liderazgo, propuso que el líder debe considerar tres aspectos: las relaciones entre el líder y subordinados, la complejidad de la tarea y el poder que proporciona el puesto.

Según Fiedler, puede medirse la relación líder-subordinado, la tarea y el poder; sin duda, es complejo definir aspectos tan subjetivos como la relación o el ejercicio del poder. La complejidad de la tarea se puede definir pero no siempre es posible medir la correlación entre la tarea, la relación y el poder. Para aplicar la teoría de las contingencias en enfermería primero es necesario definir la relación líder de enfermería-subordinado, lo cual puede hacerse con una escala sociométrica semejante a la que se muestra en el cuadro 14-1.

Cuadro 14-1 Evaluación de liderazgo.

Aspecto	Núm.	5	6	7	8	9	10
Afectuoso			✓				
Entusiasta					✓		
Motivador				✓			
Apoya		✓					
Enseña	✓						
Da confianza		✓					
Inspira			✓				

Medir la relación permite tomar decisiones para dirigir; se considera que las calificaciones de 8 a 10 implican un liderazgo adecuado, menos de 8 requieren refuerzos o modificarse. Sin embargo, no es necesariamente cierto que un líder antipático no pueda lograr las metas.

La tarea puede medirse de igual forma y el poder se describe en términos de fuerte, débil, liberal. La autoridad que da el puesto implica la aplicación de motivadores y éstos oscilan entre recompensas y castigos. No hay datos concluyentes respecto a la utilidad del modelo de Fiedler, pero es importante considerar que es posible utilizar las ideas para mejorar el liderazgo.

Teoría de la trayectoria meta

Esta teoría tiene su base en que el ser humano estará motivado cuando su participación conduzca al logro de una meta y se beneficie su grupo. Derivado de la teoría de la expectativa entre los que destacan Broom, Porter y Lawler (véase capítulo 1), Robert J. House propone su teoría de la trayectoria meta. Se supone que el líder facilita el trabajo minimizando obstáculos y recompensando a sus trabajadores por completar sus tareas.

La observación de House sobre los estudios de motivación efectuados en la década de 1950-1959 le permitió deducir que aquellos líderes que estructuraban el trabajo de sus subalternos por lo general obtenían mayor productividad. Las características del líder en estas condiciones se orientaban a programar, aclarar expectativas, asignar tareas, determinar procedimientos, aplicar normas, controlar actividades y tomar decisiones. En cambio, los líderes cuya característica era ser considerados, tenían trabajadores más satisfechos y el ambiente cálido y de apoyo predominaba.

La teoría concluye que cuando un trabajo está bien determinado con los procedimientos adecuados, es posible incrementar la motivación cuando cada quien sabe exactamente lo que debe hacer. Sin embargo, cada subordinado puede tener diferencias en cuanto a la preferencia de quien lo dirige y, de esta forma, para motivarse y adquirir el compromiso es necesario estudiar al subordinado.

Para aplicar la teoría de la trayectoria meta en enfermería es importante determinar las tareas, los procedimientos, propugnar por la satisfacción y el desarrollo del subordinado.

Poder y autoridad

El poder y la autoridad se mencionan con frecuencia cuando de liderazgo se trata; por ello, es necesario aclarar algunos aspectos relativos a cada término:

El poder es la capacidad del líder para influir en otros.
La autoridad es el derecho que una persona tiene para dirigir.

French y Raven mencionan cinco tipos de poder:

- 1. Poder de recompensa.** Se deriva de la capacidad que tiene el poderoso para ofrecer como pago una recompensa.
- 2. Poder coercitivo.** Proviene de la capacidad que tiene el poderoso para obligar por medio de la fuerza.
- 3. Poder del experto.** Deriva del conocimiento y la experiencia.
- 4. Poder de referencia.** Se obtiene por identificación de sus seguidores.
- 5. Poder legítimo.** Es el que se obtiene por norma y para beneficio común.

A fin de explicar el poder, varios expertos consideran la definición de Max Weber como base, quien expresa que el poder es “la probabilidad de tomar decisiones que afecten la vida de otros, pese a su resistencia”. Weber menciona que desde el punto de vista social el poder es amorfo.

La autoridad es legitimada por las normas; así se distingue del poder y del liderazgo, ya que la autoridad influye en otros por mandato de ley. La autoridad tiene el derecho de mandar y los subordinados la obligación de obedecer. La autoridad no presenta argumentos ni intenta persuadir; su propósito es asegurar el cumplimiento de las órdenes. El poder de la autoridad tiene su base en la estructura reconocida, tanto por los que mandan como por los que obedecen.

Cuando los deberes y las obligaciones están estatuidos, el comportamiento es previsible. La autoridad se ejerce manteniendo cierta distancia institucional. En este sentido, la autoridad legitima parte de la premisa de un conjunto de normas que son comunes a un amplio número de personas y no sólo las relaciones del que manda y del que obedece. La autoridad surge en el proceso de organización social y tiene sus fundamentos en factores institucionales.

Liderazgo y autoridad

Weber introduce el paradigma carismático del líder como una fuerza revolucionaria que aparece en momentos de mayor conflicto político y que causan impacto excepcional a la sociedad. Parece ser que ante una crisis de valores aparece un líder carismático cuya personalidad conlleva acciones públicas que implican una nueva identidad social influida por nuevas ideologías.

El origen del liderazgo se encuentra así ligado a figuras carismáticas cuya personalidad única e irresistible moviliza a las masas hacia nuevas metas. Por su origen histórico, el liderazgo presupone como requisito tener ciertas cualidades personales que son únicas.

A diferencia de la autoridad, el líder sólo puede pedir y esperar que lo sigan, mientras que la autoridad subordina y los subordinados se someten. La noción de liderazgo, sin embargo, ha sufrido modificaciones importantes por parte de los estudiosos del tema; ahora se concibe que el liderazgo se explique por el resultado de la interacción social, de la estructura social y las actividades de los ciudadanos, de los objetivos de líderes y seguidores. El liderazgo ejecutivo es un proceso de organización y se obtiene como producto colectivo de una acción organizativa.

Fuentes del poder

Existen varias clasificaciones sobre las fuentes del poder de tal forma que, algunos autores consideran los tipos de poder como fuentes, por ejemplo: la recompensa, la fuerza, la ley, la identificación social, el conocimiento, etc. También hay quienes prefieren la clasificación de fuentes formales e informales. Las fuentes formales son institucionales y sociales, las informales presuponen las posesiones personales o cualidades innatas.

Las nuevas tendencias consideran el poder como un proceso de relaciones sociales, ya que sólo puede darse mediante una relación. De esta forma, se concibe el poder como una concesión del que se somete.

La violencia como fuente de poder que es utilizada para hacerse obedecer. El liderazgo es una de las formas de poder que más se ha estudiado.

No puede decirse que se hayan mostrado conclusiones perfectas de los estudios sobre liderazgo; por ejemplo, según sus seguidores el líder carismático es más inteligente que todos ellos; sin embargo, se ha comprobado que algunos de los seguidores de este tipo de líderes en realidad poseían un mayor nivel de inteligencia.

Una nueva corriente teórica denominada coyuntural, expresa que el líder surge del momento especial que atraviesa un grupo y la posibilidad de ejercer el liderazgo. Al respecto, la experiencia demuestra que hay personas que nunca son líderes y otras que lo son con frecuencia.

La teoría funcional menciona que el liderazgo es una función para representar al grupo, movilizarlo y lograr cohesión social; por tanto, es la satisfacción de exigencias que requieren ser satisfechas. La teoría interaccional —que es por naturaleza ecléctica— señala que el liderazgo es el resultado de la interacción de cuatro variables: 1) el líder y su personalidad, 2) los seguidores, 3) el grupo y 4) la situación. Al respecto, surge la teoría situacional en la cual según la madurez de los seguidores el liderazgo cambia.

En las organizaciones formales coexisten dos tipos de poder: el formal y el liderazgo. El poder formal es predecible, el liderazgo es impredecible y por lo mismo es visto con recelo.

Construir el liderazgo de enfermería

Si se consideran las teorías del liderazgo, de la motivación, del poder y de la autoridad, es factible construir un liderazgo de enfermería. Para lograrlo es importante definir tres estilos de liderazgo:

- **Liderazgo directivo.** El líder inicia la acción, distribuye el trabajo, estructura actividades, motiva, delega, lleva el control y ejecuta las acciones para corregir las desviaciones.

- **Liderazgo de equipo.** El líder es democrático, organiza discusiones para tomar decisiones, toma en cuenta las sugerencias y opiniones de su equipo, involucra a otros y logra que acepten responsabilidades por convencimiento o por consenso.
- **Liderazgo libre.** Es el líder indirecto que no toma decisiones por otros, brinda apoyo por expresión corporal animando a los demás para que tomen sus propias decisiones.

Cada situación particular requiere de un estilo diferente de liderazgo, el más efectivo es cuando un líder es capaz de manejar los tres estilos en forma congruente con la situación.

A la luz de los estilos de liderazgo mencionados, el lector puede identificar cuál es su estilo personal; para ello se sugiere contestar el cuestionario que aparece en el cuadro 14-2. Las tendencias que reflejan el manejo de un estilo de liderazgo no implican un tipo de líder según el estilo, lo ideal es manejar el estilo apropiado de acuerdo con la situación.

Es posible que al hacer el ejercicio el lector crea que tiene las respuestas correctas, lo cual significa que se puede manejar el estilo de acuerdo con la situación. Si no se tienen las respuestas correctas es importante reflexionar en la forma de interpretar los problemas. Si las soluciones dadas pertenecen al estilo directivo, es necesario ejercitarse los otros dos para lograr un equilibrio.

Cuadro 14-2 Problemas y posibles soluciones en el liderazgo en enfermería.

Problema	Possible solución
1. Usted es jefe de enfermeras, su equipo está interesado en la discusión sobre el sistema de trabajo; sin embargo, se rehusan a hablar.	a) Espera a que estén listos b) Sugiere una votación c) Decide qué hacer
2. Su equipo funciona bien. Usted quiere que siga así.	a) Reduce el control b) Deja libre al equipo c) Mantiene el control
3. Como jefe de enfermeras, usted quiere que todos los miembros de su equipo participen.	a) Pregunta al equipo qué necesita b) Propone cambios c) No hace nada
4. Usted se preocupa por pensar que no está dirigiendo adecuadamente.	a) Pregunta su opinión al equipo b) Deja solo al equipo c) Discretamente dirige más al grupo
5. Su equipo está perdiendo interés.	a) Deja que los miembros del equipo opinen b) Pone a votación c) Presenta un plan novedoso
6. Nadie quiere tomar la iniciativa.	a) Sugiere cambios b) Escoge y designa c) Deja al equipo tomar decisiones

Respuestas.

1. El estilo que se requiere es directivo, la respuesta debe ser c).
2. El estilo requerido es libre, la respuesta debe ser a).
3. El estilo requerido es liderazgo de equipo, la respuesta adecuada es b).
4. El estilo es liderazgo libre, respuesta b).
5. El estilo es directivo, la respuesta c).
6. El estilo de equipo es el adecuado, respuesta a).

▼▲ Actitud proactiva

La actitud es una combinación de conocimientos y emociones que llevan a responder a ciertas situaciones. La actitud proactiva es una respuesta que refleja conocimientos y emociones en una acción determinada. Ser proactivo es la facultad de tener iniciativa y responsabilidad para que las cosas sucedan, es decir, la habilidad para responder a las exigencias del entorno.

La actitud de las personas depende de la forma en que interpretan sus conocimientos y los relacionan con las emociones. La actitud proactiva es una tarea individual permanente, dinámica e integral. La necesidad del cambio debe surgir por motivación; es decir, del interior, como una necesidad del individuo de perfeccionarse como ser humano. El deseo de autoconocimiento para trascender es el impulso que guía a la persona a través del proceso.

▼▲ Inteligencia emocional

Goleman propone que cuando la persona identifica sus emociones puede ser capaz de obtener autoconfianza y autodominio.¹ El reconocimiento de las propias emociones permite al individuo manejarlas y tener relaciones más saludables y, con ello, un liderazgo eficaz.

La inteligencia emocional es el resultado de las últimas investigaciones sobre el rendimiento humano en determinadas situaciones en las que no influye el conocimiento en sentido absoluto. Para Goleman, todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentar la vida que la evolución ha inculcado en todos nosotros.¹ A través de sus conceptos se deduce que la inteligencia radica en considerar que las emociones son el centro de las aptitudes para vivir. Este autor menciona también que la armonía de las estructuras razón-emoción es la base de la inteligencia emocional.

Las emociones son la expresión de las sensaciones en diferentes grados y niveles de intensidad, son los impulsos que motivan a la persona ante determinadas situaciones. Las emociones se generan por situaciones específicas que afectan al individuo y detonan una serie de reacciones bioquímicas que producen estados de energía, de alerta y de descanso; por tanto, están al servicio del individuo.

Las emociones también tienen un sistema de retroalimentación periódica, los pensamientos sirven de alimento y pueden reforzar la emoción de tal forma que se pierda la noción de realidad; por lo mismo, las emociones pueden hacer daño. Emociones como la ira generan una acción vigorosa, el miedo permite expresar un estado de alerta general atento a la acción, la felicidad impulsa el descanso y relajamiento del organismo, el amor provoca calma y satisfacción, la tristeza permite la adaptación a cambios. De esta forma, cada emoción cumple un significado en la vida de toda persona.

Cuando la persona logra determinar qué emoción está experimentando, está en condiciones de reconocer los pensamientos que la alimentan. El manejo de las emociones puede apoyar o impedir el logro de las metas personales. Para tener éxito es importante armonizar las emociones y la razón. La armonía entonces puede lograrse mediante la razón, pero también es factible utilizar las emociones para beneficio personal. La armonía se entiende como la sensación de bienestar y empatía con quienes rodean al individuo.

Cuando el individuo reconoce las emociones que le ayudan o impiden el logro de sus metas e identifica cuáles son los pensamientos que alimentan una emoción negativa, tiene

en su mano la posibilidad de efectuar acciones para evitarlas. La conciencia de ambos procesos produce la armonía interior. El reflejo de la armonía interior es la seguridad y confianza en sí mismo, lo que se proyecta en la actitud de la persona frente a la vida.

La inteligencia emocional supone como primer paso conocer las propias emociones; cuando se logra la armonía interior es posible aceptar a los demás, comprenderlos y mostrar solidaridad.

El segundo paso en la inteligencia emocional está dirigido al control de los pensamientos autodestructivos. Las emociones que la persona experimenta pueden ser explicadas en forma optimista o pesimista. Ser pesimista refuerza el pensamiento negativo y alimenta la emoción; mostrarse optimista transforma el pensamiento, provoca actitudes flexibles y produce alternativas de solución al conflicto. El control de las emociones produce confianza, adaptabilidad e innovación.

El tercer paso en la inteligencia emocional es la acción, la actitud proactiva que surge por la armonía interior que motiva es la diferencia entre lograr la meta o no. El logro, el compromiso, la iniciativa y el optimismo son expresiones del manejo de la motivación personal.

El último paso en la inteligencia emocional es la empatía; su base es la conciencia de uno mismo para reconocer las emociones de los demás. Que el individuo comprenda a quienes lo rodean, los acepte, respete y se interese por otros es el proceso de crecimiento y madurez personal. Los sentimientos positivos de hecho se traducen en beneficios para la salud.

El liderazgo en enfermería requiere un manejo de la inteligencia emocional. El apoyo emocional es una idea vieja en el manejo de pacientes, pero hoy retoma con fuerza la importancia de su aplicación. Incluir en la atención de enfermería la realidad emocional de los pacientes y tratar de mitigar los sentimientos negativos ha sido también una de las formas integrales de atención de enfermería. El valor agregado más importante de la atención médica puede ser considerar el impacto de las emociones en la salud.

El liderazgo en enfermería trasciende lo individual y deriva en lo social. Al considerar las necesidades, los deseos y las creencias de otras personas, se tiene el inicio de una conciencia social. El trabajo en equipo requiere armonía porque es lo que motiva; por el contrario, un equipo sin armonía no es confiable ni seguro.

La influencia para cuidar la salud de otras personas requiere de las enfermeras, habilidades sociales, comunicación efectiva, buen manejo de conflictos y logro de cambios para beneficio de quienes siguen su liderazgo.

▼ Manejo de conflictos

El conflicto es la diferencia que existe entre las personas ante determinados hechos; puede ser constructivo o destructivo. Algunas fuentes del conflicto son las siguientes:

- Diferencia de información.
- Diferencia de interpretación.
- Percepción de la importancia de los hechos.
- Metas y objetivos diferentes.
- Diferencia de valores.

En las organizaciones humanas la complejidad de niveles de organización y especialidades provocan y dan origen a diversos conflictos. Las barreras en la comunicación impiden el entendimiento y la comprensión de los conflictos. Es claro que la fuente de los conflictos es interminable y puede tornarse más compleja cuando las diferencias se acumulan y no son resueltas.

El conflicto de base estructural, ya sea vertical u horizontal, se produce con las diferencias entre niveles jerárquicos, generalmente por una escasa comunicación, deficiente comprensión o por las intenciones de controlar las conductas.

El conflicto entre *línea* y *staff* representa una lucha por el dominio, el conflicto entre posiciones o puestos que puede darse por una deficiente comunicación o por la incongruencia del emisor y su conducta. El conflicto interpersonal que se origina del protagonismo de las personas.

Las reacciones ante los conflictos dependen del manejo de emociones que cada persona realice.

Etapas del conflicto

Etapa latente. Es una fase que precede un comportamiento conflictivo, presenta antecedentes que implican la diferencia de opiniones, se percibe el conflicto, existe una conciencia de tensión. Las emociones latentes y manifiestas están presentes.

Conflictó manifiesto. Es el comportamiento observable que se genera por la diferencia y se experimenta con la emoción.

Solución de conflictos

Existen diversos enfoques para solucionar los conflictos, también se describen técnicas, estrategias y manejo de emociones. Algunos de los métodos usuales son los siguientes:

- 1. Evitar las confrontaciones.** El método consiste en no hacer frente al conflicto. Es posible utilizarlo cuando la confrontación es entre un individuo fuerte y poderoso y otro es débil, cuando la diferencia de opinión no afecta el trabajo, si no es posible llegar a un acuerdo o si se calcula que el costo de la confrontación es más alto que los beneficios de solucionar el conflicto. Evitar el conflicto no lo resuelve; como consecuencia puede acumularse tensión y provocar resentimientos. Sin embargo, en ocasiones evitar la confrontación permite reducir los sentimientos negativos y encontrar la serenidad para hacerle frente.
- 2. Conciliar.** La conciliación permite la cooperación y busca un acuerdo entre las partes; se utiliza cuando es indispensable conservar la armonía del grupo, el método necesariamente implica el sacrificio de alguna de las partes, el problema no se resuelve de fondo, pero se logra un acuerdo que permita continuar con el trabajo.
- 3. Flexibilidad.** Transigir en asuntos conflictivos permite la cooperación, quienes son flexibles en sus puntos de vista están al mismo tiempo cediendo. Ser flexibles y sacrificar es una solución parcial al conflicto. Puede utilizarse cuando los oponentes se encuentran en igualdad de circunstancias.

4. **Colaboración.** Consiste en encontrar una solución en la que participen ambos oponentes, puede lograrse el compromiso y la acción, pero es un método que requiere tiempo para lograr la plena participación de los involucrados.
5. **Competencia.** Consiste en una actitud derivada del poder y la autoridad. La jefa puede ser agresiva para alcanzar las metas; la situación que se genera es que gana una parte pero pierde la otra. Puede ser útil cuando se requiere una decisión rápida o si es preciso tomar medidas no aceptadas. Incluye el uso del poder, la fuerza o la normatividad.
6. **Manejo de emociones.** Incluye el control de las emociones negativas, y la solución se orienta a la búsqueda de la armonía interior de las personas.

▼▲ Liderazgo de las enfermeras a nivel operativo

El personal de nivel operativo se integra en forma total a la organización cuando aplica sus capacidades en beneficio de los pacientes; lo que es inherente a sentirse parte de una organización exitosa.

Cuando las enfermeras aceptan sus competencias y la responsabilidad en la resolución de problemas, se ha dado un gigantesco paso en la aplicación de la gerencia de procesos. Por otra parte, cuando se identifican las limitaciones en su trabajo, las enfermeras pueden sugerir y crear otras formas de realización que quizá sean más eficaces. La evaluación de las acciones se manifiesta en una búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencias.

Finalmente, la participación del personal de nivel operativo es completa cuando se comparten con libertad las experiencias, los proyectos, los conocimientos y la confianza en el trabajo de todo el equipo de salud.

▼▲ Funciones de la enfermera general

La función asistencial directa al paciente es responsabilidad de la enfermera general, quien representa más de 60% de los recursos humanos en la atención al paciente. Es un elemento decisivo en el logro de los objetivos del departamento de enfermería. En términos generales, sus funciones son las siguientes:

- Proporcionar atención de enfermería conforme a un diagnóstico fundamentado en la problemática de salud de los pacientes.
- Dar orientación y educación a pacientes y familiares para la conservación de la salud y tratamiento médico específico.
- Colaborar en los exámenes de diagnóstico y tratamiento.
- Efectuar acciones de protección específica a grupos susceptibles.
- Interesar a pacientes y familiares para que desarrollen un grado aceptable de autodirección en el cuidado de su salud.
- Diseñar e instrumentar el modelo teórico en la atención de enfermería.
- Cuidar y mantener la higiene y comodidad del paciente hospitalizado.
- Colaborar en sesiones de información y discusión sobre el tratamiento y necesidades del paciente.



- Participar en la instalación, ejecución y evaluación de las medidas de vigilancia y control epidemiológico al interior del hospital.
- Integrar las acciones del equipo de salud.
- Contribuir con trabajo social en las visitas domiciliarias.
- Observación y notificación de signos de alarma presentados por los pacientes.
- Supervisar la atención que proporciona el personal técnico, auxiliar o en adiestramiento.
- Integrar y manejar el expediente del paciente.
- Manejar y elaborar diversas formas, así como registros estadísticos.
- Colaborar en la visita médica.
- Participar en reuniones multidisciplinarias para estudio de casos.
- Solicitar el material y equipo necesarios para la atención de los pacientes.
- Manejar y controlar el material y equipo a su cargo.
- Detectar e informar de las fallas encontradas en la capacidad instalada de los servicios.
- Evaluar la atención prestada al paciente.
- Participar en los programas de enseñanza en servicio para desarrollo del personal.
- Participar en la enseñanza clínica de estudiantes de enfermería.
- Cumplir con las comisiones especiales asignadas por el personal de mayor jerarquía.
- Recibir y entregar turno.
- Participar en la ejecución de rutinas de servicio.
- Prestar sus servicios cuando existan siniestros, riesgos inminentes y otras situaciones de extrema urgencia.
- Respetar y cumplir con las normas y reglamentos de trabajo.
- Sugerir y participar en estudios de investigación tendientes a mejorar la atención de enfermería que se presta al paciente.
- Cumplir con las funciones delegadas.

Si se toma como base la teoría de sistemas, el sistema de salud es un conjunto de elementos interdependientes; todos y cada uno de los involucrados son responsables de los procesos.

Instrumentos de los procesos operativos

Existen diversos instrumentos que la enfermera maneja día a día en la práctica profesional. Cada uno registra una serie de actividades que reflejan los procesos operativos o funcionales de los servicios de enfermería. Algunos de los instrumentos más frecuentes que deben documentarse y reglamentarse debidamente son los siguientes:

- Censo diario de pacientes.
- Hoja de cuidados intensivos.
- Plan de rotación de vacaciones del personal de enfermería.
- Plan de rotación de descansos del personal de enfermería.
- Solicitud de medicamentos.
- Vales a la central de equipos.
- Planes de atención de enfermería.
- Hoja de la enfermera.
- Hoja de registros clínicos y tratamientos.
- Hoja de balance de líquidos en 24 horas.
- Tarjetas de identificación de recién nacidos.
- Informe diario de trabajos en la central de abastos.
- Plan de rotación y distribución de personal de enfermería.
- Informes diversos.

A manera de ejemplo se mencionan sólo algunos de estos instrumentos.

▼ ▲ Censo diario de pacientes

El censo diario permite registrar el movimiento de pacientes en el servicio durante las 24 horas del día. La responsabilidad del llenado de la forma es responsabilidad directa de la jefa de servicio (figura 15-1).

Es un instrumento importante para asignar personal, decidir el sistema de trabajo de enfermería, los datos estadísticos obtenidos respecto al número de pacientes promedio y diario indican también la carga de trabajo del personal.

▲ Figura 15-1 Formato del censo diario de pacientes.

► Hoja de cuidados intensivos

Cada institución tiene sus formatos en general, abarcan cuidados especiales complejos; al evaluarlos se conoce la calidad de la atención. La documentación del proceso de enfermería se hace patente al demostrar la complejidad de la atención y la necesidad de promover el conocimiento, los programas de motivación y reconocimiento.

▼ ▲ Solicitud de medicamentos

Con formatos diversos, sirve para calcular la dotación diaria, el consumo y su aprovechamiento. Documentar el procedimiento permite controlar y evitar los desperdicios.

Vales a la central de equipos

Al igual que la solicitud de medicamentos, es importante documentar el procedimiento para conocer las necesidades de consumo, mantenimiento y conservación. Por otra parte, los datos estadísticos permiten el cálculo con base en necesidades reales.

▼▲ Hoja de la enfermera

Como instrumento administrativo, la hoja de la enfermera resume y muestra la aplicación de tratamientos de enfermería y la respuesta de los pacientes. Las instituciones de salud cuentan con formatos especiales según el sistema de organización y administración establecido.

La hoja de la enfermera es también un documento que permite documentar los servicios de enfermería y, consecuentemente, programar la mejor forma de proporcionarlos. En la hoja de la enfermera es evidente la forma de agregar valor a los procesos operativos y conseguir los datos correspondientes para promocionar los servicios de enfermería y la propia atención médica.

Los datos varían conforme a la institución de salud, algunos incluyen registros básicos como signos vitales, medicamentos, etc. Al margen del formato que utilizan las diversas instituciones de salud, es importante señalar algunas normas al respecto.

- El llenado de la hoja de la enfermera se hace con tinta de color azul para el turno matutino, verde para el vespertino y rojo para el turno nocturno.
- Los datos que se reportan muestran el conocimiento de quien los escribe.
- La experiencia en el manejo de pacientes respecto a la atención de enfermería también se refleja en este documento.

La figura 15-2 muestra un ejemplo de hoja de la enfermera.

▼▲ Hoja de registros clínicos y tratamientos

La hoja de registros clínicos y tratamientos permite evaluar el progreso en la recuperación del paciente. Describe también los tratamientos y el control en la atención por necesidades fisiológicas. Es aquí donde se concentran los actos y desempeños de los servicios de enfermería (figura 15-3).

▼▲ Hoja de balance de líquidos

La responsabilidad y habilidad de la enfermera se muestra en el llenado adecuado de los formatos para el control y balance de líquidos, que son tratamientos especiales en determinados pacientes (figura 15-4).

▼▲ Informe diario del estado de salud de los pacientes

Instrumento que permite tener información importante sobre el estado de salud de los pacientes internados y que por lo general se utiliza para hacer del conocimiento de familiares (figura 15-5).

Nombre del paciente _____					
Diagnóstico _____					
Edad _____	Sexo _____	Peso _____	Talla _____		
Número de cama _____					
Servicio _____					
Fecha y hora	Atención de enfermería		Tratamientos especiales		
Estado de conciencia	Consciente		Turno		Observaciones
	Inconsciente		M	V	N
Estado general	Muy grave				
	Grave				
	Delicado				
	Mejorado				
Posición					
Ayuno por	Cirugía				
	Estudios				
	Laboratorio				
	Otros				
Visitas médicas	Rutina				
	Especial				
Operado de					
Días de operado					
Sondas	Cerrada				
	Drenando				
Oxígeno	Directo				
	Continuo				
	Intermitente				
	Croupette				
	Nebulizador				
Prácticas higiénicas	Baño				
	Lavado dental				
Movilización					
Deambulación					
Excretas	Vómito				
	Micciones				
	Evacuaciones				
	Enemas				
	Otros				
Enfermera TM. _____					
Enfermera TV. _____					
Enfermera TN. _____					

▲ Figura 15-2 Hoja de la enfermera.

Nombre del paciente _____																				
Número de cama _____																				
Diagnóstico _____																				
Fecha _____																				
Días en hospital			Horas																	
PULSO	RESP.	TEMP.	8	12	16	20	24	4	8	12	16	20	24	4	8	12	16	20	24	4
170	36	41																		
160	35																			
150	34	40																		
140	33																			
130	32	39																		
120	31																			
110	30	38																		
100	29																			
90	28	37																		
80	27																			
70	26	36																		
60	25																			
50	24	35																		
Tensión arterial																				
F. respiratoria																				
C. temperatura																				
Talla																				
Fórmula																				
Dieta																				
Líquidos orales																				
Total																				
Líquidos parenterales																				
Electrólitos																				
Total																				
Uresis, evacuaciones																				
Vómito, succión																				
Laboratorio																				
Reactivos																				
Estudios																				
Medicamentos																				
Tratamientos																				
Medidas asistenciales																				
Respuestas y solución																				
Signos y síntomas																				
Enfermera TM. _____																				
Enfermera TV. _____																				
Enfermera TN. _____																				

▲ Figura 15-3 Hoja de registros clínicos y tratamientos.

Nombre del paciente _____												
Fecha de ingreso _____						Edad _____						
Diagnóstico _____												
Fecha _____												
Ingresos							Egresos					
Hora	I.V.	Sangre	Plasma	Sonda	Otros	Orina	Evac.	Vóm.	Succ.	Drenajes	Otros	Pérdidas insensibles
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
TOTAL												
Ingresos				Egresos				Balance				
Oral _____	Solución _____	Sangre _____	Plasma _____	Sonda _____	Otros _____	Orina _____	Evacuación _____	Vómito _____	Hemorragia _____	Succión _____	Canalización _____	Total de ingresos _____
Sonda _____	Otros _____					Respiración _____					Total de egresos _____	
Total _____				Total _____								Resultado _____
Enfermera TM. _____												
Enfermera TV. _____												
Enfermera TN. _____												

▲ Figura 15-4 Hoja de balance de líquidos.

Servicio _____	Fecha _____	Hora _____	
Nombre del paciente	Núm. de cama	Condiciones de salud	Observaciones
Total de camas _____	Ocupadas _____	Vacías _____	
Jefe de piso _____			

▲ **Figura 15-5** Informe diario del estado de salud de los pacientes.

PARTE
IV

ADMINISTRACIÓN DE LA ATENCIÓN DE ENFERMERÍA



CAPÍTULO 16

Teorías de enfermería

CAPÍTULO 17

El proceso enfermero

CAPÍTULO 18

El proceso administrativo aplicado
a la atención de enfermería

CAPÍTULO 19

Aspectos legales de la atención
de enfermería

CAPÍTULO 16

Teorías de enfermería

La enfermería profesional actual no se limita a una práctica tradicional; su propia evolución y las condicionantes de su entorno implican una práctica responsable, ya sea en el sector oficial o en el privado, también en la práctica independiente. Los métodos, modelos y teorías de enfermería posibilitan a la profesional en la prestación de servicios, le permiten al mismo tiempo construir referentes empíricos para lograr la satisfacción de sus clientes.

La administradora de enfermería debe conocer las teorías de enfermería para orientar la prestación de servicios, de tal forma que le sea posible escoger el método adecuado para ello.

La construcción de la ciencia de la enfermería ha pasado por un escenario complejo. La premisa de la cual se parte es que los conocimientos teóricos están en constante desarrollo y evolución; por tal motivo, se analizan las teorías de enfermería a partir de los sustentos filosóficos que las distinguen. Las características de los conocimientos que integran la ciencia de la enfermería incluyen coherencia, congruencia, campo de estudio delimitado, generalización de los conceptos, principio o leyes, demostración en la práctica de la verdad de sus postulados, sistematización del conocimiento, explicación, descripción y predicción del objeto de estudio.

Como objeto de estudio de la ciencia de enfermería se encuentran:

- El cuidado de enfermería.
- El comportamiento del ser humano.
- Las reacciones del paciente a las experiencias de salud.
- Los procesos vitales.
- El contexto.

Los aspectos a considerar en la administración de la atención de enfermería son (figura 16-1):

- Las teorías de enfermería.
- El proceso enfermero.
- El proceso administrativo aplicado a la atención de enfermería.
- Aspectos legales de la atención de enfermería.



▲ Figura 16-1 Contenido temático.

Las teorías de enfermería proporcionan los conocimientos necesarios para una práctica de la profesión con bases científicas. Los paradigmas científicos de enfermería son construcciones teóricas caracterizadas por un nivel de abstracción. Mediante la teoría se describe, se explica y se predicen las acciones necesarias para la prestación de cuidados de enfermería.

La teoría es el conjunto de conceptos, definiciones, explicaciones, principios, leyes y proposiciones que proyectan una visión sistemática de un fenómeno de la naturaleza o de un fenómeno social. Las teorías pueden ser complejas o simples, incluir patrones de comportamiento, o mostrar un esquema lógico e interrelacionado de conceptos, enunciados y juicios, puede también incluir las relaciones entre variables y explicación analítica causal (figura 16-2).

De acuerdo con Marriner, las teorías de enfermería se organizan en tres grupos, según las características predominantes del enfoque teórico. A decir de la autora, las filosofías tienen su base en el razonamiento y argumentos lógicos; las grandes teorías incluyen modelos conceptuales que toman en cuenta al ser humano, el entorno y la salud, entre otros aspectos, y las teorías de nivel medio son específicas y concentradas en producir conceptos teóricos relacionados con la profesión.

Teorías de nivel medio:		
Filosofías:	Grandes teorías:	
Nightingale, Wiedenbach, Henderson, Abdellah, Hall, Watson y Benner	Orem, Levine Rogers, Johnson, Roy, Neuman, King, Roper, Logan y Tierney	Peplau, Orlando, Travelbe, Riehl, Sisca, Erickson, Tomlin, Swain, Mercer, Barnard, Leininger, Parse, FitzpatrickNewman, Adam y Pender

▲ Figura 16-2 Clasificación de las teorías de enfermería.

▼ Teorías filosóficas de enfermería

Enfermería profesional. Florence Nightingale

La dirección de enfermería de Florence Nightingale se caracterizó por lograr una “fraternidad común de amor a Dios y al ser humano” y por su lucha para satisfacer la necesidad de educación de todas las enfermeras.

Florence Nightingale perteneció a la sociedad inglesa que se había enriquecido por el tipo de actividad con recursos naturales, minas de plomo, canteras de mármol y tiendas de comestibles en manos de parientes; en este entorno ella y su familia disfrutaban de libertad económica, además de que gozaban del privilegio de amigos entre la aristocracia.

Florence Nightingale nació en Florencia, Italia, el 12 de mayo de 1820, su padre se encargó de enseñarle latín, griego, matemáticas, ciencias e idiomas. A los 17 años Florence terminó su preparación en la Europa continental. La joven quería ser enfermera y lo único que le impedía dedicarse por completo a ello fue el desagrado de sus padres.

A la edad de 33 años Florence emprendió una carrera para la que se estuvo preparando todo ese tiempo, con un primer puesto de superintendente del establecimiento para damas, una pequeña institución que ofrecía albergue a damas sin hogar y atención de enfermería a institutrices enfermas. Su capacidad no tardó en ser reconocida, pero le negaron su deseo de organizar una escuela de preparación para enfermeras.

La Guerra de Crimea y las protestas de la sociedad inglesa sobre el trato que se daba a sus soldados heridos condujeron a que el 21 de octubre de 1854, el gobierno inglés nombró a Miss Nightingale superintendente del personal de enfermería o, como se le había de llamar, “Señora en Jefe”.

Florence reunió a un grupo de enfermeras para acudir al auxilio de los soldados heridos y el 4 de noviembre de 1854, las nuevas enfermeras de Inglaterra desembarcaron en Escútarri y encontraron dos hospitales llenos de pacientes esperando su labor. En las frías salas del hospital había cerca de 1 800 pacientes, infestados de chinches y piojos, en un ambiente mal ventilado, lleno de ratas y ratones. Se iluminaban con velas y el exceso de pacientes era tal que estaban tendidos en los pisos.

La disentería por la deficiencia del agua, así como la fiebre, creaban complicaciones graves en la salud de los soldados enfermos. Después de mucho esfuerzo y agobiantes trámites administrativos, la señorita Nightingale procuró remediar la situación. Extensos informes de las condiciones sanitarias redactados por ella, impresionaron a las autoridades inglesas, a tal punto que se enviaron peritos a investigar.

Las modificaciones que el gobierno inglés llevó a cabo, según las indicaciones de Florence, la atención de enfermería y el tratamiento dietético, redujeron el porcentaje de defunciones de 40 a 2%, un dato impresionante. La enfermería militar a las órdenes de Florence Nightingale se convirtió en un servicio de salubridad que trabajó de la mano con la ciencia sanitaria. En 1856 terminó la guerra y las enfermeras regresaron a su país. Florence recibió todo tipo de reconocimiento por su labor y un “fondo Nightingale”, con el que hizo realidad su sueño de una escuela para enfermeras.

En 1859, Nightingale publicó sus *Notas sobre los hospitales* y las *Notas sobre la enfermería*. El primero se convirtió en un éxito para quienes deseaban promover reformas hos-

pitalarias, en tanto que el segundo de inmediato llegó a ser un *best seller* y texto obligado en la escuela que más tarde fundó.

En 1859, Florence trabajó en la mejora de las condiciones sanitarias del ejército inglés en la India, repitiendo el éxito espectacular en la reducción del índice de mortalidad, que fue obtenido primero en Crimea y luego en Inglaterra, pasando de problemas militares, a la sanidad pública. En pocos años, la heroína de Crimea había llegado a constituirse en una autoridad mundial en cuestión de sanidad de los ejércitos, instituciones y ciudades.

Los escritos de Florence Nightingale son el resultado de sus años de experiencia; si bien los conceptos vertidos sobre la salud no tienen como propósito establecer un modelo para la enfermería, son motivadores y revolucionarios para su época.

Ernestina Wiedenbach

Ernestina Wiedenbach nació un 18 de agosto de 1900, en Hamburgo, Alemania; trabajó en la preparación de enfermeros para la Segunda Guerra Mundial. Se retiró en 1966 y murió a los 97 años de edad. Trabajó en la Universidad de Hopkins Bellevue, en Nueva York. Obtuvo una maestría y el certificado en enfermería de salud pública en 1934, en el Teachers College Columbia University.

La tesis de Wiedenbach es: "la enfermería no se compone de acciones racionales ni reaccionarias, sino de la acción deliberada y el deseo de ayudar". En su libro *Clinical Nursing* señaló y definió numerosos conceptos que reciben la influencia del Yo en el ejercicio de la profesión.

Wiedenbach sugiere un proceso para la prestación del servicio de enfermería en el cual se aplica la observación, el análisis, la identificación de causas, la conclusión de las necesidades de ayuda y la prestación del cuidado. Se aplica en su modelo un plan de atención por objetivos que deben cumplirse. Su filosofía es que existe una motivación determinada por las creencias sobre la vida; desde su punto de vista, el propósito de la enfermería es el bien general de los pacientes en sus ámbitos personales y en su entorno; la práctica de enfermería son las acciones clínicas y la necesidad e inquietudes de sus pacientes.

Wiedenbach concibe a la enfermería como la práctica en la identificación de necesidades de un paciente en busca de ayuda mediante la observación de los comportamientos y los síntomas, el significado que tienen para el paciente y, de esta forma, encontrar las causas. Escribió diversos libros, entre ellos, *El arte de ayudar a la enfermería*, *Enfermería clínica*, *Familia enfermera para la atención materno infantil*, *La enfermera en la planificación de la familia* y *La sabiduría de la enfermería*.

Teoría de necesidades.

Virginia Henderson

De acuerdo con Virginia Henderson, los receptores de los cuidados de enfermería son seres humanos que comparten necesidades fundamentales. Desde su punto de vista, la enfermería es asistir al individuo sano o enfermo en la realización de aquellas actividades que contribuyen a su salud, a su recuperación o a la muerte pacífica; ayudarle en aquellas acciones que el propio paciente realizaría sin ayuda si tuviera la fuerza, la voluntad o el conocimiento necesarios.

Bajo esta perspectiva, las necesidades básicas de los individuos en las cuales tiene su base la práctica de enfermería son:

- Respirar normalmente.
- Comer y beber de manera adecuada.
- Eliminar los residuos corporales.
- Moverse y mantener una postura conveniente.
- Dormir y descansar.
- Seleccionar ropa apropiada, vestirse y desvestirse.
- Mantener la temperatura del cuerpo dentro de los límites normales.
- Mantener el cuerpo limpio.
- Evitar peligros ambientales.
- Comunicarse con otros.
- Rendir culto de acuerdo con la propia fe.
- Trabajar de tal manera que exista un sentido de logro.
- Participar en actividades recreativas.
- Aprender, descubrir o satisfacer la curiosidad que conduce al desarrollo normal y a la salud.

Tipología de problemas de enfermería.

Faye Abdellah

Abdellah es reconocida como una de las investigadoras más destacadas en política sanitaria. Como teórica de la Universidad de Columbia, Estados Unidos, su teoría tiene influencia de la jerarquía de necesidades de Maslow y también la influencia de las fases de desarrollo de Erickson.

El contexto de la década de 1950-1959 tiene una fuerte influencia en el desarrollo de la teoría de 21 problemas de enfermería, como se le conoce al trabajo de Abdellah quien, sin proponérselo, desarrolló una guía para identificar y solucionar problemas de los pacientes. Desde el punto de vista de esta autora, la enfermería es un servicio a los individuos y a las familias, es un arte y una ciencia que determina actitudes, competencias y habilidades para ayudar a la gente sana o enferma con necesidades de salud.

El problema de enfermería presentado por el paciente, la familia o la comunidad, es una condición que puede solucionar la enfermera mediante su desempeño profesional. Tal problema puede ser evidente o latente y mediante la tipología de 21 problemas se pretende solucionar necesidades físicas, sociológicas y emocionales.

Modelo de introspección.

Lydia E. Hall

Lydia Hall se graduó de enfermera en 1927 y obtuvo su licenciatura en enfermería de salud pública en 1937. Posteriormente, terminó una maestría en ciencias naturales y se convirtió en la primera directora del Centro Loebfornursing, en el Montefiore, un hospital de rehabilitación en el Bronx, Nueva York, desde la fundación de esta institución y hasta su muerte, en 1969.

Su teoría “cuidado, corazón, cura” vio la luz a finales de 1960. En ella, la atención de enfermería recibe el nombre de “cuidado”, la comunicación con la persona es el “corazón” y la atención para curar la enfermedad es llamada “cura”. Así, la atención individualizada se aplica a tres áreas diferentes: el cuerpo, la persona y la enfermedad.

El Modelo de introspección de Lydia Hall fue pionero en la enfermería moderna, una de sus características clave es que pretende el uso del razonamiento crítico con bases científicas en lugar de limitarse a cumplir órdenes médicas.

Cuidado humanizado.

Jean Watson

Jean Watson inició su carrera en la Escuela de Enfermería Lewis Gale; en 1964 obtuvo un *Bachelor of Science* en enfermería, una maestría en salud mental y psiquiatría en 1966, así como un doctorado en psicología educativa y asistencial en 1973. El enfoque existencial fenomenológico que aplica esta autora a los cuidados de enfermería hacen de su teoría una filosofía. Incluye en su estudio tres premisas:

1. La enfermería y el cuidado han existido en todas las sociedades, se transmite de generación en generación, la orientación humanista y científica es la forma de enfrentar el entorno.
2. La expresión de ayuda, los sentimientos y el nivel de comprensión es importante para el respeto enfermera-paciente.
3. El cuidado eficaz se logra mediante la sinceridad, la honestidad y el sentimiento genuino de ayuda por parte de la enfermera.

Watson también propuso 10 factores a tomar en cuenta en la atención sanitaria:

1. Sistema de valores.
2. Fe y esperanza.
3. Sensibilidad.
4. Aceptar lo positivo y lo negativo.
5. Relación, ayuda y confianza.
6. Aplicar el método científico.
7. Promoción de la enseñanza.
8. Entorno que apoya emocional, sociocultural y espiritualmente.
9. Satisfacer necesidades humanas.
10. Considerar las fuerzas existenciales y fenomenológicas.

De principiante a experta. Patricia Benner

Patricia Benner se licenció de enfermera en 1964 en el *Pasade College*, obtuvo la maestría en 1970 en médico quirúrgica en la Universidad de California; en 1982 hizo un doctorado en estrés y afrontamiento de la salud en la Universidad de Berkeley, California. Fue investigadora y profesora en cursos de posgrado y maestría.

Los aspectos de su teoría de aprendizaje a experto incluyen tres elementos: enfermería, persona y situación. Benner parte de las premisas de que el conocimiento es percepción, la toma de decisiones debe hacerse en situaciones reales y la experiencia mejora el cono-

cimiento. De acuerdo con tales premisas, describe las competencias fundamentales de las siguientes categorías de enfermeras:

1. Principiante. Es la enfermera sin experiencia.
2. Principiante avanzada. Tiene la experiencia necesaria para solucionar algunas necesidades.
3. Competente. Quien hace una planificación consciente y deliberada para proporcionar atención de enfermería.
4. Eficiente. Aquella que domina el aspecto teórico para solucionar necesidades de atención de enfermería.
5. Experta. No sólo domina los aspectos teóricos, también encuentra las posibles causas sin perder tiempo en diagnósticos alternativos.

▼ Grandes teorías

Teoría del déficit de autocuidado. Dorothea E. Orem

El modelo que propone Orem es considerado como una de las grandes teorías de enfermería, ya que se desarrolla con base en un modelo conceptual rico en fundamentos científicos.

Datos biográficos

Dorothea E. Orem nació en Baltimore, Maryland, estudió enfermería en la escuela del *Providence Hospital* de Washington D.C. En 1930 se especializó en educación en enfermería; en 1945 ocupó la Dirección de la Escuela de Enfermería del *Province Hospital* de Detroit. Fue asesora de los programas de estudios en el Departamento de sanidad y educación en Washington D.C., y se retiró en 1984.

Conceptos destacados

Algunos requisitos del autocuidado que Orem sugiere son los siguientes:

- Proporcionar aire, agua y alimento suficientes.
- Eliminar adecuadamente.
- Mantener equilibrio entre actividad y reposo.
- Mantener el equilibrio entre soledad e interacción social.
- Procurar el desarrollo personal.

Las demandas del organismo se satisfacen con el cuidado terapéutico; por tanto, el déficit de autocuidado se produce cuando las actividades realizadas por el individuo no son suficientes para satisfacer las demandas de su organismo.

El cuidado de enfermería se orienta a conocer, apoyar y satisfacer las demandas de autocuidado terapéutico. Los sistemas de enfermería se convierten en acciones prácticas deliberadas para proporcionar cuidados de enfermería.

Como métodos de ayuda de la atención de enfermería, Orem sugiere que cuando sea necesario se debe actuar por otros, orientar siempre, ofrecer y proporcionar apoyo, mantener

el equilibrio con el entorno y practicar la docencia. La autora propone tres sistemas para brindar la atención de enfermería (figura 16-3):

1. Sistema compensador.
2. Sistema parcialmente compensador.
3. Sistema de apoyo educativo.

Dorotea Orem describe las acciones de enfermería como una “forma deliberada y consciente de proporcionar asistencia a aquellos que son incapaces de cubrir sus necesidades de autocuidado en su salud. Desde su punto de vista, el paciente es una persona o grupo de personas que necesitan ayuda para realizar el autocuidado; al mismo tiempo, relaciona el autocuidado con determinados requisitos que son universales.

La capacidad del individuo para realizar el autocuidado de su salud se altera por su estado fisiológico, intelectual, emocional, social y económico. En términos generales, la salud, desde la perspectiva de Orem, es la habilidad para cubrir las necesidades universales del desarrollo y las relacionadas con la salud. La salud es un estado continuo que se ve afectado por la cantidad y la calidad de los cuidados que cada persona realiza. Los niveles de salud se sostienen o se alteran mediante el funcionamiento normal, la compensación de las incapacidades, la educación y la guía psicosocial.

La enfermera entra en relación con el paciente cuando existe la incapacidad para mantener la cantidad y calidad del autocuidado. La complejidad de la relación entre la enfermera y el paciente se produce conforme al déficit de autocuidado. Las enfermeras contribuyen al estado de bienestar manteniendo la salud, ayudando a la recuperación y proporcionando educación sanitaria y ayuda.

Según Orem, el cuidado de sí mismo (como acciones individuales) son los requisitos del cuidado que describe en tres tipos:



▲ Figura 16-3 Los tres sistemas para proporcionar atención de enfermería, según Orem.

- 1. Requisitos universales.** Son comunes a todos los seres humanos durante las etapas del ciclo vital. Se ajustan a la edad, el estado de desarrollo y el ambiente, se asocian a los procesos de vida para mantener la integridad de la estructura de funcionamiento. La atención de enfermería se orienta a mantener el aporte de aire, agua y alimentos, mantenimiento normal de excretas, actividades de descanso y ejercicio, equilibrio social, prevención de peligros para la vida, promoción de la normalidad.
- 2. Cuidado de sí mismo.** Están asociados a los procesos de desarrollo y que pueden afectar la salud. La atención de enfermería se orienta a la creación y mantenimiento de las condiciones vitales que promueven el desarrollo y maduración durante las etapas de la vida. Es importante proveer cuidado prenatal, al nacimiento, neonatal, durante la infancia, adolescencia, en la edad adulta, para evitar que se presenten condiciones que afecten la vida o el desarrollo de la persona o, si se presentan, mitigar los efectos.
- 3. Cuidado de sí mismo por desviación de la salud.** Se presentan con la existencia de defectos genéticos, de constitución y estructura relacionada con sus efectos. Atención de enfermería a los problemas presentados por la enfermedad en cambios obvios en la estructura física, hábitos y dependencia parcial o total.

La familia, la comunidad y el medio ambiente son componentes importantes para el autocuidado. El núcleo de la atención de enfermería es el paciente, y la meta es hacer que éste participe en el autocuidado.

Teoría de la conservación.

Myra Levine

La teoría de enfermería de Levine tiene su base en el concepto del cuidado total, de la cual derivan cuatro teorías de conservación. Levine define a la enfermería como “la interacción de seres humanos que dependen de las personas, en donde la intervención de enfermería mantiene y promueve el ajuste de la persona”.

Una hipótesis de la teoría de Levine es: la interacción enfermera-paciente, las condiciones de salud del paciente, las funciones de enfermería y las responsabilidades de la enfermera en la situación dada. Según Levine, la enfermera debe ser capaz de formular juicios para promover y mantener la adaptación del paciente a la situación. La enfermera debe poseer habilidades y conocimientos para su intervención.

Levine considera que toda persona requiere integridad estructural, personal y social, así como energía para mantenerse en estado de salud. Cuando la salud se altera, necesariamente se supone el cambio en alguno de los factores de integridad. La intervención de enfermería consiste en mantener la integridad del paciente. Levine menciona cuatro principios de conservación.

- La conservación de energía supone evitar la fatiga con descanso, ejercicio, alimentación.
- La conservación de la integridad estructural supone los sistemas de defensa del organismo.
- La conservación de la integridad personal supone mantenimiento o restauración del sentido de identidad a través del respeto, permitir al paciente la toma de decisiones respecto a su salud.

- La conservación de la integridad social se refiere al reconocimiento de que el paciente tiene una familia, proviene de una comunidad y tiene hábitos y costumbres que le son valiosas.

Tanto Orem como Levine mantienen su convicción de que el paciente es el núcleo de la atención de enfermería.

Si bien las teorías de enfermería proporcionan un punto de partida para determinar los procesos de enfermería, es importante considerar la voz del paciente, promover su participación en la entrega del servicio; es fundamental saber qué opina sobre el servicio que recibe, cómo le gustaría recibir la atención médica y cuáles son sus expectativas.

Teoría de seres humanos unitarios.

Martha E. Rogers

Datos biográficos

Martha E. Rogers nació el 12 de mayo de 1914 en Dallas, Texas. Entre 1931-1933 cursó estudios de ciencias en la Universidad de Tennessee. En 1936 se diploma en la Escuela de Enfermería del General Hospital de Knoxville. Se titula como M. A. en supervisión de Enfermería Sanitaria Pública del Teachers College, en la Universidad de Columbia, Nueva York, en 1945. Estudió un Doctorado en Ciencias del Hospital Universitario de Baltimore. Fue profesora durante 21 años y responsable de la división de enfermería de la Universidad de Nueva York.

En 1970 presentó sus trabajos bajo el título *An introduction to the theoretical basis of nursing*. En 1979 se le nombró Profesora emérita y en 1980 desarrolló el modelo de la ciencia del hombre unitario, al que después adicionó y tituló “ciencia de los seres humanos unitarios”.

Fue distinguida con doctorados honoríficos de varias universidades en Estados Unidos. Murió en 1994 a los 79 años mientras aún permanecía activa. En 1996 fue propuesto su ingreso al *American Nurses Association Hall of Fame*; posteriormente se instituyeron en su nombre premios, becas y concursos.

Conceptos destacados

Rogers explica, de acuerdo con su teoría, que las personas interaccionan con su entorno de cierta manera que consiste en campos de energía irreductible pertenecientes unos a otros en plena evolución. Dicho campo puede verse afectado por diversos factores.

Mediante la interacción, el individuo se convierte en un ser unitario que, al ser afectado en su salud, influye en el entorno, en sus familiares y en sus percepciones. Su marco conceptual describe bloques:

- **Campos de energía.** Son unidades fundamentales de los seres vivos y de la materia. Son particulares, dinámicos, abiertos e infinitos.
- **Universo de sistemas abiertos.** Existen sistemas abiertos que interactúan, son infinitos y componen el macrosistema.
- **Patrones.** Son modelos que constituyen campos de energía particulares, varían constantemente y se tornan complejos.

- **Tetradimensión.** Se refiere a un dominio que no se circunscribe a espacio o tiempo determinado que está en continuo movimiento.
- **Homeodinámica.** Concepto que describe los mecanismos que afectan la vida y la necesidad de comprenderlos para proporcionar servicios de enfermería.

Desde el punto de vista de Rogers, la persona es un sistema abierto, por lo mismo recibe influencias del exterior, pero influye en el mismo; por tanto, el entorno es vital. La **salud** es un concepto que depende del entorno social y de la comprensión de cada persona, de sus experiencias, su capacidad para alcanzar niveles de salud y de los valores individuales.

La **enfermería** es para esta autora una ciencia y un arte que se encarga de promover la salud y el bienestar, el balance y la armonía del individuo con su entorno. Se entiende al hombre como un ser unitario; por tanto, será humanista, creativa y compasiva.

Modelo de sistema conductual.

Dorothy E. Johnson

Datos biográficos

Nace en Savannah, Georgia, en 1919, la mayor parte de su ejercicio profesional se desarrolla en la enseñanza de enfermería. Publicó cuatro libros, más de 30 artículos en revistas, numerosos informes, estudios de investigación y monografías.

Conceptos destacados

El modelo de Johnson se reconoce como un modelo de sistema conductual, se considera que tiene influencia de Nightingale. La base de este modelo es la teoría de sistemas, la psicología, la sociología y la etnología. Considera que la atención de enfermería debe tomar en cuenta al paciente como un ser biológico y psicosocial.

La premisa que se integra en el desarrollo de la atención de enfermería es la necesidad de facilitar al paciente un funcionamiento conductual eficaz durante y después de la enfermedad. Algunos de los conceptos utilizados por Johnson y que definen el modelo conceptual propuesto son:

- **Conducta.** La conducta es consecuencia de un proceso orgánico como respuesta al estímulo sensorial.
- **Sistema.** Puede entenderse como un “todo” que funciona por la interdependencia de sus partes.
- **Sistema conductual.** Se refiere al equilibrio que se produce cuando se realizan ajustes y adaptaciones que permiten al individuo actuar en forma eficaz.
- **Subsistema.** Es un sistema menor que tiene una meta particular, el cual se mantiene si no se interrumpe su relación e interdependencia con otros subsistemas. Define siete subsistemas: afecto-afiliación, dependencia, ingestión, eliminación, sexual, de realización y agresivo-protector.
- **Tensión.** Es cuando por el estado de presión o esfuerzo se rompe el equilibrio.
- **Factor estresante.** Son los estímulos externos o internos que generan la tensión.

Johnson define a la enfermería como: “la fuerza externa que actúa para preservar la organización de la conducta, a través del fomento de mecanismos reguladores y otros recursos”.

La salud es descrita por la autora como “el estado dinámico fugaz, influido por factores biológicos, fisiológicos y sociológicos”. El entorno se describe como “todos aquellos factores que no forman parte del sistema conductual”.

Los componentes principales de su teoría son el paciente y la enfermera. El paciente es un sistema conductual; por lo mismo, cuando alguno de los siete subsistemas descritos por Johnson ocasiona conflicto, se requiere la intervención de la enfermera como fuerza externa que actúa para preservar la organización de la conducta del paciente.

Teoría de la consecución de objetivos.

Imogene King

Datos biográficos

Imogene King se diplomó en enfermería en 1945, por el St. Johns Hospital of Nursing, de San Luis. Su trabajo de enfermera no le impidió continuar sus estudios y en 1957 obtuvo el M.S.N. de la Universidad de San Luis y el doctorado en educación en el Teachers College, Universidad de Columbia, Nueva York.

En 1980 se le distinguió con el título de doctora *Honoris causa* por la Universidad del Sur de Illinois. Fue profesora asociada de enfermería, en la Universidad Loyola de Chicago, donde desarrolló un programa de maestría en enfermería. Fue directora de la Universidad Estatal de Ohio, en Columbus. También estuvo como coordinadora de diversos cursos de investigación y participó en el comité de mujeres, de los servicios del Departamento de Defensa de Estados Unidos. Se jubiló en 1990, aun cuando participó activamente en la asociación estadounidense de enfermeras.

Conceptos destacados

King explica que los conceptos son ideas abstractas que dotan de significado a las percepciones, y que la teoría es un conjunto de conceptos interrelacionados y observables.

La autora afirma que las personas existen dentro de sistemas personales, son seres espirituales con capacidad para pensar, conocer y actuar. Concibe también a las personas como sistemas abiertos, que reciben influencia del entorno y a la vez influyen en éste, pero al ser sistemas personales difieren entre sí.

El entorno es variable por las influencias que recibe de los diversos sistemas personales, y la percepción personal depende de las interacciones que se producen. La salud es un estado dinámico y la enfermedad es una interferencia que se regula por los recursos individuales.

King describe a la enfermería como un proceso interpersonal de acción, reacción, interacción y transacción, el cual se produce al compartir con el paciente percepciones, juicios y acciones. Cuando la percepción se produce con precisión, se obtiene transacción y se consiguen objetivos, lo cual se traduce en satisfacción.

La atención eficaz de enfermería se logra al conseguir objetivos, lo que sin duda fomenta el crecimiento y desarrollo, pero es necesario realizar transacciones positivas; en caso contrario las interacciones se producen con estrés y, evidentemente, no se logran objetivos (figura 16-4).



▲ Figura 16-4 Teoría de la consecución de objetivos, de King.

Modelo de adaptación. Sor Callista Roy

Datos biográficos

Callista Roy nació el 14 de octubre de 1939 en Los Ángeles, California y se graduó en 1963; en 1966 obtuvo un máster en Enfermería en la Universidad de California. Fue miembro de las Hermanas de San José de Carondelet.

Conceptos destacados

Como enfermera en pediatría observó la gran capacidad de recuperación de los niños, así como su facilidad para adaptarse a cambios tanto físicos como psíquicos importantes. Presentó su modelo de adaptación en 1970 y en 1984 ofreció una versión revisada y actualizada. Es una teórica muy respetada, enfermera, escritora, profesora e investigadora que actualmente labora en la Escuela de Enfermería del Boston College en Chestnut Hill, Massachusetts.

El modelo de adaptación es una teoría de sistemas que interrelaciona cinco elementos: paciente, meta, salud, entorno y adaptación. Para la interacción de los elementos aplica los sistemas, los mecanismos de afrontamiento y los módulos de adaptación que dependen de tres tipos de estímulos:

1. Focales. Afectan de forma inmediata y directa a la persona.
2. Contextuales. Son todos los estímulos que ambientan la situación particular.
3. Residuales. Factores que proceden de experiencias que pueden afectar la situación presente.

Roy postula la existencia de una finalidad común de la existencia humana a la cual llamó *veritivity*, y cuyo significado radica en la unión del ser humano con la verdad infinita que es Dios. La adaptación es “el proceso y resultado por medio del cual las personas con pensamientos y sentimientos utilizan la conciencia y eligen la integración humana y ambiental”.

Roy afirma que los profesionales de enfermería deben mirar al individuo como un ser holístico y no fragmentarlo, considerar que la persona está inmersa en el ambiente y éste se constituye con sus creencias, valores, principios, sentimientos, vivencias y patrones de relación, los cuales determinan su forma para enfrentar los estímulos del medio.

De acuerdo con lo anterior, el quehacer de enfermería debe ser trascendente, lo cual se logra a través de la relación enfermera-paciente que toma en cuenta la capacidad de auto-determinación de la persona y los mecanismos que emplea para adaptarse.

Modelo vital. Winifried Logan, Alison Tierney, Nancy Roper

Conceptos destacados

Nancy Roper se dedicó a la creación de libros en enfermería, en 1976 invitó a Logan y a Tierney a participar en el desarrollo de un modelo teórico que fue presentado en 1980 en un libro titulado *The elements of nursing: A model of nursing based on model of living*. Se combinan los conceptos R/L/T y se conoce como modelo vital.

En su modelo se describe la vida como una mezcla de actividades vitales, lo cual determina el comportamiento y la forma de enfrentar situaciones de salud. La intervención de enfermería es prevenir, investigar, resolver o afrontar de forma positiva los problemas relacionados con las actividades vitales. Para la prestación de la atención de enfermería deben tomarse en cuenta los factores biológicos, psicológicos, socioculturales, ambientales, políticos y económicos.

Los conceptos expresados incluyen la persona, la salud y el entorno; el modelo vital maneja a su vez cuatro aspectos: actividades vitales, tiempo de vida, línea continua dependencia-independencia y el análisis de la influencia de los diferentes factores que dan como resultado “individualidad vital”. De acuerdo con lo anterior, la atención de enfermería individualizada tendría los siguientes objetivos:

1. Prevenir problemas potenciales.
2. Mitigar los problemas reales.
3. Afrontar positivamente problemas que no pueden solucionarse.
4. Prevenir reaparición de problemas.
5. Afrontar positivamente la muerte.

▼▲ Teorías de nivel medio

Teoría del proceso de enfermería. Ida Jean Orlando

Datos biográficos

Ida Jean Orlando nació del 12 de agosto de 1926. Se diplomó 1947 en la Escuela de Enfermería del Flower Fifth Avenue Hospital, en Nueva York. En 1954 obtuvo el máster. En 1961 publicó su libro sobre proceso de enfermería, con cinco ediciones en diferentes idiomas. Fue asesora de enfermería clínica y realizó talleres de adiestramiento en su teoría; en 1992 se retiró.

Conceptos destacados

Según Orlando, el proceso de enfermería sigue tres pasos:

1. La **conducta del paciente** que requiere atención de enfermería.

2. La reacción de la enfermera a la conducta mostrada por el paciente.
3. Las acciones de enfermería.

A fin de interrelacionar los tres elementos del proceso, Orlando define algunos conceptos clave:

- **Enfermería.** Profesión diferenciada con funcionamiento autónomo. Se realiza al satisfacer necesidades de ayuda del paciente.
- **Objetivo de la atención de enfermería.** Identificar, priorizar y suministrar ayuda a las necesidades del paciente.
- **Acción automática de enfermería.** Se produce por razones ajenas a la necesidad del paciente.
- **Acción deliberada de enfermería.** Se decide por la identificación de necesidades del paciente para satisfacerlas.
- **Necesidad.** Requerimiento que alivia o reduce el malestar.
- **Persona.** La persona se manifiesta con acciones verbales y no verbales.
- **Salud.** La salud como tal no la define, pero supone que la ausencia de malestar físico o mental contribuye a ella.
- **Entorno.** Tampoco lo define, pero establece que el contacto entre la enfermera y el paciente produce una situación típica.

Orlando realizó grandes contribuciones a la teoría y la práctica de enfermería al conceptualizar el proceso enfermero reflexivo; su teoría consta de conceptos interrelacionados que manifiestan una visión sistemática de la enfermería, una explicación y una predicción sobre el resultado de la acción profesional (cuadro 16-1).

Teoría de la diversidad y la universalidad. Madeleine M. Leininger

Datos biográficos

Madeleine M. Leininger es la fundadora de la enfermería transcultural y pionera, de hecho, fue la primera enfermera que obtuvo un doctorado en antropología cultural y social. Tra-

Cuadro 16-1. El proceso de enfermería. Orlando.

Concepto	Descripción
Función profesional	Es responsabilidad de la enfermera satisfacer necesidades de ayuda del paciente
Comportamiento del paciente	Cualquier comportamiento observable Verbal
Respuesta inmediata de la enfermera	Percepciones, pensamientos y sentimientos de la enfermera
Disciplina del proceso de enfermería	Proceso deliberado y consciente
Mejoría	Sacar provecho

bajó como instructora, enfermera de plantilla y enfermera jefe. Como directora del servicio de enfermería en Omaha, abrió una nueva unidad de psiquiatría. En la Universidad de Cincinnati inició el primer programa de enfermería especializada en psiquiatría y escribió un texto básico en enfermería psiquiátrica. También fue una de las primeras enfermeras en utilizar métodos cualitativos de investigación. Fundó una organización denominada *National Transcultural Nursing Society*; además, ha escrito y editado más de 27 libros.

Conceptos destacados

A continuación se listan algunos conceptos clave desde el punto de vista de Leininger.

Enfermería transcultural. Una de las grandes áreas de enfermería que se centra en el estudio y el análisis comparado de las diferentes culturas y subculturas del mundo.

Cuidados de enfermería. Fenómenos relacionados con las actividades de asistencia y apoyo.

Cultura. Conjunto de valores, creencias, normas y estilos de vida aprendidos, compartidos y transmitidos dentro de un grupo determinado que orientan sus razonamientos, decisiones y acciones.

Diversidad de los cuidados culturales. Alude a las variaciones o diferencias que existen en los significados, modelos, valores, modos de vida o símbolos relacionados con la asistencia dentro de una colectividad, con el fin de ayudar o facilitar medidas asistenciales hacia las personas.

Universalidad de los cuidados culturales. Se refiere a los significados, modelos, valores, estilos de vida, que se manifiestan entre las diversas culturas y reflejan las formas en que éstas asisten.

Enfermería. Profesión y disciplina humanística aprendida que se centra en los fenómenos y actividades de asistencia a los humanos con la finalidad de ayudar o capacitar a personas a mantener o recuperar su bienestar (de salud), o bien al momento de afrontar discapacidades o la muerte.

Visión del mundo. Forma en que las personas suelen concebir el mundo o el universo, para formarse una escala de valores sobre su vida o su entorno.

Contexto ambiental. Totalidad de un hecho, situación o experiencias particulares que dan sentido a las interacciones sociales en determinados entornos.

Etnohistoria. Hechos del pasado de los individuos, grupos, culturas o instituciones que se centran en la persona y describen e interpretan los modos de vida en contextos culturales concretos durante tiempos específicos.

Sistema asistencial genérico (popular o local). Se aplica a conocimientos y técnicas populares que se transmiten y utilizan para brindar ayuda a otros con necesidades reales para potenciar su estado de salud.

Sistema asistencial profesional. Conjunto de conocimientos y prácticas de asistencia, salud, enfermedad, bienestar, etc., predominantes en instituciones profesionales que cuentan con personal multidisciplinar para la asistencia de sus usuarios.

Salud. Es un estado de bienestar que refleja la capacidad de los individuos para realizar sus actividades en modos de vida normalizados.

Cuidados (de enfermería) coherentes culturalmente. Actos y decisiones de asistencia, apoyo o capacitación. Toda cultura cuenta con prácticas y conocimientos asistenciales

genéricos que varían respecto a los de otras culturas. Una asistencia de enfermería benéfica coherente sólo puede producirse cuando los modelos culturales son utilizados de manera adecuada. Los usuarios que reciben cuidados que no concuerdan con sus creencias, mostrarán síntomas de conflictos culturales.

Modelo de sistemas.

Betty Neuman

Conceptos destacados

El modelo de Betty Neuman presenta ciertas similitudes con la teoría gestáltica, la cual sostiene que el proceso homeostático es el que permite que el organismo mantenga su equilibrio y, en consecuencia, su salud, en condiciones cambiantes.

El modelo es en cierta forma holístico, describe partes y subpartes, sus interrelaciones y el ser humano como un sistema. Al utilizar un enfoque de sistema abierto, el cual requiere un dinamismo constante, la autora sostiene que todo sistema tiende a mantener un equilibrio ante las fuerzas del estrés, mismas que pueden ser nocivas o benéficas, según su naturaleza, grado y potencial para provocar un cambio.

Neuman define las fuerzas del estrés como estímulos productores de tensión que poseen el potencial suficiente para provocar crisis y, naturalmente, desequilibrios. Considera asimismo que las fuerzas del estrés son:

- **Intrapersonales.** Son aquellas fuerzas que se desencadenan en el interior del individuo y que se manifiestan en forma de respuestas condicionadas.
- **Interpersonales.** Fuerzas que se producen en la interacción con las personas.
- **Extrapersonales.** Fuerzas que se producen en el entorno.

Ahora bien, para mantener el equilibrio, la persona presenta líneas de resistencia flexibles que representan a los factores internos que ayudan a la persona a defenderse del agente estresante. Por ejemplo, la respuesta fisiológica del individuo que muestra síntomas (diarrea) ante una situación estresante.

Las líneas normales de defensa representan el estado de bienestar o adaptación, que es diferente en cada individuo y es el producto de los comportamientos y patrones adquiridos por cada persona para ajustar sus respuestas al estrés. Las líneas flexibles de defensa son las protecciones que toda persona tiene para impedir que el agente estresante rompa la línea de defensa, de modo que es importante fortalecerlas.

Las intervenciones de la atención médica se producen cuando se sospecha o se identifica la presencia de la fuerza del estrés. Los niveles de prevención que se asocian al modelo presentado por la autora contienen las acciones de la enfermera. Neuman define tres niveles de prevención:

1. El **nivel primario** se produce cuando aún no se ha dado la reacción del individuo, se intentará fortalecer la línea flexible de defensa.
2. El **nivel secundario** se presenta cuando se produce la reacción del individuo, se intenta utilizar los recursos externos e internos del individuo, para estabilizarlo o fortalecer sus líneas internas de resistencia y, de esta forma, reducir la reacción.

3. El **tercer nivel** es la intervención posterior al tratamiento activo y su meta es fortalecer la resistencia a las fuerzas del estrés mediante la reeducación para impedir la recurrencia.

Es importante recordar que cuando se maneja la teoría sistémica se infiere la participación interrelacionada del equipo de salud. El paciente está rodeado de un campo de percepciones en equilibrio dinámico. Todas las percepciones están **íntimamente** relacionadas y son interdependientes.

Enfermería psicodinámica. Hildegard Peplau

Datos biográficos

Hildegard Peplau nació el 1 de septiembre de 1909 en Reading, Pensilvania. En 1947 se graduó en el máster en Enfermería Psiquiátrica, en el Teacher College Columbia, en Nueva York; falleció en 1999.

Después de Florence Nightingale, Peplau fue la primera en exponer un modelo conceptual de enfermería. Fue vicepresidenta de la Asociación de Enfermería Estadounidense (ANA, por sus siglas en inglés), fue miembro de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Conceptos destacados

El modelo de Peplau se conoce como enfermería psicodinámica, en el que se concibe a la enfermería como un proceso interpersonal terapéutico significativo y se describe a la relación enfermera-paciente en cuatro fases: orientación, identificación, aprovechamiento y resolución.

Peplau integra a su modelo las teorías psicoanalíticas de aprendizaje social, la motivación humana y el desarrollo de la personalidad. Los cuidados en esta teoría exigen a la enfermera el autoconocimiento, así como la aplicación de los principios de las relaciones humanas.

La autora empleó conocimientos de la ciencia conductual, en su propuesta define al paciente como un ser humano, persona o cliente, en tanto que a la enfermería como un proceso interpersonal terapéutico cuyo objetivo es asistir al paciente para que esté consciente y solucione los problemas de su vida diaria. La comunicación, las actitudes profesionales y la información son aspectos relevantes del cuidado terapéutico.

▼ Conclusión

Las teorías de enfermería mencionadas constituyen el método para proporcionar la atención de enfermería; al respecto es importante mencionar que con los estudios a nivel de posgrado se han desarrollado y seguirán desarrollando teorías de enfermería que son, finalmente, las abstracciones teóricas de una ciencia en continuo movimiento y transformación.

El proceso enfermero

El proceso enfermero es un método que puede ser aplicado de acuerdo con las teorías de enfermería ya mencionadas en capítulos anteriores. Como método para la aplicación de una ciencia, reúne determinadas características:

1. Es sistemático, es decir, sigue un orden y una coherencia en su estructura.
2. Es un proceso integral, porque concibe a la persona como un ser holístico.
3. Tiene un propósito definido, pues se plantean objetivos a conseguir mediante las intervenciones de enfermería.
4. Es dinámico, ya que enfrenta cambios constantes por efecto de las acciones que se realizan.

Antes de profundizar en la estructura del proceso enfermero, es importante dejar claro algunos conceptos:

- **Respuesta humana.** Es la forma en que el paciente responde a los problemas de salud o enfermedad. Las respuestas fisiológicas, emocionales, percepciones, sentimientos y conductas mostradas corresponden a las respuestas humanas.
- **Procesos vitales.** Son los cambios que ocurren durante la vida de una persona, desde el nacimiento hasta la muerte.
- **Problemas de salud reales.** Son los que están presentes y pueden ser valorados a través de signos y síntomas.
- **Problemas de salud potenciales.** Son aquellos que pueden presentarse porque existen numerosos factores de riesgo.
- **Funciones de enfermería.** Son el conjunto de actividades o intervenciones de enfermería con un propósito definido.
- **Función sustantiva de enfermería.** Es aquella que define la esencia del fenómeno de enfermería.
- **Intervención de enfermería.** Es el tratamiento que se aplica al proporcionar el servicio de enfermería.

Por otra parte, también es importante explicar brevemente las funciones sustantivas o generales de enfermería:

1. **Función asistencial.** Es la atención directa que la profesional ofrece a personas sanas o enfermas que requieren el servicio de enfermería.

2. **Función administrativa.** Integra todas las acciones encaminadas al logro de los objetivos organizacionales.
3. **Función docente.** Son las actividades encaminadas a promover la educación organizada, bajo un plan de estudios definido y dentro del sistema educativo, cuyo propósito fundamental es la formación de recursos humanos de enfermería.
4. **Función de educación para la salud.** Todas aquellas acciones encaminadas a promover la salud, propiciar el autocuidado responsable o facilitar el cuidado, la curación o la rehabilitación de problemas de salud del paciente, familia o comunidad.
5. **Función de investigación.** Es la relativa a la aplicación del método científico para describir, explicar, predecir o cuestionar el desarrollo profesional o los métodos empleados en la solución de problemas de salud que requieren atención de enfermería.

La forma de ejercer las funciones de enfermería se desglosan en intervenciones que son consideradas como el tratamiento que aplica la profesional de enfermería con base en conocimientos y competencias necesarias para ello. Incluyen cuidados tanto directos como indirectos, y que se miden según el grado de autonomía que posee quien las realiza.

Funciones dependientes. Llevadas a cabo por personal no profesional de enfermería o personal en formación, por lo general se realizan bajo la supervisión de la profesional.

Funciones interdependientes. Son aquellas que la profesional de enfermería realiza en colaboración con el equipo de salud.

Funciones independientes. Las realiza la profesional de enfermería bajo su propio juicio y responsabilidad. Las funciones independientes son aquellas actividades que realiza la profesional de enfermería en la prevención, tratamiento, curación y rehabilitación de problemas de salud que no requieren prescripción médica, pero se orientan a tratar las respuestas humanas.

Para efectos del proceso enfermero, se consideran dos tipos de respuestas por parte de los pacientes, la familia o la comunidad; el propósito de dichas respuestas es conservar el equilibrio (homeostasia):

1. Respuesta humana. Incluye sentimientos, deseos, pensamientos.
2. Respuesta fisiopatológica. Comprende las manifestaciones objetivas y subjetivas que se presentan como producto de la enfermedad.

▲ Etapas del proceso enfermero

Con el propósito de diferenciar las etapas del proceso enfermero de otros métodos para solucionar problemas e incluso del proceso administrativo, pero al mismo tiempo señalar las similitudes entre ellos, es conveniente considerar la comparación que muestra el cuadro 17-1.

Cuadro 17-1. Comparación de etapas del proceso enfermero y otros métodos del conocimiento

Proceso enfermero	Método de solución de problemas	Método científico	Proceso administrativo
Valoración	Recolección de datos	Identificar el problema	Planeación
Diagnóstico	Detectar el problema	Establecer hipótesis	Diagnóstico interno y externo
Planeación	Plan	Plan	Organización
Ejecución	Ejecución	Prueba de hipótesis	Dirección
Evaluación	Evaluar	Confirmar o rechazar	Control

Valoración

La valoración como primera etapa del proceso enfermero consiste en reunir información necesaria para identificar las respuestas al problema de salud por parte del usuario. Cuando se utiliza un modelo enfermero, se valoran los aspectos expresados por la autora; por ejemplo, si se adopta la teoría de necesidades de Henderson, se valoran las necesidades humanas mencionadas por la autora, y así según la teoría elegida.

Se puede valorar siguiendo la perspectiva de los patrones funcionales de salud, de los patrones de respuesta humana o seguir el modelo médico y utilizar el interrogatorio, la exploración y la historia clínica. El esquema utilizado actualmente en el sistema de salud en México, aplica los patrones funcionales propuestos por Mary Gordon en 1987:

- Patrones físicos: percepción, nutricional-metabólico, eliminación, actividad-ejercicio, reposo-sueño y cognitivo.
- Patrones emocionales: autoimagen, rol, sexualidad, tolerancia al estrés y valores y creencias.

La valoración se aplica siguiendo tres pasos: recolección de información, validación de la información y registro de la misma. Se recogen cuatro tipos de datos, a saber, subjetivos, objetivos, históricos y actuales. El examen físico se aplica con cuatro técnicas: inspección, palpación, percusión y auscultación.

La inspección consiste en valorar utilizando los sentidos de la vista, olfato y oído; la palpación es el examen del cuerpo utilizando el tacto; la percusión es provocar, mediante golpes, vibraciones o sonidos, y la auscultación consiste en escuchar los sonidos producidos por el cuerpo.

En el examen físico se miden las constantes vitales como pulso, frecuencia respiratoria, frecuencia cardíaca, presión arterial y temperatura. El último paso de la valoración es el registro de los datos.

Diagnóstico

El diagnóstico de enfermería es una operación mental compleja, por cuanto requiere de diversos procesos mentales para establecer un juicio clínico. Consiste en hacer un lista-

do de datos significativos, analizarlos, comparar con los diagnósticos establecidos por la NANDA,* revalorar si existen dudas, identificar los diagnósticos enfermeros y determinar los factores de riesgo.

El diagnóstico de enfermería como el juicio clínico dentro del ámbito independiente de la práctica profesional, ya que se identifica, valida y trata por la profesional de enfermería. Los problemas interdependientes se relacionan con la patología, la aplicación del tratamiento prescrito por el médico, no debe aplicarse la terminología de la NANDA.

El diagnóstico enfermero se clasifica en real y corresponde a la respuesta actual de riesgo que puede desarrollarse en un futuro y que se apoya en los factores de riesgo identificados y de salud, que es la predicción por su contexto de lograr un nivel aceptable de salud. El diagnóstico se logra con el análisis de la información, el juicio crítico y el conocimiento de la profesional de enfermería.

Actualmente, la NANDA ofrece a través de su portal los diagnósticos de enfermería organizados por dominios, existen 216 diagnósticos enfermeros vigentes. A continuación se presenta la clasificación y los tres primeros diagnósticos de cada dominio:

Dominio 1. Promoción de la salud.

- Déficit de actividades recreativas (00097).
- Estilo de vida sedentario (00168).
- Tendencia a adoptar conductas de riesgo para la salud (00188).

Dominio 2. Nutrición.

- Deterioro de la deglución (00103).
- Leche materna insuficiente (00216).
- Desequilibrio nutricional (00002).

Dominio 3. Alimentación e intercambio.

- Deterioro de la eliminación urinaria (00016).
- Disposición para mejorar la eliminación urinaria (00166).
- Incontinencia urinaria de esfuerzo (00017).

Dominio 4. Actividad/reposo.

- Insomnio (00095).
- Trastorno del patrón de sueño (00096).
- Privación de sueño (00096).

Dominio 5. Percepción/cognición.

- Desatención unilateral (00123).
- Síndrome de deterioro de interpretación del entorno (000127).
- Confusión aguda (00128).

* La NANDA es una sociedad científica de enfermería cuyo objetivo es estandarizar el diagnóstico de enfermería, fundada en 1982, llamada *Nor American Nursing Diagnosis Association*, para 2002 se convirtió en *NANDA International*.

Dominio 6. Autopercepción.

- Desesperanza (00124).
- Riesgo de compromiso de la dignidad humana (00174).
- Trastorno de la identidad personal (00225).

Dominio 7. Rol/relaciones.

- Cansancio del rol de cuidador (00061).
- Riesgo de cansancio de rol de cuidador (00062).
- Lactancia materna ineficaz (00104).

Dominio 8. Sexualidad.

- Disfunción sexual (00059).
- Patrón sexual ineficaz (00065).
- Proceso de maternidad ineficaz (00227).

Dominio 9. Afrontamiento/tolerancia al estrés.

- Síndrome de estrés del traslado (00114).
- Riesgo de síndrome de estrés del traslado (00149).
- Síndrome de trauma posviolación (00142).

Dominio 10. Principios vitales.

- Disposición para mejorar la esperanza (00185).
- Disposición para mejorar el bienestar espiritual (00068).
- Conflicto de decisiones (00083).

Dominio 11. Seguridad/protección.

- Riesgo de infección (00004).
- Riesgo de asfixia (00036).
- Riesgo de aspiración (00039).

Dominio 12. Confort.

- Discomfort (00214).
- Disposición para mejorar el confort (00183).
- Dolor agudo (00132).

Dominio 13. Crecimiento/desarrollo.

- Riesgo de crecimiento desproporcionado (00113).
- Retraso en el crecimiento y desarrollo (00111).
- Riesgo de retraso en el desarrollo (00112).

Planeación

La planeación es el camino a seguir para lograr objetivos y acciones para tratar los problemas de salud de los usuarios. Consiste en la elaboración de estrategias diseñadas para disminuir los problemas de salud identificados y diagnosticados. Los pasos a seguir son: listado de problemas, establecer prioridades, elaborar objetivos, determinar acciones y documentar el plan.

A fin de establecer prioridades es factible utilizar la jerarquía de necesidades de Maslow o, siguiendo el orden establecido por Alfaro, 1999:116.

1. Problemas que amenazan la vida.
2. Interfieren con la seguridad y protección.
3. Problemas que interfieren con el amor y la pertenencia.
4. Problemas que interfieren con la autoestima.
5. Problemas que interfieren con la capacidad para lograr objetivos personales.

Los objetivos son el propósito de los planes, así que deben reunir las siguientes características: surgir del diagnóstico y dar solución al problema, estar dirigidos al usuario, incluir en su definición verbos que aludan a acciones cuantificables o medibles, ser claros y precisos, ser realistas y destacar conductas.

Los planes de cuidados de enfermería son documentos que contienen el problema de salud, el diagnóstico, objetivos, acciones y evaluación. El plan de cuidados es individual, la documentación del mismo consiste en registrar los resultados alcanzados. La figura 17-1 muestra un ejemplo de dicho plan de cuidados en enfermería.

Ejecución

A fin de ejecutar se empieza por revisar las acciones, integrar el material, equipo e instrumental necesario, delegar aquellas acciones que puedan ser realizadas por otro personal. Es importante terminar todas y cada una de las intervenciones programadas y documentar la ejecución. La ejecución se logra al llevar a cabo el plan y aplicar las acciones determinadas, la evaluación establece el progreso, las desviaciones o las correcciones que deben realizarse para lograr los objetivos. El pensamiento crítico es una de las exigencias para aplicar el proceso enfermero, se puede definir como una forma de pensar deliberada, consciente, cuidadosa y dirigida a lograr determinadas metas. Los conocimientos, la experiencia y el método posibilita la aplicación del proceso enfermero.

Evaluación

La evaluación consiste en determinar el logro de objetivos, corregir desviaciones, realizar las modificaciones pertinentes y verificar los alcances en la satisfacción de problemas de salud del cliente. En algunas instituciones tienen guías para valoración de patrones funcionales, o siguiendo las necesidades señaladas por Henderson, es importante señalar que existen también formatos de planes de cuidado.

1a. etapa. Valoración

Nombre												Cama							
Edad			Sexo			F	M	Dx											
Servicio												Fecha							
FC	Temp.	Pulso	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
T.A.	Estado de conciencia			Glucemia				Dieta											

2a. etapa. Diagnóstico (Dx.)

Turno matutino	Estreñimiento ocasionado por hábitos alimenticios Trastorno de autoestima ocasionado por abandono de familiares Insuficiencia renal
Turno vespertino	Alteración del apetito Dolor abdominal asociado al estreñimiento Aumento de presión arterial asociado a insuficiencia renal
Turno nocturno	Alteración del patrón de sueño por molestias abdominales Necesidad de conocer métodos para aliviar molestias intestinales

3a. y 4a. etapas. Plan y ejecución

Objetivos	Turno matutino	Turno vespertino	Turno nocturno

▲ Figura 17-1 Ejemplo de un PLACE/Proceso de atención de enfermería. (Continúa)

Cuidados interdependientes	Turno matutino	Horas	Turno vespertino	Horas	Turno nocturno	Horas
Cuidados independientes	Turno matutino	Horas	Turno vespertino	Horas	Turno nocturno	Horas

5a. etapa. Valoración

Turno matutino	Turno vespertino	Turno nocturno

▲ **Figura 17-1** Ejemplo de un PLACE/Proceso de atención de enfermería. (Continuación)

El proceso administrativo aplicado a la atención de enfermería

La profesión de enfermería exige la capacidad de juicio crítico, habilidad y experiencia para proporcionar atención fundamentada en conceptos científicos además de los clínicos. La atención de enfermería integral estimula las acciones para orientar a los individuos hacia el autocuidado responsable de su salud.

Es importante recordar que para el modelo holístico de la salud, el organismo humano es un sistema viviente, cuyos componentes se relacionan entre sí e implican una interacción con su entorno físico y social. El concepto incorpora al individuo en armonía con su entorno, la persona influye en el ambiente, lo cual puede modificar su entorno pero, al mismo tiempo, el ambiente modificado influye sobre el propio individuo.

A fin de aplicar el proceso administrativo en la atención de enfermería, se tomará en cuenta la función administrativa, docente, asistencial y de investigación. La función administrativa en enfermería incluye, entre otras, las siguientes actividades:

1. Integrar, coordinar, organizar la atención integral junto con el equipo de salud.
2. Elaborar planes y programas no sólo de los servicios, sino de la atención de enfermería.
3. Elaborar las normas y aplicar las técnicas de la administración para los procedimientos de enfermería.
4. Participar en la elaboración de políticas y objetivos de los servicios de enfermería.
5. Colaborar en la definición de funciones y responsabilidades del personal de enfermería según los perfiles de la institución de salud.
6. Organizar la documentación de los planes de atención de enfermería.
7. Colaborar en el desarrollo del personal de enfermería.
8. Delegar funciones y asignar actividades.
9. Supervisar y evaluar las acciones de enfermería.
10. Llevar el control de material, equipo e instrumental necesario para proporcionar servicios de enfermería.
11. Realizar funciones administrativas acordes con el nivel de responsabilidad.

La función docente y de investigación incluye, entre muchas otras, las siguientes actividades:

1. Planear y programar la enseñanza en servicio.
2. Participar en acciones de educación para la salud.

3. Aplicar la investigación científica para mejorar las técnicas de enfermería, los procedimientos, o incluso los procesos gerenciales.
4. Participar en estudios clínicos o epidemiológicos.

La función asistencial a partir del punto de vista de la administración se realiza de la siguiente forma.

▼▲ Planeación

La planeación consiste en establecer el curso de acción, teniendo como base el análisis de un problema, ordenando y programando las acciones necesarias para su solución. El primer paso consiste en establecer los objetivos, que en relación con la función asistencial serán siempre proporcionar servicios de enfermería que otorguen valor, lo cual significa rebasar las expectativas de los clientes.

El segundo paso de la planeación es elaborar el diagnóstico, que para la prestación de servicios de enfermería consiste en identificar las necesidades del cliente; aunque existen métodos y técnicas administrativas variadas, de acuerdo con la teoría de enfermería que se adopte, es preciso recordar que son tres los métodos que posibilitan la aplicación de la ciencia:

- Observación.
- Interrogatorio.
- Examen.

La **observación** consiste en aplicar los sentidos de la vista, el oído, el tacto y el olfato para identificar problemas de salud reales o potenciales. Si se decide utilizar los instrumentos de patrones funcionales para identificar los problemas de salud del cliente, o los instrumentos diseñados para recolectar información en la valoración del proceso enfermero, se facilita el segundo paso de la planeación.

El **interrogatorio** se utiliza para precisar, aclarar dudas, conocer la percepción del paciente respecto a sus problemas de salud. En el caso de pacientes incapacitados, ya sea por edad, grado de conciencia, alteración emocional y otros, se interroga a familiares, enfermeras de otros turnos, personal del equipo de salud para obtener alguna información. Es importante aprovechar los momentos en que se brinda alguna intervención de enfermería interdependiente para establecer el vínculo de comunicación.

El **examen** físico puede realizarse igual que en el proceso enfermero, utilizando cuatro técnicas: inspección, palpación, percusión y auscultación. El cuadro 18-1 muestra un ejemplo de un instrumento para recopilar información de patrones funcionales.

Los datos recabados se ordenan conforme a prioridades, puede aplicarse el criterio de ubicar primero los relativos a problemas fisiológicos, ya que ponen en peligro la vida del paciente; en segundo lugar, los problemas físicos que pueden derivar en alteraciones fisiológicas y, finalmente, los problemas psicosociales que requieren intervenciones de educación para la salud, a efecto de evitar reforzar las alteraciones biológicas.

El diagnóstico de enfermería se ubica como un listado de problemas de salud que requieren intervención de enfermería para su solución. Es útil emplear instrumentos para la recolección de información.

Cuadro 18-1. Patrón nutricional metabólico.

Aspecto	Datos
Estado físico actual	
Peso	
Temperatura	
Piel	
Cabello	
Uñas	
Mucosa oral	
Encías	
Lengua	
Anorexia	
Náuseas	
Vómito	
Otros	
Resultados de estudios de laboratorio y gabinete	
Alimentación acostumbrada	
Ingesta habitual de líquidos	
Problemas con las defensas del organismo	
Anormalidades funcionales con la alimentación	
Incontinencia de esfínteres	
Evacuaciones en 24 horas	

El tercer paso de la planeación es elaborar el plan; el diagnóstico de enfermería plantea situaciones que requieren solución, de tal forma que el formato debe ser lo más práctico posible, incluir parámetros de medición y ser flexible.

El plan de atención de enfermería puede ajustarse a los formatos establecidos en las instituciones del Sector Salud, o si la empresa es privada, elaborar uno lo suficientemente práctico para producir resultados y motivar al personal en su aplicación. El cuadro 18-2 muestra un ejemplo de carta descriptiva de un plan de atención de enfermería.

Cuadro 18-2. Carta descriptiva de un plan de atención de enfermería.

Fecha y hora	Dx. de enfermería	Objetivos	Acciones	Evaluación
20/12/2014 Turno nocturno	Insomnio	Disminuir los efectos del insomnio	Técnicas de relajación	Verificar el descanso y el patrón de sueño

▼▲ Organización

En esta etapa se determinan las actividades de enfermería clasificándolas como independientes, interdependientes y derivadas. Se diseñan los procesos para la prestación de servicios de enfermería y se clarifican las relaciones de coordinación para ofrecer servicios que generan valor.

Al efecto, conviene recordar que la atención de enfermería es un proceso operativo, en el que cada enfermera realiza una serie de actividades, procedimientos, técnicas y métodos especiales para proporcionar la atención. Cada actividad, al ser realizada, agrega valor a la atención de enfermería y al recibirla el paciente obtiene un valor agregado a los servicios de la atención médica.

▼▲ Dirección

A fin de ejecutar el plan es preciso tomar decisiones; dicha acción será afectada por el grado de conocimientos del personal encargado de realizarla; al instrumentar el plan de cuidados, la enfermera responsable del servicio asignará funciones y actividades según el perfil del personal con que cuenta para proporcionar los servicios necesarios.

Las acciones delegadas deben estar acordes con el perfil profesional. Para integrar la atención de enfermería se reúne el material, equipo e instrumental necesario para ejecutar el plan, seleccionar los adecuados y revisar las condiciones de aquel equipo, material o instrumental que no reúne las condiciones necesarias para su uso.

El clima donde se desarrolla la acción de enfermería debe reforzar la relación interpersonal positiva, de modo que las indicaciones han de ser claras y precisas. El plan de atención de enfermería debe formar parte del expediente del paciente para que pueda continuarse en todos los turnos y, de esta forma, revisar los resultados.

▼▲ Control

El control se aplica mediante los sistemas, métodos y medios determinados en el proceso administrativo. Los sistemas de control de la atención de enfermería incluyen:

1. Supervisión. Tomar especial cuidado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; en este caso proporcionar atención que agrega valor.
2. Evaluación. La evaluación mide y compara los cambios significativos mostrados por el paciente o sus familiares en relación con los problemas de salud identificados, se precisa el alcance conforme a los parámetros establecidos para evaluar.

Los métodos de control en la atención directa a pacientes incluyen:

1. Archivo. Los documentos escritos, los formatos empleados, el expediente y todos aquellos que muestran las actividades realizadas, constituyen el concentrado que permite valorar y medir los servicios proporcionados.
2. Auditoría. La evaluación especial de aspectos determinados constituye una forma de control por excepción que se aplica en situaciones especiales, a efecto de controlar complicaciones o iatrogenias al proporcionar los servicios de enfermería.

Como medios de control se utilizan los siguientes:

1. Normas. Para la atención de enfermería, las normas cumplen doble propósito, el moral y el legal.
2. Políticas de atención médica. Son válidas para los servicios de enfermería; para ejercer un control de las acciones se revisa la aplicación de las mismas.
3. Reglas. Sirven para medir el resultado previsto.
4. Planes. Permiten corregir errores y medir el logro de objetivos.
5. Diagramas. Permiten verificar la secuencia de intervenciones o tratamientos aplicados.
6. Expediente clínico. Permite evaluar el progreso paso a paso.
7. Objetivos. Permiten valorar los resultados.
8. Diagnósticos enfermeros. Establecen los alcances de la ejecución.
9. Manuales. Indican la secuencia en que deben realizarse determinados tratamientos.
10. Inventarios. Permiten evaluar los recursos materiales.
11. Procedimientos. Permiten verificar la secuencia utilizada en los tratamientos.
12. Normas oficiales. Orientan el camino y la acción, al mismo tiempo permiten verificar su cumplimiento.

Aspectos legales de la atención de enfermería

La profesión de enfermería en México está normada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los diferentes reglamentos y normas oficiales en salud y la legislación de profesiones. En forma general, la atención médica a la cual pertenece la enfermería, se legisla por la Ley General de Salud, los reglamentos internos, la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE); para los aspectos particulares está el Código Civil, el Código Penal; en tanto que para aspectos laborales, la Ley Federal del Trabajo, entre otras.

En lo que se refiere al acto médico, la Ley General de Salud menciona algunos reglamentos, por ejemplo:

- Reglamento en materia de prestación de servicios de atención médica.
- Reglamento en materia de control sanitario de la disposición de órganos y tejidos de cadáveres humanos.
- Reglamento en materia de investigación para la salud.

Existen también al respecto algunas normas oficiales que regulan el acto médico, como las siguientes:

- NOM-178-SSA1-1998, establece los requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento de establecimientos para la atención médica de pacientes ambulatorios.
- NOM-168-SSA11998, del expediente clínico.
- NOM-017-SSA2-1994, para la vigilancia epidemiológica.

En el artículo 32 de la Ley General de Salud se establece lo que se entiende por atención médica como: "el conjunto de servicios que se proporcionan al individuo, con el fin de proteger, promover y restaurar su salud".

El artículo 33 establece que las actividades de atención médica son preventivas, incluyen la promoción y protección específica; curativas, cuyo fin es el diagnóstico temprano y el tratamiento oportuno; y las de rehabilitación, con acciones para corregir la invalidez física y mental.

El artículo 34 expresa que para efectos de la ley, los servicios de salud, según los prestadores, son públicos, a derechohabientes, sociales y privados, y otros que se presten de acuerdo con la autoridad sanitaria.

El artículo 35 señala que son servicios públicos los que se prestan a la población en general, regidos por criterios de universalidad, gratuidad y condiciones socioeconómicas de los usuarios.

El artículo 36 establece que las cuotas de recuperación que se recauden por servicios de salud, se ajustarán a lo que disponga la legislación fiscal.

El artículo 37 determina que son servicios a derechohabientes de instituciones públicas de seguridad social los prestados a las personas que cotizan; tales servicios se rigen por las disposiciones legales que regulan la organización y funcionamiento de las instituciones prestadoras (ley del IMSS, ley del ISSSTE) y los de la Ley General de Salud en lo que no se oponga a las mencionadas. Los servicios en los términos de esta ley, sin perjuicio de lo que prevengan las leyes a las que se refiere de organización y funcionamiento, comprenden la atención médica, atención materno-infantil, la planificación familiar, la salud mental, la promoción de la formación de recursos humanos, la salud ocupacional, la prevención y control de las enfermedades no transmisibles y accidentes.

El artículo 38 establece que son servicios de salud privados los que prestan las personas físicas o morales en las condiciones que convengan a los usuarios y sujetas a los ordenamientos legales, civiles y mercantiles.

Derechos humanos

La legislación en materia de derechos humanos es uno de los temas internacionales de gran interés, constituyen los valores fundamentales derivados de la convivencia del hombre en sociedad, con el propósito de proteger la dignidad humana.

Desde el punto de vista del Derecho, se tienen dos teorías al respecto: naturalista, que indica que el individuo nace con derechos superiores a cualquier legislación; y la teoría jurídica, que considera que es la legislación la que le otorga derechos al hombre.

El derecho a la salud forma parte del derecho al desarrollo humano; la salud actualmente se conceptúa como un problema internacional. En lo que se refiere a los derechos humanos de pacientes hospitalizados se consideran 10 aspectos:

1. Derecho a la vida.
2. Derecho a la salud.
3. Derecho a la autodeterminación.
4. Derecho a la información.
5. Derecho a la verdad.
6. Derecho a la confidencialidad.
7. Derecho a la libertad.
8. Derecho a la intimidad.
9. Derecho a un trato digno.
10. Derecho a la mejor atención posible.

La Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), tomando como fundamento la declaración de Lisboa sobre los derechos de los pacientes hechos por la asamblea médica mundial (1981), desglosó los derechos de los pacientes en 21 puntos, que incluyen los mencionados y los amplían.

Existen en México tres tipos de organismos que protegen los derechos humanos:

1. Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH).
2. Comisión Nacional de Arbitraje Médico (CONAMED), creada en 1996 y cuya función principal es conciliar entre los usuarios y los prestadores de salud.
3. Los Comités de Bioética, que son órganos consultivos internos de los hospitales que analizan problemas, asesoran y emiten recomendaciones a la dirección de los hospitales.

▼▲ Problemas médico-legales

Al proporcionar los servicios de enfermería se hace uso de un derecho de ejercicio profesional avalado por una cédula profesional. El profesional de enfermería, al prestar sus servicios, adquiere una responsabilidad; de esta forma debe responder por sus actos.

En la Ley de Profesiones en México se establecen medidas para proteger el ejercicio profesional; de esta forma, el artículo décimo de dicha ley estipula que: “transcurrido el plazo de 10 años, los profesionistas que no hayan obtenido la certificación, siempre que se trate de profesiones relacionadas con la vida, la salud, el patrimonio, o la seguridad de las personas, en los términos de esta ley, no podrán ejercer, y de hacerlo, serán sancionadas de conformidad con lo previsto [...]”.

Algunos de los problemas médico-legales en los cuales puede verse involucrada la enfermera son:

1. Fugas de pacientes.
2. Suicidios de pacientes.
3. Pérdida o robo de valores de pacientes o personas fallecidas.
4. Cambio de niños.
5. Deficiente identificación de recién nacidos.
6. Accidentes o caídas de pacientes.
7. Descuidar la atención necesaria.
8. Suministro erróneo de medicamentos.
9. Mala práctica.
10. Divulgar secreto profesional.
11. Práctica de eutanasia.
12. Quemaduras o heridas por tratamientos mal aplicados.
13. Pérdida del expediente clínico.
14. Maltrato verbal o emocional al paciente o familiares.
15. Práctica de abortos.
16. Uso indebido de medicamentos controlados.

La iatrogenia se refiere al efecto dañino o perjudicial que resulta de forma directa o indirecta de la actividad diagnóstica o terapéutica del equipo de salud. Por lo general, la enfermera

puede verse involucrada y cometer iatrogenias en aspectos biológicos, psicológicos o de tipo social; dichas iatrogenias pueden ser voluntarias o involuntarias. La mala práctica es otra forma de cometer iatrogenias y puede deberse a descuido, ignorancia y falta de experiencia.

Los problemas legales en que puede suceder la enfermera implican la responsabilidad que deriva en la comisión de un delito. De esta forma y entendiendo que el derecho penal es el conjunto normativo perteneciente del derecho público interno que tiene por objeto al delito, al delincuente y la pena o medida de seguridad, todo lo cual se entiende que tiene como propósito mantener el orden social mediante el respeto de los bienes tutelados.

Los sujetos del delito son dos: activo y pasivo. El sujeto activo es la persona física que comete el delito. Nunca una persona moral o jurídica podrá ser sujeto activo de algún delito. El sujeto pasivo es la persona física o moral que recibe el daño o peligro causado por la conducta del sujeto activo. La conducta es el primer elemento del delito, es el comportamiento humano voluntario y puede manifestarse de dos formas: acción y omisión. El delito es la acción u omisión ilícita y culpable descrita por la ley bajo la amenaza de una pena o sanción corporal y tiene como características:

- Conducta antijurídica. Son comportamientos contrarios a los establecidos en la ley.
- Conducta típica. Se reúnen los requisitos que configuran el delito.
- Conducta culpable. Cuando los hechos demuestran una acción u omisión ilícita.
- Conducta sancionada con una pena. Se establece la pena a que dicha conducta se hace acreedora.

Los tipos delictivos contemplados en la legislación mexicana incluyen los siguientes:

1. Delitos contra la seguridad del Estado.
2. Delitos contra las vías de comunicación.
3. Delitos contra la seguridad pública.
4. Delitos contra la autoridad.
5. Delitos contra la moral pública.
6. Delitos contra la administración de justicia.
7. Delitos contra la fe pública.
8. Delitos contra la libertad y seguridad sexual.
9. Delitos contra la vida y la salud.
10. Delitos contra el patrimonio.

Todos los tipos delictivos tienen contemplado un “bien jurídico” que protegen y que permite valorar si la conducta realizada es correcta o delictuosa, por ejemplo:

- Delito contra la vida y la salud (homicidio).
- Bien jurídico protegido “la vida”.

Elementos para valorar el delito:

- La existencia de una vida humana.
- La privación de la vida por acción o por omisión.

▼ ▲ Ética de enfermería

Como sucede con las disciplinas intelectuales, la ética es difícil de caracterizar; sin embargo, las razones para su estudio en enfermería son múltiples y variadas. La ética estudia las formas de conducta o comportamiento social que la humanidad considera valiosas, debidas y, por lo mismo, moralmente obligadas. La ética estudia la moral, palabra que proviene del vocablo latino *mos* o *mores*, que significa “costumbre”. Ahora bien, la costumbre se convierte en normas o reglas adquiridas por hábito. La palabra ética, proviene del vocablo griego *ethos*, que significa “carácter”, “modo de ser”.

El campo de estudio de la ética incluye una amplitud infinita de problemas caracterizados por su generalidad y que están relacionados con los comportamientos en sociedad, los juicios y su valoración. Es importante señalar que independientemente de que por siglos se ha considerado a la ética como una ciencia normativa, cuyo sentido está orientado a fijar códigos o normas en sentido moral, en realidad la ética debe ser considerada como una ciencia y, con ello, el conjunto de conocimientos que la integran describen, explican y predicen comportamientos sociales considerados valiosos.

La ética como ciencia pretende explicar las razones y cambios de los comportamientos morales, los principios que motivan los cambios de valores y aquellos valores de carácter universal.

La moral existe en todas las actividades humanas; la ética como ciencia no puede argumentar por sí sola las razones de los comportamientos humanos, ya que debe considerar la concepción filosófica del ser humano como un ser social, histórico y creador. El estudio de la ética como ciencia incluye como variables de estudio la libertad, la responsabilidad, las necesidades humanas y los valores. Todo ello en un marco filosófico de la concepción del mundo.

Origen de la moral

La moral surge con el individuo por efecto de su característica de ser social, lo cual es un hecho innato. El humano es el único ser que puede tener comportamientos morales o inmorales. En las sociedades primitivas, la conducta moral aspiraba a realizar lo “bueno”, lo cual implica tomar en cuenta los intereses de los semejantes; el principio que fundamenta el comportamiento moral es “conseguir el mayor bien para el mayor número de personas”.

Los esfuerzos colectivos se plasman en una serie de normas no escritas de aquellos comportamientos que benefician a la comunidad. Así, lo bueno es aquello que beneficia la unión de la comunidad; lo malo todo aquello que contribuya a dañar la unión. En la comunidad primitiva, la moral es parte de las tradiciones y las costumbres de una comunidad unida por un interés común.

La moral desarrollada es producto de la evolución de las comunidades, la aparición de la propiedad privada y la división de clases sociales. La moral de clases dominantes es diferente a la moral de clases dominadas, y es antagónica.

Después de siglos, surgió en las personas la conciencia reflexiva de la propia individualidad, desapareció la unión de la moral, se establecieron normas escritas para asegurar los derechos humanos de los miembros de una comunidad. Lo bueno y lo malo se determinan en forma convencional y la moral desarrollada se torna compleja. En la actualidad se considera a la moral como:

El conjunto de normas que regulan el comportamiento de los seres humanos en sociedad, que son aceptadas en forma libre y consciente por un individuo o grupo de individuos.

Los aspectos que se estudian en la moral son los siguientes:

- **Aspecto fáctico.** El ser o lo real, son los hechos que corresponden a los comportamientos humanos ocasionados por factores con diversas causas, en un contexto macroambiental, dinámico, evolutivo, cambiante y la mayoría de las veces condicionante.
- **Aspecto normativo.** El deber ser es el ideal, le pertenecen las ideas, las normas, las costumbres, las tradiciones y los comportamientos morales.

El comportamiento moral se sujeta a valores y normas establecidos socialmente, es consciente, libre y responde a una función social. La función social de la moral es regular las relaciones entre las personas para mantener un orden y preservar la integridad de la comunidad.

El acto moral es una totalidad que se integra con un motivo, un medio, un fin y resultados. El motivo impulsa la conducta, los medios deben ser lícitos, el fin es elegido como una decisión individual o colectiva y los resultados se muestran en el comportamiento socialmente aceptado.

Los códigos y normas aceptadas por el sujeto se aceptan por íntima convicción; la libertad para elegir es condición para el comportamiento moral. Las características de las normas morales son las siguientes:

- Interioridad. Las normas morales provienen de la conciencia del sujeto.
- Autonomía. La capacidad para elegir el comportamiento radica en la libertad propia.
- Unilateralidad. La norma moral sólo confiere deberes.
- Obligatoriedad interna. La exigencia para el comportamiento moral es interna, es decir, el propio sujeto se exige.

Valores

Los valores como “entes” no existen, lo que existe son los objetos que poseen valor; en consecuencia, los objetos sólo son valiosos si en la práctica sirven al ser humano. De acuerdo con lo anterior, lo que en realidad existe son las propiedades valiosas del objeto.

Cuando se habla de valores se supone la utilidad y la humanización del objeto o del comportamiento; por tanto, el concepto de valor adquiere dos significados:

- El valor del objeto, que le es dado por sus cualidades naturales.
- El valor que le atribuye el sujeto, son cualidades que le otorga la persona.

Los valores morales se dan sólo en actos humanos, los cuales se realizan en forma libre y voluntaria. Cuando la conducta de una persona afecta a sus semejantes, puede calificarse de moral o inmoral; por tanto, los valores humanos son actos realizados de manera consciente, libre y responsable.

La valoración moral comprende tres elementos: el valor, el objeto valorado y el sujeto que valora. El valor moral se atribuye a todo acto humano cuando éste afecta por sus resultados a otras personas o a una sociedad en su conjunto. El objeto valorado sólo tiene

sentido en cuanto a la relación establecida por el ser humano respecto de sus propiedades naturales. El sujeto que valora se concibe dentro de un marco histórico social, un contexto ambiental y un sistema normativo.

La conducta moral aspira a lograr “lo bueno”; por lo mismo, los medios utilizados para ese fin deben ser congruentes. La conducta moral es una conducta obligatoria y debida, es decir, el comportamiento moral depende del apego a las normas establecidas por la sociedad y también de evitar los actos prohibidos.

Como la conducta moral impone deberes y responsabilidades, la libertad de elegir posibilita al sujeto mostrar conductas valiosas por convicción. La conciencia moral es una comprensión de actos propios que implican una valoración y un juicio que tienen como fundamento las normas que se reconocen como debidas y obligatorias. La conciencia moral se adquiere con el desarrollo del individuo, dentro de un contexto histórico y social. En el hogar, los padres generan en sus hijos los conceptos de “bueno” y “malo”; la responsabilidad moral se produce cuando el sujeto reconoce que debe comportarse de tal manera.

El modelo ideal (o “deber ser”) es estructurado por el sujeto con base en lo aprendido en su práctica social y familiar, las sanciones por no cumplir con las normas morales son aplicadas por el propio sujeto en forma de su conciencia moral. El valor moral sólo puede atribuirse a comportamientos humanos; el valor de los objetos, en cambio, puede ser de uso, de cambio y natural. La moral se integra con valores, normas y conductas que se consideran “buenas”.

Ética profesional

En las ciencias de la salud, a las cuales pertenece la enfermería, las corrientes filosóficas determinan los aspectos de la ética profesional, algunos de los enfoques utilizados para establecer los valores son los siguientes:

- Enfoque judío-cristiano. Establece que el ideal de la vida es la obediencia a Dios y leyes que expresan su voluntad; por tanto, la conducta moral es la que obedece las leyes de Dios. La medicina debe ajustarse a lo que la religión acepta.
- Enfoque de la intuición. Considera que el bien y el mal dependen de la intuición, el individuo sabe cuál es su deber, puesto que en su desarrollo ha aprendido a distinguir lo bueno de lo malo. Así, la práctica médica debe buscar el mejor bien para el mayor número de personas.
- Enfoque moralista. Se fundamenta en la teoría del contrato. El médico se obliga a prestar atención al paciente que contrata sus servicios.
- Enfoque del valor. Señala que el deber está determinado con los comportamientos valiosos.

La ética de la profesión de enfermería incluye los comportamientos morales, los principios que regulan las conductas debidas, los cambios y transformaciones y, por supuesto, los valores. Si se habla de ética profesional de enfermería se debe dejar claro el concepto.

La profesión de enfermería es la actividad que se realiza en la prestación de servicios orientados a satisfacer necesidades de salud que requieren el conocimiento específico del profesional para prevenir, tratar, curar o rehabilitar problemas reales o potenciales. Se aplica mediante un reglamento y código de ética asumiendo la responsabilidad de su práctica.

En la función asistencial de enfermería se manejan cuatro principios o normas fundamentales que constituyen sin duda conductas morales.

- 1. Proteger la individualidad del paciente.** Se refiere a la importancia de tomar en cuenta al paciente como individuo; por tanto, el trato será congruente con este hecho. Es incorrecto referirse al paciente por el número de cama, en función de su padecimiento o por su estado de conciencia. La atención holista requiere de tomar en cuenta las situaciones ambientales, culturales, políticas, económicas y sociales que influyen en su problema de salud. La conducta moral en este sentido es tomar en cuenta la opinión del paciente respecto de su tratamiento, llamarle por su nombre y conocer sus antecedentes. Se debe evitar proporcionar cuidados en forma pública; los mismos requieren individualizarse.
- 2. Proteger al paciente de causas externas que puedan agravar su problema o producir enfermedades adicionales.** Las causas externas que se presentan cuando un paciente es hospitalizado son múltiples: infecciones cruzadas, corrientes de aire, caídas, accidentes, mala praxis, iatrogenias, entre muchas otras. La conducta moral que se traduce de la norma fundamental es evitar todo tipo de causas externas dañinas que se deriven de descuido, ignorancia, negligencia u omisión.
- 3. Mantener las funciones fisiológicas de los pacientes en parámetros normales.** Las funciones fisiológicas normales son alimentación, respiración, eliminación, hidratación, circulación, termorregulación, higiene, movilización, descanso, sueño y relación a través de los sentidos. En condiciones normales, el sujeto realiza las acciones necesarias para que sus funciones fisiológicas se satisfagan; cuando es aquejado por algún padecimiento, muchas de esas funciones están alteradas y otras requieren ayuda para satisfacerlas. Por tanto, la conducta moral que determina esta norma es asistir al paciente en la satisfacción de necesidades fisiológicas para las cuales está imposibilitado, coadyuvar creando un ambiente físico para que pueda satisfacer otras necesidades fisiológicas como el sueño o el descanso, el abrigo o la higiene y ejercicio, según el caso.
- 4. Reintegrar al paciente a su comunidad.** Se refiere a propiciar los elementos necesarios para que el paciente pueda reincorporarse a las actividades que normalmente realiza, también a la importancia que tiene educar al paciente para el autocuidado responsable que previene el reingreso por la misma causa. El comportamiento moral implica la responsabilidad de promover mediante la educación el autocuidado responsable.

Los principios mencionados, o normas fundamentales de enfermería, no están normados por el derecho, ya que son normas morales, reconocidas por los enfermeros y aceptadas por íntima convicción. Dentro del código de ética también reconocido se cuentan los siguientes factores:

- 1.** Respetar y cuidar la vida y los derechos humanos, manteniendo una conducta honesta y leal en el cuidado de las personas.
- 2.** Proteger la integridad de las personas ante cualquier afectación, otorgando cuidados de enfermería libres de riesgos.
- 3.** Mantener una relación estrechamente profesional con las personas que atiende, sin distinción de raza, clase social, creencia religiosa y preferencia política.

4. Asumir la responsabilidad como miembro del equipo de salud, enfocando los cuidados hacia la conservación de la salud y prevención del daño.
5. Guardar el secreto profesional observando los límites del mismo, ante riesgo o daño a la propia persona o a terceros.
6. Procurar que el entorno laboral sea seguro tanto para las personas, sujeto de la atención de enfermería, como para quienes conforman el equipo de salud.
7. Evitar la competencia desleal y compartir con estudiantes y colegas experiencias y conocimientos en beneficio de las personas y de la comunidad de enfermería.
8. Asumir el compromiso responsable de actualizar y aplicar los conocimientos científicos, técnicos y humanísticos de acuerdo con su competencia profesional.
9. Pugnar por el desarrollo de la profesión y dignificar su ejercicio.
10. Fomentar la participación y el espíritu de grupo para lograr los fines profesionales.

En el campo de la enfermería en psiquiatría hay principios de la atención de enfermería que son aplicables a la atención de enfermería general.

1. Reconocimiento y respeto a la personalidad humana del enfermo. Se refiere a la importancia de tratar al paciente como una persona independientemente del comportamiento que por motivo de su patología presenta.
2. La conducta del enfermo mental difiere sólo en grado de la normal. Se refiere a que las conductas de los enfermos mentales se hallan en el extremo pero, a final de cuentas toda persona muestra en algún momento dichas conductas.
3. Atender a la necesidad humana, no al síntoma. Muchas de las conductas mostradas son síntomas que expresan las enfermedades mentales, pero es importante tomar en cuenta que detrás de toda conducta hay un significado y la misma está manifestando una necesidad humana.
4. Los procedimientos y los métodos para proporcionar servicios de enfermería cambian, pero los principios que fundamentan la atención de enfermería se mantienen.

Otras normas de comportamiento moral que las enfermeras reconocen son las siguientes:

1. La vida y la salud son derechos humanos inalienables e irrenunciables.
2. Es derecho de la enfermera para negarse a cometer delitos contra la salud y la vida de sus pacientes.
3. Guardar el secreto profesional en todas las circunstancias.
4. Es deber y derecho de la enfermera respetar y ser respetada.
5. Abstenerse de cometer acciones que conlleven daño moral o psicológico a sus semejantes.
6. Solidaridad y conciencia de clase social.
7. Trato amable y considerado a los pacientes.
8. Vestido decoroso y limpio.

9. Abstenerse de utilizar lenguaje ofensivo con pacientes, familiares y miembros del equipo de salud.
10. Ser honesto y hablar con la verdad.
11. Ser gentil con pacientes y usar un tono moderado de voz.

Como principios determinados por la comisión internacional de enfermeras representadas en la CONAMED se cuentan los que están listados aquí:

- Beneficencia. Obligación de hacer el bien.
- Justicia. Tratar equitativamente.
- Autonomía. Respetar a las personas como individuos libres y también sus decisiones.
- Valor fundamental de la vida humana. Imposibilidad de realizar acciones para privar de la vida.
- Privacidad. No permitir que se conozca sobre los aspectos confidenciales del tratamiento u otros confiados por el paciente.
- Fidelidad. Cumplir las promesas realizadas a los pacientes.
- Veracidad. Hablar siempre con la verdad, no mentir ni engañar.
- Confidabilidad. Demostrar seguridad en los servicios que se prestan para obtener conductas confiables.
- Solidaridad. Mostrar apoyo en situaciones que sean para el bien común.
- Tolerancia. Respetar las diferencias personales.

Dentro del código de ética que dicho organismo señala, se incluyen normas relacionadas con:

- El trato a las personas.
- Como profesionistas.
- Con sus colegas.
- Con su profesión.
- Con la sociedad.

El Consejo Internacional de Enfermeras (CIE) adoptó por primera vez un código de ética en 1953. Actualmente se ha revisado y reafirmado, además de que se le ha difundido y aceptado por los diversos organismos internacionales de la profesión. El CIE reconoce cuatro deberes fundamentales de la profesión:

1. Promover la salud.
2. Prevenir la enfermedad.
3. Restaurar la salud.
4. Aliviar el sufrimiento.

Dichos deberes implican el respeto a los derechos humanos, incluidos los culturales, el derecho a la vida y a la libre elección, a la dignidad, a ser tratados con respeto; los cuidados se prestan sin discriminación por edad, color, credo, cultura, discapacidad, enfermedad, género, orientación sexual, nacionalidad, opiniones políticas, raza o condición social.

El punto de vista de la administración requiere establecer los valores deseables en el equipo humano que presta servicios de enfermería. De esta forma, el valor es el grado de utilidad

o aptitud para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar. También se concibe como la importancia de alguna cosa o calidad de ánimo que mueve a acometer grandes empresas.

Los valores de una empresa serán aquellos que le permitan cumplir con su misión y lograr su visión. Algunos autores mencionan que los valores de una empresa la distinguen de otras similares. La definición de valor que se adopte cuando la empresa en cuestión defina sus valores, se analiza relacionándola con los procesos. El producto del análisis se utiliza para definir la cultura empresarial para definir aquello en lo que se cree y a lo que se adhiere.

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

Los valores de la enfermera se han establecido según diversos modelos para la prestación de los servicios. Históricamente, estos valores se derivan de los valores estatuidos en la atención médica. Los principios hipocráticos de “hacer el bien y no causar daño”, se interpretan como:

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

Ahora bien, puesto que la atención médica tiene prohibido moralmente hacer daño, se infiere que sólo se proporciona atención médica para hacer bien. En este orden de ideas, cuando por motivos de la enfermedad los pacientes no pueden tomar decisiones por sí mismos, el médico o la enfermera decide por ellos. De esta forma, el adulto es tratado como si fuera un niño por personas que actúan con la autoridad de ser benefactores, es decir, el equipo de salud.

La enfermera “actúa” teniendo en cuenta los intereses del paciente, aunque éste no lo haya solicitado; el médico “sostiene” que el tratamiento beneficia al paciente, aunque éste no concuerde con dicho tratamiento.

La ética médica tradicional ubica a la enfermera en la posición de progenitora respecto al paciente; la tradición transforma al paciente en un receptor pasivo de los cuidados y se le niega la expresión de su autonomía. No permitir a los pacientes que expresen su autonomía y ejerzan su libertad, equivale a no respetar su integridad. De esta forma, uno de los valores importantes de la práctica médica es:

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

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

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

Al planear a menudo se aplican conocimientos de las teorías de enfermería; sin embargo, el contexto histórico que sirve de referencia a algunas de éstas se ubica en la administración clásica o científica de la práctica médica, por lo que hay que tomar las reservas correlativas. En la administración de procesos es necesario, en ocasiones, romper paradigmas:

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

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

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

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

Los errores son producto de una baja calidad en la organización y son frecuentes en las instituciones que proporcionan atención médica. Las iatrogenias se presentan con frecuencia, las causas que las provocan pueden ser multifactoriales, las más comunes son negligencia, descuidos y falta de conocimientos.

Los hospitales son fuente de formación de profesionales de la salud, durante la enseñanza y el aprendizaje de los futuros médicos y enfermeras es factible que ocurran como factores secundarios diversas iatrogenias. La enfermera debe prevenirlas y evitarlas. Los descuidos implican distracción, la negligencia significa irresponsabilidad y la falta de conocimientos requiere información.

En la práctica profesional de enfermería existen como valores reconocidos por el gremio los siguientes:

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

valor. Una de las formas más positivas del trabajo en equipo es el respeto entre profesionales, lograrlo es un resultado deseable.

La creación de valores en el personal de enfermería debe ser constante, y permitir que sean las propias enfermeras quienes analicen y determinen cuáles son los valores que deben promoverse. El tema es, ciertamente, vasto, aquí sólo se incluyen algunos de los ejemplos de valores que son prioritarios en la época actual.

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

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

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

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

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

Prudencia. Es una de las cuatro virtudes principales, consiste en la capacidad de discernir y distinguir lo bueno de lo malo, para seguirlo o huir. El término “prudencia”, aplicado como valor en una organización, se orienta a la sensatez y moderación en todos los actos, mostrando aquellas conductas que distinguen lo bueno y lo malo para la empresa y todos sus integrantes, implica también actuar con sentido común y moderación al utilizar los recursos de la organización.

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

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

Servicio. Tener espíritu de servicio significa mostrar un deseo de ayudar o servir a los clientes (pacientes), de comprender y satisfacer necesidades, aun aquellas no expresadas. No se trata sólo de una conducta concreta frente a un cliente, sino de una conducta permanente. Se encuentra en el esfuerzo realizado para conocer y solucionar necesidades de la sociedad a la que se pertenece.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La administración aplicada a la atención de enfermería tiene múltiples aspectos; este capítulo muestra sólo una introducción al tema que debe profundizarse con la práctica diaria.

PARTE
V

INVESTIGACIÓN Y ADMINISTRACIÓN



CAPÍTULO 20

Introducción a la teoría del conocimiento

CAPÍTULO 21

La investigación en el proceso
del conocimiento

CAPÍTULO 22

Métodos y técnicas de investigación

CAPÍTULO 23

El método científico

CAPÍTULO 20

Introducción a la teoría del conocimiento

La administración como ciencia utiliza variadas herramientas para producir conocimientos. Muchas de sus teorías fueron obtenidas aplicando el método científico. Cuando se emprende el camino de la investigación, es indispensable aplicar métodos del conocimiento adecuados al fenómeno de estudio.

El conocimiento permite al individuo adaptarse y adecuarse en su medio social. Es la manera en que las personas comprenden a la naturaleza, es la forma en que los humanos se comunican y se explican el mundo. Es un hecho que las sociedades evolucionan con el transcurso del tiempo; ese devenir cambia también los preceptos y las formas de aplicar los conocimientos; por esta razón, la administración aplicada a la enfermería requiere de la investigación para obtener nuevos conocimientos, el desarrollo de los que ya se tienen o para descubrir la esencia de la ciencia administrativa.

En el proceso de obtención del conocimiento existen dos elementos: el sujeto que conoce (llamado también sujeto cognoscente) y el objeto de conocimiento; en la interrelación sujeto-objeto se producen transformaciones tanto del sujeto como del objeto. Las formas de conocer trascienden el límite de la relación, de tal forma que al aplicar distintas formas de conocer se obtienen diversos resultados.

En algún momento determinado, al hacer investigación, llega un momento en que el sujeto cognoscente se cuestiona sobre cómo es que conoce y, de esa forma, entra al terreno de la reflexión filosófica. La filosofía permite construir la teoría sobre el proceso del conocimiento; dicho de otra forma, permite construir la teoría del conocimiento.

Las técnicas e instrumentos del método positivista se han ampliado y por lo general son conocidas por los administradores, pero el origen y la filosofía que dichas herramientas tienen no es muy usual.

La administración, como fenómeno de estudio, plantea una problemática compleja que va desde las variables que la integran, hasta situaciones particulares en la comprobación de principios y teorías verificadas en la práctica social. Algunos problemas motivo de estudio en la administración de los servicios de enfermería pueden ser:

1. Los sistemas de organización y la calidad de los servicios.
2. Los procesos operativos y su interrelación con la atención médica.
3. Servicios de enfermería que generan valor.
4. Modelos administrativos y su aplicación en la práctica de enfermería.
5. El clima organizacional y la atención de calidad.

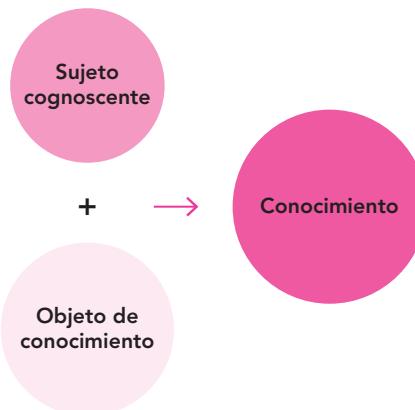
6. Liderazgo y creatividad.
7. Aplicación de pensamiento lateral en los servicios de enfermería.
8. Manejo de recursos humanos y su desarrollo.
9. Dotación de personal en los servicios.
10. El objetivo económico y los recursos de material, equipo e instrumental.
11. Aplicación del proceso enfermero y la entrega de servicios.
12. Sistemas de trabajo en enfermería con mejores resultados.

El campo de estudio en la administración de los servicios de enfermería es verdaderamente amplio y las posibilidades son infinitas.

▼▲ Elementos de la relación sujeto-objeto

La teoría del conocimiento es el resultado de la investigación sobre la compleja relación que se produce entre el sujeto que conoce y el objeto que desea conocer. En la obtención del conocimiento intervienen tres elementos (figura 20-1):

- 1. Sujeto cognosciente** (el sujeto que desea conocer). En el proceso de obtención del conocimiento, el sujeto entra en contacto con el objeto a través de sus sentidos; las percepciones así obtenidas le llevan a procesarlas haciendo descripciones, conceptos, explicaciones, es decir, abstracciones. En el momento de comprobar en la práctica sus abstracciones obtiene el conocimiento.
- 2. Objeto de conocimiento** (lo que se desea conocer). Pueden ser objetos de conocimiento, la naturaleza, otros seres humanos, el universo, la materia, el espíritu, no existe un límite sobre los objetos que pueden conocerse.
- 3. El conocimiento.** Las abstracciones realizadas en la interrelación sujeto-objeto constituyen el conocimiento; se integra con conceptos, principios, leyes y teorías. El conocimiento científico resiste la confrontación con la realidad.



▲ Figura 20-1 Proceso de obtención del conocimiento.

La teoría dialéctica define a la teoría del conocimiento como “la relación que existe entre el sujeto cognoscente y el objeto de conocimiento”. La teoría del conocimiento es también el estudio sobre la posibilidad, origen y esencia del conocimiento. La primera aparición del concepto sobre teoría del conocimiento fue propuesta por Ernest Reinhold (1832).

Si bien el término teoría del conocimiento se ha hecho común en los cursos de habla hispana, su utilización no ha sido universalmente aceptada, salvo en alemán, que se expresa comúnmente *Erkenntnistheorie*, cuyo significado literal es: teoría del conocimiento. En inglés se utiliza la forma común *Epistemology*, cuya raíz griega significa “tratado de la ciencia”. En español se usan los tres términos sin distinción alguna, “teoría del conocimiento”, “gnoseología” y “epistemología”; el uso de cada uno depende en gran medida del idioma del que se traduce.

Al margen del concepto utilizado, la teoría del conocimiento ha centrado su atención en tres problemas que se han planteado en el estudio histórico, a saber, origen, posibilidad y esencia del conocimiento.

▼ ▲ Origen. Las raíces del conocimiento

En el origen del conocimiento, las teorías filosóficas idealistas sobre la mente son, en esencia, refinamiento y racionalización de conceptos anteriores, sobre la separación de mente y cuerpo. Hay así una doctrina según la cual espíritu y cuerpo son dos sustancias distintas: “la sustancia espiritual y la sustancia material”. La sustancia material (cuerpo) piensa, conoce, siente y desea; en tanto que la sustancia espiritual (espíritu) es extensa, se mueve en el espacio.

Los filósofos idealistas que consideran a la mente separable del cuerpo, sostienen que los pensamientos y las sensaciones no son de ninguna manera producto de algún proceso material. El punto de vista materialista, por el contrario, expresa que todas las funciones mentales dependen de los órganos correspondientes del cuerpo y no pueden ejercerse sin ellos.

En la actualidad se acepta que las ideas más elementales se derivan directamente de la relación humana y su entorno. Las ideas abstractas tienen su origen en tales relaciones. La lucha entre las tendencias materialistas e idealistas señala dos caminos alternativos de la teoría:

- La **materia**. Comprender las cosas y sus relaciones y explicar lo que ocurre en el mundo real a partir de la materia.
- La **idea**. El pensamiento puro que representa el mundo material sensible. En otras palabras: considerar “al ser anterior al pensar o el pensar anterior al ser”.

La lucha de la tendencia materialista contra la idealista es una pugna a través de las edades de la historia humana. La teoría del conocimiento es influida por ambas tendencias.

Ideología

Durante el desarrollo de la sociedad, las ideas abstractas se utilizan para la elaboración de teorías, doctrinas y conceptos más o menos sistemáticos sobre la realidad. Existen considerables diferencias entre los conceptos manejados por las diferentes sociedades y los niveles de desarrollo social. Cada uno posee sus ideas sociales típicas en política, moral,

ley, propiedad, religión, filosofía. Así, por ejemplo, el desarrollo de la propiedad privada y el Estado genera ideas sobre derechos individuales y políticos; sin embargo, según el nivel de desarrollo, dichas ideas varían de forma considerable.

En la sociedad esclavista, los esclavos no tenían derecho alguno; en la sociedad feudal el derecho de los integrantes dependía de su posición en la sociedad. En el capitalismo se considera a los individuos, por el hecho de serlo, con derechos inalienables iguales.

En lo que se refiere a los procesos naturales, las ideas varían de manera considerable. Los conceptos sistemáticos reciben el nombre de ideologías. La ideología es en esencia un producto social, más que un producto individual. El reflejo ideológico de la realidad, según la tendencia materialista, depende del desarrollo material de la sociedad.

En principio, las ideologías deben construirse de acuerdo con las condiciones generales del reflejo de la realidad y mostrar ideas acordes con las leyes de la lógica, sobre la base de una estructura social nacida de la experiencia. Las ideologías se desarrollan para servir los intereses de una u otra clase social, lo cual produce contradicciones continuas. Cualquiera que sea el campo de las ideas, su desarrollo expresa el esfuerzo de fundamentarlas y hacerlas consistentes.

Reflejo ideológico de la realidad

Desde el punto de vista materialista, el desarrollo ideológico es el desarrollo material de la sociedad. Las causas que impulsan el desarrollo y el progreso de la ideología dependen en gran medida de las condiciones de vida material. Las ideologías son siempre particularmente vulnerables y están abiertas a la crítica por la contradicción que encierran en sí mismas y por ignorar los hechos de la experiencia.

Aquellos que, como representantes intelectuales de una clase dada, adoptan un punto de vista general sobre la ideología, por esta razón se ven obligados a elaborar su ideología, que los lleva a la creación de estructuras ideológicas a menudo demasiado complicadas.

Verdad

La verdad se concibe como la correspondencia entre las ideas y la realidad objetiva; esto sólo se establece de forma gradual y a menudo la verdad es relativa e incompleta. Evidentemente, existen casos en que la idea corresponde a la realidad en forma confiable, de ahí que se generen verdades absolutas y verdades relativas. Esta característica de la verdad, que por lo general es relativa y no absoluta, aproximada y no exacta, provisional y no acabada, es bien conocida por la ciencia.

Las leyes que la ciencia establece reflejan procesos objetivos, corresponden a la realidad y a la conexión interna del mundo exterior, pero al mismo tiempo, la ciencia no aspira a la verdad absoluta. Una vez que una proposición se impone como verdad absoluta, pone fin a toda posible investigación futura. Se habría agotado el conocimiento.

Fuera de un campo limitado de aseveraciones, que recaen sobre hechos indudables, la verdad de toda proposición es sólo relativa, aproximada y provisional, siempre será susceptible de ser corregida y modificada a la luz de una nueva experiencia. Como regla general, la verdad es aproximada e incompleta; por tanto, sobre un objeto de conocimiento se posee una parte de la verdad, pero no la verdad absoluta.

La verdad siempre es relativa a los medios particulares mediante los cuales se ha alcanzado. Como la forma de expresión de la verdad y los límites de su aproximación a la realidad objetiva dependen de los individuos, el contenido, es decir, la realidad objetiva a la que corresponde no depende de las personas. En este sentido, en toda verdad coexiste un grado de objetividad y subjetividad.

La verdad es relativa, en cuanto se expresa en términos que dependen de circunstancias particulares, experiencia y medios para conocer de aquellos que formulan las proposiciones. La verdad es absoluta, en cuanto reproduce en esos términos a la realidad objetiva. Si sólo se pone énfasis en la relatividad, entonces el resultado es el idealismo y el relativismo subjetivo; si, por otra parte, sólo se insiste en lo absoluto, entonces el resultado es el dogmatismo.

La verdad completa, total y absoluta, es algo imposible de alcanzar, pero es un objetivo hacia el cual siempre se dirigen los esfuerzos de los científicos. Se avanza hacia la verdad total y comprensiva, que abarca no sólo los hechos particulares, sino las leyes e interconexiones generales mediante una serie de verdades particulares, provisionales y aproximadas.

Conocimiento

Las ideas verdaderas acerca de la naturaleza devienen en conocimiento y en su expansión. A menos que se haga corresponder a las ideas con la realidad, no se posee el conocimiento, para alcanzarlo es necesario lograr la verdad. El conocimiento se alcanza sólo en cuanto se desarrollan las ideas, de tal forma que su correspondencia con la realidad pueda ser probada.

El conocimiento, por tanto, es la suma de los conceptos y proposiciones que han sido establecidos y probados como reflejo objetivo, dentro de sus límites de la realidad objetiva. En esencia, el conocimiento es un producto social; se construye socialmente como un producto de la actividad humana. Para conservar el conocimiento, difundirlo y aplicarlo es indispensable que las ideas se expresen. El mejor medio para expresar las ideas es el lenguaje, sin el cual ninguna idea podría ser posible y el lenguaje es un producto social.

La adquisición del conocimiento es algo que surge de la suma total de las actividades prácticas de los miembros de la sociedad, su relación con la naturaleza externa y entre sí. En esencia, la actividad práctica es actividad humana consciente, es decir, se realiza de forma deliberada con una idea del resultado final o meta, y cierta conciencia de las condiciones de la acción, de las propiedades del objeto de la acción y de los medios por los cuales la meta podrá ser alcanzada.

El conocimiento progresá y se desarrolla cuando las ideas son elaboradas y puestas a prueba, cuando se convalida la correspondencia de las teorías con la realidad objetiva. El desarrollo del conocimiento pasa por tres fases:

1. La práctica social. El desarrollo de la producción y las relaciones sociales plantean problemas que exigen soluciones teóricas.
2. La teoría. Las relaciones sociales plantean problemas y la elaboración de teorías que surgen cuando se desea solucionar dichos problemas. La base de las teorías son las experiencias y la lógica.
3. Criterio de verdad. El criterio de verdad de las abstracciones es la aplicación de teorías a la práctica social y su correspondiente prueba, verificación y corrección en este proceso.

El conocimiento humano se logra por acción del cerebro; ahora bien, el conocimiento siempre es susceptible a una expansión indefinida, el desarrollo y evolución del conocimiento implica siempre el trabajo del cerebro humano. El cerebro es el órgano de las relaciones más complejas del individuo con el mundo externo. Al establecer dicha relación se depende indefectiblemente de la información recibida a través de los sentidos, como resultado de la interacción de la persona con la naturaleza.

El punto de partida para el conocimiento son las percepciones sensoriales, porque las mismas tienen su fuente en el mundo material objetivo. Este punto de vista materialista de la teoría del conocimiento se concretó en la célebre definición de la materia formulada por Lenin: "es la realidad objetiva que es dada al hombre por sus sensaciones y reflejada por nuestras sensaciones, aunque existe independientemente de ellas".¹ No obstante, es necesario evitar que los sentidos de la persona le engañen y asegurarse de que sus percepciones sensoriales estén acordes con la realidad.

Las primeras impresiones de un objeto extraño son confusas y ciertamente no muy confiables; las primeras impresiones proporcionan información acerca del objeto, muy limitada en el mejor de los casos. Al aplicar los sentidos, se obtiene información sobre el objeto de conocimiento; al investigarlo, se prueba de manera continua la confiabilidad de las percepciones. Mediante el contacto práctico con el objeto se produce la transformación de ambos.

La adquisición del conocimiento y su construcción implican siempre, por su naturaleza, el paso de la ignorancia al conocimiento. El punto de partida real del conocimiento no es conocer, no es la certeza, sino la duda. El conocimiento siempre se construye a partir de un estado previo de falta de conocimiento; por ello, el intento de construir los sistemas de conocimiento a partir de premisas evidentes desconoce todo el problema del desarrollo del conocimiento y resulta siempre vano.

El paso de la ignorancia al conocimiento tiene lugar mediante la actividad humana que progresiva de una falta de relación con las cosas hacia dicha relación.

Percepciones y juicios

El primer requisito para construir el conocimiento es la percepción, es decir, la observación a partir de las diversas relaciones que se establecen con las cosas. Después se forman juicios o proposiciones acerca de ellas, de sus propiedades y relaciones. Se emplean las leyes del pensamiento, es decir, las leyes lógicas para la reflexión de la realidad objetiva en términos de ideas, de tal manera que los resultados de la observación se pueden expresar con ideas, juicios o proposiciones.

La percepción sensorial reproduce las cosas tal y como aparecen inmediatamente, gracias a su acción sobre los sentidos. Al mismo tiempo, los sentidos sólo proporcionan parte de la información, condicionada por las circunstancias particulares bajo las cuales se han percibido.

Al expresar la información obtenida mediante la percepción, se establece el juicio. Ahora bien, según Mao Tse-tung en su ensayo *Sobre la práctica*, el primer paso en el proceso del conocimiento es "el contacto con las cosas del mundo exterior: corresponde a la etapa de percepción". El segundo paso es "una síntesis de los datos de la percepción, que consiste en hacer una reorganización o reconstrucción, lo cual corresponde a la etapa del concepto, juicio

o inferencia".² La observación por sí misma no cambia lo que es observado; sin embargo, la observación activa provoca cambios controlados. Uno de los métodos más importantes de la observación es la medición.

El proceso de medición obliga a relacionar una cosa con otra y producir resultados. Otros métodos de la observación activa son descomponer (fragmentar) algo en sus elementos y luego reconstruirlo o provocar cambios en sus propiedades.

En general, mediante los métodos de observación activa, adecuados a los diferentes objetos que se desean conocer y a lo que específicamente se busca, conducen a conclusiones sobre sus propiedades, relaciones, movimientos, leyes de movimientos, causas y efectos, composición, etcétera.

Cabe concluir que el conocimiento en general se realiza sólo pasando de la percepción al juicio. El desarrollo del conocimiento pasa por dos etapas:

- Etapa sensorial. Es el conocimiento superficial y fragmentario que deriva directamente de las percepciones.
- Etapa del conocimiento. El conocimiento del objeto, de sus propiedades, interconexiones y leyes esenciales.

En cada etapa y en todas las circunstancias, el conocimiento es incompleto y provisional, condicionado y limitado por las circunstancias históricas, bajo las cuales fueron adquiridos, incluyendo los medios y métodos utilizados para alcanzarlo y las creencias históricamente condicionadas, así como las categorías utilizadas para la formulación de las ideas y conclusiones.

La etapa sensorial es conocimiento elemental, la etapa cognitiva es conocimiento abstracto; al pasar del conocimiento elemental a las ideas abstractas, es decir, de lo superficial a lo profundo, se va de lo aparente a lo real.

El paso por las etapas del conocimiento debe hacerse siempre a través de una distinción entre "apariencia" y "realidad", entre fenómenos particulares que son evidentes, y la observación de los procesos ocultos. Las interconexiones y las leyes se manifiestan en las apariencias y subyacen a los fenómenos observados.

Teoría y práctica

El desarrollo del conocimiento es el desarrollo de la reflexión fidedigna del mundo objetivo en la conciencia humana. Muchos filósofos han sostenido que el conocimiento está limitado a las apariencias de las cosas en la mente y que "las cosas en sí", es decir, las cosas en su esencia, no son cognoscibles.

Cabe considerar a la filosofía de Platón como la expresión más elevada y sistemática de una interpretación idealista de la ciencia. Platón rechaza toda concepción tendiente a hacer derivar el conocimiento de la experiencia, es decir, de la práctica. La ciencia es idea, pura idea, increada, eterna, inmutable, a la vez origen y modelo de la actividad del sabio. El mundo sensible es el reflejo de un mundo inteligible. Quienes creen que el conocimiento tiene por objeto el mundo sensible son juguetes de una ilusión, toman la apariencia por la realidad. El objeto del conocimiento es la idea.

El idealismo ha tenido una larga historia; todas las corrientes idealistas coinciden en la convicción de los siguientes aspectos:

- La experiencia no es la fuente del conocimiento.
- El origen del conocimiento rebasa infinitamente la experiencia, es idea o espíritu.
- La experiencia es en cierta forma el medio en el que se manifiesta el espíritu inteligente.

El materialismo histórico critica evidentemente tal concepción, lo que no significa que no conserve nada de dicha postura.

La concepción idealista aísla arbitrariamente el pensamiento del conjunto de los procesos que constituyen la humanidad concreta. Plantea las operaciones del pensamiento y, en consecuencia, propone el conocimiento aparte de la práctica social total; sin embargo, la teoría y la práctica son inseparables.

Una de las críticas más difundidas sobre el idealismo es la relativa a la naturaleza que tiene origen en el espíritu y sostiene que la ciencia es el desarrollo del espíritu. Al principio del siglo XIX, Hegel planteó esta lógica del idealismo hasta sus últimas consecuencias; desde el punto de vista de la filosofía idealista el espíritu es, a la vez, origen y fin del conocimiento.

El idealismo interpreta la actividad inteligible, no como una manifestación de la humanidad concreta, de la práctica social, sino de la actividad de un sujeto. Al idealismo, los historiadores de la filosofía oponen tradicionalmente el empirismo, al cual entienden como una concepción de que la experiencia sensible es la única fuente del conocimiento.

El materialismo previo al materialismo marxista es considerado como materialismo metafísico, porque reconoce en el individuo el ser natural, no una criatura de Dios; por ello se le atribuye el nombre de materialismo. Por otra parte, no concibe una actividad dialéctica del hombre en la transformación de la naturaleza.

La actitud metafísica se reconoce en el desconocimiento de la interacción del individuo con la naturaleza. Tal hecho es la radical insuficiencia del materialismo metafísico de Epicuro y de Holbach a Feuerbach, y se manifiesta particularmente en la interpretación del conocimiento.³

Mientras que el materialismo dialéctico estaba aún por nacer, el idealismo encontraba en la insuficiencia radical del materialismo metafísico, razones para justificar su existencia. De esta forma, materia y espíritu se yuxtaponían en el individuo como dos sustancias irreductibles la una a la otra, es decir, la materia es el espíritu y el espíritu es la materia.

Práctica y conocimiento

La concepción marxista del conocimiento define el origen del conocimiento en la práctica como actividad del hombre social, transformando la realidad. El marxismo ha modificado radicalmente la concepción sobre el conocimiento. Marx comprende la experiencia como relación práctica y dinámica del individuo con el medio natural y social.

En el proceso de la práctica, el individuo no ve al comienzo más que las apariencias, los aspectos aislados y las conexiones externas de las cosas; a esta fase del conocimiento se le denomina “etapa sensorial”, durante la cual la persona no puede aún formar conceptos ni sacar conclusiones lógicas.

A medida que continúa la práctica social, las cosas que en el curso de la práctica se presentan una y otra vez pasan de la sensación a los conceptos, que captan la esencia de las cosas y sus conexiones internas; a través del juicio y el razonamiento es posible obtener conclusiones lógicas. Es la segunda etapa del conocimiento, la formulación de juicios y razonamientos es la “etapa del conocimiento racional”.

La verdadera tarea del conocimiento consiste en llegar paso a paso a la comprensión de las contradicciones internas de las cosas objetivas, sus leyes y de las conexiones internas, es decir, el conocimiento lógico.

El conocimiento es el problema de la ciencia y ésta no admite la menor deshonestidad ni la menor presunción, lo que exige es ciertamente lo contrario: honestidad y modestia.

Conocer implica la práctica transformadora de la realidad. No puede haber conocimiento al margen de la práctica. El conocimiento racional depende del conocimiento sensorial, y éste necesita desarrollarse hasta convertirse en conocimiento racional; tal es la teoría materialista dialéctica del conocimiento. Sin embargo, el movimiento del conocimiento no acaba ahí, porque detener el movimiento materialista dialéctico del conocimiento en el conocimiento racional, es tocar sólo la mitad del problema.

La filosofía marxista considera que el problema más importante no consiste en comprender las leyes del mundo objetivo para interpretarlo, sino en aplicar el conocimiento para transformarlo activamente.

Agnosticismo kantiano

Los pensadores agnósticos coinciden en afirmar que “el universo en sí no es cognoscible”. Desde este punto de vista, Kant acepta tal premisa, pero sostiene que la ciencia es posible. ¿Cómo conciliar la afirmación de que la ciencia es posible con la afirmación de que el universo es incognoscible? Kant establece una distinción fundamental entre “cosa en sí” y la “otra cosa para nosotros”.

La “cosa en sí” es la esencia misma de la realidad, es absolutamente incognoscible, no se puede tener la representación sensible ni intelectual de ella. En cuanto a la “cosa para nosotros”, es simplemente la apariencia o, si se quiere emplear el término utilizado por Kant, el fenómeno.

Los fenómenos no son la cosa en sí, es decir, que el universo tal y como aparece no es el universo tal como es en sí y no hay, piensa Kant, ningún medio ni sensible ni intelectual de conocer su realidad. La conclusión de Kant es que la ciencia existe, puesto que el espíritu humano tiene el poder de enunciar las relaciones necesarias, las leyes que uniendo los fenómenos de una manera racional, las hacen inteligibles. Pero esta ciencia sólo es la ciencia de las apariencias, la realidad en sí se les escapa, puesto que es incognoscible.

A primera vista, la tesis de Kant es la del justo medio, su filosofía es de conciliación entre la razón y la fe, entre la ciencia y la religión; de ahí el interés que tuvo en el siglo XIX para la burguesía europea. El agnosticismo kantiano, en el fondo, se une al idealismo.

Teoría marxista-leninista del conocimiento

Contrariamente al idealismo, el materialismo dialéctico considera que el conocimiento no tiene su origen en el pensamiento como tal, sino en la actividad concreta por la cual la humanidad, apropiándose del universo, descubre poco a poco su estructura y sus leyes.

El pensamiento no puede imaginar el universo nada más que en la medida en que el individuo inmerso en este universo lo transforma y aprende así a conocerlo. “El conocimiento es un proceso por el cual el pensamiento se aproxima al objeto en un proceso eterno de movimiento, del nacimiento de las contradicciones y de su resolución.”⁴

El conocimiento no se detiene jamás y, por ello, Marx, Engel y Lenin lo describen como un progreso indefinido; sin embargo, esto no significa que hay una esencia oculta en las cosas, sólo un pensamiento inmerso en el mundo y reflejándose en su movimiento puede ser dialéctico, vivo y creador, siempre nuevo e infinito.

El materialismo dialéctico demuestra que el conocimiento no es una obra puramente especulativa, sino que es la unión y acción recíproca de la teoría y la práctica.

Principales corrientes sobre el origen del conocimiento

Cabe asumir cuatro corrientes generales sobre el origen del conocimiento:

- 1. Racionalismo.** Sostiene que el pensamiento es el origen del conocimiento y que éste es la fuente verdadera y base fundamental del conocimiento humano. El pensamiento es el origen del conocimiento, pero el pensamiento es una acción del sujeto que le viene del exterior por medio de la iluminación divina; por ello, en resumen, el pensamiento es la gracia que da la divinidad para que el ser humano, por medio de los sentidos y la razón, pueda conocer.
- 2. Empirismo.** Sostiene que la única causa que da origen al conocimiento es la experiencia, pues el pensamiento es inicialmente hoja en blanco, sobre la cual escribe la experiencia. El empirismo se va forjando en hechos concretos que promueven un proceso formado por la experiencia externa (la sensación) y la experiencia interna (la reflexión). La percepción sensorial de los objetos inicia el proceso del conocimiento y la reflexión sobre lo captado, lo consolida.
- 3. Intelectualismo.** Se parte del principio de que la razón y la experiencia son fuente del conocimiento en forma conjunta; pero su entendimiento es todo un proceso en el que primero se reciben las imágenes sensibles de las cosas concretas y la razón activa el entendimiento. El entendimiento potencial recibe el razonamiento activo, lo esencial, y formula juicios con los cuales se forman los conceptos y, de ahí, las leyes lógicas del pensamiento.
- 4. Apriorismo.** Sostiene que tanto la razón como la experiencia promueven el origen del conocimiento. Consiste en que siempre hay un *a priori* cuyos elementos independientes de la experiencia son inherentes a la razón. El apriorismo y el intelectualismo se diferencian en la medida en que establece la división entre razón y experiencia en un sentido radicalmente opuesto; es decir, no se requiere una experiencia para que se origine un conocimiento, el conocimiento puede derivarse de una actividad pura de la razón.

Ontología

El concepto de ontología está tomado de las raíces etimológicas griegas *ontos*, “ser”, y *logos*, “tratado”. La ontología es la rama de la filosofía en la que se exponen las diversas teorías sobre el ser en general.

Sobre el “ser” se han expuesto diversas concepciones, mismas que se debaten entre el materialismo y el idealismo como direcciones filosóficas. Acerca de la ontología como

teoría del objeto han surgido algunas tendencias que proponen explicaciones variadas sobre el cosmos. Según Nicolai Hartmann, la ontología tiene como finalidad conocer el ente.⁵ El mismo es infinito, ilimitado, totalizador.

El objeto del conocimiento es el “ente”, el ser que ha sido reproducido en la mente del sujeto; por tanto, un ente se hace objeto cuando es pensado. El ente no pensado sigue siendo ente y cuando se reproduce por el pensamiento, se torna objetivo, se vuelve objeto. Hartmann explica que la diferencia radica en que el ente adquiere la característica de objeto cuando ha sido seleccionado como objeto de conocimiento.

Desde el punto de vista de Hartmann, el mundo es un todo integrado en el que la naturaleza y la sociedad se encuentran unidas; las capacidades sensoriales del ser humano son limitadas para conocer la conexión del mundo como totalidad.

Como Hegel, Marcuse concibe la razón como determinante objetiva del ente, como una categoría simple, la cual, a su vez, es autoconciencia y esencia.

Si la ontología cumple su función al hacer objetivo al ente, el valor se da al ente pensado, es decir, el objeto pensado; en ese sentido, la ontología adquiere significado como una relación sensorial en la que el sujeto está haciendo objetivo al ente y éste pierde su esencia como tal, para convertirse en un objeto lógico.

Ontología idealista

Tradicionalmente se busca el ser de los entes como una cosa oculta detrás del fenómeno, es la consideración predominante desde la Edad Media: el ser como “sustancia”. El fenómeno tiene entonces en y por la sustancia.

En la filosofía idealista es preciso recordar que cuando el sujeto considera su capacidad de conocer como lo esencial, lo es por gracia divina; de esta forma, la ontología idealista asigna al sujeto la capacidad para ontificar al objeto en virtud de que Dios le permite realizar esa acción.

Ontología materialista

La tarea de la ontología es mostrar la esencia real del ente, lo cual incluye la apariencia, lo inmediato, lo deformado. La concepción materialista busca su apoyo en las reflexiones hechas por Marx para sustentar su oposición a la selectividad que se realiza al momento de hacer objetivo al ente.

La ontología materialista se identifica como tal en la medida que hay una ontología especulativa idealista que vincula estrechamente la existencia del ente a la acción o del sujeto. La ontología tiene así, desde el punto de vista materialista, doble interpretación: el descubrimiento de las estructuras del mundo, que incluye la naturaleza y al ser humano, los cuales existen independientemente de la voluntad sensible de lograr su aprehensión.

Gnoseología

La gnoseología, del griego *gnosis*, “conocimiento” o “facultad de conocer”, y *logos*, “razonamiento” o “discurso”, es también denominada teoría del conocimiento. La gnoseología es una disciplina filosófica que busca determinar el alcance, la naturaleza y el origen del conocimiento. Tiene como objeto el estudio del conocimiento en sus aspectos más generales y esenciales, las condiciones en que se adquiere, la verdad o falsedad del conocimiento.

La gnoseología investiga también el origen, los medios y las diferencias entre los distintos tipos de conocimiento posible: es una teoría general del conocimiento, sea éste científico o no.

La naturaleza y condiciones de las formas de conocimiento consideradas poco fiables —como la opinión, la fe o la sensación— pertenecen también al objeto de la gnoseología. Tiene como problema central determinar en qué circunstancias una idea puede llamarse realmente conocimiento.

También estudia los criterios para reconocer y estar seguros de la verdad, así como decidir cuándo una serie de ideas pueden ser aceptadas como verdades aceptables para el sujeto racional.

La gnoseología, entendida como la relación entre el sujeto cognosciente y el objeto de conocimiento, no puede ser entendible sino dentro de los matices que presenta su devenir histórico. En Occidente, para la gnoseología son importantes las escuelas de pensamiento de la Grecia clásica, en donde florecen las distintas propuestas que sintetizan las diversas reflexiones y, además, los distintos momentos de la historia del pensamiento filosófico que rescatan, actualizan y conjugan los aspectos básicos de las ideas sobre el conocimiento.

Posibilidad del conocimiento

Ante la posibilidad del conocimiento, existen diversas posturas, entre las más difundidas están:

- **Dogmatismo.** Doctrina filosófica que sustenta la certeza de adquirir conocimientos universales verdaderos.
- **Escepticismo.** Doctrina filosófica opuesta al dogmatismo, en la cual se duda que sea posible un conocimiento firme y seguro.
- **Criticismo.** Doctrina filosófica que adopta una posición intermedia entre el dogmatismo y el escepticismo, admite la posibilidad de encontrar la verdad, pero dicha verdad no es definitiva ni absoluta.
- **Relativismo.** Doctrina filosófica defendida por los sofistas, la cual niega la existencia de una verdad absoluta, y depende del espacio y del tiempo.
- **Perspectivismo.** Doctrina filosófica que defiende la existencia de una verdad absoluta, pero sólo puede conocerse una pequeña parte. Cada ser humano tiene una ligera vista de la verdad.
- **Constructivismo.** Doctrina filosófica que afirma que la realidad es una construcción hasta cierto punto “inventada” por quien la observa.

Existen cuatro posturas para interpretar las informaciones de la realidad en un contexto científico:

- **Positivismo.** Sus raíces se remontan al siglo XIX, con autores como Bacon, Locke, Newton, Lavoisier, Saint-Simon, Comte, Russell y Nagel, entre otros, el principio fundamental es que no existe conocimiento que no provenga de la percepción. Se da importancia a las técnicas para obtener el conocimiento y la cuantificación. Esta corriente concibe al conocimiento separado de la acción y la ciencia como neutra.
- **Hermenéutica.** Surge en forma difusa con autores como Dilthey y Weber, con el desarrollo de la fenomenología. El planteamiento fundamental de la hermenéutica es contrario al positivismo, afirma que no existe un lenguaje observacional puro, todo

lenguaje es interpretación, todo conocimiento es interpretación. Lo más importante según esta corriente es la teorización, el interés en datos cualitativos, el rechazo a lo cuantitativo, el manejo crítico del lenguaje y la diferencia importante entre las ciencias sociales y naturales.

- **Dialéctica.** Los representantes más sobresalientes de esta corriente son Marx, Engels, Lenin y Stalin. El énfasis está en una realidad como un todo de la que no puede aislarse ningún elemento; se rechaza el análisis cuantitativo. El supuesto de la dialéctica de que la realidad existe es cognoscible; procesos y objetos son interdependientes; la realidad está en continuo cambio, movimiento y transformación; se presenta en diversos grados y niveles, y la práctica es el criterio de verdad.
- **Racionalismo crítico.** Tiene su origen en 1930, su principal exponente fue Karl L. Popper. Constituye una postura intermedia entre el positivismo y la hermenéutica clásicos. Se acepta el valor del conocimiento empírico en la construcción del conocimiento científico.

▼▲ Teoría y ciencia

El término “teoría” deriva del griego *theoria*, que significa “observación”, “investigación”. Las reflexiones filosóficas lo conceptúan como un saber generalizado.

Karl Popper menciona que “las teorías científicas son enunciados universales [...] consisten en apresar aquello que llamamos mundo, para racionalizarlo, explicarlo y dominarlo”.⁶ Kerlinger, por su parte, afirma: “la teoría es un conjunto de proposiciones hipotéticas, conceptos relacionados entre sí que ofrecen un punto de vista sistemático de los fenómenos al explicar relaciones existentes entre variables, con el objeto de explicar y predecir los fenómenos”.⁷

La teoría es finalmente la meta de la ciencia, todo lo demás se deduce de ella según diversos autores, los tres momentos en el proceso del conocimiento son: descripción, explicación y predicción.

Todo conocimiento es objetivo y subjetivo a la vez, objetivo porque corresponde a la realidad, subjetivo porque el conocimiento es abstracción. Si bien el proceso mental mediante el cual se obtiene el conocimiento es subjetivo, el contenido de las teorías no lo es. La verdad se representa mediante teorías, la realidad se aprehende con técnicas y herramientas teórico-metodológicas. Todo conocimiento es aproximado y relativo.

▼▲ Ciencia

Según Rosenblueth, “La ciencia es un conjunto de conocimientos en desarrollo que se obtienen mediante los métodos cognoscitivos y se reflejan en conceptos exactos cuya verdad se comprueba y demuestra a través de la práctica social”.⁸

La clasificación más conocida de la ciencia incluye las empíricas y las formales. Las ciencias empíricas concentran su atención en la realidad material, objetiva, tangible y forman parte de la experiencia; entre ellas están las ciencias naturales y las sociales. Las ciencias no empíricas o formales concentran su interés en aspectos simbólicos derivados del pensamiento del ser humano; entre ellas están las matemáticas, filosofía, física y otras (cuadro 20-1).

Cuadro 20-1 Características entre la ciencia formal y factual.

Ciencia formal	Ciencia factual
Ideas	Hechos
Símbolos y signos	Palabras
Inducción, deducción y lógica	Análisis, síntesis
Razonamiento para comprobar	Confrontación práctica
Estructura interna	Estructura externa

Otra posible clasificación conocida es por ciencias puras y aplicadas. El conocimiento de las ciencias formales es conocido como ciencia pura, en tanto que el sistema de conocimientos factuales o de hechos como ciencia aplicada.

▼▲ Tipos de conocimiento

- **Conocimiento empírico.** Se obtiene a través de los órganos de los sentidos. Permite al individuo conducirse en su vida diaria (así, por ejemplo, una enfermera puede notar que una enfermera especialista tiene un mejor salario). Una enfermera puede describir niveles y funciones de enfermería por observación, pero no podrá explicar las razones por las cuales suceden dichos fenómenos, ya que el conocimiento empírico sólo es el punto de partida. Para que el conocimiento empírico sirva de base al conocimiento teórico es indispensable extraerlo de la realidad mediante el método del conocimiento.
- **Conocimiento teórico.** Rebasa los hechos empíricos al abarcar otros que no se tomaron en cuenta y los cuales son comprendidos por medio de generalizaciones.
- **Conocimiento cotidiano.** Son los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida del individuo y que le permiten interactuar en su medio ambiente. Son conocimientos sin un razonamiento, sin crítica al procedimiento para obtenerlos ni a las fuentes de información.
- **Conocimiento precientífico.** Es aquel que lleva al descubrimiento accidental de los elementos de la naturaleza.
- **Conocimiento científico.** Se encuentra al reflexionar sobre el objeto de estudio, de tal forma que permite establecer un sistema de conceptos y formar parte de una teoría. El conocimiento empírico se convierte en científico al extraerlo de la realidad con métodos y herramientas precisas de acuerdo con el objeto de estudio.

Felipe Pardinas explica que existen tres tipos de conocimiento:⁹

- **Conocimiento popular.** Lo describe como una información sin una crítica expresa de las razones que le den validez.
- **Conocimiento de divulgación.** Son informaciones con una crítica razonada que no tienen su base en informaciones de primera mano.
- **Conocimiento científico.** Son aquellas informaciones desconocidas, basadas en una severa crítica del procedimiento seguido para obtenerlas, y de las fuentes utilizadas, que pueden ser verificadas en la práctica social.

La investigación en el proceso del conocimiento

A través de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento, como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo, así como diversos marcos interpretativos, por ejemplo, la etnografía y el constructivismo, que han originado diferentes vías en la búsqueda del conocimiento. Las diversas corrientes se han polarizado en dos enfoques principales o aproximaciones al conocimiento:

1. El enfoque cuantitativo.
2. El enfoque cualitativo de la investigación.

El enfoque cuantitativo se convirtió en una hegemonía que comienza a perderse, sus conceptos básicos de explicación, predicción y control son reemplazados por términos como comprensión, significado y acción.

En el enfoque cualitativo, las diferentes tendencias científicas para lograr el conocimiento en ciencias sociales inician a partir de diversos estudios efectuados en Alemania durante el siglo XX, los cuales toman elementos para contrastar y discutir las tendencias positivistas imperantes. Un ejemplo de ello es W. Dilthey, representante alemán de las tendencias idealistas de la filosofía.

Dilthey expresa que se requiere un cambio en la concepción metodológica de las ciencias sociales, pues mientras las ciencias físicas poseen objetos de estudio inanimados, en las ciencias sociales es imposible separar el pensamiento de las emociones, la subjetividad y los valores. Su concepto central fue el “espíritu vivo”, mismo que se desarrolla en formas históricas.

En 1980, Dilthey estableció distintos modos de conocer en las ciencias naturales, cuya pretensión fue explicar, mientras que en las ciencias sociales el objetivo es comprender. Para este autor, el mundo social presenta cambios constantes y es imposible establecer leyes en forma similar a las ciencias naturales. Propuso que las ciencias culturales (sociales o del espíritu) debían ser más descriptivas y concentrarse en la comprensión interpretando en lugar de predecir o explicar. Sobre dicha problemática surgieron también, aproximadamente a mediados del siglo XX, los llamados movimientos teóricos, o aproximaciones en las ciencias sociales. Se incluyen algunas teorías como:

- Estructural funcionalismo.
- Teoría del conflicto.
- Teoría del intercambio.

- Interaccionismo simbólico.
- Fenomenología.
- Teoría hermenéutica.
- Teoría crítica.

Atkinson, por su parte, señala que son seis aproximaciones de la investigación cualitativa:

- Interaccionismo simbólico.
- Antropología sociolingüística.
- Etnometodología.
- Evaluación iluminativa.
- Etnografía neomarxista.
- Investigación feminista.

Autores como A. Giddens y J. Turner, refieren ocho aproximaciones a la investigación cualitativa:

- Fenomenología.
- Hermenéutica.
- Teoría crítica.
- Interaccionismo simbólico.
- Posestructuralismo.
- Etnometodología.
- Teoría de la praxis.
- Funcionalismo estructuralista.

Los diferentes enfoques filosóficos conservan entre sí diferencias y semejanzas; entre la fenomenología, el existencialismo, el pragmatismo y el intuicionismo, se encuentran los siguientes puntos de semejanzas:

- Son filosofías de la vida y la existencia humana; por lo mismo, son idealistas.
- Intentan explicar cómo el individuo percibe y construye su ser y su existencia en el mundo.
- El núcleo de atención es el ser humano.
- A pesar de no negar la existencia de la realidad objetiva, lo primario es la experiencia.
- El método de la ciencia no es la filosofía.

El método cuantitativo, a través de su larga historia, ha construido un paradigma aparentemente sólido. La rigurosidad en sus métodos y técnicas para la investigación, hacen del método científico una metodología no aplicable a las ciencias sociales. Así que aquí se consideran algunos conceptos sobre investigación del enfoque cuantitativo.

Desde el punto de vista de Kerlinger, “la investigación científica es sistemática, controlada, empírica y crítica. De proposiciones hipotéticas, sobre las relaciones supuestas entre fenómenos naturales”¹ Sistemática y controlada para tener confianza crítica en los resultados; empírica al depositar su confianza en una prueba ajena.

Según Soriano, “la investigación es una búsqueda de conocimientos ordenada, coherente, de reflexión analítica, y confrontación continua, de los datos empíricos y el pensamiento abstracto, a fin de explicar los fenómenos de la naturaleza”²

El mismo autor explica que para descubrir las relaciones e interconexiones básicas a que están sujetos los procesos y los objetos, es necesario el pensamiento abstracto. Para obtener el conocimiento, se parte de la exposición de los órganos de los sentidos a los fenómenos, procesos y objetos de estudio. Una segunda etapa supone el pensamiento abstracto y se finaliza comprobando en la práctica.

El conocimiento se obtiene de la vinculación que se establece entre el sujeto cognosciente y el objeto de conocimiento. En ese proceso influye la ideología y la concepción del mundo que tiene el investigador. En las ciencias sociales la investigación debe ser tal que los resultados permitan comprender la naturaleza del objeto de estudio sin deformar la realidad.

▼▲ Diferencias entre la investigación cualitativa y cuantitativa

Algunas características del enfoque cuantitativo incluyen: el proceso de investigación, el planteamiento de las hipótesis, la forma de obtener los datos, la medición numérica, el análisis estadístico, el uso de la lógica y el razonamiento deductivo, entre otras.

En las ciencias sociales, el enfoque cuantitativo sostiene la premisa de que el mundo social es intrínsecamente cognoscible. La realidad subjetiva es la interna del sujeto, la realidad objetiva es la externa del objeto.

El enfoque cualitativo maneja como características una recolección de datos no numérica, en su mayoría no prueban hipótesis, construye el conocimiento, es interpretativo y utiliza la lógica inductiva.

Algunas diferencias entre los enfoques cualitativo y cuantitativo se muestran en forma sintetizada en el cuadro 21-1.

▼▲ Tipos de investigación

Algunos métodos del conocimiento son los siguientes:

- Inducción. Consiste en realizar la investigación partiendo de casos particulares y como meta generalizar.
- Deducción. La investigación va de lo general a lo particular.
- Análisis. Consiste en realizar juicios, descomponiendo el todo en partes.
- Síntesis. Reúne las partes de un todo.
- Experimento. Se reproduce el objeto de estudio controlando el fenómeno y manipulando las variables.
- Explicación. El punto de partida es el razonamiento sistemático.
- Axiomas. Se elabora un sistema de símbolos para el análisis.
- Estructura. Se analizan elementos, sistemas y la estructura del fenómeno de estudio.
- Dialéctica. Utiliza las leyes del movimiento, cambio y transformaciones en el análisis del objeto de estudio.

En el cuadro 21-2 se mencionan sistemas definidos para obtener conocimientos según diversos autores.

Cuadro 21-1. Diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo.

Aspecto	Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo
Aproximación a la realidad	Positivismo Neopositivismo Pospositivismo	Fenomenología Constructivismo Naturalismo Interpretación
Objetividad	Objetivo	Admite subjetividad
Proceso	Describir Explicar Predecir	Describir Comprender Interpretar
Problema	Delimitado	Flexible
Teoría	Ajustar postulados	Marco de referencia
Resultados	Teoría que se genera posterior al estudio	Se genera la teoría a partir de datos empíricos o se construye
Datos	Números	Textos Narraciones Significados
Evaluación	Objetiva Rigurosa Confiable Válida	Creíble Confirmada Valorada Transferencia
Presentación de resultados	Tablas Diagramas Gráficas	Narraciones Videos Fotos Audio Mapas Diagramas

Investigación cualitativa

Uno de los sustentos de la tendencia cualitativa es la fenomenología, cuya primera aparición como término se encuentra en las obras de Johann Heinrich Lambert y desde Hegel, se refiere en general al estudio de los diferentes modos en que las cosas aparecen o se manifiestan en la conciencia.

El movimiento filosófico del siglo xx llamado “Escuela fenomenológica” se debe, entre otros, a los estudios de E. Husserl. En la fenomenología se describen las estructuras de la experiencia tal y como se presentan en la conciencia, sin recurrir a teoría, deducción o suposiciones procedentes de otras disciplinas.

Husserl distingue entre ciencias de la naturaleza y ciencias del espíritu, rechazando que ambas tengan el mismo método. Las ciencias naturales se fundamentan en las causas, en tanto que las ciencias sociales deben considerar la motivación o intención. De acuerdo con sus ideas, el objeto de conocimiento no existe fuera de la conciencia del sujeto; el objeto se descubre, se recrea como resultado de la intuición dirigida. El criterio de verdad son las

Cuadro 21-2. Sistemas definidos para obtener conocimientos.

Aspecto	Tipo de investigación
Según la fuente e información	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Investigación de campo
Según la extensión del estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación censal • Investigación de caso • Encuesta
Según las variables	<ul style="list-style-type: none"> • Experimental • Casi experimental • Simple • Compleja
Según el nivel de medición y análisis de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativa • Cualitativa • Mixta • Descriptiva • Explicativa • Inferencia • Predictiva
Según las técnicas de obtención de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurada • Baja estructuración • Participante • Participativa • Proyectiva • Alta o baja interferencia
Según su ubicación temporal	<ul style="list-style-type: none"> • Histórica • Longitudinal o transversal • Dinámica • Estática
Según el objeto de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación pura • Investigación aplicada

vivencias personales de los sujetos, estas ideas hicieron de su filosofía un sustento al existencialismo alemán.

La fenomenología parte de la premisa de “intencionalidad de la conciencia”, fundamenta que no hay objeto de conocimiento sin sujeto cognosciente. La esencia a descubrir es el objeto ideal, universal y temporal; dicho objeto de conocimiento no puede existir materialmente, por lo que es necesario hacer reducciones fenomenológicas, para aprehender las esencias de la conciencia pura, en un proceso en el que la inducción desempeña un papel vital.

Los aspectos básicos de la fenomenología son dos:

- **Reducción fenomenológica.** Abstenerse de formular juicios de cualquier clase que conciernen a la realidad objetiva y que rebasan los límites de la experiencia pura.
- **Reducción trascendental.** El sujeto cognosciente no es real ni social sino conciencia pura. Es importante el estudio de los significados que hacen posible la intencionalidad.

Existencialismo

El existencialismo es otro de los pilares de la tendencia cualitativa, cuya base ideológica se asienta en la corriente fenomenológica; tiene como antecedentes los trabajos de Kierkegaard, aunque se considera a M. Heidegger como su fundador. No obstante pertenecer al movimiento filosófico y literario de los siglos XIX y XX, se pueden encontrar sus huellas preliminares en el pensamiento de la Antigüedad.

Después de la Primera Guerra Mundial, en Alemania las ideas fructifican y se trata de argumentar que el ser humano está amenazado en su individualidad, en su realidad concreta y, por lo mismo, se enfatiza la soledad del individuo, en la imposibilidad de encontrar la verdad por medio de una decisión intelectual y, por supuesto, en el carácter personal y subjetivo de la vida humana.

Posteriormente, en Francia, y después de la Segunda Guerra Mundial, se extendió en varios países, entre ellos Estados Unidos, como un intento de crear una concepción nueva del mundo. Esta tendencia filosófica declara que la manera real de conocer al mundo es la intuición. Como postulado básico, expresa que el individuo no es una esencia, es una existencia; por tanto, debe definirse y construirse cada día como parte de su participación activa en las circunstancias que lo rodean.

Kierkegaard reaccionó contra el idealismo absoluto y sistemático de Hegel, en cuya esencia se afirmaba haber encontrado un entendimiento racional total de la humanidad y de la historia, insistiendo en que el bien más elevado del hombre era encontrar su propia y única vocación; para ello es necesario vivir una existencia totalmente comprometida, compromiso que sólo puede asumir el propio individuo.

Heidegger, al igual que Kierkegaard, se enfrentó a la idea de fundamentar la filosofía existencialista sobre una base conclusiva racionalista de la fenomenología de E. Husserl. Con su pensamiento contribuyó a poner énfasis en el ser y la ontología, tanto como en el lenguaje.

Jean Paul Sartre —considerado el fundador del existencialismo ateo—, si bien estuvo influido por sus predecesores y por el método del psicoanálisis de Sigmund Freud, en el terreno de lo ideológico intentó argumentar el existencialismo desde posiciones de la filosofía marxista, lo cual resultó imposible. Fue el primero en generalizar el término “existencialismo” para identificar su propia filosofía y ser el principal representante de un influyente movimiento desarrollado en Francia después de la Segunda Guerra Mundial. Su filosofía es explícitamente atea y pesimista, se caracteriza por los siguientes rasgos:

- Intentar adaptar la fenomenología de Heidegger a la filosofía de la conciencia; por tal motivo retoma las enseñanzas de Husserl.
- Concibe el conocimiento orientado a los objetos pero resalta la importancia de los significados.
- Los seres humanos tienen una conciencia libre, son puros y aislados. El mundo objetivo se contrapone a la actividad humana la cual es libre; es decir, no depende de leyes objetivas.
- Señaló la función de un cuerpo activo y comprometido en todo el conocimiento humano. Por esta vía amplió las nociones de Heidegger destinadas a incluir en la fenomenología el análisis de la percepción.

Cabe concluir que, pese a diferencias formales entre los filósofos mencionados, el existencialismo presenta las siguientes regularidades:

- Los seres humanos requieren una base racional para vivir, pero son incapaces de conseguirla.
- La insistencia de que el existencialismo es una forma de humanismo. La libertad, elección y responsabilidad humana es ponderada. En algunos casos se intenta reconciliar los conceptos existencialistas con el análisis marxista de la sociedad y de la historia.
- El bien más elevado del individuo es encontrar su propia y única vocación.
- El ser humano debe elegir el camino sin la ayuda de modelos universales objetivos. Lo anterior es por supuesto contrario a la idea tradicional de que la elección moral implica un juicio objetivo sobre el bien y el mal. Los existencialistas han afirmado que no es posible encontrar ninguna base objetiva, racional o de otra índole para defender las decisiones morales.
- Los seres humanos no tienen naturaleza inmutable o esencia, cada cual hace elecciones que conforman su propia naturaleza.
- Según Sartre, la existencia precede a la esencia. La elección es fundamental en la existencia humana, por lo mismo es ineludible, la libertad de elegir conlleva el compromiso y responsabilidad.
- Oposición a la interpretación de la existencia. Heidegger dice que las posibilidades existenciales tienen su referente en el pasado, sólo puede elegirse lo que ya ha sido elegido. Sartre dice que las posibilidades que ofrece la elección existencial son infinitas y equivalentes; por tanto, la elección es indiferente. Otros como Abbagnano, consideran que las posibilidades existenciales están limitadas por las circunstancias.
- La vivencia personal en la reflexión filosófica es introducida.
- Los temas sobre los que reflexiona el existencialismo se mueven alrededor del hombre burgués y su realidad.
- El humano es un sujeto abierto al mundo que se crea a sí mismo.
- Se manejan la paradoja y la contradicción.
- El humano es un ser comprometido en su relación con el mundo circundante. Su situación tiene límites inviolables, los cuales no se pueden transgredir.
- Su eje central ubica al individuo en perspectiva de sus posibilidades.

Intuicionismo

Tuvo amplia divulgación en los inicios del siglo XX a través de la filosofía del francés H. Bergson. Para este filósofo, desde su irracionalismo burgués, la ciencia como la filosofía existentes, tenían el propósito de fijar conceptos del mundo material, de ahí que contraponga la aprehensión directa de la realidad mediante la intuición. Desde el punto de vista de Bergson, la intuición es el instinto sin objetivos, consciente y capaz de reflexionar sobre sí mismo y acrecentarse indefinidamente.

El intuicionismo es una tendencia cercana al misticismo, se deriva del término matemático axioma; es así porque se considera que es una proposición obvia, por lo cual no requiere ser demostrada y de la idea mística de la revelación de la verdad que supera las capacidades del intelecto. La verdad según las premisas anteriores no es reducible a la experiencia sensorial ni al pensar discursivo.

A partir de la interpretación diversa del intuicionismo, y de acuerdo con sus ideólogos, se caracteriza porque la intuición permite al individuo comprender la realidad.

- La intuición y el saber intuitivo es cualidad de la mente.
- Es la forma superior del conocimiento derivado de los sentidos y del conocimiento científico, que surge del razonamiento con base en la experiencia.
- El conocimiento intuitivo permite la posibilidad de comprender el universo y a la mente formar parte del “ser infinito”.
- El instinto es opuesto a la inteligencia, la intuición es la forma pura del instinto. Su función es determinar qué es relativo al objeto.
- Los valores morales son intuitivos en oposición a los empíricos y a los racionalistas.

Los conceptos filosóficos de esta corriente no fueron considerados científicos y, por consiguiente, no se extendieron.

Pragmatismo

Como corriente filosófica, pertenece a la tendencia idealista subjetiva; considera la verdad según la utilidad social. Entre los principales exponentes están John Dewey, quien asoció la actividad científica con el instinto deportivo, ya que al hacerlo se hubiesen vencido innumerables obstáculos ideológicos a la libre investigación y, por tanto, el progreso material y moral de la humanidad.

Las características de dicha doctrina pueden señalarse de la siguiente forma:

- La verdad no existe, cada ser humano la posee por sí mismo para solucionar sus problemas.
- La utilidad práctica es aquello que satisface los intereses subjetivos de los individuos.
- El conocimiento humano es un conjunto de verdades subjetivas.
- El conocimiento mismo es un tipo de actividad en la que el individuo tiene la capacidad de actuar reflexivamente.
- Las acciones y fines son el eje en que se sustenta la actitud de interpretar para lograr sus fines.
- La principal característica del pragmatismo no es subordinar al pensamiento a la acción, es redefinir la expresión del pensamiento mismo en teorías que tratan de desentrañar la realidad. Es una actividad cuyas herramientas son los conceptos, palabras, ideas o signos.
- Como postulados adopta que no hay libertad sin conocimiento y no hay verdad sin interés, utilitaristas y reaccionarias.

Método de investigación

Las doctrinas filosóficas mencionadas fundamentan, en general, la investigación cualitativa de acuerdo con las siguientes consideraciones.

Realidad

La realidad es múltiple, construida por el sujeto. Es holística e interrelacionada. El investigador es capaz de interpretar y descubrir las percepciones de la realidad desde el punto de

vista particular; puede existir una subjetividad interna relacionada con el fenómeno que se estudia. Los aspectos del fenómeno en estudio pueden ser abstractos y subjetivos. Describe e interpreta sensiblemente y en forma detallada las situaciones, eventos, personas, interacciones, estados de ánimo y comportamientos observables o inferidos. Incorpora lo dicho por los sujetos en estudio, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal y como son expresados sin describirlos o interpretarlos.

Se enfatiza en el significado de la interpretación que hace el autor de su realidad, el contexto que incluye los aspectos que forman parte de la realidad social, cultural, histórica, física y perspectiva holística en forma de escenario. Se incluyen también los participantes y las actividades como un todo, la cultura dirigida a conocer qué hace el actor, qué sabe el actor y qué cosa construye y utiliza. Es común utilizar el término *verstehen* con el propósito de reflejar la comprensión personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente. Se buscan conceptos y teorías, así como el descubrimiento de realidades múltiples.

Experiencia

La experiencia humana se manifiesta en la interpretación que el sujeto cognoscente realiza de acuerdo con las siguientes premisas: las personas actúan de acuerdo con el significado que las cosas tienen para ellas. Los significados surgen de la interacción social que los une con sus iguales. Tales significados varían de acuerdo con la interpretación de cada cual. El lenguaje es el que modela la experiencia del objeto del conocimiento, porque es propiedad de una comunidad social.

Verdad

Los estudios de investigación cualitativa precisan, en primer lugar, una exploración en la cual el interés básico es obtener conocimientos de primera mano. La objetividad consiste en representar el mundo tal y como está orientado y es comprendido por quienes viven en él. La verdad es un acuerdo social e históricamente condicionado y la forma de definir la realidad social se aprehende con los sentidos, se elabora a través de la mente, por lo que nunca será reflejada su verdadera naturaleza.

La validez del conocimiento depende del consenso entre los que interpretan esa realidad. Los datos del investigador son discursos sociales y el contexto de justificación es el significado cultural. Se enfatiza sobre lo “interior”, lo válido es lo que proviene de dentro de los sujetos, ya que no deben ser definidos por los métodos objetivos de la ciencia, sino por lo que piensa y actúa la persona en el contexto de su presente y su pasado.

La investigación es influida por finalidades, valores y juicios morales. Se trabaja generalmente con pequeñas muestras intencionales, por esa razón la verdad es relativa. Como la realidad depende de los sujetos y sus contextos particulares, es irrepetible. De ahí que se requiera que toda la información sea interpretada en el contexto de la situación social.

El contexto es la comunidad, el sistema de personas, su historia, su lenguaje y sus características. La credibilidad de los hallazgos es valorada según la posibilidad de transferir un elemento que no se puede generalizar, pero que describe e interpreta un contexto determinado, la estabilidad de los datos y la certificación de los datos que se utilizaron en la interpretación.

Conocimiento

Se estudia el fenómeno tal y como se desarrolla en su ambiente natural, con el propósito de no alterar las condiciones de la realidad. El conocimiento se obtiene por descripción y el propósito es construir conocimiento científico. El proceso de investigación es destacado, se estimula la diversidad, se inicia en la realidad contemplativa.

Relación sujeto-objeto

La relación entre el sujeto y el objeto es subjetiva y hermenéutica; es imposible desligar pensamiento y realidad. Se manifiesta la convicción de que se maneja una realidad modelada, construida por el pensamiento del sujeto, del lugar del cual el investigador forma parte en el proceso de conocerlo.

El objeto de investigación crea un mundo interno subjetivo para construir la realidad social, y por ello está sujeto a las influencias que ejercen las estructuras sociales y culturales en su devenir histórico. La subjetividad se genera con ayuda del lenguaje, porque es anterior a la conciencia del individuo y constituye la auténtica condición de la conciencia. El proceso de transformación se da a partir del objeto hacia el sujeto, la obtención de conocimientos es básicamente teórica, no se produce una acción que transforme.

El objeto en el sentido estricto “habla”; el hecho social adquiere relevancia en su carácter subjetivo y su descubrimiento es a través del pensamiento del sujeto. La carga de subjetivismo que manejan los hace vulnerables a la crítica por sus instrumentos para recolectar información y para la verificación. Sujeto y objeto interactúan, son interdependientes e inseparables. La determinación causa-efecto no es de vital importancia, debido a la existencia de múltiples causas conocido como “multicausalidad”.

El conocimiento es ideográfico, concreto y de razonamiento inmediato. Sus métodos y técnicas fundamentales son la observación participativa, la cual registra indiscriminadamente todo, incluido el contexto. La entrevista en profundidad a informantes clave tiene estructura abierta para que el sujeto exprese lo que quiera desde su perspectiva. El cuestionario es abierto para evitar sesgos, de manera tal que el sujeto explique historias de vida, estudios de caso, registros de experiencias vitales, etcétera.

El observador negocia la aceptación para llevar a cabo su actividad, de igual manera trata de ser percibido como un ente irreal y en ocasiones falso. La observación participante, por ejemplo, no se aleja de las ideas positivistas que expresan que lo observado es un objeto cuya naturaleza no debe alterarse por la presencia del observador. Como los instrumentos pueden ser construidos por los observadores, ser naturales o emergentes, no siempre son generalizables a otras situaciones investigadas.

No es posible la generalización de los resultados teóricos, ya que la relación teoría-práctica no se ve en forma dialéctica; en la práctica, se encuentra influida por conocimientos teóricos y por las exigencias de la acción en determinada situación. La interpretación que da el investigador cualitativo se convierte en condición. Esta nueva manera de establecer relaciones teoría-práctica tiene su base en la reflexión; si el proceso modifica el conocimiento que conceptualiza la acción, la misma acción también lo hace. Por ejemplo, para que una explicación interpretativa sea válida, debe ser confirmada de manera “coincidente” por los participantes (investigadores e investigados). En este caso, la coincidencia no es idéntica a la identidad de interpretaciones, sino comunicación entre teoría y práctica, semejanza interpretativa en relación con el contexto, su propósito e intencionalidad.

Desde el punto de vista científico, se aplica el método inductivo, rara vez se generan hipótesis, de ahí que las variables no se definen antes; más bien se construyen como resultado del tratamiento inductivo. No se empieza tradicionalmente con modelo, hipótesis, teoremas, etc., sino con la comprensión de detalles menores o interrelaciones que después se examinan en patrones y procesos más amplios. Su diseño es abierto, flexible, emergente o no existe. No presenta una estructuración rígida de modelos o referentes teóricos; más bien especulativo que normativo, cobra vida a medida que la investigación avanza.

La problemática es abordada en forma integral y global. En ocasiones se establecen previsiones en forma escrita. La transcripción de los instrumentos que se aplican hace una relatoría libre, pero el informe utiliza patrones en lenguaje científico y no se emplea el relato. La lógica del análisis es exploratoria y descriptiva. La investigación está contaminada y mediada por los valores y juicios de los sujetos, el contexto y la teoría.

▼ Otras tendencias dentro de esta posición

Enfoque analítico

El término *verstehen* (“comprensión”), introducido por W. Dilthey, es un concepto muy utilizado en el ámbito de las ciencias sociales, a partir del resurgimiento de tendencias cualitativas de investigación. Su significado abarca tanto la actividad intelectual como el método de investigación; específicamente en algunas de las llamadas ciencias del espíritu o de la cultura, al facilitar la búsqueda de significados antes de promover la acción individual y la exploración de nuevas hipótesis.

En sus inicios tuvo como propósito reforzar la autonomía de la historia, por esa razón, como procedimiento analítico, sintético y suma de elementos cognitivos, evaluativos y expresivos, surge *verstehen* como método que congenia y de analogías. Con aplicación, por ejemplo, entre lo investigado y lo que se investiga, entre lo interno y lo externo, para penetrar en el significado de las acciones y establecer analogías entre experiencias propias y sucesos externos.

La subjetividad es una cualidad que se incorpora a la investigación a través de la narración de los hechos, la interpretación de las semejanzas, la memoria personal y la expresividad de los sujetos, entre otros.

Como operación intelectual compleja, se expresa que sirve para comprender, interpretar, alcanzar, aprehender, entender, etc. Las motivaciones y actuaciones de los sujetos en circunstancias reales, situándose, y el investigador “en el lugar del otro”. Este enfoque defiende las siguientes ideas:

- Capacidad para identificarse con el objeto y el contexto de la investigación.
- Las experiencias y en ocasiones las actitudes del investigador, forman parte del procedimiento de investigación.
- La comprensión se relaciona con otros conceptos que se refieren a aspectos internos de la acción, como intencionalidad y propósito. Ofrece o pretende ofrecer una visión privilegiada del estado interno de la acción siendo, además, un complemento o una alternativa a este tipo de explicación.
- Son importantes los datos o juicios de valor, hechos y valores del investigador para la selección temática y conocimiento de la realidad individual.

- Se aproxima a las tradiciones, al contexto y a la identidad diferenciada.
- Facilita la búsqueda de hipótesis, de nuevos hallazgos, consolidando su función heurística.
- Toda interpretación se realiza a través del lenguaje.

Enfoque funcionalista

Al igual que el analítico, el enfoque funcionalista ha recibido los atributos de “paradigma”; sin embargo, por sus características, pertenece a la posición teórica que se describe a continuación. Sus antecedentes se encuentran en los trabajos desarrollados por A. Radcliffe Brown y sus seguidores: E. Durkheim, W. Pareto, M. Weber y P. Lazarsfeld, entre otros, en Estados Unidos en la década de 1940-1949.

Aparece como tendencia en el campo de la sociología expresando que: “en dependencia del desempeño o función especializada de cada persona de acuerdo con la división social, una estructura social sobrevive”. El verdadero significado del funcionalismo está ahí, porque se comprende a la sociedad como un organismo en el que cada uno de sus componentes cumple una función.

E. Durkheim sostiene el principio de las fuerzas colectivas de la sociedad y la división del trabajo. En síntesis, dicho enfoque presenta los siguientes atributos:

- Se fundamenta en el organismo humano para demostrar que la función que realiza cada parte del cuerpo y la importancia de cada uno, coadyuva a la supervivencia de todo el ser humano.
- La integración funcional sobre la base del trabajo interrelacionado de las partes.
- Se busca primero la causa y después la función.
- Los hechos sociales son la suma de las acciones individuales, se debe observar no sólo el comportamiento objetivo de la persona, sino también las acciones, actitudes, valores y motivaciones de la gente para establecer su verdadero significado.
- La ciencia se constituye con el método idóneo. Lo ideal es un concepto que resalta las características de un fenómeno.

Enfoque reflexivo

Paradigma que expresa la necesidad de negar la llamada sociología natural, la cual es una sociología sin ideología; sus características son las siguientes:

- Objetividad por intuición.
- Modos de observación con rigor y pureza.
- Cuestiona las ideas tradicionales de estabilidad, estructura, comportamiento e independencia y proporciona las vías para la dialéctica entre los conceptos de sistema y ecosistema.
- Se incluyen el azar y el desorden como elementos del conocimiento.
- Lógica competitiva producida por la dialéctica de la ética y la razón.
- La práctica señala que lo abstracto deja de tener valor absoluto.

Entre los enfoques mencionados se encuentran la investigación etnográfica, investigación participativa, investigación-acción, investigación etnos-metodológica, investigación eco-

lógica, investigación naturalista, entre otras, que comparten todas o algunas de las características señaladas. Varias de ellas han tratado incluso de lograr un acercamiento a concepciones del positivismo en su forma, pero no en su esencia.

Metodología

Por definición, metodología es el camino a seguir para alcanzar conocimientos seguros y confiables. La elección de una metodología implica la aceptación de un concepto de “conocimiento” y un concepto de “ciencia”; es decir, una opción epistemológica y una opción ontológica.

Cuando se utiliza de manera indiscriminada una metodología sin conciencia de qué se quiere conocer, se obtiene una serie de elementos que producen consecuencias en el producto de la acción.

La metodología cualitativa requiere el manejo de las opciones epistemológica y ontológica, motivo por el cual se hará una breve referencia a los diferentes tipos de metodologías cualitativas, exponiendo la idea central.

Marco epistemológico

La teoría del conocimiento o filosofía de la ciencia en que se apoya la metodología cualitativa rechaza el modelo especulativo (positivista) que considera al sujeto conocedor como un “espejo” que es esencialmente pasivo. Acepta, en cambio, el modelo “dialéctico”, considerando que el conocimiento es el resultado de una dialéctica entre el sujeto cognosciente y el objeto de conocimiento.

El objeto, a su vez, es visto y evaluado (opción ontológica) por el alto nivel de complejidad estructural o sistémica, producida por el conjunto de variables biológicas, psicológicas y sociales que lo constituyen.

En general se considera que toda realidad está configurada por sistemas de alto nivel de complejidad, donde cada parte es un todo y actúa en relación con él. Las ideas sobre los aspectos dialécticos y sistémicos cambiarán la mayoría de los conceptos metodológicos. El enfoque cualitativo de la investigación es, por su propia naturaleza, dialéctico y sistémico. Los supuestos ontológicos y epistemológicos en la investigación cualitativa deben explicitarse en forma clara y detallada.

Muchas veces se evalúa la investigación cualitativa con los parámetros del modelo científico positivista, motivo por el cual la evaluación falla.

Método

Desde el punto de vista de la investigación cualitativa, el método adecuado depende de la estructura que se estudia. A continuación se presenta la idea central que caracteriza los métodos empleados en el enfoque cualitativo.

Método hermenéutico dialéctico

En sentido amplio, este método se usa en forma consciente o inconsciente por todo investigador, ya que la mente humana es por naturaleza interpretativa (hermenéutica). En sentido

estricto, se aconseja utilizar este método aplicando las reglas y procedimientos cuando la recolección de datos requiere una continua interpretación; cuando la información que se recibe tiende a la desviación expresa por falsedad (p. ej., un estudio sobre el crimen organizado). Un área de aplicación más amplia del método se tiene cuando los datos o las partes de un “todo” pueden prestarse a diferentes interpretaciones.

Método fenomenológico Es el más indicado cuando no hay razón para dudar de la información y el investigador no ha vivido ni le es fácil formarse ideas y conceptos adecuados sobre el fenómeno que estudia.

Método etnográfico Es el que se utiliza con mayor frecuencia para conocer un grupo étnico, un grupo racial, de ghetto o institucional, que forma un todo *sui géneris* y donde los conceptos de la realidad que se estudia tienen significado especial.

Estudio holístico Consiste en considerar todos los factores que pueden influir en el objeto de estudio, ya sean situaciones de tipo político, cultural, económico, ambiental y social en este tipo de investigación, exige una visión global.

Método investigación-acción. Es el único método indicado cuando se requiere conocer y solucionar. En este caso, los sujetos investigados actúan como coinvestigadores. El propósito principal de la investigación-acción no es exógeno, está orientado a lograr la conciencia, desarrollo y emancipación de los grupos investigados.

Método de historias de vida Se aconseja este método para estudios longitudinales de ciertos grupos sociales, donde la visión diacrónica de la realidad constituye una *gestalt* en el tiempo, que no se puede fraccionar sin perder la relación esencial que la configura. Se concentra en una familia, en ocasiones una sola persona puede ser objeto de estudio en un amplio periodo de su vida.

Instrumentos

En la investigación cualitativa, los instrumentos para recolectar información son la observación directa y la entrevista semiestructurada. El método y los instrumentos son flexibles y cambian conforme se requieran. Cada método de los señalados tiene su propia forma de elegir la muestra.

El concepto ontológico asumido (estructural sistémico) exige profundidad y explicación de criterios que fundamenten la importancia de la muestra para los objetivos de la investigación. En la tendencia cualitativa no hay categorías preconcebidas, emergen del estudio. Tampoco se fijan variables ni dimensiones preconcebidas. Se producen cuando se teoriza, cuando se relacione, se compare y se contraste con la realidad.

La esencia de la investigación es la imagen representativa de la realidad o del fenómeno estudiado. Cuando se logra aprehender la realidad y dar sentido a las partes de un todo, es posible formular la teoría.

CAPÍTULO 22

Métodos y técnicas de investigación

Al método para obtener el conocimiento se le denomina científico, es un procedimiento riguroso, de orden lógico, cuyo propósito es demostrar el valor de la verdad de los enunciados. El vocablo “método” proviene de las raíces *meth*, que significa “meta”, y *odos*, “vía”, lo cual indica que el método es la vía para llegar a la meta.

Método y metodología son dos conceptos diferentes, el método implica el procedimiento y la metodología es el estudio del método. A continuación se comentan algunos conceptos sobre método científico.

Elí de Gortari sostiene que el método científico es una abstracción de las actividades que los investigadores realizan, concentrando su atención en el proceso de adquisición del conocimiento.¹ Según Konstantinov, el materialismo histórico es el único método para estudiar los fenómenos sociales.² En tanto que Bunge afirma que el método científico es la estrategia de la investigación para buscar leyes. Por su parte, Sampieri (2006) concibe a la investigación científica como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno, es cambiante, evolutiva y dinámica.

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que con ella es posible organizar y sistematizar todas las etapas en el proceso de investigación.

Objetivos:

1. Ordenar las etapas de la investigación.
2. Aportar instrumentos para procesar la información.
3. Establecer un control de los datos.
4. Orientar la obtención de conocimientos.

Existen dos tipos de técnicas:

1. **Técnica documental.** Permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según sea la fuente documental a que hace referencia.
2. **Técnica de campo.** Posibilita la observación en contacto directo con el objeto de estudio y el acopio de testimonios que hacen posible confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

▼▲ Técnica documental

El objetivo de la investigación documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio. Todo material que proporciona información y que puede utilizarse para consulta se considera importante en la investigación documental, por ejemplo, dibujos, grabaciones, libros, archivos, etc. Con el propósito de elegir los instrumentos para la recopilación de información, es conveniente remitirse a las fuentes de información.

Fuentes primarias de información

Esto alude a los documentos que registran o corroboran el conocimiento inmediato de la investigación e incluyen libros, revistas, informes técnicos y tesis.

Libros

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1964), se conoce como libro la publicación que tiene más de 49 páginas, en tanto que un folleto posee entre cinco y 49 páginas. De acuerdo con el tipo de usuarios, los libros se clasifican como sigue:

- **Tipo general.** Expuestos en forma elemental.
- **Texto.** Para el estudio de alguna disciplina.
- **Especializados.** Para profesionales o investigadores.

Monografías

Son documentos en los cuales se trata un asunto de modo exhaustivo. Dice Zubizarreta: “el verdadero punto de partida de una monografía no es la necesidad de cumplir con una exigencia impuesta por las normas universitarias, sino el verdadero entusiasmo por un tema preferido [...] La elaboración de una monografía, nombre con el que se conoce al primer intento de escribir un artículo científico, requiere conocer las técnicas de lectura y no puede ser ella misma la base de una futura tesis”.³

Revistas

Son documentos de información reciente, por lo general publicaciones especializadas; pueden ser profesionales, técnicas y científicas.

Informes técnicos

En este tipo de informes se incluyen las memorias de conferencias, los informes de congresos, reuniones y otros. Son importantes debido a que la información casi siempre versa sobre asuntos de actualidad que afectan a una comunidad particular o son de interés grupal.

Diarios y periódicos

Son fuente de información en relación con hechos ocurridos en espacio y tiempo, pasado y presente.

Tesis

La tesis es un documento de tipo académico que exige una afirmación original acerca de un tema de estudio particular. Se espera una aportación y conocimientos nuevos, presentados como un sistema sólido de pruebas y conclusiones. En la tesis se describe el procedimiento empleado en la investigación, hallazgos y conclusiones.

Fuentes secundarias de información

Este renglón incluye las enciclopedias, anuarios, manuales, almanaques, bibliografías e índices, entre otros; los datos que integran las fuentes secundarias se basan en documentos primarios.

Depósitos de información

El primer paso para recabar datos es acudir a los centros de información, como bibliotecas, hemerotecas, fonotecas, archivos y museos. La biblioteca es el centro de acopio de libros que tiene como finalidad conservar y difundir el conocimiento; algunas bibliotecas cuentan con una sección hemerográfica o audiovisual.

La hemeroteca es un centro de acumulación de publicaciones periódicas, como diarios, revistas y boletines. La fonoteca es un sitio dedicado a recopilar, clasificar y difundir material grabado, y los archivos son lugares donde se preserva material documental que consigna los datos de vida de una institución. Los museos son centros de cultura que resguardan material diverso relacionado con temas particulares.

Organización bibliotecaria

En la búsqueda de información en la biblioteca es importante tener algunas nociones sobre su organización y funcionamiento, por ejemplo, las siguientes:

- Los libros se ordenan de manera alfabética.
- Están clasificados por fichas.
- Se marca en sus lomos el código por fechas.
- Se crean catálogos.
- Hay registros para localizar materiales afines a la obra.
- Se asigna una clasificación, por lo general la de Dewey, quien divide en clases distintas el acervo cultural de la siguiente forma:

000: Obras generales	100: Obras filosóficas
200: Obras religiosas	300: Obras sociales
400: Lingüística	500: Ciencias puras
600: Tecnología	700: Las artes
800: Literatura	900: Historia

Algunas bibliotecas usan una clasificación diferente. Por ejemplo, varios acervos universitarios emplean la *Clasificación de la Biblioteca del Congreso* de Estados Unidos.

1. Obras generales, poligrafía.
2. Filosofía, religión.

- 3.** Historia, ciencias auxiliares.
- 4.** Historia general de la Antigüedad.
- 5.** América y Estados Unidos (en general).
- 6.** Estados Unidos (local) y otros países americanos.
- 7.** Geografía, antropología.
- 8.** Ciencias sociales.
- 9.** Ciencia política.
- 10.** Educación.
- 11.** Música.
- 12.** Bellas artes.
- 13.** Lingüística y literatura.
- 14.** Ciencia.
- 15.** Medicina.
- 16.** Agricultura y otras.
- 17.** Tecnología.
- 18.** Ciencia militar.
- 19.** Ciencia naval.
- 20.** Bibliografía y biblioteconomía.

Fichas bibliográficas

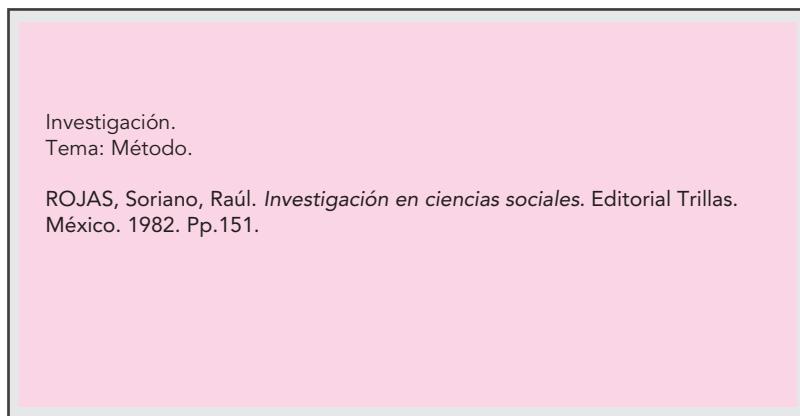
Es factible utilizar el sistema del *Manual de publicaciones* de la American Psychological Association (APA) o elaborar las fichas de acuerdo con el siguiente orden:

- 1.** Nombre del autor, por apellidos paterno, materno y nombre; el apellido paterno se escribe en mayúsculas; por ejemplo: ROJAS Soriano, Raúl. Cuando varios autores escriben la obra, se cita el primero y se agrega *et al.* ("y otros") o bien *y col.* ("y colaboradores").
- 2.** Título del libro, subrayado (o cursivas).
- 3.** Serie o colección, entre paréntesis, así como volumen. Si se trata de una obra traducida, el nombre del traductor.
- 4.** Editorial.
- 5.** País en el que se imprimió.
- 6.** Año de publicación.
- 7.** Número de edición. Si se trata de la primera, se omite el dato.
- 8.** Número total de páginas del libro.

En el ángulo superior izquierdo se pueden incluir datos acerca del tema o área que corresponde a la obra. Un ejemplo de una ficha bibliográfica se observa en la figura 22-1.

Ficha hemerográfica

Contiene cuatro tipos de datos: título de la publicación, nombre del director, lugar de la edición y periodicidad.



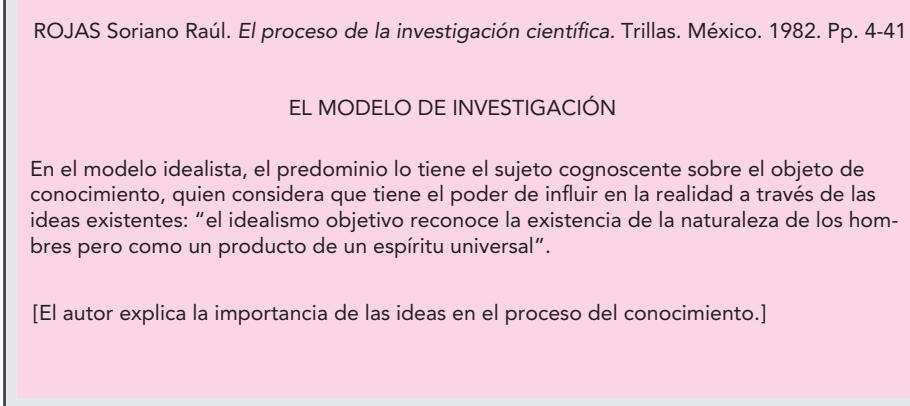
▲ Figura 22-1 Ficha bibliográfica.

Ficha de trabajo

Es la ficha que mejor sirve en el proceso de la investigación documental, es fruto de la reflexión y el análisis, de la síntesis y la crítica (figura 22-2). Normalmente sus medidas son de 21 por 13 cm, o también puede ser media hoja tamaño carta.

Orden de los datos:

1. Ficha bibliográfica sólo en la primera, si se hacen más de una, se anota el apellido paterno, tres puntos suspensivos y número de páginas consultadas.
2. Tema. En mayúsculas y en el centro de la tarjeta.
3. Texto y cuerpo de la ficha. Cuando se cita texto, se entrecomilla; si se anotan observaciones de quien escribe, se hace en corchetes.



▲ Figura 22-2 Ficha de trabajo.

Citas

La investigación documental implica plasmar el contenido mediante el mismo código de las fichas de trabajo. Las referencias hacen más veraz y serio el trabajo realizado; las citas pueden anotarse dentro del texto y al pie de la página, o bien al final de la obra o el capítulo, como “notas de texto”.

El objetivo es reforzar, clasificar, complementar y señalar fuentes de información. Para citar las referencias en el texto puede emplearse la numeración progresiva, el método de nombre y fecha o figuras simbólicas.

La numeración de las referencias siempre debe ser progresiva; puede anotarse por página, en cuyo caso se reinicia la numeración en cada página, o por capítulo, y entonces se inicia al citar la primera referencia y termina al citar la última del capítulo.

Los objetivos de las notas a pie de página son los siguientes:

1. Citar referencias bibliográficas o fuentes de información.
2. Ampliar explicaciones.
3. Aclarar o corregir.
4. Sugerir al lector nuevas posibilidades de búsqueda.

Para redactar las notas a pie de página se acatan los siguientes lineamientos:

1. **Numeración.** Se coloca un numeral arábigo sin signos de puntuación, medio renglón arriba del que se escribe y después del punto donde termina la oración.
2. **Colocación.** La primera vez que aparece una nota a pie de página se escribe completa y puede omitirse el pie de imprenta, ya que la ficha bibliográfica aparece en la lista de obras consultadas.
3. **Diferencias entre la nota a pie de página y la ficha bibliográfica.** El nombre del autor no se invierte (se inicia por el nombre de pila); sólo se anotan las páginas consultadas; dentro de la nota se pueden hacer observaciones o ampliaciones.

Locuciones latinas utilizadas en la redacción de notas al pie de página:

- *Íbid.* Significa en el mismo lugar, se utiliza para hacer notar que se utiliza el mismo documento.
- *Loc. cit.*, del latín *locus citato*, que significa lugar citado, se utiliza para destacar que se utiliza el mismo documento y página.
- *Op. cit.* Significa “obra citada”. Hace referencia a un trabajo ya referido.
- Notas de contenido y referencias utilizan los siguientes términos: *infra*, “abajo”; *supra*, “arriba”; *apud*, “citado por”, “apoyado en”; *vid.*, “véase”; *sic*, “Así, exactamente como se cita”; *et al.*, “y otros”.

Todas las locuciones latinas se subrayan o van en cursivas.

▼▲ Técnica de campo

En la investigación de campo se aplica de forma directa la observación en el objeto de estudio. Para que dicha observación sea adecuada y completa es necesario un instrumento que así lo permita. El instrumento de observación se diseña según sea el objeto de estudio.



El fundamento de la observación en la investigación científica consiste en hallar y construir las regularidades (leyes) de la naturaleza y la sociedad. Se observan objetos, hechos y entidades empíricas que se encuentran en la realidad.

La observación puede hacerse de modo directo mediante la percepción, pero también en forma indirecta a través de los hechos o las entidades empíricas; el propósito de la observación es generar datos u observaciones acerca del conjunto de objetos, hechos y entidades empíricas que pueden conocerse, de forma directa o indirecta, para formar el cuerpo de conocimientos denominado ciencia.

La observación científica requiere medidas epistemológicas y metodológicas de control y sistematización de acuerdo con ciertas normas que impone el método científico. De ahí que haya datos que se obtienen a través de la observación directa, otros mediante instrumentos tecnificados, que representan el grado de complejidad y evolución de la ciencia y la tecnología.

La observación, del latín *observare*, significa “salvar”, “guardar”. En sentido estricto considera “el acto de darse cuenta de los objetos por medio de los órganos de los sentidos para interpretarlos por medio de conceptos”. La observación es la comprobación de un hecho sometido a la investigación, con ayuda de métodos y técnicas especiales. La **observación científica** se produce a partir de la selección deliberada de un fenómeno o aspecto relevante de éste y a la cual se le ha aplicado el método científico.

En los procesos para conocer los fenómenos de la naturaleza, algunos conocimientos se obtienen en forma accidental o fortuita; esto ha llevado a distinguir dos especies de observaciones, unas activas y otras pasivas. La importancia de establecer la diferencia entre las observaciones activas o pasivas radica en el hecho de que para comprobar una idea no es del todo necesario hacer un experimento o una observación. Cuando la observación existe ya en un cuerpo teórico, se la toma como una evidencia de que se utiliza para verificar la idea. Sólo en caso de no existir una observación teórica o práctica, es necesaria la experimentación. Para razonar de forma experimental, se parte de una idea y se inducen o provocan hechos (observaciones) para comprobar tal idea.

Al observar se razona y se obtienen conclusiones que entonces se comprueban a partir de otras observaciones ya realizadas; se dice entonces que el razonamiento es experimental aun cuando no se efectúen experimentos en sentido literal.

En términos abstractos, la observación es el punto de apoyo de la reflexión. La observación es, pues, comprobación pura y simple de un hecho o fenómeno investigado: la experiencia y el experimento son la verificación del hecho.

Al observar no se razona ni se comprueba; al experimentar se razona. En teoría, se distingue una actividad de la otra, pero en la práctica no es posible; al observar se infieren conclusiones y se requiere el razonamiento experimental.

En todo conocimiento experimental se discurre por tres etapas:

1. Observación del hecho.
2. Comparación con observaciones teórico-prácticas.
3. Establecimiento de un juicio.

El método experimental apoya un juicio sobre los hechos investigados con la ayuda de un criterio que comprueba el juicio y proporciona evidencias científicas.

Otra definición de la observación científica es la siguiente: “la percepción dirigida de los objetos y fenómenos de la realidad”. Los elementos de la observación se integran como sigue:

- El objeto de la observación.
- El sujeto que observa.
- Los medios para observar.
- Las condiciones en que se observa.
- El sistema de conocimientos o cuerpo teórico.

La observación es parte integrante e inseparable de todos los métodos empíricos del conocimiento.

Objetivos de la observación

1. Explorar. Es necesario precisar aspectos anteriores a la observación estructurada y sistemática.
2. Reunir información para interpretar hallazgos.
3. Describir hechos.

Requisitos al observar

1. Delimitar los objetivos de la observación, puesto que la finalidad es la investigación.
2. Especificar el procedimiento o instrumentos de observación, ya que la observación debe planearse.
3. Comprobación para controlar de forma sistemática los datos y relacionarse con las proposiciones generales.
4. Poseer validez y confiabilidad.

Tipos de observación

A. Observación de campo. Se divide, a su vez, en dos clases principales:

- **Observación participante.** Colaboran varios investigadores dispersos con el fin de recoger reacciones colectivas. Otro tipo de investigación participante es aquella en la que los investigadores contribuyen en la vida del grupo, con fines de acción social (figura 22-3).



▲ Figura 22-3 Observación participante.



▲ **Figura 22-4** Observación no participante.

- **Observación no participante.** En la observación no participante el investigador es ajeno al grupo. Solicita autorización para permanecer en dicho grupo y observar los hechos que requiere (figura 22-4).

B. Observación simple no controlada.

Se realiza con el propósito de “explorar” los hechos o fenómenos de estudio que permitan precisar la investigación.

C. Observación sistemática.

Se efectúa de acuerdo con un plan de observación preciso en el que se han establecido variables y su relación, objetivos y procedimientos de observación.

Instrumentos para la investigación de campo

Para la observación simple, los instrumentos más comunes son los siguientes:

- Ficha de campo.
- Diario.
- Registros.
- Tarjetas.
- Notas.
- Mapas.
- Diagramas.
- Cámaras.
- Grabadoras.

Por su parte, para la observación sistemática los instrumentos más comunes son:

- Plan de observación.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Inventarios.
- Mapas.

Cuadro 22-1 Diferentes tipos de observación.

Aspecto	Tipo de observación
Según los medios utilizados	<ul style="list-style-type: none"> • No estructurada • Estructurada
Según la participación	<ul style="list-style-type: none"> • Participante • No participante
Por el lugar donde se realiza	<ul style="list-style-type: none"> • De campo • Artificial

- Registros.
- Formas estadísticas.
- Medición.

El cuadro 22-1 muestra la clasificación del tipo de observación según diferentes aspectos de la misma.

Ficha de campo

Esta ficha se utiliza para anotar los datos recogidos mediante la observación. Por lo general se usan tarjetas de 21 × 13 cm. El orden de los datos es como sigue:

1. Nombre del lugar donde se realizó la observación.
2. Nombre del informante.
3. Fecha.
4. Aspecto de la guía de observación en el ángulo superior derecho.
5. Tema, al centro.
6. Texto: descripción de la observación.
7. Iniciales del investigador, en el ángulo inferior izquierdo.

Entrevista

La encuesta es una pesquisa o averiguación en la que se emplean cuestionarios para conocer la opinión pública. Consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas. En la investigación de campo, para la recopilación de información pueden aplicarse entrevistas, cuestionarios y muestreo, entre otros.

La entrevista es una de las técnicas más usuales en ciencias sociales; se le puede definir como la relación que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio. Es individual o grupal, libre o dirigida.

La entrevista cualitativa en profundidad es el encuentro del investigador y los informantes, con el propósito de comprender las perspectivas de vida, experiencias o situaciones tal y como las expresan los sujetos de estudio. La conversación se produce en un intercambio informal de preguntas y respuestas.

Como tipos de entrevista en profundidad figuran las siguientes:

- **Autobiográfica.** Se pretende aprender las experiencias importantes de la vida de una persona y sus experiencias o revelaciones.
- **De acontecimientos no observables.** Se realiza para obtener aprendizajes sobre determinados acontecimientos o actividades del sujeto de estudio que son imposibles de observar por el investigador. El sujeto de estudio actúa como observador para el investigador.
- **De escenarios complejos.** Se llevan a cabo cuando es necesario conocer situaciones complejas en lapsos breves.

Entrevista semiestructurada

Se llama así a la entrevista que se realiza previa selección de temas que le interesan al investigador y que éste introduce en la conversación sin forzar las respuestas.

Objetivos de la entrevista

1. Obtener información sobre el objeto de estudio.
2. Describir con objetividad situaciones o fenómenos.
3. Interpretar hallazgos.
4. Plantear soluciones.

Pasos de la entrevista

Cabe mencionar cuatro etapas de la entrevista: planeación, ejecución, control y cierre.

Planeación de la entrevista.

1. Al planear la entrevista se inicia con la elaboración de una guía en la cual se integran todos los aspectos sobre los cuales se desea indagar. Las variables establecidas en el proyecto de investigación se descomponen en indicadores, los que, a su vez, permiten establecer la guía para la entrevista.
2. Los propósitos de la entrevista se definen en forma clara y precisa.
3. Se distribuyen los recursos humanos para la recopilación de información, el presupuesto necesario y el tiempo que se estima adecuado para ello.
4. También es importante programar las citas con los entrevistados previo acuerdo con ellos.

Ejecución de la entrevista. Entre los muchos aspectos que el entrevistador debe cuidar al tiempo de realizar la entrevista, se cuentan los siguientes:

1. Antes de iniciar se debe procurar establecer un ambiente positivo para que la información fluya con la confianza necesaria.
2. A fin de favorecer el ambiente es preciso también que el entrevistador se presente y explique cuáles son los propósitos de la entrevista.
3. Cuando se desarrolla la entrevista, la actitud del entrevistador ha de ser percibida como la de alguien que tiene un genuino interés y capacidad para escuchar, cualidades que inviten al entrevistado a contestar.

4. Es deseable que el entrevistador mantenga una actitud lo más natural posible.
5. Debe ejercer cuidado de no dar la impresión de que tiene prisa o que desea terminar cuanto antes.
6. Al plantear las preguntas el entrevistador debe cuidar de no sugerir o propiciar las respuestas (por ejemplo,
7. El tono de voz que use el entrevistador debe ser modulado y es preciso que evite sonar rígido, autoritario o impaciente.
8. La franqueza requerida en la entrevista debe dejar claro que el entrevistador es directo, no brusco.
9. No debe intentarse extraer información sin la plena voluntad y cooperación del entrevistado.
10. Una vez formuladas las preguntas debe concederse tiempo para las respuestas, sin abrumar con varias preguntas a la vez.
11. Cuando sea necesario el entrevistador debe permitir al entrevistado tener salidas airo-sas, es decir, no ponerlo en aprietos o presionarlo a contestar de manera innecesaria.

Control de la entrevista. El control de la entrevista se obtiene cuando el entrevistador es capaz de:

- Verificar que todas las preguntas tienen respuesta.
- Detectar contradicciones.
- Identificar mentiras, si se demuestra el conocimiento del hecho que se investiga.
- Evitar desviaciones del tema y oportunidades para distraer la atención.
- Lograr los propósitos de la entrevista.

Cierre de la entrevista. Esta etapa comprende lo siguiente:

1. Concluir la entrevista antes de que el interlocutor se canse.
2. Despedirse y dejar el camino abierto por si es necesario volver.
3. Si se requiere una entrevista larga, quizá lo mejor sea programar otras sesiones.

Cuestionario

Es un instrumento para recoger información que llena el encuestado. Consiste en una serie de preguntas ordenadas y agrupadas por indicador o variable y el motivo del estudio.

Objetivos

- Uniformar la observación.
- Fijar la atención en los aspectos esenciales del objeto de estudio.
- Aislar problemas y precisar los datos requeridos.

Pasos para el diseño de formularios

1. Delimitar objetivos. Como la investigación puede realizarse con variados instrumentos, es importante tener claros los objetivos del formulario y escribirlos en el instrumento para que los conozca la población seleccionada para el muestreo.

2. Hacer operativas las variables. Éstas deben ser mensurables en pequeñas porciones y para ello se identifican los indicadores de cada variable.
3. Determinar la unidad de observación. En una población seleccionada para estudio, la unidad de observación debe reunir determinadas cualidades, para lo cual se delinean las características del sujeto que forma parte de la muestra (por ejemplo, “todas las personas que tienen entre 20 y 40 años”).
4. Elegir el método de aplicación. Se refiere a la forma de aplicar los cuestionarios: por correo, en encuesta, individual, etcétera.
5. Adiestrar al personal recolector. En el diseño final de los cuestionarios se incluye un adiestramiento del personal que se encarga de aplicarlos, ya que antes de hacerlos se debe probar el instrumento para eliminar posibles errores en el diseño.
6. Prueba del cuestionario. Se aplica a una pequeña muestra.
7. Diseño.

Reglas para el diseño de cuestionarios

Al elaborar los cuestionarios es preciso tomar en cuenta algunas recomendaciones:

1. Evitar cuestionarios extensos.
2. Utilizar términos claros y precisos y redactar de forma sencilla, entendible, para todo tipo de personas.
3. El tamaño físico del cuestionario debe facilitar su procesamiento.
4. Los espacios de llenado deben ser lo suficientemente grandes para que las respuestas sean escritas completas.
5. Señalar siempre en su cuerpo los objetivos que persigue.
6. Cuando sea posible —y de preferencia— es importante hacer preguntas cerradas para facilitar el procesamiento de la información.
7. Adjuntar instrucciones para su llenado.

Tipos de cuestionarios

1. Por cuadros, con datos objetivos.
2. De opinión.
3. De opción múltiple.
4. Mixtos.

En relación con los cuestionamientos, se llaman preguntas **cerradas** a las que sólo permiten una opción para contestar y **abiertas** a las que dejan libertad para responder.

Las preguntas pueden plantearse en forma literal y precisan una respuesta simple, por ejemplo, edad o sexo. Otra forma es la pregunta abierta: que consiste en plantear un cuestionamiento que puede tener varias respuestas, por ejemplo, ¿cuáles son los problemas más frecuentes que encuentra en su labor diaria? También pueden incluirse preguntas cerradas de modo parcial, las cuales reciben ese nombre porque tienen la posibilidad de contestar opciones previstas y otras; por ejemplo, “¿qué tipo de problemas son frecuentes?: de material _____ de equipo _____ otros _____”

En algunas ocasiones pueden proponerse en el cuestionario preguntas de opción múltiple, en las cuales el entrevistado puede seleccionar, de las respuestas incluidas en el cuestionario, aquellas que mejor representen su opinión.

Desventajas del cuestionario

1. Sólo se puede aplicar a personas que sepan leer.
2. Las respuestas pueden falsearse.
3. Puede haber preguntas sin respuesta.
4. Debe ser estructurado; de lo contrario no se obtienen resultados.

Ventajas del cuestionario

1. Económico.
2. Puede enviarse a lugares distantes.
3. Es aplicable a grandes grupos de la población.

Prueba del cuestionario

Una vez redactado el cuestionario, se somete a una prueba de validez, confiabilidad y operatividad, lo que se hace aplicándolo en forma experimental a un pequeño grupo de personas. Posee validez si en verdad se recogen los datos esperados. Es confiable si, independientemente de quién lo aplique, produce el mismo resultado. Es operativo cuando los términos empleados generan la misma interpretación.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es el plan de acción, indica la secuencia de los pasos a seguir, permite al investigador precisar los detalles de la tarea de investigación y establece las estrategias a seguir para obtener resultados positivos. Además se define la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen a la búsqueda. El diseño de la investigación se plasma en un documento que contiene como características especiales las siguientes:

- Lenguaje científico.
- Ubicación temporal.
- Lineamientos globales,
- Previsión de recursos.

Objetivos del diseño o plan de investigación

El diseño de la investigación tiene también otras denominaciones: plan, protocolo, diseño o proyecto de investigación, entre otras. Si bien los términos son diferentes, en esencia son semejantes en cuanto a que se refieren al plan de trabajo. Los objetivos del plan de investigación son los siguientes:

1. Definir el contexto ambiental del objeto de estudio.
2. Precisar el objeto de estudio.
3. Definir y delimitar el problema de investigación y los aspectos que intervienen.

4. Seleccionar el método y las técnicas adecuadas al objeto de estudio.
5. Organizar y sistematizar las acciones por desarrollar.
6. Describir los recursos necesarios.
7. Verificar la factibilidad del estudio.

Características del plan de la investigación

El plan de investigación, como documento de carácter científico, tiene características especiales que deben tomarse en cuenta al elaborarlo.

1. **Congruencia.** Se refiere al hecho de que exista una concatenación lógica entre los elementos que lo conforman. El título del estudio utiliza variables que se encuentran en el problema, los objetivos, las hipótesis y las técnicas y métodos del análisis seleccionado, los cuales guardan relación con dichas variables.
2. **Fundamentos teóricos.** El plan incluye las teorías relativas al objeto de estudio en forma exhaustiva.
3. **Flexibilidad.** Es importante que el plan considere la posibilidad de realizar cambios o adaptaciones, sin desorganizar el diseño original.
4. **Lenguaje científico.** El plan debe expresarse al considerar la terminología científica; por ejemplo, el diseño es de tipo experimental y la técnica es de equilibrio.

Defectos del protocolo o plan de investigación

Al elaborar el plan de investigación es posible cometer errores y omitir algunos detalles, lo cual se traduce en defectos del plan. Los errores de diseño muchas veces son costosos; en otros, no se logran los propósitos iniciales del estudio. Algunos “defectos del diseño” son los siguientes:

- **Indefiniciones** del tema o los propósitos del estudio. Se producen cuando los conceptos determinados en el marco de referencia no son claros y, por lo mismo, no se pueden elaborar objetivos o propósitos definidos.
- Utilización de **conceptos teóricos inadecuados**. Son el resultado de un desconocimiento teórico atribuible a no realizar la investigación documental en forma exhaustiva, o bien no se interpretaron los conceptos teóricos para adecuarlos al objeto de conocimiento, situaciones que se presentan cuando se elabora el marco de teoría.
- **Imprecisión** en los métodos o técnicas cognoscitivos. Si el investigador no tiene los conocimientos suficientes sobre el objeto de estudio, lo más seguro es que no pueda precisar el método adecuado para obtener el conocimiento.
- **Desconocimiento**. Un plan de investigación puede fallar también si se desconoce cómo hacerlo.

Modelos de diseños de la investigación

Existe un sinnúmero de modelos para elaborar diseños de investigación. Por ello se seleccionaron dos formatos que consideran todos los elementos.

Diseño de la investigación en ciencias sociales

1. Introducción. Contiene los siguientes aspectos: el tema de estudio, el cual se menciona en forma general, por ejemplo, “calidad de la atención de enfermería y sus efectos en la recuperación de la salud” (siempre debe usarse un mínimo de dos variables, en este caso: calidad y efectos en la recuperación de la salud), los subtemas o temática específica, los referentes empíricos y las interrogantes que originaron el estudio de investigación.
2. Justificación. Para justificar el estudio se debe describir la población a la cual beneficia la investigación, la factibilidad para llevar a cabo el estudio, el impacto que dicho estudio tiene en la realidad social y la oportunidad para tratar el problema que lleva a la investigación.
3. Límites de la investigación. Se define el problema al destacar los aspectos del objeto de estudio que es motivo de investigación; se delimita el problema y se asignan los límites de tiempo, espacio y profundidad del estudio.
4. Enunciado del problema. Se describe el problema, ya sea en forma declarativa o interrogativa.
5. Tipo de investigación. Se mencionan los criterios que llevaron a elegir un tipo de investigación determinado y la unidad de análisis.
6. Objetivos del estudio. Se expresan los objetivos y se cuida su claridad; deben ser alcanzables, mensurables y susceptibles de lograr.
7. Marco teórico. Se divide en dos apartados: el marco conceptual y las teorías relativas al objeto de estudio.
8. Hipótesis. Son los supuestos sujetos a verificaciones; este apartado incluye las variables que se desprenden de las hipótesis, los indicadores y las categorías de estudio.
9. Metodología. Se explican el método y las técnicas utilizadas, las variables, los indicadores, la población, la muestra y técnica de muestreo, los criterios de inclusión y exclusión, las técnicas para la obtención de datos, los instrumentos para la obtención de datos y los procedimientos del análisis.
10. Vía crítica y cronograma de trabajo. Es útil elaborar el cronograma mediante un diagrama de Gantt modificado.
11. Fuentes de información. Se pueden incluir bibliografía, hemerografía o videos.
12. Anexos. Por lo general, se incluye una copia del instrumento para observación o el cuestionario, mapas o artículos que se relacionan con el tema.

Según sea el tipo de investigación, se diseña el plan de investigación; por ejemplo, un protocolo de investigación se define como “el documento en el cual se programa cada una de las etapas del proceso de investigación”; el protocolo abarca desde identificación del problema hasta las conclusiones. Los criterios más comunes para revisar y aprobar un protocolo son los siguientes:

1. El protocolo debe tener importancia científica y técnica. Esto significa que se trata de una investigación importante y que la generación de nuevos conocimientos beneficia a un sector considerable de la sociedad.

2. Los fines propuestos o los objetivos de la investigación son alcanzables.
3. La propuesta metodológica es apropiada al objeto de estudio.
4. El investigador tiene capacidad y experiencia en la conducción de investigaciones.
5. Se dispone de recursos apropiados y necesarios para llevar a cabo la investigación.
6. La propuesta contiene un código de ética que protege al ambiente y a las personas de los efectos adversos que pueden surgir al efectuar determinadas actividades.

Diseño de la investigación experimental

1. Sección preliminar. Se incluye el nombre y el currículum del investigador, las instituciones que patrocinan el estudio y la institución que participa o colabora.
2. Definición del proyecto. Título de la investigación, antecedentes, hipótesis y objetivos.
3. Unidades de análisis.
4. Diseño del experimento.
5. Metodología.
6. Especificación de variables y procedimientos de medición.
7. Capacitación de personal para la observación.
8. Ingreso de participantes en el experimento.
9. Captación de datos.
10. Universo de estudio.
11. Normas éticas.
12. Recursos.
13. Logística.

El plan de investigación es la puerta de entrada para iniciar el estudio. En administración es herramienta indispensable para elegir y tomar decisiones respecto al funcionamiento de la organización (véase al final del capítulo el ejemplo de diseños de investigación administrativa).

Diseño de investigación cualitativa

Se presenta primero el contenido y después se desarrollan los temas.

Contenido

- Introducción
- Definición del problema de investigación
- Variables de estudio
- Interrelación de variables
- Objetivos del estudio
- Metodología
- Esquema metodológico
- Justificación del estudio
- Factibilidad del estudio

- Marco teórico
- Conceptualización específica
- Teoría relacionada con el objeto de estudio
- Ruta crítica
- Referencias
- Bibliografía

Introducción

La práctica de la administración es un servicio a la humanidad, y tiene su fundamento en la razón, en el logro de objetivos, en la satisfacción de necesidades individuales y colectivas, en la verdad y la autenticidad. Por ello, la presente investigación pretende mostrar cómo la fenomenología puede aplicarse a la administración en una praxis racional universal.

El conocimiento permite al individuo adaptarse y adecuarse en su medio social. Es la manera en que el ser humano comprende a la naturaleza, es la forma en que los humanos se comunican y se explican el mundo.

Las formas de conocer trascienden el límite de la relación (sujeto cognosciente-objeto de conocimiento). Al aplicar distintas formas de conocer se obtienen diversos resultados, al cuestionarnos sobre cómo es que conocemos, llegamos al terreno de la reflexión filosófica, lo cual permite construir la teoría sobre el proceso del conocimiento; dicho de otra forma, la teoría del conocimiento.

Así pues, la teoría del conocimiento es el resultado de la investigación sobre la compleja relación que se produce entre el sujeto que conoce y el objeto que desea conocer.

Es factible definir a la teoría del conocimiento como “la relación que existe entre el sujeto cognosciente y el objeto de conocimiento”. La teoría del conocimiento es también el estudio sobre la posibilidad, origen y esencia del conocimiento.

Definición del problema de investigación

En el campo de la teoría administrativa pueden distinguirse dos áreas de investigación: la teórica y la empírica. En ambas, la investigación ha sido abundante; sin embargo, por lo que se refiere a los sustentos epistemológicos, a pesar de los discursos y propuestas teóricas de los estudiosos de la materia, no pueden distinguirse con exactitud los fundamentos filosóficos que den sentido y orientación a la praxis, tampoco puede deducirse un concepto universal de la administración y ocurre lo mismo en las variables de estudio.

Los aspectos centrales de la actitud fenomenológica se observan en dos sentidos: la reducción fenomenológica —cuyo cometido es estudiar la esencia de las cosas y de las emociones— y la reducción trascendental —que es la conciencia misma—.

La interpretación de los conocimientos depende de la orientación filosófica que se les dé; por lo mismo, para interpretar la teoría de la administración es menester conocer la filosofía que los orienta.

Si el punto de partida es la premisa de que la administración estudia la forma en que las organizaciones humanas logran sus objetivos, entonces se infiere que existen tres elementos importantes en la filosofía de la administración:

1. El ser humano. Es un ser social por naturaleza, lo que explica la formación de grupos para satisfacer diversas necesidades humanas. Por otra parte, sólo el trabajo en equipo permite el logro de los objetivos organizacionales.
2. La estructura de organización. Dada la naturaleza dinámica de la conducta humana, y por ende de las organizaciones sociales, es posible pensar que la forma en cómo se organicen para lograr sus objetivos depende en mucho del tipo de administración que apliquen.
3. La productividad. Se requiere el conocimiento de variadas técnicas e instrumentos para obtener la cooperación de las personas dentro de los grupos humanos en el logro de objetivos.

Lograr los objetivos individuales o colectivos dentro de las organizaciones es posible en virtud de la administración que apoya la participación y la productividad de sus integrantes, que busca el equilibrio armónico de valores y propósitos.

El fenómeno administrativo no existe sólo en la conciencia, la trasciende y se manifiesta desde el mundo exterior. En lo que se refiere a la fenomenología, más allá de una terminología nueva, el método fenomenológico parte de los hechos para llegar a los conceptos, en una descripción pura del dominio neutro de la experiencia y de la esencia que se muestra.

La conciencia no se dirige a sus “representaciones”; se halla constantemente en presencia del “ser”, en actitud penetrante o intencional. La realidad es puesta entre paréntesis para separar lo fáctico de lo eidético.

La reducción eidética elimina los hechos empíricos encerrados en torno a las coordenadas de espacio y tiempo, obteniendo en su pureza la esencia irreal, in-espacial y extra-temporal de las cosas objeto de conocimiento.

La intuición de la esencia ligada por la lógica encuentra la evidencia en su criterio de verdad entre el significado y el efecto.

El método fenomenológico de Husserl, complementado con las aportaciones de Scheler, se presenta hoy como la vía más fecunda para determinar no sólo el concepto de la administración, sino su filosofía y sus variables de estudio.

Con el propósito de definir el problema motivo de estudio, se delimitan como aspectos de investigación los siguientes:

1. Los elementos que integran la filosofía de la administración.
2. La práctica de la administración.
3. Interrelaciones teórico-prácticas con la filosofía.

De acuerdo con lo antes expuesto, se puede definir el problema motivo de la investigación en los siguientes términos: “¿qué elementos integran la filosofía de la administración?”, “¿cuáles son las interrelaciones?”, “¿cómo aplicarlos a la praxis?”

VARIABLES DE ESTUDIO

El problema planteado permite visualizar tres variables que se someten a análisis fenomenológico:

Variable	Dimensiones
Filosofía de la administración	El hombre Las organizaciones humanas Las necesidades que se satisfacen en las organizaciones Los valores La productividad Conceptos generales
Práctica administrativa	Paradigma Características
Interrelaciones teoría-praxis	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre filosofía y práctica administrativa • Relación filosofía y teoría general de la administración

- A. Filosofía de la administración.
 B. Práctica administrativa.
 C. Interrelaciones filosofía y praxis.

Interrelación de variables

La figura 22-5 muestra cómo se relacionan las variables involucradas.

Objetivos del estudio

1. Describir los elementos que integran la filosofía de la administración y su aplicación a la práctica administrativa.
2. Descubrir las características de la teoría general de la administración de acuerdo con los paradigmas empleados.
3. Ofrecer nuevas perspectivas sobre el fenómeno administrativo que permitan aplicar la filosofía de la administración a la praxis.



▲ Figura 22-5 Interrelación de variables.

Metodología

El método fenomenológico es el que será utilizado para hacer la aproximación al fenómeno de estudio. Este método se caracteriza por la actividad reflexiva de la conciencia, explicándose de la siguiente manera: en la actitud natural, pensamos pero no reflexionamos; la actitud desinteresada es la que permite la reflexión. Para hacer la reflexión fenomenológica se requiere **hacer la pregunta que duda y cuestiona**.

La reducción fenomenológica trascendental tiene como propósito ir a los fundamentos, para después volver renovados y aplicarlos a los objetos del mundo con mayor riqueza y propiedad.

La fenomenología es la ciencia de los fenómenos. El fenómeno deriva del griego antiguo *φαινόμενον* y significa “mostrarse”, es decir, aquello en que algo puede hacerse patente, visible en sí mismo.

El propósito de los estudios fenomenológicos es **obtener el conocimiento fundamental de los fenómenos**; dicho de otra forma, “la estructura eidética” (cuando están guiados por Husserl o la escuela de Duquesne), **la interpretación de los fenómenos para descubrir significados ocultos** (si se sigue a Heidegger) o la combinación de ambos propósitos (bajo la guía de la escuela holandesa).

En la fenomenología se describen las estructuras de la experiencia tal y como se presentan en la conciencia, sin recurrir a teoría, deducción o suposiciones procedentes de otras disciplinas.

La esencia a descubrir es el objeto ideal, universal y temporal; dicho objeto de conocimiento no puede existir materialmente, por lo que es necesario hacer reducciones fenomenológicas para aprehender las esencias de la conciencia pura, en un proceso en el que la **inducción** desempeña un papel vital.

Desde el punto de vista científico, se aplica el método inductivo, rara vez se generan hipótesis; de ahí que las variables no se definen previamente, más bien se construyen como resultado del tratamiento inductivo. No se empieza tradicionalmente con modelo, hipótesis, teoremas, etc., sino con la comprensión de detalles menores o interrelaciones que posteriormente se examinan en patrones y procesos más amplios.

Su diseño es abierto, flexible, emergente o no existe. No presenta una estructuración rígida de modelos o referentes teóricos; más bien especulativo que normativo, cobra vida a medida que la investigación avanza.

Husserl distingue entre ciencias de la naturaleza y ciencias del espíritu, rechazando que ambas tengan el mismo método, las ciencias naturales se fundamentan en las causas y las ciencias sociales tienen que considerar la motivación o intención. De acuerdo con sus ideas, el objeto de conocimiento no existe fuera de la conciencia del sujeto; el objeto se descubre, se recrea como resultado de la intuición dirigida. El criterio de verdad son las vivencias personales de los sujetos. La intuición reflexiva permite fundamentar los juicios expresados.

La fenomenología de Heidegger es que al desaparecer todo: el sujeto, el acto, la cualidad del acto y el objeto, desaparece toda realidad y queda reducido al mundo de los objetos ideales, y eso es precisamente lo que fundamenta la validez universal de la fenomenología.

La expresión “fenomenología” significa primariamente una concepción metodológica. El esquema metodológico del estudio incluye la reducción eidética y la reducción trascendental.

Esquema metodológico

La figura 22-6 muestra de forma gráfica el esquema metodológico.

Justificación del estudio

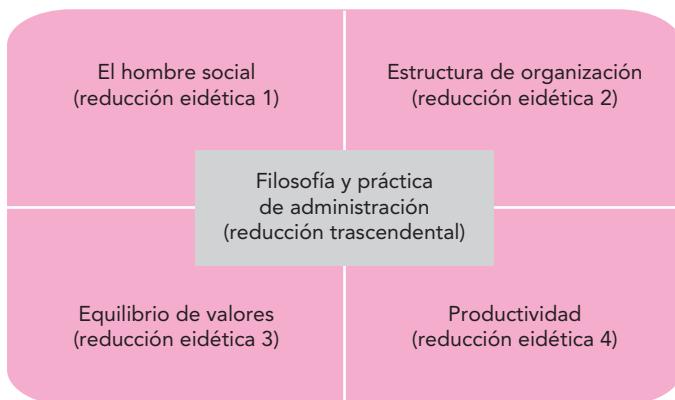
El paradigma administrativo de calidad, la globalización y el desarrollo sustentable, difunden de manera mundial métodos y técnicas administrativas para hacer a las empresas competitivas. Por otra parte, la administración estratégica enfoca los esfuerzos de los administradores, en la elección de estrategias para posicionarse en los mercados, crecer y obtener mejores resultados. Los valores de las organizaciones y su estructura se normalizan y se atiende a principios de la mercadotecnia.

El panorama administrativo en las organizaciones humanas se torna complejo, pero es importante preguntar: “¿cuál es el sentido filosófico de la praxis administrativa?” En la lucha por el posicionamiento y la competencia, abierta u oculta, cabe preguntarse: “¿cuáles son los comportamientos éticos y morales que deben seguirse?” Y, finalmente, “¿cuál es la intencionalidad de la conciencia?”

En ese orden de ideas, la justificación del estudio se encuentra en la necesidad de encontrar los sustentos filosóficos que den sentido a la praxis administrativa; se refuerza con la necesidad de integrar un paradigma holístico que responda efectivamente a los nuevos modelos de administrar.

La fenomenología aporta a la teoría fundamental de la ciencia administrativa nuevas perspectivas sobre el fenómeno administrativo, para superar las limitaciones del subjetivismo trascendental de los neokantianos.

Antes de penetrar a la esencia de la ciencia administrativa, es necesario atravesar una capa de elementos extraños a la misma, que se encuentran adheridos, que se pre-



▲ Figura 22-6 Esquema metodológico.

sentan con el fenómeno administrativo, pero no forman parte de él, pero que, inexorablemente, son necesarios para su existencia.

Marco teórico

Conceptualización específica

En el presente estudio se utilizarán conceptos específicos sobre el fenómeno a investigar, mismos que se detallan a continuación:

- **Filosofía de la administración.** Se refiere a los conceptos más generales del fenómeno administrativo, que dan sentido a la aplicación del conocimiento en beneficio de las organizaciones humanas.
- **Práctica administrativa.** Aplicación del conocimiento teórico a la praxis y formas de administrar.
- **Organizaciones humanas.** Conjunto de personas que operan juntas y en coordinación para el logro de objetivos individuales o colectivos.
- **Necesidades humanas.** Aquello de lo que no se puede prescindir, la sensación de carencia unida al deseo de satisfacer.
- **Valores.** Son metas ideales que el hombre procura alcanzar de acuerdo con sus principios morales. Son trascendentes y atemporales, externos y cualificados en la relación social.
- **Características de la práctica administrativa.** Se refiere al concepto del empleado, del cliente o usuario, del ambiente, del uso de tecnología, del liderazgo y de la productividad.
- **Paradigma.** Modelo teórico con un grado de abstracción. Conjunto de conocimientos y creencias que forman una visión del mundo (cosmovisión), y una teoría hegemónica en determinado periodo histórico.
- **Estructuras organizacionales.** Diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.
- **Productividad.** Es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. La relación entre lo que se produce y los medios empleados para producir, la mano de obra, los materiales, la energía, entre otros.
- **Reducción trascendental.** El proceso subjetivo trascendental se logra al obtener de forma genuina y verdadera de las cosas en sí mismas. Es trascendental por establecer relaciones carentes de presuposiciones propias sobre el mundo. La reducción trascendental libera a los fenómenos de todos los elementos transfenomenológicos.
- **Reducción eidética.** La reducción eidética elimina los hechos empíricos encerrados en torno a las coordenadas de espacio y tiempo, obteniendo en su pureza la esencia irreal, in-espacial y extra-temporal de las cosas objeto de conocimiento. La eidética es la reducción de hechos particulares a esencias generales.

Teoría relacionada con el objeto de estudio

A fin de elaborar el marco teórico, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Teoría del conocimiento.
- La ideología.

- La verdad.
- El conocimiento.
- Percepciones y juicios.
- Enfoques recientes de la filosofía.
- Los enfoques cualitativo y cuantitativo de la investigación; la fenomenología.
- El existencialismo.
- El intuicionismo.
- El pragmatismo.
- El método de investigación.
- Marco epistemológico.
- La fenomenología de Edmund Husserl.
- La fenomenología de Martin Heidegger.
- Escuelas de fenomenología.
- El método fenomenológico.
- Credibilidad.
- Epistemología de la administración.
- La ciencia administrativa.
- Antecedentes y evolución.
- Variables de estudio.
- Sistemas de valores.
- Filosofía.
- Concepto del humano.
- Modelos administrativos.
- Tendencias actuales.
- Proyección a futuro.

La ruta crítica se muestra en la figura 22-7.

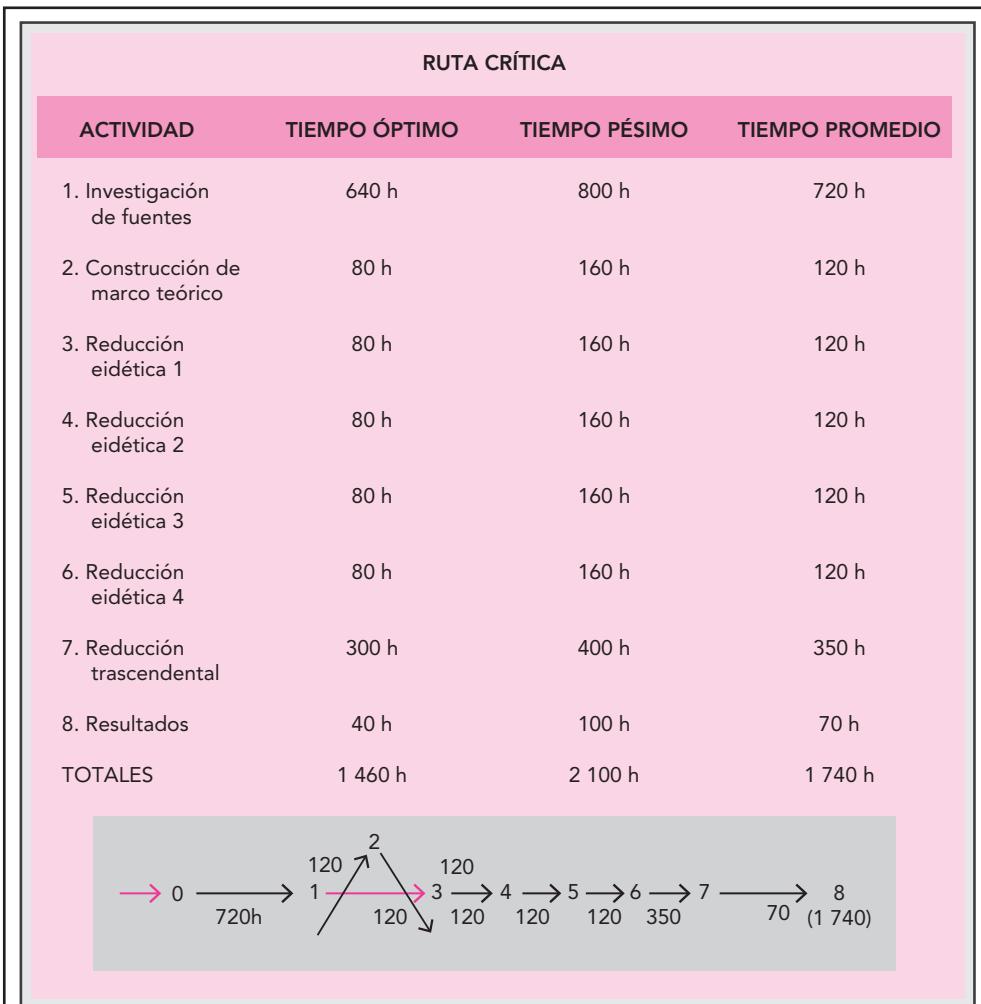
Diseño de investigación cuantitativa

Resumen

El presente estudio es la culminación de una investigación de campo encaminada a determinar cuál es el clima organizacional de la institución educativa X. Se hace con el propósito de que mejore, ya que un clima adecuado y amable se traducirá en un mejor desempeño, coordinación y eficiencia laboral.

El objeto de esta investigación está basado en el estudio sobre el clima organizacional de una institución de Educación Superior, de la que se pudo conocer su misión, visión, estructura, su problemática y forma de operación.

La investigación documental se enfocará al conocimiento de las principales teorías sobre el clima organizacional y obtener como resultado su conceptualización, sus modelos, medición y las variables que la afectan (sueldos, promoción del personal, equipos de trabajo, horario y equidad de género); además, las dimensiones e indicadores de las variables independientes para elaborar el instrumento de investigación.



▲ Figura 22-7 Ruta crítica.

Justificación

Debido a las exigencias actuales en el sector educativo y a la acreditación que desean tener las instituciones de Educación Superior, la aplicación del clima organizacional tiene gran relevancia, ya que es uno de los puntos a considerar en el proceso de acreditación en virtud de que con éste se pueden detectar problemas para darles una solución.

El clima organizacional en gran medida determina el comportamiento de los miembros de una institución, porque crea una reinterpretación de lo que sucede e impacta en la disposición con que afrontan sus tareas. Un clima adecuado, amable, se traducirá en un mejor desempeño, coordinación, productividad y será posible mejorar la competitividad con otras instituciones.

Con esta investigación será posible analizar las diferentes teorías que existen sobre el clima organizacional y, asimismo, comprobar las conjeturas que surjan del estudio de campo para que se efectúen aportaciones a la administración estratégica de la institución.

Método de investigación

El objetivo de este estudio es hacer una investigación de campo encaminada a determinar la influencia tanto positiva como negativa que tiene el clima organizacional con el propósito de coadyuvar a que la institución mejore su ambiente laboral, ya que un clima adecuado y amable se traducirá en un mejor desempeño y coordinación laboral.

Definición del problema de investigación

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan con rapidez y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquellos factores que influyen sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Con frecuencia se reconoce que el clima condiciona el comportamiento del individuo aunque sus determinantes son difíciles de precisar. Es importante analizar factores como los siguientes:

El salario, considerado como un elemento básico, fundamental y quizá el más importante, ya que al obtener el docente una retribución que le permita subsistir tanto él como su familia, satisface necesidades primordiales de cualquier ser humano.

Es preciso contemplar otro aspecto como parte del desarrollo del individuo, que es tener la oportunidad de mejorar y crecer, considerando aquí las promociones u opciones a tener mejores niveles dentro de la institución, ya que al contratar desconocidos en vez de apoyar a los actuales docentes en su superación, conduce en general a un deterioro del clima organizacional. El trabajo en equipo —sobre todo cuando una persona se incorpora a éste— puede ser objeto de rechazo o bien todo lo contrario.

Es fundamental que la organización seleccione de manera adecuada a las personas o los reubique de acuerdo con su capacidad, su forma de ser, de actuar y de pensar. Este aspecto es vital, ya que la inclusión en un equipo ha de ser fuente de satisfacción y bienestar; por tanto, la adaptación e integración del equipo de trabajo es esencial para que exista un buen clima organizacional.

El horario es un factor determinante en el desempeño laboral; cuando éste es discontinuo o interrumpido genera malestar en las personas, ya que la programación de otras actividades se verá influida al no poder programar una jornada continua. También se ha observado que no existe equidad de género en la institución y, como consecuencia, esto genera malestar por parte de algunos sectores.

Planteamiento del problema

El conocimiento del clima y su dominio es importante porque integra dimensiones de los distintos niveles organizacionales y unidades estructurales, incidiendo en forma decisiva en el funcionamiento y dinámica de la organización.

Cuando aparecen conflictos en las organizaciones, cuando se manifiestan disputas, rechazos o contestaciones violentas, se suele decir que no hay un buen clima organizacional.

El mal clima laboral conduce a la insatisfacción y el bajo rendimiento. El buen clima laboral conduce al logro de los objetivos de la empresa, a la iniciativa individual, al rendimiento óptimo, a la alta calidad, la productividad y a la satisfacción por el desempeño del trabajo. Es por esto que los directivos de las empresas deben tener mayor conocimiento acerca de los factores que influyen en la eficiencia laboral, así como en el comportamiento de la gente en sus organizaciones.

Respecto al estudio de investigación documental, se encontró que el clima organizacional en México presenta poco desarrollo. La visita a cualquier centro de estudio (escuelas, bibliotecas y electrónico) por lo general comprueba este hecho. Por consiguiente, esta investigación determinará el clima organizacional y cabe decir que el problema a resolver será:

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los docentes de la institución educativa X?

Preguntas de investigación

En relación con el clima laboral, surgen las siguientes interrogantes:

Preguntas específicas

- 1.** ¿Cuál es la influencia que tiene el salario (compensación)?
- 2.** ¿Cómo influye el otorgamiento de promociones?
- 3.** ¿Cómo influye la integración de equipos de trabajo?
- 4.** ¿Cuál es la influencia de los horarios de trabajo?
- 5.** ¿Cómo influye la equidad de género?

Objetivo general

Determinar en qué medida el salario, las promociones, la integración de equipos de trabajo, los horarios y la equidad de género influyen en el clima organizacional de la institución educativa X.

Objetivos específicos

- 1.** Identificar la influencia del salario (compensación).
- 2.** Identificar la influencia de las promociones.
- 3.** Identificar en qué medida la integración de equipos afecta el clima organizacional.
- 4.** Identificar la influencia de los horarios.
- 5.** Identificar cómo influye la equidad de género.

El cuadro 22-2 muestra la congruencia metodológica.

Cuadro 22-2. Congruencia metodológica.

Título	Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores
	Determinar en qué medida el salario, las promociones, la integración de equipos de trabajo, los horarios y la equidad de género influyen en el clima organizacional de la institución educativa X.	1. Identificar la influencia del salario (compensación).	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad • Desempeño • Economía • Mercado, mano de obra • Tiempo • Clima organizacional
		2. Identificar la influencia de las promociones.	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño • Tiempo • Información • Acceso a la información • Clima organizacional
		3. Identificar en qué medida la integración de equipos afecta el clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Normas • Intereses • Metas • Proximidad • Rol • Integración • Clima organizacional
		4. Identificar la influencia de los horarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Horas • Carga horaria • Registro de asistencia
		5. Identificar cómo influye la equidad de género.	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia sexual • Desigualdad • Discriminación • Clima organizacional

El método científico

Como ya se explicó, el método científico es el procedimiento adecuado para obtener el conocimiento. En la tendencia cualitativa pueden omitirse algunos de los pasos que tradicionalmente se siguen con el positivismo.

Los puntos convergentes de los diversos autores son los relativos a las etapas del método. En general, puede concluirse que son tres: problema, hipótesis y prueba de hipótesis. Desglosando el contenido de las etapas esenciales se encuentran las siguientes (figura 23-1):

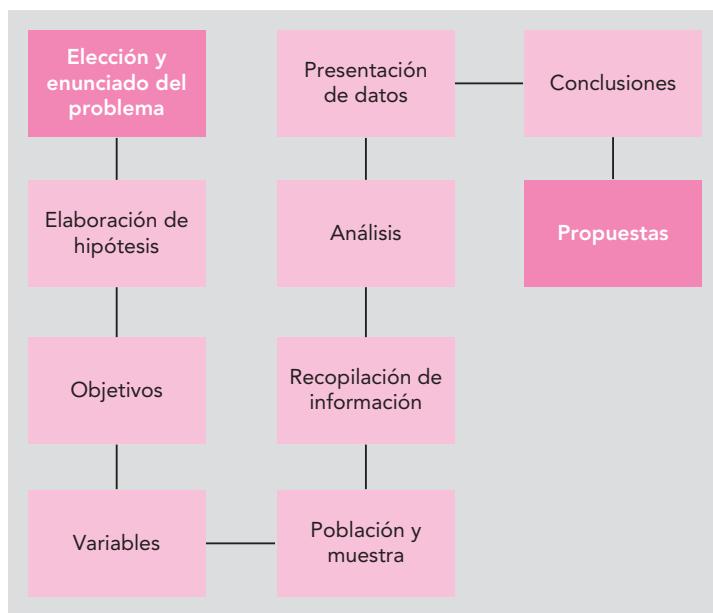
1. Elección y enunciado del problema de investigación.
2. Elaboración de hipótesis.
3. Elaboración de objetivos.
4. Operacionalizar las variables.
5. Determinar población y muestra.
6. Recopilación de información.
7. Análisis.
8. Presentación de resultados.
9. Conclusiones.
10. Propuestas.

▼ ▲ Problema

Elección y enunciado del problema

La interacción constante con el ambiente hace posible observar situaciones que a menudo suscitan diversas interrogantes. Así, por ejemplo, en la práctica de enfermería en un hospital determinado se puede observar que la mayoría de los pacientes prefiere la atención de ciertas enfermeras; ante esto, surgen de forma inevitable preguntas como éstas:

- ¿Por qué prefieren la atención de una enfermera y no de otra?
- ¿Cuál es la calidad de la atención que proporcionan las demás enfermeras?
- ¿La calidad de la atención guarda relación con la recuperación del paciente?



▲ Figura 23-1 Etapas del método.

Cada una de las preguntas planteadas delimita un área problemática amplia (preferencias del paciente, calidad de la atención de enfermería, calidad y recuperación). Dichas preguntas no son del todo precisas para investigarse. Si las interrogantes preocupan al grado de considerar su estudio, es importante definir y delimitar el problema de investigación; para ello se deben tomar en cuenta los aspectos que se consideran a continuación.

Fuentes de los problemas

1. Ambiente. Por lo regular, el ambiente es el origen de los problemas que luego son objeto de investigación.
2. Intereses. Existen motivos que llevan a investigar; son los intereses profesionales o científicos.
3. Razón. El ser humano es el único dotado de pensamiento y razón; en consecuencia, una fuente mayor de los problemas de investigación es el cuestionamiento racional acerca de los procesos, los objetos y los motivos de la naturaleza.
4. Productos del conocimiento. Una investigación es un proceso de producción de conocimientos; éstos conducen a nuevas interrogantes y a buscar el desarrollo de lo que se sabe de la naturaleza y, por tanto, constituyen una excelente fuente de conocimientos.

Tipos de problemas

Los problemas que suscitan la investigación pueden ser de varias clases, por ejemplo, las siguientes:

- Problemas teóricos. Su propósito es generar nuevos conocimientos.
- Problemas prácticos. Los objetivos se enfocan en el progreso y la solución de problemas sociales.
- Problemas teórico-prácticos. Se formulan para obtener nueva información en la solución de problemas de la práctica.

Sin duda, existe un gran número de problemas que preocupan a los investigadores; sin embargo, la investigación no siempre está al alcance de todos los investigadores.

Requisitos para elegir un problema de investigación

1. Experiencia. Al decidir sobre el problema que será objeto de estudio, se toman en cuenta los conocimientos previos del sujeto cognosciente.
2. Importancia. Para seleccionar un asunto de investigación, se considera la población que será beneficiada con los resultados o la relevancia que dicho estudio tiene para solucionar una problemática.
3. Cuerpo de teoría. Por lo general, el investigador se inclina por aquellos problemas que generen conceptos, descripciones, principios y leyes que permitan el desarrollo de teorías.
4. Oportunidad. Abordar temas de investigación oportunos y acordes con los momentos históricos que son significativos forma parte de los criterios para elegir adecuadamente.

El problema de investigación

Al elaborar un problema de investigación primero se identifican las manifestaciones. Para ello se describen los referentes empíricos, el contexto determinante, cuestionamientos preliminares, causas, efectos, posibles soluciones y planteamientos de solución.

Se identifican por lo menos dos variables; por ejemplo, al relacionar la calidad de la atención de enfermería en la recuperación del paciente, las variables identificadas son:

1. Calidad de la atención de enfermería (causa).
2. Recuperación del paciente (efecto).

Siguiendo el ejemplo anterior, el problema de investigación puede definirse como sigue: “¿Qué relación existe entre la calidad de atención de enfermería y la recuperación del estado de salud en pacientes del área quirúrgica del hospital X?”

Enunciar el problema

Se utilizan dos formas para enunciar el problema de investigación: interrogativa y declarativa.

La forma **interrogativa** se expresa a través de una pregunta, por ejemplo: “¿Cómo influyó la calidad de la atención de enfermería en la recuperación del estado de salud de los pacientes en el área quirúrgica del hospital X en 2011?”

La forma **declarativa**, por otra parte, se formula a manera de propósito: “El estudio pretende mostrar la influencia de la calidad de la atención de enfermería en la recuperación del estado de salud de los pacientes en el área quirúrgica del hospital X en 2011”.

La primera etapa del método científico incluye la determinación de los objetivos de la investigación. Los objetivos son inherentes a la definición y delimitación del problema; es decir, se desprenden al precisar el estudio.

Objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación se construyen con base en la operatividad y el alcance de la investigación.

Requisitos para plantear los objetivos

Los objetivos formulados deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Enfocarse en la solución del problema.
- Ser realistas.
- Ser susceptibles de medir.
- Tener congruencia.
- Abordar aspectos relevantes.
- Estar redactados sin palabras subjetivas.

A fin de construir los objetivos deben considerarse las interrogantes: “¿quién?”, “¿qué?”, “¿cómo?”, “¿cuándo?” y “¿dónde?”

En el ejemplo del problema anterior, algunos objetivos pueden ser:

1. Precisar los factores que intervienen en la calidad de la atención de enfermería.
2. Enfatizar la importancia de la calidad de la atención de enfermería para mejorar el estado de salud del paciente.
3. Elaborar conclusiones que sirvan como punto de partida para la creación de un modelo de atención de enfermería de calidad.

La investigación no es un fin por sí mismo. La transformación de la realidad tiene su base en la investigación, pero sólo la aplicación práctica de los resultados y la confrontación permanente permiten acrecentar el conocimiento.

Una investigación cuyos resultados se archivan no cumple con la función de interacción sujeto-objeto, ya que no produce una práctica transformadora de la realidad. Los objetivos deben reflejar esa perspectiva y, por ello, deben plantearse varios con diferentes grados de complejidad y niveles.

Elaboración de hipótesis

Con el propósito de esclarecer las hipótesis, es importante empezar con la revisión de conceptos y teorías relativas al objeto de estudio; para ello, es necesario elaborar el marco de teoría.

La teoría confiere significado a la investigación. Es a partir de las teorías existentes sobre el objeto de estudio que pueden generarse nuevos conocimientos.

La validez interna y externa de una investigación se demuestra en las teorías que la apoyan y en esa medida los resultados pueden generalizarse. El marco teórico de la investigación considera lo siguiente:

- **Conceptos explícitos e implícitos del problema.** Los conceptos explícitos son los que se identifican con claridad al leer el problema motivo de la investigación. Por ejemplo, si el problema menciona la influencia de la calidad de la atención de enfermería y su relación con la mejoría del estado de salud del paciente, hay dos conceptos explícitos: la calidad de la atención de enfermería y la mejoría del estado de salud. Los conceptos implícitos guardan relación teórica con la materia, por ejemplo, en la calidad está implícita la eficacia.
- **Conceptos específicos operacionales.** Para cada investigación se utilizan conceptos que se derivan de los propósitos del estudio y, por ello, es importante definir conceptos que se utilizan en la investigación. En el caso anterior, la mejoría del estado de salud puede definirse en términos de los propósitos de la investigación.
- **Relaciones de teorías y conceptos adoptados.** Consisten en la presentación ordenada de teorías, principios y leyes sobre el tema que sirve de fundamento para generar nuevos conocimientos. Es importante realizar un examen de las teorías y sus relaciones con el objeto de estudio.

▼ ▲ Hipótesis

Las hipótesis son suposiciones o conjeturas en transición hacia su confirmación; se desprenden del análisis teórico para plantear supuestos con alto grado de certeza. Son el vínculo entre la teoría y la práctica; se construyen con tres elementos:

1. **El objeto de estudio**, al cual se denomina unidad de análisis.
2. **Las variables**, que se conocen como propiedades de las unidades del análisis.
3. **La relación**, que se describe como los términos lógicos que unen los objetos con sus propiedades.

Engels afirma que “hipótesis es una forma de desarrollo de las ciencias naturales por cuanto son pensamientos”. Algunos autores conciben la hipótesis como una proposición que puede ponerse a prueba para determinar su validez. “La hipótesis es una afirmación tentativa más que definitiva.” Debe formularse de tal manera que sea posible aceptarla o desecharla por medio de los hallazgos.

La teoría sirve de base a la hipótesis y, a su vez, ésta la modifica. La hipótesis requiere la investigación para la comprobación de los postulados que contiene, es un instrumento fundamental en el proceso de investigación porque constituye una respuesta anterior al problema científico que se investiga.

La hipótesis o idea puede nacer a propósito de un hecho observado de forma intencional, por casualidad, a consecuencia de una tentativa experimental, o bien como corolario de una teoría admitida.

La hipótesis generadora de la investigación debe comprender todo lo que ya se conoce sobre el asunto. Como forma de conocimiento (con cierta probabilidad de ser verdadero), se adelanta al proceso de investigación y prevé los resultados que se espera encontrar.

La investigación científica persigue comprobar de forma empírica la hipótesis planteada y lograr el tránsito del conocimiento probable al conocimiento confirmado. Por hipótesis se entiende, en el más amplio sentido, cualquier proposición, supuesto o predicción que

se basa bien en los conocimientos ya existentes, o bien en hechos nuevos y reales o, como sucede con mayor frecuencia, en unos y otros.

Función de las hipótesis

Básicamente la meta de la hipótesis se puede delinear en cinco aspectos:

1. Indicar la forma de hallar verdades objetivas.
2. Promover el trabajo científico.
3. Sistematizar el conocimiento.
4. Explicar el objeto de estudio.
5. Enlazar el conocimiento ya obtenido y el que se espera obtener.

Las hipótesis son intentos de explicación mediante una suposición verosímil que requiere comprobación. Su principal objetivo en la investigación es ampliar y generalizar el conocimiento empírico, generar nuevos conocimientos y guiar las observaciones. Otras funciones importantes de las hipótesis son las siguientes:

- Prever los resultados de la investigación y, con ello, estimular la búsqueda de otras líneas de estudio.
- Las hipótesis se elaboran al considerar leyes y hechos conocidos sobre el fenómeno de estudio, lo que permite una síntesis de conocimientos previos para presentar una visión general.
- Suministrar al investigador un método de comprobación.
- Relacionar conocimientos existentes con nuevos hechos. Es evidente que la hipótesis no sólo registra y acumula los viejos hechos conocidos y los nuevos, sino que también intenta explicarlos gracias a lo cual su contenido es más rico que los datos en los cuales se apoya.

Bunge considera que una hipótesis es “factual” cuando se refiere de forma directa a los hechos que aún no se han observado o que, en principio, no son observables.

Además, la hipótesis debe corregirse a partir de los nuevos conocimientos. En efecto, a pesar de que las hipótesis se construyen con un alto grado de certeza, para construir a partir de ellas afirmaciones teóricas; al finalizar la investigación, las hipótesis comprobadas sufren transformaciones.

Características de las hipótesis científicas

1. **Consistencia lógica.** Es decir, debe cumplirse con el principio de “no contradicción” para que sea posible comprobarla o rechazarla.
2. **Manifestaciones observables.** Las hipótesis científicas incluyen en su redacción las manifestaciones observables de los conceptos teóricos con los que se estructura la hipótesis.
3. **Generalidad.** Las hipótesis deben tener el mayor grado de generalidad posible respecto de los hechos de la realidad.

4. **Información y abstracción.** Deben reflejar las cualidades esenciales de la realidad y poseer una abstracción teórica que permita profundizar en las cualidades y leyes esenciales del fenómeno observado. A mayor nivel de construcción teórica, mayor probabilidad de generalización.
5. **Potencia deductiva.** Se refiere a la posibilidad de que a partir de la hipótesis puedan inferirse otras proposiciones científicas. De modo que cuanto mayor sea el nivel teórico de las formulaciones científicas, mayor será su fuerza lógica.
6. **Capacidad de predicción.** No sólo se pretende explicar los fenómenos cuando se construye una hipótesis científica, sino también pronosticarlos. “Cuanto mayor sea el círculo de fenómenos que abarcan las hipótesis, así como el grado de información que proporciona sobre éstos, mayor será la capacidad de predicción.”
7. **Comprobación teórica-práctica.** Las condiciones y términos establecidos en las hipótesis son susceptibles de comprobación en la práctica social.

Nivel de abstracción de las hipótesis científicas

El nivel de abstracción depende del grado en que la hipótesis tiene como fundamento un sistema de conocimientos. Según sea el nivel de abstracción existen diferentes grados en la elaboración de las hipótesis, mismos que se mencionan a continuación:

- **Suposición.** Es una simple conjetura con referentes empíricos del investigador. Es el resultado de una exploración por intuición y especulación sobre la naturaleza de los fenómenos observados.
- **Hipótesis de trabajo.** Es casi siempre una hipótesis provisional que se utiliza como un medio auxiliar en el proceso de investigación. La hipótesis de trabajo es una conjetura razonable que posee un nivel muy limitado de apoyo en el conocimiento científico.
La hipótesis de trabajo contribuye a instrumentar la investigación y orientar la búsqueda de datos empíricos. En condiciones normales, las investigaciones con hipótesis de trabajo se denominan “investigaciones exploratorias”; su propósito es revisar, precisar y enriquecer la hipótesis de trabajo, así como encontrar datos empíricos que posibiliten fundamentos teóricos de manera que sea posible convenir en verdadera una hipótesis científica.
- **Hipótesis científica.** Es una conjetura razonable con fundamentos teóricos sólidos, sistemáticos, que se deduce de leyes conocidas.

Existen también otros criterios de acuerdo con el nivel de abstracción que clasifican las hipótesis como sigue:

- **Hipótesis empírica.** Es aquella en la que se registran las características superficiales del fenómeno de estudio, la que se obtiene en el nivel sensorial.
- **Hipótesis teórica.** Refleja las cualidades y regularidades esenciales de la realidad que no pueden observarse en forma directa.

Requisitos para elaborar una hipótesis

Al formular las hipótesis es importante considerar al menos los siguientes requisitos:

- Construirla con base en la realidad que se pretende explicar.
- Fundamentarla en la teoría referente al hecho que desea explicarse.
- Establecer relaciones entre variables.
- Ser susceptible de someterse a prueba para verificar su validez.
- Ofrecer la mejor respuesta al problema de investigación con un alto grado de probabilidad.
- No incurrir en nada superfluo en su construcción.

Clasificación de las hipótesis

- Sustantivas. Se refieren a la realidad social.
- De generalización. Remiten a los datos.
- Generales. Relación entre variables básicas.
- Particulares. Derivan de una hipótesis básica.
- Alternativas. Misma variable independiente con otras dependientes.
- Descriptivas. Señalan la existencia de regularidades empíricas.
- Tipos ideales complejos. Ponen a prueba la existencia de relaciones entre un tipo ideal y la realidad.
- Analíticas. Formulan relaciones entre variables y explican la relación entre diversos factores.
- *Post facto*. Se deducen de la observación de un fenómeno.
- *Ante facto*. Inducen una explicación antes de la observación.
- Nulas. Se diseñan para confirmar que no se ha rechazado una hipótesis verdadera por una falsa.
- De trabajo. Provisional y anterior a la investigación definitiva con objeto de hallar otras más sugestivas.

Hipótesis científicas y estadísticas

La diferencia entre una hipótesis científica y una estadística es que la primera se relaciona con un cuerpo de teoría y se orienta a la explicación de los fenómenos que se estudian; la segunda, son aseveraciones aisladas que pertenecen a la parte descriptiva de la actividad científica.

Las hipótesis estadísticas tienen como propósito dar a conocer la existencia de ciertas regularidades empíricas, frecuencia, distribución o relación con otras partes del proceso de investigación; por su parte, las hipótesis científicas corresponden por completo al proceso explicativo de los fenómenos. Los estudios estadísticos no buscan suministrar una respuesta definitiva a una situación concreta; se pretende aproximarse al conocimiento.

Lo que caracteriza a la hipótesis científica es que constituye abstracciones, se estructura con una síntesis de juicios, conceptos y razonamientos que se refieren a los nexos regulados por las leyes de los fenómenos, y no sólo de los hechos observados, sino que más bien se establecen para dar cuenta de las conexiones entre ellos.

A fin de considerar una hipótesis como científica es indispensable que se apoye en conocimientos científicos ya comprobados y se exprese en ella una explicación de los hechos con alto grado de certeza.

Las hipótesis estadísticas son supuestos de la distribución estadística de las observaciones, relacionadas de modo sistemático con la muestra de una población que constituye un universo. Entre las hipótesis estadísticas figuran las que se citan a continuación.

Hipótesis nula

Es una afirmación apriorística por naturaleza propia, pues se establece siempre y de la misma manera, al margen de cualquier consideración teórica o empírica previa. Afirma que las diferencias observadas son nulas.

Hipótesis alternativas

Son hipótesis que se contraponen a la hipótesis nula; suponen la existencia de diferencias reales o una correlación real. De esta manera, las hipótesis estadísticas guardan relación directa con análisis numéricos, los cuales ayudan a pensar de manera sistemática y objetiva.

Las hipótesis estadísticas son puntos de apoyo para la explicación y dependen de las hipótesis científicas que son las que determinan el tipo de datos que se deben reunir; son las herramientas auxiliares.

Variables

Son características que pueden observarse entre individuos y conjuntos. El término “variable” significa que características, aspecto, propiedad o dimensión de un fenómeno pueden adquirir distintos valores.

A fin de utilizar variables se necesita precisar su valor y expresarlas en conceptos susceptibles de medir; por tanto, conviene considerar su definición nominal, real y operativa, lo que significa el término, la realidad y la práctica.

Clasificación de variables

En términos generales, las variables se clasifican de acuerdo con el nivel de medición que representan:

Variables cualitativas. Son aquellas que se refieren a cualidades o atributos que no pueden medirse en números (por ejemplo, organización, personal o funciones).

Variables cuantitativas. Son las susceptibles de cuantificarse en números; se subdividen a su vez en las siguientes:

1. Cuantitativas continuas. Pueden asumir cualquier valor (por ejemplo, peso, edad y talla).
2. Cuantitativas discontinuas. Asumen sólo valores enteros (por ejemplo, número de hijos).

Variables independientes. Expresan las causas del fenómeno (por ejemplo, organización deficiente).

Variables dependientes. Expresan las consecuencias del fenómeno (por ejemplo, calidad de la enseñanza).

▼ Prueba de hipótesis

El propósito central de la investigación lo constituye la prueba de hipótesis. Se pretende comprobar si los hechos observados concuerdan con las hipótesis planteadas. En general, comprende dos pasos:

1. Selección de la técnica.
2. Recolección de la información.

Selección de la técnica

A fin de comprobar o refutar las hipótesis es necesario elegir por lo menos dos o tres técnicas de investigación y diferentes tipos de observación de fenómenos. En ciencias sociales deben aplicarse la técnica documental y la de campo. Es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- La técnica concuerda con el tipo de hipótesis que se desea comprobar.
- Diseñar los instrumentos con base en la técnica elegida.
- Probar los instrumentos.
- Determinar la muestra.

Recolección de la información

La manera más formal de buscar información es seguir los lineamientos del método científico. La estadística resulta de gran utilidad en la manipulación de la información. El proceso consiste en:

1. Recoger la información.
2. Tabularla.
3. Presentarla.
4. Analizarla e interpretarla.

El aspecto medular de la organización de la información es la recolección, ya que el procesamiento de datos depende de la confiabilidad que la recolección posee. Es importante definir primero la población o universo que es objeto de investigación, la misma puede ser finita si sus elementos se pueden contar, o infinita si no es posible contar sus elementos y es preciso trabajar con una muestra.

La muestra es todo subconjunto de un universo o población y no existe un tamaño determinado para ella. Algunos criterios aceptados en el diseño de la muestra incluyen los siguientes:

- En poblaciones menores de 500, la muestra representativa será de 30 por ciento.
- En la población mayor de 500 la muestra representativa será de 10 por ciento.

La fórmula usada en poblaciones mayores de 10 000 es:

$$N = \frac{N^2 p q n}{E^2 (N - 1) + x p q}$$

En donde:

- N = tamaño de la población.
- n = número de elementos de la muestra.
- x = calificación tipificada.
- p = porcentaje estimado de la característica.
- $q = 1 - p$.
- e = error de estimación permitido.

Métodos de recolección de datos

Los tres principales métodos para recabar información en este contexto son:

- **Encuestas.** La información se recoge por muestras, por lo que no se aplica a la población total.
- **Censos.** La información se obtiene de toda la población.
- **Registros.** La información es continua; se genera a medida que se produce.

Entre las más comunes *técnicas de recolección* se cuentan: entrevistas, aplicación de cuestionarios y observación.

Métodos para el recuento

Listas. Son útiles cuando no se manejan más de dos escalas y son pocas unidades.

Palotes. Es útil cuando son pocas unidades, se concentran en una hoja de trabajo y es un procedimiento manual. El cuadro 23-1 muestra un ejemplo.

Tarjetas simples. Se utilizan para información individual, nunca mayor de 500 personas y menos de 12 variables.

Computarizada. Se alimenta una base de datos.

▼ ▲ Presentación de los datos

Consiste en organizar los datos en forma objetiva para plasmarlos en el informe de investigación. La forma común de hacerlo es por medio de tablas o gráficas. Una tabla estadística se conforma de filas y columnas, sus partes se componen de:

- Título. Se incluye qué, cuándo, dónde y cómo.
- Columna principal. En la cual se anotan las categorías del estudio.
- Encabezado. Se explica el objeto de cada una de las columnas.
- Cuerpo. Es el que contiene la información.
- Notas al pie. Se utilizan generalmente para la fuente de los datos.

Cuadro 23-1 Ejemplo de uso de palotes.

Edad	Frecuencia
Mayores de 18 años	

Cuadro 23-2. Ejemplo de uso de tabla.

Tabla 1. Población por sexo

Colonia	Hombres	Mujeres
Flores	50	60
Estrellas	50	58
Total	100	118

Fuente: Encuesta casa por casa.

- Normalmente se utilizan dos tipos de columnas y dos tipos de escalas, cualitativa y cuantitativa.

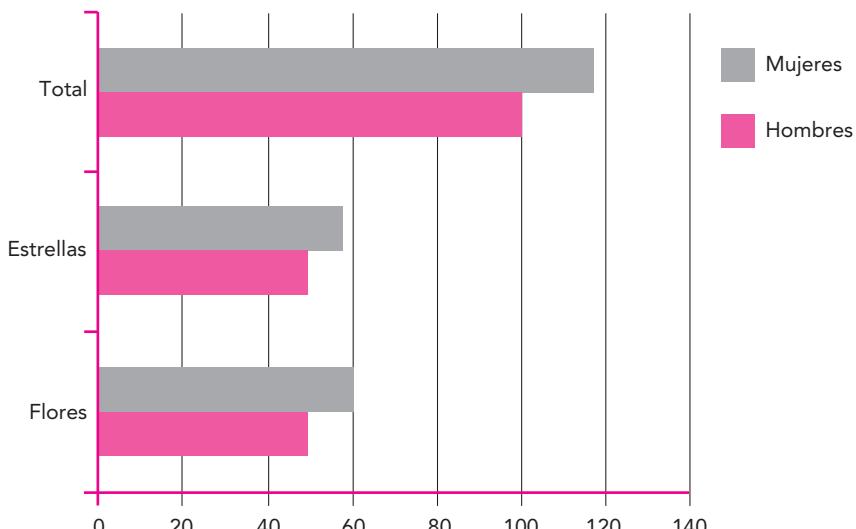
El cuadro 23-2 muestra un ejemplo de tabla.

Las gráficas, por otra parte, tienen los siguientes requisitos:

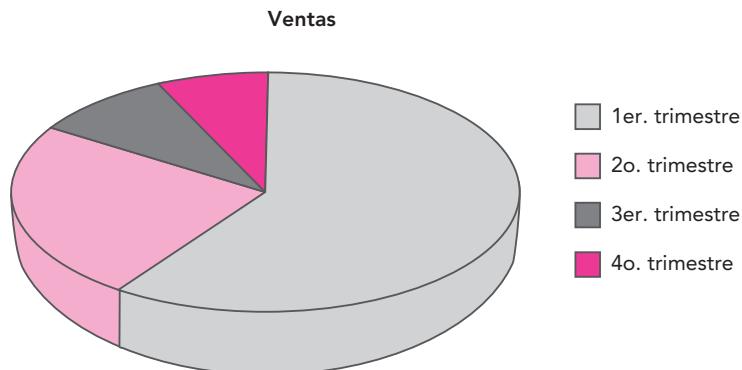
- Deben ser autoexplicativas.
- Es importante que presenten fielmente los hechos.
- Su presentación debe ser estética.
- Limpia y de trazos claros.

Las principales construcciones gráficas son las siguientes:

1. Gráfica de barras (figura 23-2). Se utiliza para presentar distribuciones de frecuencias variables de escalas nominales, ordinales y datos de frecuencias. También pueden presentarse barras dobles.



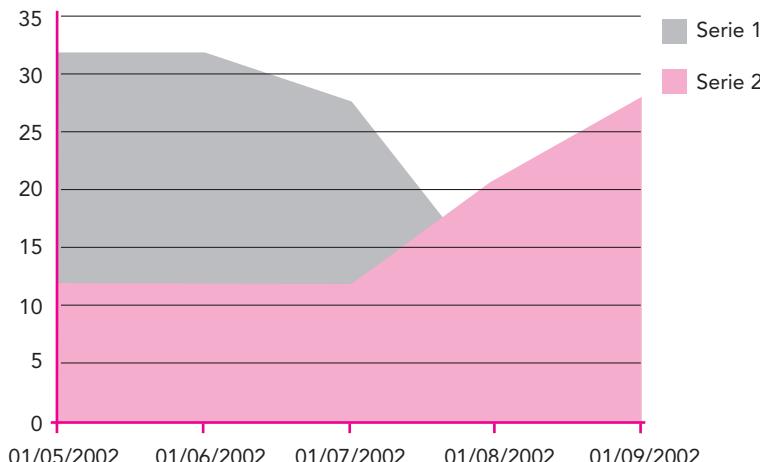
▲ Figura 23-2 Ejemplo de gráfica de barras.



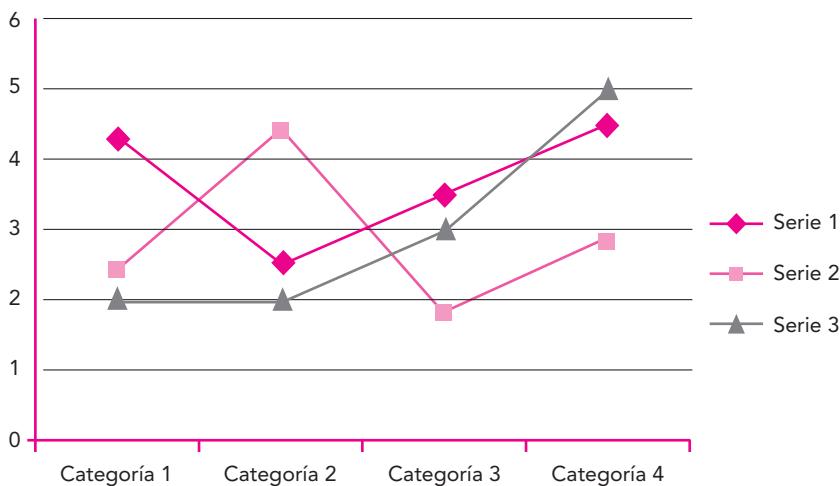
▲ Figura 23-3 Ejemplo de diagrama de sectores.

2. Diagrama de sectores (figura 23-3). Se utiliza con fines comparativos, presenta cifras absolutas o porcentajes, en los que cada 1% corresponde a 3.6% del círculo.
3. Histograma (figura 23-4). Se utiliza para presentar distribución de frecuencias en escala cuantitativa continua.
4. Polígono de frecuencias (figura 23-5). Se presenta comparación de distribución de frecuencias en escalas continuas, en las que los puntos se unen con una línea sin interrupción.
5. Diagrama de correlación (figura 23-6). Presenta relación de variables en escala continua.

Actualmente, con el manejo de hojas de cálculo en programas como Excel, es más sencillo graficar y presentar las variables en muy distintas formas. Para la descripción y análisis de los datos se utilizan técnicas estadísticas para dictaminar la validez.



▲ Figura 23-4 Ejemplo de histograma.



▲ Figura 23-5 Ejemplo de polígono de frecuencias.

▼ ▲ Análisis estadístico

La estadística se define como un método científico de operar con los datos e interpretarlos. Se diferencian dos usos del método estadístico: descriptivo e inferencia. La estadística descriptiva o deductiva es el método para obtener conclusiones de un conjunto de datos. La inferencia estadística se utiliza para establecer conclusiones que sobrepasan las aportadas por el conjunto de datos en cuestión.

Una estadística es una agrupación de datos ordenados en forma sistemática en cuadros o gráficas. La población o universo colectivo es el conjunto de todos los elementos,



▲ Figura 23-6 Ejemplo de diagrama de correlación.

medidas, individuos u objetos que tienen una característica común. Los datos son medidas, valores o características susceptibles de ser observados y contados.

Una variable es una característica que puede tener diferentes valores en los distintos elementos o individuos de un conjunto. Variable discreta es la que puede tomar sólo valores enteros, en tanto que la variable continua puede tomar cualesquiera de todos los valores teóricamente posibles, entre dos valores dados.

Medidas de resumen

Las medidas de resumen expresan numéricamente los datos en un solo valor y dependen, por supuesto, del tipo de variables. En variables cualitativas, las medidas de resumen se extraen de relaciones matemáticas entre conjuntos y subconjuntos que presentan frecuencias relativas; para las variables cuantitativas las medidas de resumen se obtienen mediante procesos matemáticos con medidas de tendencia central y de dispersión.

En estadística se trabaja intensamente con razones, proporcionalidades, proporciones y porcentajes. Una razón es la relación entre dos cantidades que permite compararlas, lo cual se hace por diferencia (aritmética) o por cociente (geométrica); por ejemplo:

- Razón aritmética $a-b$
- Razón geométrica a/b

El porcentaje es el total de unidades que se toma de una cantidad considerada base, el tanto por ciento es el número de unidades que se toma de cada ciento.

En una razón de proporcionalidad, el denominador o divisor recibe el nombre de base, por ejemplo: en la razón $3/5$, la base es 5, o lo que es lo mismo, 3 por cada 5; al convertir la razón en su equivalente (se multiplican ambos miembros por 5) el equivalente es $15/25$, de esta forma la nueva base es 25.

La razón de proporcionalidad para su uso en porcentajes tiene su base en 100. Al expresar el porcentaje (%), es factible hacerlo en porcentaje o en forma decimal, a lo cual se le denomina tasa o el tanto por 1; por ejemplo:

$$\begin{aligned} 12\% \text{ (12 de cada 100)} &\dots\dots \text{ porcentaje} \\ 0.12 \text{ (0.12 de cada unidad)} &\dots\dots \text{ tasa} \end{aligned}$$

Medidas de tendencia central

La mayor densidad de la frecuencia está en la parte central de las gráficas, de ahí deriva el nombre de medidas de tendencia central que se le da a la media, la mediana y la moda.

La **media aritmética** de cierto número de cantidades es la suma de sus valores divididos entre su número.

N =número de observaciones.

X = valor de cada observación.

\bar{X} = media aritmética.

La media aritmética es la única de las medidas de tendencia central que puede intervenir en operaciones algebraicas.

La **mediana** es el valor que divide una distribución de datos ordenados en dos mitades, la mediana es el valor del término del medio. En la mediana, los datos se ordenan de menor a mayor; por ejemplo, en la secuencia

10, 12, 18, 20, 22

la mediana es 18, porque deja dos valores por debajo y dos por arriba.

Si hay dos valores en medio, la mediana será el valor equidistante de los dos centrales; de modo que en la secuencia

10, 12, 18, 19, 21, 22

la mediana será $18 + 19/2 = 18.5$.

La mediana también puede calcularse con método gráfico, la ojiva porcentual y el histograma.

La **moda** es el valor que ocurre con mayor frecuencia, puede considerarse como el valor más representativo o típico de una serie de valores. Existen otras medidas de tendencia central, como la media geométrica y la media armónica.

Medidas de dispersión

La información que se obtiene con las medidas de tendencia central es limitada al interpretar la forma en que están diseminados o dispersos determinados valores de los datos. Para ampliar la interpretación, una opción es utilizar el rango, cuartiles y deciles, desviación media y varianza.

La **desviación media** es una medida de la dispersión bastante objetiva: cuanto mayor es el valor, mayor es la dispersión de los datos. La **varianza** es la media aritmética de los cuadrados de las desviaciones respecto a la media aritmética. La **desviación típica** o estándar es la raíz cuadrada de la varianza. Para efectuar comparaciones entre serie de observaciones, se utiliza la **dispersión relativa** o coeficiente de variación.

La estadística para el análisis es uno de los elementos clásicos del método positivista; sin embargo, actualmente se aplica incluso en estudios de tipo cualitativo; es recomendable consultar textos apropiados para conocer resultados aplicando el método estadístico. En ocasiones es preferible hacer investigación en equipo multidisciplinario.

No es el propósito de esta obra profundizar en los métodos del análisis, pero sí señalar los posibles caminos para ello.

Informe de investigación

Tal como sucede con el plan de investigación, existen diversas formas para presentar los resultados, algunos le llaman tesis o informe; sin embargo, la mayoría de los autores coincide en que debe incluir los siguientes apartados:

1. Sección preliminar.
2. Sección del informe.
3. Sección de referencias y apéndices.

Sección preliminar

Los preliminares toman en cuenta la elaboración de:

- Una portada.
- Un índice de contenido.
- Un concentrado de tablas y figuras.
- Un resumen o *abstract*, preferentemente en otro idioma.
- Un prólogo.

Sección del informe

- Contexto general del estudio.
- Antecedentes históricos.
- Contexto del problema.
- Referentes empíricos.
- Delimitación del problema.
- Hipótesis.
- Objetivos del estudio.
- Variables.
- Indicadores.
- Congruencia de variables.
- Marco teórico.
- Metodología empleada.
- Muestra y recolección de información.
- Análisis e interpretación de los datos.
- Conclusiones y propuestas de solución.

Sección de referencias y apéndices

A fin de que una investigación sea considerada como seria, debe tener al menos 50 fuentes bibliográficas, un número aceptable de fuentes hemerográficas y de bibliotecas virtuales.

También es factible que se incluyan fuentes de información y anexos.

▼▲ Conclusiones

1. La investigación es la acción y efecto de investigar, es esforzarse en descubrir algo. Es la búsqueda metódica y técnica de los elementos necesarios y suficientes que constituyen el conocimiento científico.
2. Las funciones de la investigación científica son:
 - Proponer nuevas formas de trabajo.
 - Ofrecer otros enfoques de un problema.
 - Enriquecer el tema con una aportación personal.
 - Presentar puntos de vista personales.

3. Las características de la investigación cuantitativa son:

- Mide fenómenos.
- Utiliza estadísticas.
- Emplea experimentación.
- Análisis causa-efecto.
- Tiene un proceso: secuencial-deductivo.
- Es probatoria y analiza causa-efecto.

4. Los propósitos de la investigación cuantitativa son:

- Generalización de resultados.
- Control sobre fenómenos.
- Réplica.
- Predicción.

La investigación cualitativa usa la recolección de datos para:

- Plantear hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico.
- Establecer patrones de comportamiento.
- Probar teorías.

5. El investigador que utiliza el enfoque cuantitativo realiza los siguientes pasos:

- a) Plantea un problema de estudio delimitado y concreto (incluyendo preguntas de investigación).
- b) Revisa lo que se ha investigado antes (se le conoce como “revisión de la literatura”).
- c) Sobre la revisión se construye un marco teórico que permite elaborar hipótesis.
- d) Prueba de hipótesis.
- e) Recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos.
- f) Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

6. La investigación cualitativa tiene las siguientes características:

- El investigador plantea el problema, pero no sigue un proceso claramente definido (los planteamientos no son tan específicos como el enfoque cuantitativo).
- Se utiliza para descubrir y refinar las preguntas de investigación.
- Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir y luego generar perspectivas teóricas, de lo particular a lo general).
- En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis. El enfoque se realiza en la recolección de los datos no estandarizados.

7. La administración de los servicios de enfermería es un campo de acción bastante amplio; los problemas motivo de investigación abundan. Si se busca precisión al estudiar un fenómeno es mejor utilizar el enfoque positivista.

8. La administración de calidad se produce con la aplicación de métodos cognitivos adecuados para conocer la realidad del entorno.
9. Si el propósito de la investigación en la administración de los servicios de enfermería es crear, cambiar, reformular, un enfoque cualitativo e incluso la fenomenología pueden dar resultados efectivos.
10. El conocimiento permite a la profesional de enfermería adaptarse al entorno, comprender las características de la profesión y buscar las mejores acciones para proporcionar servicios que agreguen valor al transformar los insumos.
11. Los filósofos idealistas que consideran a la mente separable del cuerpo, sostienen que los pensamientos y las sensaciones no son producto de algún proceso material.
12. Las ideologías son siempre particularmente vulnerables y están abiertas a la crítica por la contradicción que encierran en sí mismas y por ignorar los hechos de la experiencia. El punto de vista materialista, por el contrario, expresa que todas las funciones mentales dependen de los órganos correspondientes del cuerpo y no pueden ejercerse sin ellos.
13. La verdad completa, total y absoluta es algo que nunca se podrá alcanzar; pero es algo hacia lo cual siempre se aproxima.
14. El conocimiento progresá y se desarrolla cuando se elaboran y se prueban las ideas, cuando se convalida la correspondencia de las teorías con la realidad objetiva.
15. El desarrollo del conocimiento es el desarrollo de la reflexión fidedigna del mundo objetivo en la conciencia humana.
16. La ontología es la rama de la filosofía en la que se exponen las diversas teorías sobre el ser en general.
17. La gnoseología es una disciplina filosófica que busca determinar el alcance, la naturaleza y el origen del conocimiento.
18. Uno de los sustentos de la tendencia cualitativa es la fenomenología. El enfoque cualitativo de la investigación es, por su propia naturaleza, dialéctico y sistémico.
19. La fenomenología es filosofar, es un proceso de reflexión que induce a crear.
20. La investigación administrativa es vital para posicionarse, crecer, innovar, ser competitivos y crear.

En relación con la investigación, el método, el estudio del método, el conocimiento, la naturaleza, existen abundantes bibliografías y fuentes diversas de información. No es la intención de este texto abundar en un tema complejo y que causa profundas reflexiones y debates.

Se ha presentado en forma breve una introducción al método científico, un esquema práctico y confiable para adentrarnos en los métodos del conocimiento y que, por tener en la administración de servicios de enfermería un campo en desarrollo, puede ser muy útil para los colegas.

Si esta obra cumple su objetivo de introducir al lector en las teorías de la administración, en los métodos y técnicas necesarias para administrar con calidad, en la posibilidad de buscar otras fuentes para proporcionar servicios con valor agregado, en despertar la inquietud para la autorrealización, con toda seguridad el esfuerzo vale la pena.

Referencias

Capítulo 3

1. Morris D., Brandon J., *Reingeniería*, McGraw-Hill, México, 1998, p. 26.
2. Boyett J. et al., *Hablan los gurús*, Norma, México, 1999, p. 345.
3. Boyett J., *op. cit.*, p. 359.
4. Morris D., Brandon J., *op. cit.*, p. 19.
5. Mariño Navarrete H., *Gerencia de procesos*, Alfaomega, México, 2000, p. 2.
6. Mariño Navarrete H., *op. cit.*, p. 4.

Capítulo 4

1. Fayol H., *Administracao industrial e Geral*, Atlas, São Paulo, 1950.
2. Valdivia I., *Administración integral*, Oasis, México, 1975.
3. Reyes A., *Administración de empresas*, Trillas, México, 1981, p. 5.
4. Casillas L., *Administración integral*, Oasis, México, 1970.
5. Terry G., *Principios de administración*, CECSA, México, 1978, p. 34.

Capítulo 5

1. Reyes A., *Administración de empresas*, Trillas, México, 1981, p. 5.
2. Terry G., *Principios de administración*, CECSA, México, 1978, p. 34.
3. Citado en Casillas L., *Administración integral*, Oasis, México, 1970, p. 5.
4. Casillas L., *op. cit.*, p. 5.
5. Hicks H., *Administración de organizaciones*, CECSA, México, 1982, p. 37.
6. Fajardo Ortiz G., *Atención médica*, Prensa Médica Mexicana, México, 1983, p. 136.
7. Chiavenato I., *Introducción a la teoría general de la administración*, 3a. ed., McGraw-Hill, México, 1991, p. 206.
8. Casillas L., *op. cit.*, p. 10.
9. Fajardo Ortiz G., *op. cit.*, p. 136.
10. Marriner A., *Manual para administración en enfermería*, Interamericana, México, 1982, p. 45.
11. Koontz H., O'Donell C., *Curso de administración moderna*, 6a. ed., McGraw-Hill, México, 1979, p. 626.
12. Grupo ISEF, *Agenda Laboral 2002*, Ediciones Fiscales ISEF, 2002.

Capítulo 6

1. The World Bank, *Global Economic Prospects and the Developing Countries*, Washinton DC, 2001.

Capítulo 7

1. Zyman S., *El final del marketing que conocemos*, Ediciones Granica, Barcelona, España, 1999.
2. Heskett J.L. et al., *Putting the Service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, 1994, pp. 168-180. Editor Schwartz T., Jacobucci D. Thousand Oaks, C. A. Sage Publications, 2000.

Capítulo 9

1. Citado por Chiavenato I., *Introducción a la teoría general de la administración*, 3a. ed., McGraw-Hill, México, 1991, p. 291.

Capítulo 10

1. Martínez V.F., *Planeación estratégica creativa*, PAC, México, 2001, p. 98.



2. Porter M., *Estrategia competitiva*, 37a. reimpr., Grupo Editorial Patria, México, 2009, pp. 51-57.
3. Thompson A. Jr., Strickland A.J., Gamble J.E., *Administración estratégica*, 15a. ed., McGraw-Hill, México, 2008, pp. 30-35.
4. Secretaría de Salud, Programa Nacional de Salud 2002-2012, México, 2002, p. 81.
5. Porter M., *op. cit.*, pp. 66-69.

Capítulo 12

1. Ediciones fiscales ISEF. Agenda de salud.
2. Secretaría de Salud, *Reglamento interno*, Gobierno de la República, México, 2003.

Capítulo 14

1. Goleman D., *La inteligencia emocional*, Javier Vergara (ed.), México, 2006, p. 24.

Capítulo 16

1. Marriner T.A., *Introducción al análisis de las teorías de enfermería*, 4a. ed., Mosby-Doyma, Barcelona, España, 1998, pp. 3-15.
2. Jamieson E. et al., *Historia de la enfermería*, 6a. ed., Interamericana, México, 1968, pp. 164-176.
3. Universidad Nacional Autónoma de México, *Teorías y modelos para la atención de enfermería* (Antología). Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia, México, 2005.

Capítulo 20

1. Lenin V., *Materialismo y empiriocriticismo*, cap. 2, Ediciones de Lenguas Extranjeras, Pekín, 1974.
2. Citado por Cornforth M., *Teoría del conocimiento*, Nuestro Tiempo, México, 1980, p. 8.
3. Marx C., Engels F., *Ludwig Feuerbach y el fin de la filosofía clásica alemana*, 1888, p. 230.
4. Lenin V., *Cuadernos filosóficos*, AYUSO, 1974, p. 161.
5. Hartmann N., *Ontología*, Fondo de Cultura Económica, México, 1956, pp. 35-36.
6. Popper K., *La lógica de la investigación científica*, Tecnos, Madrid, 1973, p. 57.
7. Kerlinger N.F., *Investigación del comportamiento*, Interamericana, México, 1983, p. 4.
8. Rosenblueth A., citado por Romero J., *El método experimental*, Harla, México, 1983, p. 4.
9. Pardinas F., *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*, Siglo XXI, México, 1980, pp. 23-47.

Capítulo 21

1. Kerlinger N.F., *Investigación del comportamiento*, Interamericana, México, 1983, p. 7.
2. Rojas R., *El proceso de la investigación científica*, Trillas, México, 1982, p. 3.

Capítulo 22

1. De Gortari E., *La metodología*, Grijalbo, México, 1980, pp. 41-42.
2. Konstantinov F.V., *Materialismo histórico*, Grijalbo, México, 1980, p. 2.
3. Zubizarreta G.A., *La aventura del trabajo intelectual*, Fondo de Cultura Panamericano, Lima, Perú, 1981.

Índice

NOTA: Los números de página en **negritas** indican cuadro, los números de página en *cursivas* indican figura.

A

- Abdellah, Faye, 319
Aceptación universal, 79
Actitud proactiva, 300
Actitudes de las personas en las organizaciones, 37
Adaptación, 360
Administración
 aportaciones de Fayol, **19**
 aportaciones de Taylor, **22**
 campos de acción de la, 78
 características de la, 77
 científica, 17, 20
 científica de Taylor, 20
 como ciencia social, 79
 concepto de, 80, 145
 de tareas, 66
 del conocimiento, 53
 en Argentina, 15
 en Brasil, 15
 en Chile, 15
 en Colombia, 16
 en México, 11
 en Panamá, 14
 en Uruguay, 16
 en Venezuela, 16
 evolución de la, en América Latina, 10
 filosofía de la, 71, 72
 funciones de la, 146
 importancia de la, 81
 inicio de la teoría general de la, 8
 paradigma clásico, 17
 periodo neoclásico de la, 25
 por conocimientos de Drucker, 57
 teoría general de la, 17
Administración contemporánea
 desarrollo sustentable, 45
 enfoque de calidad, 35
 enfoque de la toma de decisiones, 34
 enfoque de las contingencias, 35
 enfoque de sistemas, 32
 enfoque del comportamiento, 29
 enfoque estructuralista, 27
 enfoque global de la, 27
 globalización, 44
 modelo burocrático de organización, 28
 teoría del desarrollo organizacional, 29
Administración empírica, 3
aportaciones de los filósofos, 7
cristianismo, 7
el hombre primitivo, 4
organización militar, 8
origen y evolución, 3
sociedades egipcias, 6
sociedades hebreas, 6
Administración integral
 de servicios, 153
 elementos de la, *154*
Administración y motivación, 293
construir el liderazgo de enfermería, 298
fuentes del poder, 298
liderazgo, 294
liderazgo y autoridad, 297
poder y autoridad, 297
teoría de la trayectoria meta, 296
teoría de las contingencias, 295
teoría de los rasgos, 295
teoría del carisma, 294
teoría del gran hombre, 294
teorías situacionales del liderazgo, 295
Administrador, perfil del, 81
 en enfermería, 81
Administradores, aportaciones de los, 9
Administration industrielle et générale, 17
Afiliación, necesidad de, 118
Agnosticismo kantiano, 371
Alfabeto fonético, 4
Alta dirección, 53



- Alto desempeño, 53
Ambiente, 68
 de tarea, 69
Anagrama de Gilbreth, 23
Análisis
 de costo-beneficio, 87
 de la cadena de valor, 209
 de la competencia, 205
 FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas), 208, 249
 marginal, 87
Análisis de puestos, 105
 definición, 105
 elaboración, 105
 objetivos, 105
 ventajas, 105
Análisis estadístico, 432
 medidas de dispersión, 434
 medidas de resumen, 433
 medidas de tendencia central, 433
Analizar los diferentes cursos, 91
Aportaciones de Fayol, **19**
Aportaciones de Taylor, **22**
Aprendizaje de las experiencias, 63
Apriorismo, 372
Archivo, 134
Aspectos legales, 347
Atención médica, 169, 260
 atención de tipo especializado, 172
 atención oportuna, completa, accesible y científica, 170
 calidad, 170
 cobertura limitada a la capacidad económica del cliente, 172
 concentración, 172
 de tipo curativo y asistencial, 172
 en el sistema de salud en México, 172
 funciones de la, 169
 igualdad, 170
 primer nivel de, 170
 programas según niveles de, 171
 requisitos de la, 170
 segundo nivel de, 170
 tecnología apropiada, 170
 tercer nivel de, 170
 tratamientos con base en medicamentos, 172
Auditoría, 134
 de calidad, 53
 objetivo, 134
 tipos de, 134
 utilidad, 134
Ausentismo
 cálculo de, 236
 clasificación de, 236
 procedimiento, 238
Autocontrol, 360
Autoridad, niveles mínimos de, 67
- B**
- Benchmarking*, 63, 211
Benner, Patricia, 320
Black box, 32
Branding, 157
Breakthrough, 62
Burocracia, 28
- C**
- Caja negra, 27
Cálculo
 de ausentismo, 236
 de material y equipo, 238
 de personal de enfermería, 229
Calidad, 54, 360
 auditoría de, 53
 con base en hechos, 54
 conceptos de, 53
 datos generales del modelo administrativo de, 38
 de la atención de enfermería, 259
 enfoque de, 35
 evaluación de, 55
 pioneros del enfoque de, 47
 tangible o intangible de los procesos de servicios, 151
 total, 54, 62
Campo de estudio delimitado, 79
Capacidad de proceso, 54
Características económicas, 204
Categoría, 119
Censo diario de pacientes, 305
Centro pequeño, 58
Chamanismo, 168
Champy, James, 53

- Ciclo de Deming, 50
Ciclo de éxito, 288
Ciclo de falla, 287
Ciclo PEEA (planear, ejecutar, estudiar y actuar), 62
Ciencia, 375
 administrativa, variables de estudio de la, 146
Círculo de Deming, 48
Círculo de Shewart, 48
Ciudadanía, 201
Cliente, 54
 enfoque al, 55
 externo, 54
 interno, 54
Coherencia y sistematización
 de conocimientos, 79
Comparación referencial, 54
Competencia, 119, 214
Competitividad, 54
Compromiso, 359
Comunicación, 120
 administrativa, tipos de, 121
 ascendente, 121
 barrera para la, 122
 conceptos de, 121
 deficiente redacción en el mensaje, 122
 descendente, 122
 descuidos y omisiones, 123
 elementos de la, 120
 falta de claridad, 122
 general, 122
 horizontal, 122
 incongruencia entre el contenido y la intención, 122
 métodos de, 121
 no saber escuchar, 122
 principios de la, 123, 133
 propósitos de la, 120
 vertical, 67
Conclusión, 332
Condiciones de trabajo, 159
Conducta
 inactiva, 38
 interactiva, 38
 preactiva, 38
 reactiva, 38
Conflictos(s)
 etapas del, 302
 manejo de, 301
 solución de, 302
Conocimiento, 44, 48, 367, 386
 científico, 376
 cotidiano, 376
 de divulgación, 376
 demostrado y demostrable, 79
 empírico, 376
 ideología, 365
 investigación en el proceso del, 377
 percepciones y juicios, 368
 popular, 376
 posibilidad del, 374
 práctica y, 370
 precientífico, 376
 principales corrientes sobre el origen del, 372
 raíces del (origen), 365
 reflejo ideológico de la realidad, 366
 teoría y práctica, 369
 teórico, 376
 tipos de, 376
 verdad, 366
Consenso, 54
Constructivismo, 374
Contexto ambiental, 330
Contingencias, enfoque de las, 35
Control, 51, 132, 203
 comparación, 138
 concepto del, 132
 de calidad, 43
 de calidad total, breve historia del, 42
 descripción del esquema de, 137
 establecimiento de parámetros de, 137
 estadístico, 50
 evaluación, 133
 medición por sistemas, 138
 mejoras y correcciones, 138
 métodos del, 134
 objetivos de la supervisión, 132
 pasos del, 137
 principios de la supervisión, 133
 principios del, 138
 propósitos del, 132
 requisitos de los planes de supervisión, 133
 sistemas de, 132

- Control (*cont.*)
supervisión, 132
técnicas de, más empleadas, 134
- CPM (método del camino crítico), 89
- Creatividad, 360
- Cristianismo, 7
- Criticismo, 374
- Cronogramas, 227
- Crosby, Phil, 52
- Cuestionario, 402
desventajas del, 404
objetivos, 402
pasos para el diseño de formularios, 402
prueba del, 404
reglas para el diseño, 403
tipos de, 403
ventajas del, 404
- Cuidado humanizado, 320
- Cuidados culturales
diversidad de los, 330
universalidad de los, 330
- Cuidados de enfermería, 330
coherentes culturalmente, 330
- Cultura, 330
deseada, 54
organizacional, 54
- Curriculum vitae*, 127
- D**
- De principiante a experta, 320
- Delegación, 123
principios de la, 123
- Deming, Williams Edwards, 48
- Demótico, 4
- Departamentalización
por área geográfica, 26
por clientela, 26
por objetivos, 26
por procesos, 26
tipos de, 26
- Departamento de enfermería, 179
área administrativa, 181
control de enfermería, 181
cuarto de medicamentos, 181
cuarto de tratamientos especiales, 181
funciones de los jefes de enfermería, 181
objetivos del, 180
- sala de estudio, 181
ubicación física, 181
- zona de almacén, 181
zona de operación, 181
- Derechos humanos, 348
- Desafío, 119
- Desarrollo organizacional, 30
características del, 31
concepto de, 31
conceptos filosóficos del, 31
- Desarrollo por y para la humanidad, 46
- Desarrollo sostenido, 54
- Desarrollo sustentable, 45, 54
principios del, 45
- Desarrollo y superación, 81
- Desperdicio, 20
- Desviación media, 434
- Desviación típica, 434
- Detener actividades, 89
- Diagnóstico interno y externo, 204
- Diagnóstico situacional, 213
- Diagrama
causa-efecto, 54
causa-efecto de Ishikawa, 248
de flujo, 54, 227
de Gantt, 227
de Pareto, 54, 246
- Dialéctica, 375
- Dinero, 119
- Dirección de personal, 124
concepto, 124
contenido de los contratos, 128
contratación, 128
contrato, 128
curriculum vitae, 127
entrevista, 126
expediente de admisión, 126
periodos de prueba, 126
promoción interna, 125
prueba de admisión, 126
reclutamiento, 125
reclutamiento externo, 126
selección, 126
selección de recursos humanos, 126
selección de recursos materiales, 129
- Dirección, principios de la
de la calidad, 131

- de la definición de puestos, 131
de la selección, 131
de los recursos materiales, 132
del conocimiento, 131
del propósito, 131
Dirección y liderazgo, 111
Discípulo de Sheward, 62
Dispersión relativa, 434
División de trabajo, 68
Doble ciudadanía, 58
Documentación, 54
Dogmatismo, 374
Dotación de personal, factores que afectan la, 236
Drucker, Peter, 48
- E**
- Edad de piedra, 5
Efectividad, 55
Eficiencia, 55, 81
 ecológica, 55
Elaborar la red, 91
Elemento núcleo, 71
Emisor, 120
Empirismo, 372
Empleados
 contratistas, 59
 profesionales, 59
 temporales, 59
Empresa(s)
 clasificación de las, **148**
 concepto de, 147
 de servicios, procesos administrativos de las,
 155
 evolución de la, 40
Energía, campos de, 324
Enfermedad, historia natural de la, 167
Enfermera general, funciones de la, 303
Enfermería, 273, 330
 administración estratégica en servicios de, 187
 campo de acción de la, 273
 concepto de, 180
 departamento de, 179
 etapas para elaborar un plan estratégico en, 193
 objetivos de los planes estratégicos, 192
 profesional, 317
 psicodinámica, 332
 transcultural, 330
Enfoque humanista, 25
Ensayo y error, 35
Enseñanza
 formal, 130
 informal, 130
 principio de, 133
Entrada, 55
Entrevista
 autobiográfica, 401
 cierre de la, 402
 control de la, 402
 de acontecimientos no observables, 401
 de escenarios complejos, 401
 ejecución de la, 401
 objetivos de la, 401
 pasos de la, 401
 planeación de la, 401
 semiestructurada, 401
Entropía, 32
Escepticismo, 374
Escribas, 4
Escritura cursiva jerárquica, 4
Escritura jeroglífica, 4
Escuchar la voz del cliente, 63
Especificidad, 78
Estándar, 55
Estandarización, 55
Estilo
 autocrático, 114
 democrático, 114
 liberal, 114
Estrategia(s), 202
 comerciales, 202
 corporativas, 202
 de áreas funcionales, 202
 ejecución de, 203
 elaboración de, 202
 formuladas, 189
 implícitas, 189
 impuestas, 189
 operativas, 202
 revisadas, 189
Estratificación, 55
Estructura, 55
 de la organización, 66
 de organización, 17
Estudio de tiempos y movimientos, 21

Estudios de investigación de sombra, 21
Ética de enfermería, 351
 origen de la moral, 351
 valores, 352
Ética profesional, 353
Etnohistoria, 330
Evaluación, tipos de
 directa, 133
 indirecta, 133
Evidencia física, 154
Evolución, 61
Existencialismo, 382
Experiencia, 385

F

Feedback, 30, 32
Fenómeno salud-enfermedad, concepto
 ecológico del, 165
Fijar tiempos para las actividades, 90
Fines biológicos, 72
Fines culturales, 72
Fines económicos, 72
Fines políticos, 72
Fines psicológicos, 72
Fines sociales, 72
Flujo de personal, 159
Forma amplia, 61
Forma escrita, 61
Forma sencilla, 61
Fortaleza, 359
Fuerzas externas, 30
Fuerzas extrapersonales, 331
Fuerzas internas, 30
Fuerzas interpersonales, 331
Fuerzas intrapersonales, 331
Función y división de trabajo,
 especialización por, 67
Funciones administrativas, 83
Funciones dependientes, 334
Funciones independientes, 334
Funciones interdependientes, 334

G

Gantt, Henry Laurence, 23
Garantía
 de calidad, 43
 en el servicio, 55

Generación de desechos, 45
Gerencia de procesos, 60
Gestión de recursos humanos
 por competencias, 289
 enfoque de diseño de puestos, 291
 enfoque de las diferencias individuales, 292
 enfoque gerencial, 291
 enfoque organizacional, 292
Gilbreth, Frank B., 23
Globalización, 44
Gnoseología, 373
Grandes teorías, 321

H

Hacer ajustes, 92
Hacha de puño, 5
Hall, Lydia E., 319
Hammer, Michael, 53
Henderson, Virginia, 318
Hermenéutica, 374
Hipótesis, 423
 alternativas, 427
 científicas, 426
 científicas, características de las, 424
 científicas, nivel de abstracción de las, 425
 clasificación de las, 426
 estadísticas, 426
 función de las, 424
 nula, 427
 requisitos para elaborar una, 425
 variables, 427
Histograma, 55, 243
Hoja de balance de líquidos, 307
Hoja de cuidados intensivos, 306
Hoja de la enfermera, 307
Hoja de registros clínicos y tratamientos, 307
Hoja de verificación, 55
Hombre como máquina, 70
Homeodinámica, 325
Homeostasis dinámica, 33
Honestidad, 358
Hospital, 173
 clasificación, 176
 curación, 175
 docencia, 175
 funciones del, 175
 investigación, 175

organigrama típico de, 177
organización y funcionamiento, 176
prevención, 175
rehabilitación, 175
Humano racional, escuela asiática con el
concepto del, 36
Humildad, 360

I

Indicadores, 55, 231
para personal administrativo, 234
para suplencias, 233
por categoría, 231
por jornada, 232
por perfil y servicio, 233
por servicio, 232
por turno, 235
Individuo
como elemento, 71
concepto según los modelos de
administración, 70
Informática, 32
Informe(s), 134
clasificación, 135
concepto, 134
control de calidad, 137
control de cantidad, 137
control de inventarios, 137
control de tiempo, 137
datos estadísticos, 137
de rutina, 136
diario del estado de salud de los pacientes, 307
estructura, 136
objetivos, 135
observación, 136
periodicidad, 135
provocado, 136
requisitos, 135
solicitado, 136
tipos, 136
Informe(s) de investigación, 434
sección de referencias y apéndices, 435
sección del informe, 435
sección preliminar, 435
Ingreso *per cápita*, 16
Innovación, 360
Input, 32

Instituciones
con seguridad social, 265
sin seguridad social, 265
Instrumentos
de los procesos operativos, 305
de producción, 22
para administrar servicios de enfermería, 221
para clasificar información, 243
para recolectar información, 240
Integración de recursos humanos de enfermería,
277
Integridad, 360
Intelectualismo, 372
Inteligencia emocional, 300
Introducción y desarrollo, 129
adiestramiento, 130
áreas de la enseñanza en servicio, 129
de recursos materiales, 131
desarrollo de liderazgo, 130
educación continuada, 130
orientación, 129
Intuicionismo, 383
Investigación
cualitativa, 380
cualitativa y cuantitativa, diferencias entre,
379
de campo, instrumentos para la, 399
de operaciones, 87
en el proceso del conocimiento, 377
enfoque analítico, 387
enfoque funcionalista, 388
enfoque reflexivo, 388
estudio holístico, 390
instrumentos, 390
marco epistemológico, 389
método, 389
método etnográfico, 390
método fenomenológico, 390
método hermenéutico dialéctico, 389
método investigación-acción, 390
metodología, 389
métodos y técnicas de, 391
objetivos del diseño o plan de, 404
otras tendencias dentro de esta posición, 387
técnica de campo, 391
técnica documental, 391
tipos de, 379

- Investigación, diseño de la, 404
congruencia metodológica, 417
contenido, 407
cualitativa, 407
cuantitativa, 414
definición del problema, 415
definición del problema de investigación, 408
en ciencias sociales, 406
esquema metodológico, 411
experimental, 407
interrelación de variables, 410
introducción, 408
justificación, 414
justificación del estudio, 412
marco teórico, 412
método de investigación, 415
metodología, 410
modelos de, 405
objetivos del estudio, 410
planteamiento del problema, 416
resumen, 414
teoría relacionada con el objeto de estudio, 413
variables de estudio, 409
- Irresponsabilidad, 20
- Ishikawa, Kaouru, 51
- J**
- Jefa de enfermeras, 181
Jerarquía, 8
Jerarquizar actividades, 90
Johnson, Dorothy E., 325
Juran, Joseph M., 51
Justicia, 359
- K**
- King, Imogene, 326
- L**
- Leininger, Madeleine M., 329
Lengua sagrada, 4
Levine, Myra, 323
Ley general de salud, 266
Liderazgo, 112, 119
de enfermería, 287
de equipo, 299
de las enfermeras a nivel operativo, 303
directivo, 298
libre, 299
principio de, 133
Línea, departamentos de, 67
Lista de cotejo, 240
procedimiento para elaborar la, 241
Logan, Winifried, 328
Lugar, ciberespacio y tiempo como plaza, 153
- M**
- Macroambiente, 69
Manifiesto comunista, 9
Manuales, 103
clasificación, 104
de organización, 104
de procedimientos, 104
definición, 103
difusión, 104
elaboración, 104
función, 103
múltiples, 105
objetivos de los, 103
Marketing, procesos de, 155
Material y equipo, cálculo de, 238
clasificación, 239
condiciones, 239
en almacén, 239
en central, 239
en fondo fijo, 239
equipo clínico, 240
equipo fijo, 240
equipo rojo, 240
factores, 239
móvil, 240
Mayo, Elton, 24
McGregor, Douglas, 24
Media aritmética, 433
Mediana, 434
Medicina
clásica china, 169
hipocrática, 168
Medio ambiente, 216
Medios de comunicación, 123
agendas, 123
boletines, 123
circulares, 123
fotografías, 123

- informes, 123
memoranda, 123
oficios, 123
películas, 123
periódicos, 123
- Mejora, 51
- Mercado, 215
- Mercosur, 15
- Método científico, 419
análisis estadístico, 432
conclusiones, 435
hipótesis, 423
informe de investigación, 434
presentación de los datos, 429
problema, 419
prueba de hipótesis, 428
- Método de investigación, 384
- Métodos y técnicas, 81
- Métodos y técnicas de investigación, 391
- Misión, 213
- Moda, 434
- Modelo
administrativo de calidad, datos generales del, 38
burocrático de organización, 28
de adaptación, 327
de calidad, 55
de introspección, 319
de sistema conductual, 325
de sistemas, 331
holístico de salud, 169
vital, 328
- Motivación
por el logro, 289
por el poder, 289
por la pertenencia, 289
y satisfacción, 289
y sistemas de recompensa, 159
- Motivadores administrativos de Patton, 119
- N**
- Negligencia, 20
Neuman, Betty, 331
Nightingale, Florence, 317
Niveles mínimos de autoridad, 67
Normas, 101
definición, 101
- ejemplos, 102
función, 101
importancia, 102
requisitos, 102
- O**
- Objetivos, 201, 213
de servicio, 75
económicos, 76
ejemplo de, 201
estratégicos balanceados, 55
logro de los, 81
organizacionales, 74
 importancia de los, 74
sociales, 76
tipos de, 75
y necesidades de las personas, 73
- Observación
científica, 397
de campo, 398
no participante, 399
participante, 398
simple no controlada, 399
sistématica, 399
tipos de, 398
- Ontología, 372
idealista, 373
materialista, 373
- Operaciones, proceso de, 158
- Orem, Dorothea E., 321
- Organigrama(s), 97
circular, 100
con posición de *staff*, 99
de la Secretaría de Salud en México, 174
definición, 97
escalar, 100
función, 97
funcional, 99
horizontal, 100
importancia, 98
lineal, 99
matricial, 101
niveles, 98
requisitos, 98
tipos de, 99
- Organismos
centralizados por región, 14

- Organismos (*cont.*)
descentralizados por colaboración, 14
descentralizados por servicios, 14
- Organización, 81, 92
científica, 66
como sistema, 55
concepto, 93
federal, 58
formal e informal, 93
humana, 71
influencia del modelo neoclásico en la, 26
informal, 97
instrumentos de la, 97
militar, 8
según Chiavenato, 93
según Elmore Peterson, 93
según George Terry, 93
según Hackis, 93
según Laris Casillas, 93
según Reyes Ponce, 93
- Organización formal, 67, 94
deficiente, manifestaciones de una, 94
elementos de la, 94
funcional, 95
lineal, 95
lineal-funcional (lineo-funcional), 96
por comités, 97
tipos de, 94
- Organización, principios
de eficiencia, 111
de la delegación, 111
de la división del trabajo, 111
de la flexibilidad, 111
de la igualdad de autoridad y responsabilidad, 111
de la jerarquía, 111
de la responsabilidad absoluta, 111
de liderazgo, 111
del equilibrio, 111
del nivel de autoridad, 111
tramo de control, 111
unidad de dirección, 111
- Orientación, 129
- Orlando, Ida Jean, 328
- Output*, 32
- P**
Patrón nutricional metabólico, 343
Patrones, 324
Peplau, Hildegar, 332
Perseverancia, 360
Personal, 154
Perspectivismo, 374
PERT (técnica de evaluación y revisión de programas), 89
Pirámide de necesidades de Maslow, 116
Plan, concepto de, 84
Plan de investigación
características del, 405
defectos de protocolo o, 405
objetivos del, 404
- Plan estratégico
elementos del, 88
objetivos del, 192
- Planeación, 84
análisis y toma de decisiones, 86
clasificación de, 85
concepto, 84
fijar objetivos, 85
instrumentos de la, 88
investigación, 86
niveles de, 88
pasos de la, 84
por el área de influencia, 85
por el nivel directivo, 85
por el tiempo, 85
principios de la, 92, 133
- Planificar, 51
- Pluralismo, 201
- Poder, necesidad de, 118
- Políticas, 223
clasificación de las, 224
concepto de, 223
ejemplo de, 224
función de las, 223
requisitos al elaborar las, 224
- Posición competitiva, evaluación de la, 207
- Positivismo, 374
- Pragmatismo, 384
- Precio, 154
- Preguntas abiertas, 403
- Preguntas cerradas, 403
- Presentación de los datos, 429

- Prestadores del servicio de salud, 265
Presupuesto, 221
 con base cero, 223
 concepto de, 221
 de costos fijos, 222
 de costos variables, 222
 de ingresos y egresos, 222
 elaboración del, 222
 financiero, 223
 importancia, 221
 operacional, 223
 por programa, 223
 requisitos del, 221
 tipos de, 222
Prevención, niveles de, 167
 primaria, 167
 secundaria, 168
 terciaria, 168
Principio
 administrativo de Henri Fayol, 18
 de acción, 139
 de economía, 139
 de eficiencia, 139
 de excepción, 139
 de la armonía de planes, 139
 de la congruencia, 123
 de la eficiencia, 92
 de la flexibilidad, 92
 de la forma, 123
 de la garantía del objetivo, 138
 de la inclusión, 92
 de la jerarquía, 139
 de la previsión, 92
 de la primacía, 92
 de la toma de decisiones, 92
 del compromiso, 92
 del control, 92
 del control de punto crítico, 139
 del dinamismo, 123
 del equilibrio, 138
 del propósito, 92
 escalar, 67
 normativo, 138
Proactivo, 56
Problema(s), 419
 conceptos específicos operacionales, 423
 conceptos explícitos e implícitos del, 423
 de enfermería, tipología de, 319
 de investigación, 421
 de investigación, requisitos para elegir un, 421
 elaboración de hipótesis, 422
 elección y enunciado del, 419
 enunciar el, 421
 fuentes de los, 420
 médico-legales, 349
 objetivos de la investigación, 422
 relaciones de teorías y conceptos adoptados, 423
 requisitos para plantear los, 422
 tipos de los, 420
Procedimiento, 56, 233
 de arrastre, 5
Proceso(s), 56, 153
 clave, 56
 concepto y evolución del, 61
 de apoyo, 56
 enfoque con base en, 55
 operativos, instrumentos de los, 305
 valor añadido en los, 62
Proceso(s) administrativo
 aplicado a la atención de enfermería, 341
 control, 344
 dirección, 344
 examen, 342
 interrogatorio, 342
 observación, 342
 organización, 344
 planeación, 342
Proceso(s) enfermero, 333
 diagnóstico, 335
 ejecución, 338
 etapas del, 334
 evaluación, 338
 planeación, 337
 valoración, 335
Productividad, 68, 73, 153, 360
Producto, 56, 216
Programa(s), 224
 académico, carta descriptiva de, **226**
 actividades, 226
 aspectos de los, 225
 clasificación de los, 225
 concepto de, 224
 datos generales, 225

- Programa(s) (*cont.*)
de evaluación y técnica de revisión (PERT), 35
de supervisión, carta descriptiva de, 226
del camino crítico (CPM), 35
diagnóstico administrativo, 225
evaluación, 227
función de los, 225
índice de contenido, 225
introducción, 225
justificación, 225
Nacional de Salud 2001-2006, 198
objetivos, 226
organización, 226
presupuesto, 226
Promoción, 154
Proveedor, 56
Prudencia, 359
Prueba de hipótesis, 428
métodos de recolección de datos, 429
métodos para el recuento, 429
recolección de la información, 428
selección de la técnica, 428
Psicología industrial, 23
Puestos, descripción de, 106
aspectos necesarios a la, 107
definición, 106
objetivos, 106
Puestos, valuación de, 109
aspectos que se consideran a la, 110
definición, 109
desventajas, 110
elaboración, 110
función, 110
métodos, 110
objetivos, 109
- R**
Racionalismo, 372
crítico, 375
Rapport, 121
Reacción en cadena de Deming, 50
Realidad, 384
Realización, necesidad de, 118
Receptor, 120
Recursos
de enfermería y la calidad en México, 261
materiales, introducción y desarrollo de, 131
no renovables, 45
renovables, 45
Recursos humanos, administración de, 277
adaptación, 285
autocontrol, 286
calidad, 285
cambio en enfermería, 281
compromiso, 284
contratación, 280
creatividad, 286
fortaleza, 284
humildad, 285
innovación, 286
insumos, 277
integridad, 286
introducción y desarrollo, 280
justicia, 284
moral, 284
objetivos de la, 278
perseverancia, 285
personal especializado en su área, 280
personal que agrega valor, 278
personal que no se puede imitar, 281
procesos de transformación, 277
producto, 277
prudencia, 284
reclutamiento, 279
selección, 279
servicio, 285
templanza, 285
valores, 283
Recursos humanos, proceso de, 158
Reducción fenomenológica, 381
Reducción trascendental, 381
Redundancia, 32
Reglamento interno de la Secretaría de Salud, 269
Reglas, 102
concepto, 102
ejemplos, 103
función, 102
importancia, 103
requisitos al elaborar las, 103
Reingeniería, 60
concepto de, 60
Relación sujeto-objeto, 386

Relación sujeto-objeto, elementos de la, 364
el conocimiento, 364
objeto de conocimiento, 364
sujeto cognoscente, 364
Relativismo, 374
Resumen ejecutivo, 211
Retroalimentación, 31
de sistemas, 33
Revolución Industrial, 8
Rogers, Martha E., 324
Roper, Nancy, 328

S

Salud, 165, 330
atención primaria de la, 171
financiera, 56
prevención primaria, 165
prevención secundaria, 165
prevención terciaria, 166
principio holístico de, 168
pública, 260
Satisfacción del personal, 56
Secretaría de Salud, 198
Sector privado, 265
Sectores económicos, 146
agrícola, 146
de servicios, 146
industrial, 146
Seguidores de Taylor, 22
Señalar el camino crítico, 91
Separación de rutas, 23
Ser racional, 71
Ser social, 71
Servicio(s), 56, 148, 359
características de los, 149
clasificación de los, 151
cliente, 152
concepto de, 148
elementos que deben analizarse para clasificar los, 151
esencial como producto, 153
esenciales y suplementarios, 150, 151
experiencia de servicio, 152
lugar y momento de la entrega de, 152
nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda, 152
personalización vs. estandarización de los, 152

relación de los clientes, 152
sociales de salud, 260
Servicio(s) de enfermería, 163
administración de los, 164
administración estratégica en, 187
área de objetivos, 190
área del entorno, 190
área diagnóstica, 190
área estratégica, 190
comparación entre la misión y la visión, 217
desarrollo de una visión estratégica, 197
estrategia de diferenciación, 195
estrategia de enfoque o concentración, 195
estrategias distintivas, 196
estrategias genéricas, 194
hospitalarios, características de los, 164
liderazgo en costos globales, 195
planeación estratégica, 189
posicionamiento en los, 217
proceso de elaborar y ejecutar una estrategia, 196
procesos operativos, 217
propiedades de los, 164
valores, 200
ventaja competitiva, 194
visión y misión, 198
Shewart, Walter A., 50
Signos fonéticos, 4
Signos ideográficos, 4
Signos logográficos, 4
Simbología, 229
Sinergia, 56
Sistema(s), 56
abierto, 33
asistencial genérico, 330
asistencial profesional, 330
autoritario benévolos, 119
autoritario explotador, 119
cerrado, 33
clasificación de, 32
concepto de, 32
consultivo, 119
de calidad, organización en el, 36
de salud y calidad, 257
demócrata participativo, 119
enfoque de, 32, 55

- Sistema(s) de enfermería, 272
entradas al proceso, 274
proceso de transformación, 274
producto, 275
proveedores, 273
tipos de clientes, 273
- Sistema(s) de trabajo, 159, 252
en equipo, 253
mixto, 253
por funciones, 253
por paciente, 252
- Sociedad
anónima, 147
capitalista, 57
cooperativa, 147
en comandita simple, 147
en nombre colectivo, 147
postcapitalista, 48
- Solicitud de medicamentos, 306
- Solidaridad, 201
- Sor Callista Roy, 327
- Staff*, 6, 8
departamento de, 67
- Subjefe de enfermeras, 184
- Subsidiaridad, 58
- Subsistema, 56
- Supervisor en enfermería, 185
funciones del, 185
- T**
- Tareas, estudio de las, 17
- Técnica de campo, 396
cuestionario, 402
entrevista, 400
ficha de campo, 400
objetivos de la observación, 398
requisitos al observar, 398
tipos de observación, 398
- Técnica documental, 392
citaciones, 396
depósitos de información, 393
diarios y periódicos, 392
ficha de trabajo, 395
ficha hemerográfica, 394
fichas bibliográficas, 394
fuentes primarias de información, 392
fuentes secundarias de información, 393
- informes técnicos, 392
libros, 392
monografías, 392
organización bibliotecaria, 393
revistas, 392
tesis, 393
- Técnica propia de aplicación, 80
- Tecnología, 56, 70
de anillos, 70
fija, 70
flexible, 70
intensiva, 70
 limpia, 56
mediadora, 70
tipos de, 70
- Temor, 119
- Templanza, 360
- Teoría(s)
clásica de Henri Fayol, 17
de dos factores de Herzberg, 116
de enfermería, 315
de la consecución de objetivos, 326
de la conservación, 323
de la diversidad y la universalidad, 329
de la expectativa, 117
de la motivación humana, 115
de las necesidades motivadoras de
McClerrland, 118
de las relaciones humanas, 24
de los estilos de liderazgos, 114
de los rasgos de personalidad, 114
de necesidades, 318
de necesidades de Maslow, 115
de nivel medio, 328
de seres humanos unitarios, 324
de sistemas directivos, 119
del comportamiento, 112
del conocimiento, introducción a la, 363
del déficit de autocuidado, 321
del desarrollo organizacional, 29
del proceso de enfermería, 328
del trébol, 59
estructuralista, 27
filosóficas de enfermería, 317
general de la administración, 17
marxista-leninista del conocimiento, 371
situacionales del liderazgo, 114

- X, 24
Y, 24
y ciencia, 375
Teóricos sobresalientes, 25
Términos financieros, 221
Tetradimensión, 325
Throughput, 32
Tiempo
 óptimo, 90
 péximo, 90
 probable, 90
Tierney, Alison, 328
Toma de decisiones, enfoque de la, 34
Tomar decisiones, 92
Trabajar en equipo, 358
Trabajos de tipo empresarial, 58
Tramo de control, 67
Transmisor, 120
- U**
Unidad de mando, 67
Unidad jerárquica, 78
Unidad temporal, 78
Universalidad, 77
Universo de sistemas abiertos, 324
Utilidad, cadena de, 161
- V**
Vales a la central de equipos, 306
Valor(es), 57, 200
 análisis de la cadena de, 209
- cadena de, 53
creado, 57
ejemplos de, 200
establecer objetivos, 201
morales, 359
organizacional, 57
superior, 57
y principios del sistema de salud, 200
Variabilidad, 57
Variables, 427
 administrativas, 65
 clasificación de, 427
 cualitativas, 427
 cuantitativas, 427
 dependientes, 427
 independientes, 427
Varianza, 434
Verdad, 385
Visión
 comunicar la, 199
de Coca-Cola de México, 197
del mundo, 330
del sistema de salud en México, 198
establecida en el Plan Nacional de Desarrollo
 en México, 198
- W**
Watson, Jean, 320
Wiedenbach, Ernestina, 318

