

INSTITUTO AMERICANO



**TEXTO DE AUTOENSEÑANZA
TÉCNICO PROFESIONAL EN ENFERMERÍA GENERAL
MODALIDAD MIXTA
ASIGNATURA DE ADMINISTRACIÓN EN ENFERMERÍA
TPEG0627
SEXTO CUATRIMESTRE**

**EDICIÓN: 2021
AUTOR: IA**

INDICE

PAGINA

RECOMENDACIONES AL DOCENTE PARA LA UTILIZACIÓN DE ESTE TEXTO DE AUTOENSEÑANZA.....	3
RECOMENDACIONES AL ALUMNO PARA ESTUDIO Y MANEJO DEL TEXTO DE AUTOENSEÑANZA	4
INTRODUCCIÓN A LA MATERIA.....	5
ADMINISTRACIÓN EN ENFERMERÍA.....	6
PROPÓSITO.....	6
UNIDAD I. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	6
OBJETIVO ESPECÍFICO:	6
LECTURAS:	6
PERFIL DEL ADMINISTRADOR EN ENFERMERÍA.....	6
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	7
COMUNICACIÓN	17
1.5. MÉTODOS DE CONTROL.....	19
UNIDAD. II LIDERAZGO Y DIRECCIÓN	26
2.1. PRINCIPIOS DE LIDERAZGO.....	26
2.2. TEORÍAS DE LA DIRECCIÓN	27
2.3. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO	28
ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE.....	33
UNIDAD III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN ENFERMERÍA	36
3.1. GENERALIDADES	36
3.2. CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS.....	36
3.3. DOCUMENTACIÓN DEL PLAN.	37
3.4. ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....	38
ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE.....	41
GLOSARIO	45
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	47

RECOMENDACIONES AL DOCENTE PARA LA UTILIZACIÓN DE ESTE TEXTO DE AUTOENSEÑANZA

Para que este modelo funcione eficiente y realmente para que el alumno aprenda lo que en los objetivos se han indicado, es importante e indispensable tener presentes las sugerencias de estudio que a continuación le hacemos.

Al ajustarse a estas orientaciones permitirá lograr una mejor enseñanza, es decir, una enseñanza más firme, útil y funcional, con la que se habrá superado la simple memorización.

Al inicio del ciclo escolar:

- Solicitar al alumno el texto de autoenseñanza.
- Explicar con todo detalle la presentación y análisis de este texto de autoenseñanza: objetivo del curso, temas; actividades de enseñanza–aprendizaje bajo la conducción del docente (anotadas en los programas); actividades de aprendizaje que realizará el alumno; material de lectura, (introducción, resumen y antología), apartados que leerá el alumno y que servirán como marco de trabajo para la sesión y la autoevaluación.
- Presentar al alumno el cronograma de actividades por realizar durante el curso.

Al inicio de cada unidad:

- Señalar siempre su nombre, objetivo específico, objetivos temáticos, actividades de aprendizaje por realizar bajo la conducción docente, actividades de aprendizaje de manera independiente que realizará el alumno, lecturas obligatorias para el alumno y bibliografía.
- Organizar equipos de trabajo en las clases para contestar los cuestionarios.
- Señalar siempre revisión analítica del resumen y de los términos y conceptos claves.
- Buscar información complementaria (otra bibliografía, experiencias en su vida personal o laboral, internet, etc.)
- Solicitar trabajos teóricos/prácticos especificando los criterios de calidad académica.
- Cualquier duda, inquietud o interés por parte del alumno deberá resolverse de manera oportuna por el asesor de la materia.

Al término de cada unidad:

- Revisión analítica del resumen.
- Revisión de las respuestas a la autoevaluación.

RECOMENDACIONES AL ALUMNO PARA ESTUDIO Y MANEJO DEL TEXTO DE AUTOENSEÑANZA

Para que este modelo funcione eficiente y realmente se aprenda lo que en los objetivos se han indicado, es importante e indispensable tener las presentes sugerencias de estudio que a continuación le hacemos.

Al ajustarse a estas orientaciones le permitirá lograr un mejor aprendizaje, es decir, un aprendizaje más firme, útil y funcional, con el que se habrá superado la simple memorización.

Encontrarás en este texto de autoenseñanza lo siguiente:

Objetivo del curso, temas y subtemas; material de lectura (el cual tú tendrás que leer); resumen; autoevaluación (la cual tendrás que contestar y revisar conjuntamente con el docente).

- Deberás de leer siempre el material de lectura antes de que se trate en la clase. Esto te ayudará a reconocer tus ideas-conceptos cuando los discutas frente al grupo y al docente.
- Deberás escribir tus comentarios, ideas y sugerencias ya que esto te forzará a concentrarte más en lo que estás haciendo y así aprenderás más.
- Al leer los materiales, deberás subrayar o tomar nota de lo que consideres más importante.
- Deberás tomar notas en clase y repasarlas posteriormente.
- Cuando realices problemas y respondas a la autoevaluación escribe tú mismo las explicaciones del por qué se ha hecho cada etapa o como has razonado tu respuesta.
- Mantén una sección especial de tu cuaderno para realizar las autoevaluaciones.
- Responde las autoevaluaciones con los resúmenes, antologías y lecturas previas que hayas realizado.
- Adecuar un sitio conveniente para que en el estudio se trabaje libre de distracciones como sea posible, lejos de la televisión, de la radio, del teléfono, del modular (a menos que la música nos facilite la mejor concentración), de las interrupciones de familiares o amigos y que sea un lugar cómodo y tranquilo para trabajar a gusto pero siempre y cuando no sea acostado en una cama, en un sillón o sofá, en los cuales se acomode de tal forma que le provoquen somnolencia, debe ser un asiento cómodo pero que te mantenga atento a lo que estás leyendo, escribiendo y resumiendo.
- Elaborar un horario propio de estudio a partir de una adecuada distribución del tiempo, es conveniente dedicar de 50 o 60 minutos diarios al estudio, por lo menos 5 días a la semana, sobre todo en esta modalidad, ya que el docente se convierte en un instructor y un orientador que resolverá sus dudas.
- Tener a la mano útiles necesarios cuando se empieza cada sesión de estudio: textos, cuadernos, lápices, diccionarios, en fin todas aquellas herramientas que le servirán para realizar su estudio.
- Recorra al glosario de términos cuantas veces sea necesario para comprender los que resulten desconocidos o se tenga duda en cuanto su significado.
- Lea cuantas veces sea necesario, subraye y analice hasta comprender el contenido de cada tema.
- Cualquier duda, inquietud o interés por algún tema puede acudir directamente con el asesor de la materia.
- Confronte la sesión de respuestas del cuestionario de autoevaluación que se encuentran en la parte final de cada unidad, las soluciones a las que se llegó en las actividades y problemas que se plantearon.
- Los autores mexicanos, profesores de las materias son el material inmediato al que se debe recurrir para ampliar y aclarar conceptos, ya que el verdadero estudiante no debe conformarse con los datos dados por un solo autor, es por ello por lo que se debe recurrir a varios autores.

INTRODUCCIÓN A LA MATERIA

La materia de administración en enfermería se encuentra ubicada en el sexto cuatrimestre, tiene como antecedentes las materias de propevéutica de enfermería, redacción y etimologías médicas, las enfermerías médico quirúrgicas, así como la enfermería materna infantil. No tiene consecuentes.

Para el estudiante de enfermería es de gran apoyo contar con una guía que contenga los conceptos más elementales y las bases de la administración que le apoyen en la comprensión y participación de su función administrativa dentro de las diferentes instituciones de salud.

La materia está constituida por tres unidades temáticas.

En la unidad I, se encuentran los instrumentos y técnicas administrativas.

El liderazgo y la dirección se ve en la unidad II.

Por último la unidad III trata sobre la planeación estratégica en enfermería.

ADMINISTRACIÓN EN ENFERMERÍA

PROPÓSITO

Al término de la unidad el alumno identificará los instrumentos y técnicas de la administración, los principios del liderazgo y la planeación estratégica de enfermería, en los servicios de salud que propicie el trabajo tanto individual como en grupo, en el personal de enfermería y, en el desempeño de sus funciones para que se dé una atención de calidad y calidez.

UNIDAD I. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROPÓSITO:

Identifica las herramientas que se utilizan en la administración para usarlas en la función administrativa que le corresponde.

LECTURAS:

Munch Galindo Lourdes. Fundamentos de administración, Editorial Trillas, 2019. Décima tercera edición.

PERFIL DEL ADMINISTRADOR EN ENFERMERÍA.

Antes de definir el perfil de la administración o la administradora en enfermería, es importante señalar que el sistema de salud en México presenta una clara tendencia a favorecer el modelo neoclásico.

La rigidez, la mecanización, la extrema normatividad, las rutinas establecidas, la centralización en puestos clave, el manejo de premios y castigos, la vigilancia como medio de control, la baja utilización y el desperdicio de recursos son, entre otras, algunas características más sobresalientes del sistema.

La búsqueda de nuevas formas de operar en enfermería requiere la aplicación de otros modelos administrativos que, sin embargo, deben trabajarse e intentarse para modificar un sistema que en la actualidad resulta a todas luces obsoleto.

La propuesta para el perfil del administrador en enfermería que se presenta a continuación exige transformar el sistema de salud, justo es decir, que en la época actual hay una fuerte inclinación a cambiar las estructuras del sistema de salud, ya que el modelo de calidad influye de manera directa para buscar y propiciar los cambios necesarios que permitan establecer organizaciones competitivas.

Perfil del administrador o la administradora de enfermería:

- Poseer condiciones físicas resistentes para enfrentar el esfuerzo que significa administrar a un grupo heterogéneo, en la inteligencia que los conflictos entre la organización formal y la informal son inevitables.
- Tener conocimientos de 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 haberlos experimentado previamente.
- 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 e íntegro 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 en particular de la atención de enfermería.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

A partir de lo que podía llamarse el desarrollo y la teoría administrativa, es decir, los modelos clásico, científico y neoclásico, las funciones de la administración se empezaron a detallar de manera constante. Cada autor enunciaba diferentes y ligeras variantes a las identificadas de manera inicial por Farol.

Cada una de las funciones propuestas repercute en la siguiente y así de manera sucesiva. Con independencia de lo señalado, la mayoría de los autores acepta ahora cinco funciones administrativas que son:

Planeación
Organización.
Integración
Dirección
Control

Las funciones administrativas requieren una serie de acciones para aplicarse, el administrador necesita conocer en detalle cada una de ellas para asegurar su aplicación armónica y sostenida que permita alcanzar los objetivos organizacionales.

Si las funciones administrativas se consideran en forma aislada son eso "funciones". Cuando se consideran como un todo y en forma global, se convierten en el proceso administrativo.

"El proceso administrativo es la serie de pasos sistematizados que se siguen para lograr un fin previamente determinado".

PLANEACIÓN.

La planeación es la etapa inicial del proceso administrativo, e implica utilizar el pensamiento reflexivo antes de actuar. Por medio de la planeación, se reduce la dispersión de las actividades, es decir, las acciones aisladas, 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 en los planes se determinan las acciones, los tiempos, las personas, los lugares y los objetivos.

El siguiente concepto define las principales características de la planeación: "La planeación es un camino a seguir que se basa en el diagnóstico administrativo, y que determina el orden y la secuencia de las actividades, programa el tiempo necesario para cada una de ellas, distribuye las tareas y funciones, así como los puestos y objetivos a alcanzar

Si se tienen en cuenta los conceptos de la planeación estratégica, se puede afirmar que un plan es el método detallado para llevar a cabo una actividad en cierto período del futuro.

Pasos de la planeación.

Para planear es importante mantener un orden y un sistema, ésta es la razón de que los expertos en los diferentes paradigmas de la administración incluyan una serie de pasos en cada una de las etapas del proceso administrativo. Conforme a lo expresado, los pasos necesarios que la mayoría de los autores señala para planear son:

- Fijar objetivos
- Hacer el diagnóstico administrativo
- Elaborar planes y programas.

Fijar objetivos: Los objetivos son los fines hacia los cuales se encamina las actividades detalladas en los planes; se les define también como: enunciados escritos que se expresan en palabras o números y que describen en forma global los resultados que se esperan.

Los objetivos en los planes y programas son importantes porque:

- 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 los recursos.

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

- Redacción clara y entendible
- Que puedan medirse.
- Que sean alcanzables.
- En su redacción debe percibirse claramente que estén orientados al trabajo, no a los puestos ni a las personas.
- Clasificación de objetivos
- Los objetivos pueden clasificarse según el tiempo para su ejecución, el área de influencia, el nivel directivo, la estructura formal, el financiamiento, la aprobación, y la determinación de operaciones necesarias.

Según el tiempo:

- A largo plazo (de 1 a 5 años)
- A corto plazo (de 3 a 6 meses)
- A mediano plazo (de 1 a 3 años)

Según el área de influencia:

- Generales (toda la empresa)
- Particulares (de un área determinada)

Por el nivel directivo:

- Estratégico (alta dirección)
- Tácticos
- Operativos.

Los objetivos se hacen operativos cuando se desglosan en metas a pequeño, mediano y largo plazo. Las metas definen con exactitud el tiempo necesario que se requiere para alcanzar los objetivos con respecto a grados de mayor complejidad.

HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN EN LA PLANEACIÓN

Para asegurar el cumplimiento de los planes, se utilizan herramientas, métodos o instrumentos propios de la administración, como los que siguen:

PRESUPUESTO.

Se considera que éste es una herramienta que se utiliza en la planeación porque para elaborar un plan se requiere contar con un presupuesto que permita ejecutarlo. El presupuesto se define como: "un plan de acción expresado en términos financieros"

De acuerdo con el concepto anterior, se describe al presupuesto como un plan porque sigue los mismos pasos de la planeación, es decir, se encamina a conseguir determinados objetivos, se elabora con base en un diagnóstico financiero, y se eligen determinadas opciones para su ejercicio. Por otra parte, se habla de términos financieros porque se estima en unidades monetarias.

FUNCIÓN DEL PRESUPUESTO

Es programar la distribución de los ingresos financieros, prever el aprovechamiento de los recursos y apoyar y apoyar la consecución de los objetivos.

Importancia:

De la utilización adecuada y racional de los recursos disponibles depende alcanzar los 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.

La tarea de elaborar el presupuesto corresponde a un equipo, que debe estar integrado por dirigentes, patrocinadores, administradores y jefes de departamento o de áreas o sectores especiales relacionados con el 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. Luego el dirigente presenta el presupuesto global a los socios que subsidian, quienes, a su vez aprueban o modifican las erogaciones. En cada organización, la tarea de elaborar el presupuesto se regula por el 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 de ingresos y egresos.- Es un plan financiero que se estima de acuerdo con los ingresos fijos y las percepciones promedio, derivados de experiencias previas. Los ingresos se consideran inversiones necesarias, ya probadas.

Presupuesto de costos fijos.- Como su nombre lo indica, son partidas programadas que por lo general, son iguales por períodos prolongados; por lo general; sueldo, mantenimiento, alimentación, etcétera

Presupuesto de costos variables.- Las partidas programadas se estiman conforme a un promedio de egresos. Es apropiado para controlar los egresos que varían según la demanda; por ejemplo: material desechable, viáticos, actividades de enseñanza, etc.

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 elaborar un presupuesto general Este método es aplicable en obras de organización matricial, y por lo general es de utilización temporal.

Presupuesto financiero.-Es aquél que se expresa en unidades monetarias y en función de horas-hombre y horas-maquina

Presupuesto operacional.-Los egresos se señalan con detalle, indicando cantidad, costo por unidad y el total parcial global. A veces se incluye un análisis de la existencia.

Políticas

Se llama políticas a los lineamientos generales que orientan la acción

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 debe ajustarse el funcionamiento de la organización.

1.2.2. ORGANIZACIÓN

La organización como función administrativa define la distribución de funciones y actividades inherentes al plan. Como etapa del proceso administrativo es consecuente con la planeación. Su importancia radica en el hecho que de que se establecen las relaciones funcionales de la dirección, los niveles de responsabilidad y las funciones de todos los integrantes de la empresa.

El verbo organizar se define como el proceso de determinar las actividades y los puestos necesarios de una empresa, departamento o grupo, y distribuirlos de acuerdo con las mejores relaciones funcionales, al tiempo que se

define de manera clara la autoridad, responsabilidad de cada uno; se asignan a individuos de forma que el esfuerzo disponible pueda ser aplicado y coordinado de una manera sistemática y eficiente.

Si se considera que todas las organizaciones humanas son unidades que requieren implantar controles apropiados para un mejor funcionamiento, es importante tener en cuenta también que los conflictos en el interior de la organización generan cambios que, a su vez, no deben ignorarse. Para lograr el establecimiento de controles apropiados, es importante recordar que dentro de la empresa o instituciones existen dos formas de organización: la formal, que es la establecida por la empresa y la informal, que es producto de la organización de los trabajadores.

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 variables que es posible que generen estos grupos informales en el interior de las organizaciones son la interacción constante, los movimientos de personal, los periodos de descanso, el ambiente físico y las psicológicas. A menudo, la organización informal se enfrenta a la organización formal; con todo, es normal el conflicto de intereses.

Lo importante en este caso es lograr el equilibrio y armonizar los intereses, tarea conciliadora que compete a todos los administradores.

Organización formal

Reyes Ponce (1981) define la organización como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humano en un grupo social. George Terry (1978) explica la organización como conjunto de funciones que se estimen necesarias para lograr un objetivo, una indicación de la autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de funciones respectivas.

Elementos de la organización formal

En la época actual, se define al hombre como el núcleo de las organizaciones; de esta forma, los aspectos que conforman la organización formal son los siguientes:

- División del trabajo. Implica poner por escrito los diferentes niveles de especialidad.
- Definición de funciones y actividades.
- Establecer jerarquías.
- Determinar el sistema de organización, con la indicación si este es lineal, funcional, matricial, etcétera.
- Establecer los sistemas de comunicación.
- Determinar normas y reglamentos.

Cuando los elementos de la organización formal se definen con claridad o cuando se establecen algunos de ellos, es posible que se presenten deficiencias en la estructura formal. Las manifestaciones más comunes de una organización formal deficiente son:

- Funciones mal distribuidas.
- Objetivos sin lograr.
- Aumento de conflictos.
- Autoridad y responsabilidad indefinidas.
- Ineficiencia.
- Baja productividad.
- Desperdicio y subutilización de recursos.
- Aumento de costos.
- Baja proyección social.

Tipos de organización formal

Los tipos de organización formal definidos en las teorías clásicas y redefinidas por la teoría neoclásica son:

- Organización lineal.

- Organización funcional.
- Organización lineo-funcional.
- Organización por comités.

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

La organización es simple, ideal para organizaciones pequeñas, con centralización del mando y controles rígidos. Su representación gráfica es piramidal. La organización lineal se considera aplicable cuando:

- Se inicia una organización
- Son pocos los miembros de la organización y no hay grandes necesidades de control y especialización.
- Cuando sus funciones y actividades son rutinarias
- Cuando el objetivo es cantidad y no calidad.

Organización funcional: La organización funcional acepta la premisa de romper el principio de la unidad de mando; es una autoridad dividida según la especialización introducida inicialmente por Taylor.

Busca simplificar el trabajo, establecer líneas directas de comunicación, eliminar la centralización en la toma de decisiones y apoyar las especializaciones.

Organización lineo-funcional: Este tipo de organización resulta de combinar los dos modelos anteriores y reducir sus desventajas, se producen jerarquías lineales y funcionales. Es quizás el modelo más empleado en la actualidad. Dio origen al grupo de dirección staff; es funcional, es decir, no posee autoridad y su función es aportar a la autoridad asesoría, información y orientación para la toma de decisiones.

Organización por comités: Para algunos autores, los comités son formas administrativas; para otros, representan una organización funcional sin una autoridad lineal, presenta algunas características como que son organismos temporales en tanto cumplen su función, pueden o no tomar decisiones, tienen un objetivo definido y metas específicas para alcanzar.

HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACION

La organización utiliza diversos instrumentos y herramientas propios de la administración.

ORGANIGRAMAS

Definición. Son la representación gráfica de la estructura de la organización interna; también se le conoce como cartas, graficas o cuadros de organización. Función. Establecer los niveles jerárquicos con sus correspondientes líneas de autoridad y responsabilidad así como delimitar funciones, relaciones y coordinación entre los diversos puestos. Importancia. Representa la estructura de organización ya que ofrecen en forma sintetizada un panorama general de las funcionamiento interno.

Niveles de un organigrama.

- Estratégico
- Intermedio
- Operativo

Requisitos para un organigrama:

- El diseño debe representar la estructura real de la organización.
- Si se maneja por puestos de responsabilidad, no mezclar funciones o departamentos.
- La claridad es importante para entenderlo.

Recordar que se manejan 3 niveles de organización, por lo que el diagrama debe considerarlos.

TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Organigrama lineal. Es el primer sistema de organización que adoptaron las organizaciones, constituye una representación fiel del paradigma clásico de la administración. En el sistema lineal la autoridad fluye en orden descendente y solo de una fuente.

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

Organigrama con posición del grupo de dirección: Es una posición en que no tiene mando. Da consulta, asesoría y consejo. La especialización, el conocimiento y la experiencia se aplican para alcanzar objetivos. Se procura que la toma de decisiones sea apoyada por el grupo de decisión.

Organigrama horizontal: La autoridad fluye de la izquierda a la derecha. Se trata de una organización funcional cuya idea es romper con el esquema tradicional de la posición lineal, donde la autoridad fluye de forma descendente.

Organigrama escalar: Cuanto más decide la autoridad más grande será la sangría. El organigrama escalar semeja una escalera invertida; representa también un sistema de organización lineal porque la autoridad fluye de arriba hacia abajo.

Organigrama Circular: Representa una organización de tipo funcional: cuanto mayor es el círculo menores la autoridad.

Organigrama Matricial: Esta organización tiende a abandonar la organización tradicional de jerarquías y viola el principio clásico de la unidad de mando. Son sistemas de organizaciones temporales y adaptables. En los organigramas, las relaciones entre departamentos y por niveles jerárquicos se expresan de manera clara por medio de ciertos símbolos y líneas.

Procedimientos

Los procedimientos se expresan en documentos en los que se señala paso por paso las actividades necesarias para realizar acciones de tipo operativo. Por lo general se concentran en manuales o instructivos.

Se utilizan para orientar la acción del personal en el nivel de aplicación.

Se puede señalar la secuencia cronológica más adecuada para obtener resultados positivos.

- Expresarse por escrito
- Tener secuencia y coherencia
- Evitar duplicidad
- De preferencia, manejar técnicas.

Su propósito esencial:

- Simplificar el trabajo
- Aprovechar al máximo los recursos disponibles.

NORMAS

Son indicaciones de observación general que se establecen para orientar la conducta e sentido positivo.

Establecer señalamientos generales para orientar las acciones del personal hacia el logro de los objetivos, así como mantener la disciplina y el orden.

Señalar líneas generales y requisitos para ejecutar las actividades.

- Fijarse por escrito
- Darse a conocer

Ejemplo: El personal debe anotar diariamente sus actividades en la página correspondiente.

REGLAS.

Son señalamientos imperativos, sujetos a sanción en caso de no ser acatadas

Establecer medidas disciplinarias, ordenar y fijar requisitos.
Asegurar el cumplimiento de acciones correctas e implantar disciplina en el personal.
- Darlas a conocer.
- Expresarlas por escrito.
- Asegurar su cumplimiento.
- Acordes con las leyes respectivas
Ejemplo: Prohibido permanecer en la institución fuera de las horas de trabajo.

CLASIFICACION DE LOS MANUALES POR OBJETIVOS

Manuales de organización
Contienen los elementos administrativos referentes al funcionamiento:

Manual de objetivos
Manual de programas
Manual de políticas
Manual de descripciones de puestos
Manual de reglamentos
Manual de organigramas.

Debe contener los siguientes aspectos:

Datos generales
Contenido
Introducción
Directorio de los principales funcionarios
Antecedentes históricos de la organización
Base legal
Estructura y organización
Organigramas
Descripciones de puestos
Otros manuales
Bibliografía.

Debe revisarse de forma periódica y actualizarse.

Manuales de procedimientos

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

Al elaborarlos, es necesario establecer los siguientes puntos:

Datos generales: Se incluyen en este apartado el nombre y la razón social de la institución, el nombre genérico de los procedimientos, la fecha y el directorio.

Contenido:

Índice o lista de lo que contiene el manual. Introducción: Las razones por las cuales se elaboro el manual y la justificación del mismo.

Procedimiento:

Se describen los objetivos del procedimiento, las áreas de aplicación, la manera de realizarlos paso por paso y se incluyen diagramas si es necesario.

Bibliografía

Manuales múltiples

- Contienen aspectos relativos del funcionamiento de la organización y a la vez abordan procedimientos generales.
- Para su elaboración debe seguirse el orden que se describe en el apartado
- Manuales de organización

Ejemplos: Rutinas de trabajo, papelería que se maneja, etc.

Análisis de puestos

Es el estudio científico y la exposición de todas las circunstancias que ocurren en un puesto.

Es la descripción del trabajo que ha de efectuarse y de las aptitudes necesarias para hacerlo bien. Mejorar los sistemas de trabajo.

Orientar la distribución y selección del personal.

Delimitar las funciones. Interviene una comisión integrada por un asesor jurídico, un representante sindical, un jefe de departamento y miembro del personal que ocupa el puesto que se trata.

Es necesario aplicar el método científico.

Delimita funciones y responsabilidades.

Permite una remuneración más justa.

Propicia la elaboración de manuales.

Permite mejorar el sistema de trabajo

Aspectos que hay que tener en cuenta en la investigación:

Habilidad y capacidad mental que el puesto requiere.

Esfuerzo físico necesario.

Responsabilidad y salud mental.

Riesgos de trabajo.

Condiciones de trabajo.

Descripción de puestos

Es el documento en el que consignan funciones, relaciones, jerarquías requisitos y percepciones referentes al puesto.

Delimitar funciones.

Orientar al personal.

Facilitar la supervisión.

Apoyar la evaluación de puestos.

Mejorar la administración del personal.

Aspectos necesarios para describir un puesto:

Título de puesto.

Ubicación.

Jerarquías de puesto.

Requisitos para ocupar el puesto.

Habilidad y destreza necesaria.

Capacidad mental.

Responsabilidad.

Se utiliza para establecer estándares de calidad.

Valoración de puestos

Determinar el valor de cada puesto para establecer diferencias en las percepciones.

Equidad en los salarios.

Percepción acorde con las funciones.

Delimitar funciones.

Interviene una comisión integrada por un asesor jurídico, un representante sindical, un jefe de departamento y miembro del personal que ocupa el puesto que se trata.

Desventajas

La delimitación de funciones y el valor de estas dependen de las posibilidades económicas de la empresa.

Función: El manejo racional de los recursos financieros de la organización.

1.1. TÉCNICAS DE INTEGRACIÓN

La integración constituye la tercera etapa del proceso administrativo, y como función administrativa es el inicio de la ejecución del plan. La tarea de esta fase consiste en optimizar los recursos humanos, técnicos y financieros para el cumplimiento del plan; su campo de actividad se extiende desde el reclutamiento de recursos humanos y materiales, pasa por la selección, y llega hasta la capacitación para la productividad.

Técnicas de integración

Integrar significa unir; en esta etapa del proceso administrativo se “unen” las partes y se lleva a cabo el plan. Para ejecutar el plan, se comienza con las técnicas de integración, que son:

- Reclutamiento
- Selección
- 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 externos, y por los medios de comunicación interna de la organización.

Selección

La selección consiste en escoger, decidir, aceptar, el recurso que más conviene para alcanzar los objetivos planeados.

-Selección de recursos humanos

En la selección de personal, los requisitos y las cualidades que se exigen al aspirante para su ingreso no garantizan por sí solos la productividad. Para asegurar en lo posible esta última, existen algunos métodos, entre otros:

- La prueba de admisión
- El expediente
- La entrevista
- Los periodos de prueba
- El curriculum vitae

La prueba de admisión.

Consiste en la aplicación de cuestionarios con preguntas específicas sobre el tipo de trabajo para el que se desea contratar.

El expediente de admisión. El expediente de admisión o ingreso se integra con la solicitud de empleo, las pruebas de admisión y sus resultados, el curriculum vitae, las cartas de referencia, los resultados de las entrevistas, y las observaciones del periodo de prueba.

Entrevista. 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.

Periodos de prueba. El periodo de prueba debe ser retribuido, pero hay que aclarar al aspirante que constituye un requisito para la contratación.

El curriculum vitae. El curriculum vitae, o historia laboral, es el resumen de las experiencias y conocimientos que posee el aspirante. Curriculum es una palabra latina cuyo significado es “correr”; vitae, también de origen latino es el plural de vita, que significa vida. Si se unen los dos vocablos se dice de manera literal: “el correr por la vida”. Lo anterior se interpreta de esta manera: en la vida se acumulan conocimientos y experiencias que es necesario demostrar para fundamentar las peticiones que se hagan.

Contratación

La contratación de trabajadores establece una relación de trabajo entre el trabajador y en que contrata. La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 20, establece: “Se entiende por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario” El contrato.

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 contratación

se efectúa al seleccionarse al aspirante. Como nuevo miembro de la organización, el empleado debe recibir un contrato y un nombramiento que formalice su contratación.

Contenido de los contratos

El artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo establece: El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- Si la relación de trabajo es para obra y tiempo determinado o indeterminado.
- Servicio que debe prestarse
- Lugar donde ha de prestarse
- Duración de la jornada
- Forma y monto del salario
- Día y lugar de pago del salario
- Indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado
- Otras condiciones de trabajo

En 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 e instrumental, es importante elegir los 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, así como promover las potencialidades de los recursos humanos para lograr una óptima productividad. Por consiguiente, la enseñanza en servicio, además de ser una responsabilidad y una necesidad de la organización, se convierte en una herramienta para alcanzar la eficiencia. Las áreas en que se divide la enseñanza en servicio son las siguientes:

- Orientación
- Adiestramiento
- Desarrollo de liderazgo
- Educación continua

Orientación. Las necesidades de orientación surgen a causa de la movilización del personal, el ingreso y las necesidades de adaptación de los trabajadores.

La orientación incluye la fase de introducción al puesto, en la que es importante considerar los siguientes aspectos:

- Bienvenida
- Presentación
- Información
- Asesoría
- 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.

Desarrollo de liderazgo. En toda organización es indiscutible la necesidad de contar con personal apto para asumir el liderazgo de grupos. Algunas de las aptitudes que se consideran como apropiadas para cultivar, además de las relativas al puesto que se va a desempeñar, son:

- Solución de conflictos
- Comunicación
- Manejo de personal
- Dirección

Educación continúa. La educación continua, o enseñanza continuada, tiene como propósitos:

- Reforzar la confianza del trabajador en su organización.
- Sensibilizar a los cambios
- Producir innovaciones
- Apoyar la creatividad

Se realiza en dos modalidades:

- Enseñanza formal. Se realiza en un centro educativo oficial, con un plan de estudios definido.
- Enseñanza informal. Se lleva a cabo en las instituciones empresariales por medio de conferencias, cursos, talleres, congresos, simposios, etc.

Introducción y desarrollo de recursos materiales

El mejor uso de los recursos materiales se logra por medio de la correcta utilización por parte del personal, el mantenimiento constante, y la renovación o sustitución de aquellos que ya no funcionan.

La selección de recursos materiales se hace con base en parámetros de rendimiento, calidad, o costos, y por lo general son decisiones que le corresponden a la gerencia.

Principios de la integración

- De la calidad. La calidad del servicio que se preste depende de la selección apropiada de recursos
- De información. Para solucionar necesidades es importante una información veraz previa.
- De la selección. Se debe seleccionar a la persona adecuada para el puesto, no adecuar el puesto a la persona.
- Del conocimiento. El individuo es capaz de realizar cualquier función, siempre y cuando se le capacite para ello.
- De los recursos materiales. El mantenimiento y la conservación de los recursos materiales permiten un mejor aprovechamiento de estos.

COMUNICACIÓN

Dirigir consiste en guiar, orientar, conducir, encaminar, llevar al logro de objetivos. Dirigir implica tomar decisiones, mando y liderazgo.

El liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. Aunque es importante distinguir entre el liderazgo como una cualidad personal y el liderazgo como una función administrativa.

Teoría de los rasgos de la personalidad.

Esta teoría se basa en la personalidad del líder, un líder es aquella persona que presenta, entre otras, las siguientes características personales: energía, autoconfianza, agresividad, entusiasmo, cooperación, iniciativa y creatividad. Si bien esta teoría ha perdido credibilidad, de manera particular a causa de cierta superficialidad en sus argumentos, también es importante señalar que el liderazgo requiere facilidad en el manejo de las relaciones humanas, característica que no es muy común a todos los seres humanos; por otra parte, se requieren personas que tengan influencia sobre determinados grupos. El administrador debe considerar los argumentos teóricos de dicha teoría al elegir el personal adecuado para el desempeño de funciones directivas.

Teoría de los estilos de liderazgo. Esta teoría se refiere a la forma de ejercer el liderazgo a diferencia de la teoría de los rasgos de personalidad que se sustenta en la personalidad del líder.

A partir de la teoría de estilos, es posible sintetizar los siguientes estilos:

a) Estilo autocrático. Hace hincapié en el líder, es este quien dicta las órdenes, impone su criterio, y decide que se hace y cuándo.

b) Estilo democrático. El líder es un miembro más del grupo que estimula a los subordinados a decidir y ejecutar las funciones y tareas.

c) Estilo liberal. Da relieve a los subordinados, en quienes se centra la libertad para decidir. La participación de 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 dichos autores no existen los estilos puros. La dificultad para dirigir con arreglo a 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. La situación. En 1958, Tannenbaum y Schmidt propusieron un método situacional que sugiere estándares, en los cuales el comportamiento depende del control del líder, por una parte, y de la libertad de los subordinados, por la otra. El estilo de liderazgo se elige según la situación que prevalece en los grados de control y dependencia. Si el control del jefe es mayor, se supone que hay un liderazgo autocrático; en tanto que, si el control de los subordinados es mayor, se habla de un liderazgo de tipo liberal.

Comunicación

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección, ya que sin duda, la dirección es posible solo mediante sistemas de comunicación y coordinación adecuados a la estructura de organización. Las diferentes teorías de la administración reconocen la importancia de la comunicación para solucionar con rapidez los problemas de las organizaciones

Propósitos, elementos y métodos de la comunicación.

Propósitos de la comunicación.

Retroalimentar el sistema administrativo.

Promover conductas cooperativas.

Lograr eficiencia.

Ejercer la dirección.

Elementos de la comunicación.

La comunicación consta de tres elementos:

a) El emisor. Es la fuente de la información.

b) El transmisor. Que es un método, un instrumento o una persona cuyo propósito es transmitir la información.

c) El receptor. Es a quien se dirige la información. La interrelación de estos tres elementos es dinámica y fundamental para una buena comunicación. Métodos de la comunicación.

Los métodos básicos de la comunicación son:

El oral. El método oral aplica mecanismos como la capacidad de saber escuchar, el silencio, la empatía (capacidad de sentir comprensión por los sentimientos o ideas de otras personas), y el rapport (sentimiento de mutua aceptación).

La palabra escrita. Complementa la información y asegura un grado mayor de recepción del mensaje.

El lenguaje corporal. 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 la comunicación administrativa.

Entre los tipos de comunicación que se aplican en la organización formal se encuentran:

Comunicación ascendente. Fluye de subordinados a jefes. Se utiliza para informar, aclarar, coordinar, o quejarse. Para establecer la comunicación ascendente existen diversos instrumentos como informes, formas especiales, oficios, solicitudes y varias más.

Comunicación descendente. Fluye de jefes a subordinado. Se usa para ordenar, informar, dirigir, orientar, asesorar, aclarar coordinar.

Comunicación horizontal. Se produce entre personas del mismo nivel jerárquico. Se aplica para unificar, coordinar, informar, solicitar y evaluar.

Comunicación general. Fluye de toda la organización al exterior o para todos los integrantes.

Barreras, principios y medios de comunicación.

Barreras de la comunicación.

Incongruencia entre el contenido y la intención. Es la incongruencia entre el contenido del mensaje y la intención con que se emite este. Esto es que si de verdad se desea comunicar algo, el mensaje y la intención deben ser coherentes entre sí.

Deficiente redacción del mensaje. Se da cuando el mensaje ya sea escrito u oral no contiene todos los datos de lo que se quiere expresar, el resultado es que no se comprende. Falta de claridad. Esto es cuando un mensaje es confuso, a pesar de contener todos los datos, no se establece la comunicación. No saber escuchar. Esta situación ocurre cuando se desea comunicar algo pero no se escucha al interlocutor. Descuidos y omisiones.

Podría suceder que se elabore un mensaje claro y comprensible, pero se olvide entregarlo a la persona indicada; por supuesto, esto constituye una barrera para la comunicación.

Principios de la comunicación.

Del dinamismo. El flujo dinámico y constante de la comunicación asegura la recepción y la respuesta. Flujo dinámico y constante hace referencia a la comunicación uniforme y que además aclara las situaciones equivocadas.

De la congruencia. La congruencia entre el contenido y la intención en el mensaje determina la respuesta congruente. Si durante la comunicación se espera una respuesta adecuada, el mensaje y su contenido deben estar acordes.

De la forma. Elegir el método y el tipo de comunicación adecuada permite alcanzar objetivos

Medios de comunicación.

Entre los medios de comunicación administrativa se dispone de:

- Oficios. Son documentos de carácter formal para comunicar información ascendente y descendente, así como horizontal.
- Memorándums. Comunicación escrita en que se expone de manera breve un asunto; por lo general, un citatorio.
- Circulares. Son documentos de carácter general en los que se comunica información a todo el personal.
- 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. Constituyen documentos que ilustran informaciones generales. Informes. Documentos cualitativos y cuantitativos que tienen como propósito comunicar aspectos específicos.
- Agendas. Son instrumentos en los que se concentran las tareas que se han de hacer cada día.

Principios de delegación

Al dirigir, es necesario delegar porque el que dirige no puede realizar todas las acciones de dirección y toma de decisiones, algunos principios aceptados en torno a la delegación son:

Delegación de autoridad y responsabilidad.

Si se delega responsabilidad, se debe delegar también autoridad, ya que de esta manera se hace posible cumplir con las funciones delegadas. A mayor delegación, mayor control. En efecto, si se delegan autoridad y responsabilidad, se mantiene el control por medio de las personas en quienes se delega la autoridad y no mediante todos los miembros de nivel operativo. Establecer límites de responsabilidad acordes con la autoridad delegada evita excesos.

Para evitar el mal uso de la autoridad delegada, se permite y se recomienda el establecimiento de límites.

1.5. MÉTODOS DE CONTROL

Se define como la evaluación del resultado en cuanto a logro de objetivos organizacionales. En otras palabras, es la apreciación del resultado de ejecutar los planes con respecto a los objetivos previamente establecidos a fin de determinar las causas de las posibles desviaciones y las medidas oportunas para la corrección de estas. De manera más específica, los propósitos del control son:

- Evaluar el logro de objetivos.
- Prever desviaciones en la ejecución de planes y programas. Optimizar la utilización de recursos.

- Proponer y sugerir opciones administrativas. Implantar diagnósticos continuos.
- Promover la creatividad y la imaginación.

Sistemas de control

En lo que se refiere a los sistemas de control, se consideran los siguientes:

a) La supervisión.

Cuando la supervisión se considera como parte de la dirección, es un sistema importante de control en las organizaciones, ya que se concibe en correspondencia con la teoría de las relaciones humanas o del comportamiento, ya que la teoría clásica de la administración considera la supervisión como la forma de control por excelencia. El enfoque humanista le da una connotación diferente a la supervisión y la ubica como parte de la dirección, un enfoque que prevalece hoy día.

Por lo anterior, la supervisión es una dirección democrática cuyo principal tema de interés es el hombre, y su puesta en práctica se hace de conformidad 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 alcanza los objetivos que se establecen, no es posible pensar en realizarla supervisión si no se sabe bien que se va a supervisar.

Principio de liderazgo. Entre otras cosas, supervisar es dirigir, y el liderazgo promueve conductas positivas. Conocer las motivaciones conductuales facilita la supervisión.

Principio de enseñanza. Supervisar requiere entender el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que este es la función central del supervisor.

Principio de comunicación. Cuando se supervisa, es indispensable comunicarse en forma clara. La comunicación adecuada simplifica la supervisión. La supervisión es función de personal bien cualificado, conocedor del trabajo que se realiza, responsable de aplicar medidas disciplinarias sin detrimento del logro de objetivos, capacitado en el liderazgo y el manejo de conflictos, y muy creativo.

Requisitos de los planes de supervisión.

- El plan de supervisión debe ser global.
- Tener amplia difusión para asegurar la participación del supervisado.
- No rebasar una planeación de seis meses ya que, por fundamentarse en diagnósticos situacionales, después de ese tiempo resultarían inoperantes.
- Basarse en documentos normativos, en lo que se refiere a aspectos disciplinarios.
- Determinar acciones de reforzamiento de conductas deseables acordes con las teorías de la motivación.

Evaluación.

La evaluación se considera como un proceso sistemático de medición y comparación de resultados en relación con los objetivos; se evalúan: logros, objetivos, recursos y necesidades. Asimismo, 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. Los métodos que se utilizan son, entre otros: las entrevistas, las reuniones, la observación, los recorridos y la enseñanza.

Indirecta.

Se vale de la consulta de documentos, las estadísticas y el propio plan de la empresa.

El objetivo principal de la evaluación es el control de variables que pudiesen alterar el plan, así como 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 efectuar el control se aceptan dos métodos como los más adecuados:

El archivo.

Se le define como el conjunto de documentos clasificados y ordenados de manera apropiada que integran los datos históricos y la información básica de una organización social.

Tipos de archivo.

Según el destino de los documentos, el archivo se clasifica como:

Pasivo o en almacén.

Activo o en ejercicio.

Según el sistema de acceso, se clasifica en:

Público.

Privado.

Secreto.

Definir el contenido del archivo es complejo, sistemático y metódico, pero, sin duda, esencial para la vida de la organización.

La auditoría.

Es un procedimiento técnico que sirve para evaluar el curso de un trabajo. Su propósito específico es descubrir deficiencias e irregularidades y plantear soluciones. Asimismo, ayuda a la dirección a ejercer un control continuo y constructivo.

Tipos de auditorías. Auditoría externa (fiscal contable). Suelen hacerlas las empresas de contadores públicos.

Pretenden evaluar el estado financiero mediante la comprobación de la exactitud de los registros. Auditoría interna (administrativa, contable y profesional). Se llevan a cabo con personal de la organización: la parte administrativa evalúa los controles administrativos, la estructura de la organización, las políticas, los planes y la ejecución de estos. Auditoría contable.

Por medio de la información estadística, evalúa la exactitud de los datos relativos al presupuesto y de su ejercicio. Auditoría profesional. Evalúa la práctica de los diversos profesionales conforme a un objetivo de calidad.

Técnicas de control más empleadas.

Informes.

Deben reflejar el aprovechamiento de los recursos en relación con el logro de objetivos, el contenido debe incluir conclusiones y sugerencias. De ordinario, un buen informe se divide en dos partes: la parte cualitativa y la parte cuantitativa.

En la primera se describen los aspectos que se desea dar a conocer, y en la segunda se expresan los avances por medio de tablas o esquemas gráficos. Los puntos que debe incluir un informe son:

Preliminares. Los integran la portada, el directorio, la tabla de contenido, la introducción y las listas de tablas o gráficos. Informe. Incluye justificación, objetivos, descripción de los aspectos que se desea informar, avances, contratiempos, conclusiones y sugerencias. Sección técnica. Lleva tablas o figuras que ilustran los aspectos sobre los que se están informando. Sección de referencias y apéndices. En esta parte van la bibliografía y los anexos correspondientes.

Tipos de informes.

Informe provocado. Su propósito es hacer notar la necesidad de entregar resultados.

Informe solicitado. Es aquel que se elabora a solicitud del nivel jerárquico superior.

Informe de rutina. Se realiza en forma regular por un periodo determinado.

Cumplimiento.

La ejecución exacta es indispensable. Para su observación se deberán 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 mayor o menor demanda; en los departamentos de enfermería se considera la cantidad de pacientes atendidos.

Control de calidad.

Es acorde con el tipo de servicio que se preste. En los departamentos de enfermería se relaciona con la calidad de la atención que se presta.

Control de tiempo.

En casi todos los organismos posee la mayor importancia como indicador de la programación de actividades y el máximo aprovechamiento de los recursos.

Control de inventarios. Se aplica para medir la existencias previstas y los suministros necesarios.

Descripción del esquema de control

Establecimiento de parámetros de control. Es importante determinar guías de medición objetivas, tanto cuantitativas como cualitativas.

Medición por sistemas. Implica poner en práctica la supervisión y la evaluación con respecto a logro, alcances y progreso de los planes de trabajo.

Comparación. Se realiza cuando se comparan los logros ya conocidos, mediante la supervisión y la evaluación, con los objetivos preestablecidos, a fin de detectar las causas de posibles desviaciones y emprender medidas para su corrección.

Mejoras y correcciones. De acuerdo con los resultados de la comparación, si es necesario se mejoran los planes, o se corrige la ejecución.

En la época actual, los parámetros para definir los avances se orientan a los procesos, por lo que es indispensable establecer con exactitud lo que se desea lograr, sobre todo en lo tocante a aquellas actividades que con la administración tradicional antes no se controlaban.

Las mejoras y correcciones se aplican luego que 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 incluyen en la planeación y se aplican cuando se ejecuta el plan. La estadística ofrece métodos para medir.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

MODALIDAD NO ESCOLARIZADA

Realizar organigrama-
Investigación sobre funciones del presupuesto
Lectura y comprensión del glosario
Lecturas específicas del texto de auto enseñanza

MODALIDAD ESCOLARIZADA

Presentación del organigrama
Exposición en equipo e individual
Exponer en forma individual y en equipo

AUTOEVALUACIÓN

CUESTIONARIO

- ¿EN QUÉ RADICA LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN?

- ¿QUÉ ES UNA NORMA?

- ¿QUÉ ES UNA REGLA?

- ¿QUÉ ES LA INTEGRACIÓN?

- ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN?

- ¿CUÁLES FUERON LOS PRINCIPALES EXPONENTES DE LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA?

- ESCRIBE LOS ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.

RELACIÓN DE COLUMNAS

- | | |
|---|---|
| 1. PREVER EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS ES FUNCIÓN DEL... | () COMUNICACIÓN DESCENDENTE |
| 2. SE CLASIFICAN EN GENERALES, ESPECÍFICOS Y DE SERVICIO. | () PLANEADOS |
| 3. LA ORGANIZACIÓN ES CONSECUENTE CON LA... | () ORGANIZACIÓN |
| 4. ES CONSTANTE, DINÁMICA, OBJETIVA, OPORTUNA Y PERMANENTE. | () PROCEDIMIENTOS |
| 5. LA ORGANIZACIÓN LINEAL ES APLICABLE CUANDO FUNCIONES SON procedimientos... | () MANUAL ACTIVIDADES Y |
| 6. CONTIENE LA SECUENCIA CRONOLÓGICA DE LAS OPERACIONES DE UN DETERMINADO TRABAJO. | () ADIESTRAMIENTO |
| 7. ES LA CONCENTRACIÓN SISTEMÁTICA DE LOS DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA ALCANZAR UN OBJETIVO. | () PRESUPUESTO |
| 8. ES NECESARIO CUANDO EL PERSONAL TIENE DIFICULTADES PARA APLICAR TÉCNICAS O PROCEDIMIENTOS. | () PLANEACIÓN |
| 9. FLUYE DE SUBORDINADOS A JEFES. | () POLÍTICA |
| 10. SE DEFINE COMO LA ETAPA FINAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. | () EVALUACIÓN
() RUTINARIAS
() ORGANIGRAMA
() CONTROL
() PROGRAMAS
() COMUNICACIÓN |

UNIDAD. II LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

Proposito

Distingue los principios de liderazgo y las teorías de la dirección para usarlas en la función administrativa que le corresponde.

Lecturas:

Mungart García María Paz. Administración y Gestión.DAE. 2018. Primera edición

2.1. PRINCIPIOS DE LIDERAZGO

La mayoría de las enfermeras tienen un enfoque único: de que manera atender mejor a los pacientes mediante el diagnóstico de sus problemas de salud y como estructurar sus intervenciones para obtener resultados óptimos en ellos. Sin embargo, para la enfermera registrada, la práctica de la enfermería es más amplia que solo un enfoque e la atención de un número reducido de pacientes.

La mayoría laboran en organizaciones burocráticas y en grupos de trabajo o unidades. Poseer una licencia de enfermera registrada implica ciertas habilidades de liderazgo y requiere de la posibilidad de delegar y supervisar el trabajo de los demás. El liderazgo se puede observar como la capacidad de inspirar confianza y apoyo entre los seguidores y entre aquellos cuya competencia y comisión llevan a cabo las actividades.

El liderazgo es un aspecto importante relacionado con la manera en que las enfermeras integran los diversos elementos de la práctica de su actividad con objeto de asegurar la más alta calidad de atención para los pacientes. Hay dos aspectos críticos de destreza que toda enfermera tiene que poseer para optimizar su práctica profesional. La primera es la destreza que favorece las relaciones interpersonales, fundamental para el liderazgo y el trabajo en el área de enfermería. La segunda es la habilidad de aplicar el proceso de solución de problemas. Esto incluye la capacidad de pensar de manera crítica, identificar los problemas y desarrollar la objetividad, así como un grado de madurez o juicio.

El liderazgo se construye en el terreno de destrezas del área clínica y profesional: para satisfacer adecuadamente la función de la enfermera, y en forma exitosa, se requieren habilidades de trato interpersonal, organizativo y político, así como las destrezas psicomotoras básicas en enfermería.

El contenido del liderazgo en enfermería se estudia como una forma de aumentar las destrezas y habilidades que se requieren para facilitar el trabajo con las personas en diversas situaciones y favorecer la comprensión y el control del trabajo profesional.

Contribuyo con el argumento muy sólido para el liderazgo: la calidad de vida depende de la calidad de los líderes. Observo tres razones por las que los líderes son importantes: el carácter de cambio en la sociedad, el decremento de la integridad en las instituciones y la responsabilidad de la efectividad en las organizaciones. Fiedler y García (1987) argumentaron que el liderazgo es uno de los factores más importantes que determinan la sobrevivencia y el éxito de los grupos y las organizaciones. Así, el liderazgo efectivo es un aspecto importante en el área de la enfermería.

Definiciones

Existen varias definiciones de liderazgo. La de McCloskey y Molen (1986) describe al término como un proceso de influencia, sea entre individuos o entre grupos, para alcanzar metas.

Los conceptos clave relacionados con el liderazgo son la influencia, la comunicación, el proceso de grupo, el establecimiento de metas y la motivación. Hersey y Blanchard (1993) definieron al liderazgo como un proceso de influencia en las actividades, sea de nivel individual o grupal, y un esfuerzo por alcanzar metas en una situación determinada. Burns (1978) observó que el liderazgo ocurre cuando los seres humanos con motivos y propósitos movilizan sus esfuerzos en una competencia o en un conflicto con los demás, a modo de que surjan, se comprometan y satisfagan los motivos.

Liderazgo es un concepto amplio y un proceso que se puede relacionar con cualquier grupo. Grant (1994) observó que liderazgo, dirección y profesionalismo tienen significados diferentes pero relacionados:

Liderazgo: guía, dirección, enseñanza y motivación para perseguir una meta y lograrla.

Dirección: Recurso de coordinación e integración para lograr metas específicas.

Profesionalismo: Punto de vista sobre una ocupación que la distingue de ser simple trabajo y que se enfoca en la idea de servicio, sigue un código de ética y se observa como una encomienda en la vida.

Antecedentes

Liderazgo: cinco aspectos interrelacionados

Hersey y Blanchard (1993) observaron que el proceso de liderazgo esta en función del líder, de los adeptos y de otras variables de la situación. El proceso de liderazgo incluye los cinco aspectos interrelacionados del líder, el seguidor, la situación, el proceso de comunicación y las metas (Kison, 1989). La figura 4-1 muestra como estos componentes se relacionan entre si.

El líder: Los valores, así como sus habilidades y estilo, son aspectos relevantes. El patrón interno del líder respecto de su conducta básica influye sobre las acciones y la capacidad para dirigir. Las percepciones de los líderes de si mismos y de sus funciones tambien marcan la diferencia en la situación de liderazgo.

El seguidor: La función del adepto o seguidor es el lado caudal del liderazgo. Los seguidores son vitales, ya que aceptan o rechazan al líder para determinar la fuerza personal del mismo (harsey y Blanchard, 1993). Si el líder necesita conocimiento de si mismo, entonces los seguidores tambien deben conocerse a si mismo, entonces los seguidores tambien deben conocerse a si mismos respecto de sus expectativas.

La situación: Las circunstancias especificas que rodean a cualquier situación de liderazgo pueden variar. Los elementos como demandas de trabajo, sistemas de control, monto de estructura de la tarea, grado de interacción, tiempo disponible para la toma de desiciones y ambiente externo determinan las diferencias entre las situaciones (Harsey y Planchad, 1993).

El proceso de comunicación: Variara entre los grupos según los patrones y canales utilizados, y en que tan abierto o cerrado es el flujo de comunicación. La comunidad es básica para la influencia. Mediante esta, los seguidores reciben la visión y el mensaje del líder. Una vez que se elige el canal, el emisor transmite un mensaje; sin embargo, el mensaje se filtra a través de la percepción del receptor.

Las metas: Las organizaciones tienen metas, y los individuos que trabajan en ellas, tambien. Estas pueden ser o no congruentes. Por ejemplo, la meta de la organización puede ser abatir costos.

Así los cinco elementos interactúan en cualquier momento del liderazgo. Las enfermeras pueden mejorar sus habilidades de liderazgo mediante un análisis mas detallado de los momentos mismos del liderazgo. Hersey y blanchard (1993) identificaron tres destrezas necesarias para dirigir o en las cuales debe influir:

Diagnostico: las actividades de diagnostico incluyen poder comprender la situación y el problema a resolver.

Adaptación: Las actividades de adaptación incluyen ser capaz de adaptar conductas y otros recursos para manejar la situación.

Comunicación: las actividades de comunicación se emplean para avanzar en el proceso de manera que los individuos puedan comprender y aceptar.

2.2. TEORÍAS DE LA DIRECCIÓN

Las tres fases básicas que se presentan al estudiar la teoría del liderazgo se pueden agrupar por rasgos característicos, según las actitudes y según las situaciones (Hersey y Blanchard, 1993). Los rasgos característicos se enfocan en ciertas particularidades de los líderes. El enfoque de actitud mide las actitudes hacia la conducta del líder. El enfoque de situación analiza las conductas observadas en los líderes. La investigación y teoría del liderazgo tiene una larga historia.

Las teorías de liderazgo han evolucionado alejándose del enfoque temprano en los rasgos característicos del líder como persona, según sus rasgos. Sin embargo, varios autores has desarrollado listas de rasgos característicos comunes en los buenos líderes (Bass, 1982; Bennis y Nanus, 1989; Yuki, 1981) y el interés aun permanece en las características que se deben buscar en los buenos líderes.

2.3. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

Bennis (1994) identificó una receta para el liderazgo que contenía seis ingredientes: una visión de guía, pasión, integridad (incluyendo conocimiento de sí mismo, candor y madurez), confianza, curiosidad y arrojo. Los líderes surgen en un contexto y de ellos se dice que “se hacen”, no que “nacieron”. Así, las habilidades de liderazgo se pueden enseñar y aprender.

Liderazgo en enfermería

“La gerencia de procesos no es otra cosa distinta que establecer metas y llevar equipo humano bajo el liderazgo de un gerente a que las logre, mediante la ejecución de un plan de acción enfocado en el mejoramiento de los procesos bajo su autoridad y responsabilidad”

El tipo de gerencia determina la gestión y sus resultados. Se considera que cada proceso tiene un responsable; en materia de salud suelen reconocerse los puestos de jefa de enfermeras, jefe de enseñanza, subjefe, supervisora, jefe de piso, jefe de sala, etc. La consecuencia directa de la forma de organización tradicional es la fragmentación

Cada nivel jerárquico responsabiliza al inmediato inferior de los resultados en área o departamento: sin embargo, nadie se responsabiliza del proceso total. La consecuencia directa de la forma de organización tradicional es la fragmentación del proceso; hay muchos responsables, pero solo de operaciones individuales y no de todo el proceso.

En el departamento de enfermería ocurre lo mismo que en la atención biopsicosocial cada especialista atiende su área, pero ninguno atiende a la persona en su totalidad no obstante en enfermería siempre ha sido una preocupación atender al paciente en forma integral, lo que en la actualidad se denomina enfoque holístico.

El departamento de enfermería es solo un área de la institución médica y si bien tiene sus características, funciones, procesos y recursos, debe recordarse que no funciona en forma aislada.

En las cadenas cliente- proveedor interno que se estudiaron en el capítulo anterior se destacó la importancia de manejar un esquema global en el que todos los que constituyen la institución son parte de la cadena y de los procesos.

El liderazgo en enfermería implica:

- La confianza de las enfermeras jefes en sus colaboradores, esto es, reconocer que el trabajo técnico es importante e indispensable pero que también lo es el trabajo profesional y que cada enfermera, sin considerar su nivel de estudios puede aportar conocimientos y experiencia en el trato con el paciente.
- Fomentar el trabajo en equipo. Como no es frecuente realizar este tipo de trabajo, debe iniciarse por cambiar los paradigmas y los valores actuales en la práctica de la enfermería. Una forma de promover el trabajo en equipo es formar círculos de calidad; es importante aclarar que dichos círculos deben ser multidisciplinarios
- Ser experto en su especialidad. Para dirigir es necesario actuar con base en el conocimiento y la experiencia generada en el trabajo. No es posible dirigir si no se hacia donde se quiere guiar.
- Lograr el compromiso de las enfermeras con su centro de trabajo. El líder lo consigue mediante la delegación y el otorgamiento de facultades para que las enfermeras puedan tomar decisiones en su área de trabajo.
- Retroalimentar las acciones valiosas y dar reconocimiento a las enfermeras que se esfuerzan por alcanzar los objetivos y lograr la satisfacción del cliente.
- Reflexionar y actuar en forma integral al revisar y gestionar los procesos que agregan valor a las acciones de las enfermeras.
- Visión global y soltura para desenvolverse y actuar ante problemas simples y complejos.

La creación de los valores

Las acciones del líder de enfermería incluyen la creación de valores. Los valores de la enfermera se establecen según diversos modelos para la prestación de los servicios; históricamente se derivan de los valores de la atención médica. El principio hipocrático de “hacer el bien y no causar daño” conduce a que la primera consideración sea la salud y la vida del paciente.

Los textos interpretan el juramento de hipocrático en forma de paternalismo tradicional, es decir: “Yo soy capaz de hacer el bien a mi paciente” y, por tanto, yo decido que debe hacerse. A causa de la disminución o la incapacidad de

las personas para tomar decisiones por sí mismas, el método o la enfermera tienen que decidir por ellos que les conviene más. De esta forma el adulto es tratado como si fuera un niño por personas que actúan con autoridad y se “preocupan” por él.

La enfermera dice que actúa con base en los intereses del paciente, aunque este no se lo solicite. La ética médica tradicional coloca a la enfermera en la posición de progenitora con respecto al paciente y este se transforma en un receptor pasivo de los cuidados y se le niega la expresión de su autonomía. Un ejemplo de la anterior afirmación es que el paciente suele llamar “madrecita” a la enfermera.

Funciones de las líderes

Funciones de las jefas de enfermería

El puesto de jefe 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 del puesto es conveniente que se tenga por lo menos el grado de licenciado en enfermería y que se haya cursado la especialización en administración de servicios de enfermería.

La jefa de enfermeras es la encargada de 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 fundamentada.
- 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 a través de consultar de manera periódica los registros de enfermería, los informes, los pacientes, familiares y directamente en 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 eficientemente 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 antes mencionadas son genéricas, lo mismo que las enumeradas a continuación para otros puestos.

Funciones de la subjefe de enfermeras

El segundo puesto jerárquico dentro del departamento de enfermería lo ocupa la subjefe de enfermeras. Se encarga de auxiliar, suplir y colaborar en la jefatura de enfermeras. Es importante que el grado académico de la subjefe sea el de licenciada en enfermería y especialista en administración de servicios de enfermería. Desempeña las siguientes funciones:

1. Elabora con la jefa de enfermeras los planes y programas propios del departamento.
2. Colaborar con la jefa de enfermeras y supervisoras en la revisión y programación de movimientos del personal de enfermería.
3. Participar en la elaboración de plantillas del personal.
4. Elaborar con las supervisoras los programas de supervisión.
5. Distribuir el trabajo a los puestos jerárquicos descendentes e inmediatos.
6. Participar en las técnicas de integración del personal.
7. Participar en la elaboración de organigramas y descripción de puestos.
8. Supervisar y evaluar en forma periódica la atención que el personal de enfermería proporciona al paciente.
9. Verificar y supervisar los enlaces de turno.
10. Supervisar y controlar la dotación de material y equipo en las diferentes áreas de enfermería.
11. Asistir a sesiones clínicas.
12. Propiciar un ambiente favorable a la productividad a través del manejo de las buenas relaciones humanas.
13. Cumplir con responsabilidad las funciones delegadas.
14. Tomar decisiones conforme a un diagnóstico situacional.
15. Evaluar al personal supervisor.
16. Suplir a la jefa de enfermeras en ausencias e incapacidades.
17. Colaborar en la enseñanza del personal y realizar enseñanza incidental.
18. Supervisar y controlar el receta río colectivo, botiquín de urgencias y fondo fijo.
19. Verificar los registros estadísticos correspondientes.
20. Elaborar informes periódicos.

Cabe señalar que la recuperación del estado de salud del paciente depende en gran parte de la atención que proporciona la enfermería.

Los riesgos del trabajo en enfermería son muy elevados, ya que siempre se está en contacto con un ambiente en el que pueden adquirirse enfermedades por contagio, aunque se tenga sumo cuidado en el trato y se utilicen técnicas de asepsia médica o quirúrgica.

Supervisión en enfermería

En enfermería, la supervisión es: 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 jefas, subjefes o supervisoras y encargadas de servicio. En enfermería, la supervisión se realiza conforme a niveles administrativos: así por ejemplo, la supervisión de nivel directivo es

efectuado por la jefa de enfermeras, la de nivel intermedio se aplica por la subjefe de enfermeras y supervisoras y, por último, la supervisión de nivel operativo corresponde a las encargadas de servicio.

Los propósitos de la supervisión en enfermería son:

- Proporcionar atención de enfermería de calidad.
- Promover el desarrollo del personal supervisado.
- Mantener la disciplina y el interés por el trabajo.
- Optimizar los recursos humanos y materiales.
- Crear un ambiente favorable a la productividad.
- Asegurar el logro de objetivos institucionales.

Funciones del supervisor de enfermería de nivel intermedio

1. Establecer un diagnóstico situacional de supervisión.
2. Elaborar plan de supervisión.
3. Analizar y valorar la cantidad y categoría del personal de enfermería que se requiere en el área de trabajo asignada.
4. Tomar parte en la planeación y ejecución de los programas de enseñanza en servicio.
5. Determinar el sistema de trabajo idóneo para los servicios.
6. Participar en las técnicas de integración de personal.
7. Solucionar los problemas que le sean comunicados o que detecte; si están fuera de su alcance, turnados al nivel jerárquico correspondiente.
8. Elaborar la distribución de turnos, horarios, vacaciones, descansos, y otros calendarios del personal de enfermería.
9. Calcular las necesidades de personal según categorías.
10. Mantener la disciplina y el interés por el trabajo.
11. Promover esfuerzos cooperativos en el equipo de salud.
12. Seleccionar personal para aplicar incentivos y sanciones dirigidos al personal de enfermería.
13. Establecer medios para atender a los sistemas de comunicación ascendente, descendente, horizontal y general.
14. Elaborar informes y recibidos.
15. Tomar decisiones.
16. Recibir y delegar funciones.
17. Realizar entrevistas al personal cuando sea necesario.
18. Aplicar encuestas para conocer las habilidades del personal.
19. Evaluar al personal directa o indirectamente en su área.
20. Proporcionar enseñanza incidental o planeada.
21. Participar en la descripción de puestos y en el análisis correspondiente.
22. Tomar parte en sesiones clínicas promoviendo la participación del personal.
23. Manejar y elaborar formas de supervisión y evaluación del personal.
24. Supervisar la atención que proporciona el servicio de enfermería al paciente.
25. Planear con el cuerpo médico y otros profesionales del equipo de salud las acciones correspondientes a la atención del paciente.
26. Propiciar un ambiente favorable para la productividad.
27. Procurar que el paciente tenga un ambiente de confianza, bienestar e higiene.
28. Fomentar la creatividad e innovación con el fin de mejorar la atención de enfermería.
29. Participar en la enseñanza y orientación a familiares.
30. Vigilar la conservación y uso adecuado de la capacidad instalada del servicio.
31. Orientar al personal sobre el manejo de equipo especial cuando así se requiera.
32. Evaluar las necesidades de equipo y material de los servicios.
33. Colaborar en la elaboración de instrumentos técnico-administrativos del departamento.
34. Contribuir en la elaboración y actualización de formas que maneja el personal del departamento.
35. Vigilar la adecuada y oportuna dotación de material

36. y equipo en los servicios.
37. Elaboración de informes.

Liderazgo de las enfermeras a nivel operativo

El personal de nivel operativo ejerce el liderazgo cuando se integra en forma total a la organización, cuando aplica sus capacidades en beneficio de los pacientes, cuando lo que hace le permite sentirse parte de una organización exitosa.

Cuando las enfermeras aceptan sus competencias y la responsabilidad en la resolución de problemas, se produce 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 puedan ser 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 libremente 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. Ésta representa más del 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:

- 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 instrumental 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 en forma especial cuando existan siniestros, riesgos inminentes y otras urgencias.
- Respetar y cumplir con la) 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 en cuenta 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.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

MODALIDAD NO ESCOLARIZADA

- Cuadro sinóptico de liderazgo en enfermería
- Realizar tareas sobre habilidades
- Investigación por equipos sobre características del líder
- Redactar resúmenes

MODALIDAD ESCOLARIZADA

- Presentación cuadro sinópticos
- Desarrollar tareas
- Efectuar debates grupales

**AUTOEVALUACIÓN
CUESTIONARIO**

- DEFINE EL CONCEPTO DE LIDERAZGO.

- MENCIONA LOS TRES ESTILOS DE LIDERAZGO.

- ESCRIBE TRES CUALIDADES DE UN LÍDER, SEGÚN MURPHY Y DEBACK.

- ¿QUÉ IMPLICA EL LIDERAZGO EN ENFERMERÍA?

- ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES TEORÍAS DEL LIDERAZGO?

- ¿A QUÉ SE LLAMA DELEGAR?

- ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DEL LIDERAZGO EN ENFERMERÍA?

- EXPLIQUE BREVEMENTE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN HUMANA.

- ¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN?

- ¿DE QUÉ TRATA LA TEORÍA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO?

- ¿CUÁLES SON LOS TRES ENFOQUES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LO QUE SE REFIERE AL LIDERAZGO?

RELACIÓN DE COLUMNAS

- | | |
|---|---|
| 1. ESTE LIDER SE ENFOCA EN LAS OPERACIONES COTIDIANAS
() SUBJEFE DE ENFERMERAS | () LÍDER TRANSFORMADOR |
| 2. RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS | () TEORÍA DEL GRAN HOMBRE |
| 3. MANTIENE UN FERREO CONTROL, PLANIFICA, TOMA DECISIONES Y DA ORDENES. | () TAYLOR |
| 4. ES UN PROCESO COGNOSCITIVO Y CREATIVO. | () LÍDER TRANSACCIONAL |
| 5. ES UNA MODIFICACIÓN IMPUESTA POR PERSONAS. | () CAMBIO NO PLANIFICADO |
| 6. ES AQUEL QUE SE OCULTA O QUE TIENE LUGAR SIN QUE LO SEPA EL INDIVIDUO. | () JEFE DE ENFERMERAS |
| 7. UTILIZA EL CARISMA, LA CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA | () EL LÍDER |
| 8. ELABORA LOS PROGRAMAS DE SUPERVISIÓN. | () TEORÍA DEL CARISMA |
| 9. ACEPTA EL RETO AL CAMBIO. | () RAZONAMIENTO CRÍTICO |
| 10. SOSTIENE QUE "PERSONA QUE CON SU SOLA PRESENCIA LOGRA QUE OTROS SE SIENTAN MEJOR". | () SUPERVISORA DE ENFERMERÍA |
| 11. SOLO UNAS CUANTAS PERSONAS NACEN CON CARACTERÍSTICAS NECESARIAS PARA SER GRANDES. | () DIRIGIR |
| 12. FUE MUY POPULAR DURANTE LOS AÑOS 50. | () TEORÍA DE LOS RASGOS DE LA PERSONALIDAD |
| 13. PADRE DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA. | () MASLOW Y HERZBERG |
| 14. DEFINE EL LIDERAZGO COMO ALGO QUE INFLUYE EN LA PERSONA. | () TEORÍA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO |
| 15. CONSISTE EN GUIAR, ORIENTAR, ENCAMINAR, LLEVAR AL LOGRO DE OBJETIVOS. | () TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO |
| 16. SON LOS PRINCIPALES EXPONENTES DE LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA. | |
| 17. SEGÚN ESTA TEORÍA, UN LÍDER ES AQUELLA PERSONA CON ENERGÍA, AUTOCONFIANZA, AGRESIVIDAD, ENTUSIASMO, COOPERATIVA, CON INICIATIVA Y CREATIVA. | |

UNIDAD III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN ENFERMERÍA

PROPOSITO

Identifica la planeación estratégica como herramienta para elaborar un plan de trabajo como parte de la función administrativa.

Lecturas:

BALDERAS Pedrero Ma. De la Luz. Administración de los servicios en enfermería, Editorial Mc.Graw Hill 2015. Séptima Edición.

3.1. GENERALIDADES

Al interactuar con el ambiente, las organizaciones obtienen diferentes resultados, pese a ser idénticas en recursos, formas de trabajo y propósitos; esto se debe a las particularidades propias de su administración.

La forma de planear guarda estrecha relación con la adquisición de tales resultados. La declinación de un plan requiere una interacción con el ambiente en el cual se produce un proceso para cambiar configuraciones internas y dinámicas.

Una gerencia estratégica responde a las variables externas no controlables mediante planes de emergentes; además, determina las variables que son controlables. En el plan se toman en cuenta las propensiones económicas, políticas y culturales del ambiente en el cual se inserta y adopta las tendencias del cambio al aplicar la innovación a sus productos.

Si se considera el marco cambiante que se produce en los escenarios actuales, la organización precisa redefinirse, elaborar nuevos productos, adquirir nueva tecnología y desarrollar recursos. Con la planeación se persigue un posicionamiento que respalde el trabajo desempeñado en la organización.

En consecuencia, la gerencia estratégica en enfermería consiste en lo siguiente:

- Organizar de forma decisiva para un futuro determinado.
- Lograr ventajas sobre la competencia para consolidar la posición de la institución.
- Analizar la complejidad de los fenómenos ambientales externos a la institución que pueden afectar el desarrollo y crecimiento sostenido en el posicionamiento del futuro.
- Adquirir y desarrollar nuevas aptitudes, actitudes e ideas para mejorar.
- Delinear una imagen corporativa que diferencie la institución y, por su puesto, obtener la preferencia del cliente.
- Tener una visión del futuro que permita explotar las oportunidades, precisar los riesgos y reducir las amenazas.

3.2. CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS.

Un plan estratégico es una fórmula para orientar las acciones, determinar los objetivos, formas de competir, competidores y elementos disponibles.

Concepto del plan estratégico:

En un plan de negocios se expone un método para llevar a cabo cierta actividad en un periodo específico en el futuro.

La planeación es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene en la actualidad y la que tendrá más adelante. Es la respuesta lógica a las necesidades de dilucidar un futuro incierto, complejo y cambiante. Las variables externas que no se pueden controlar son la causa que lleva a formular los planes, eso es, la única forma de responder a las consecuencias que afectan a las organizaciones.

Mediante la planeación es posible construir escenarios que permitan integrar la organización al ambiente en una posición competitiva. Algunos autores manifiestan que la planeación es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden el mejor camino para ubicarse al frente de un mercado.

Existen múltiples y variadas concepciones de lo que es la planeación, pero casi todas ellas coinciden en que es un instrumento para situarse en una posición competitiva, que parte de la situación actual y llega a la ubicación futura de la organización.

La problemática entre las posiciones actual y futura se plantea como una inquietud cuando se describen los perfiles presente o futuro de la organización.

Para comprender mejor lo anterior se define a continuación el perfil de los servicios de enfermería en un futuro aproximado de 10 años, con base en las respuestas del siguiente cuestionario.

- 1.- ¿Cuales serán las funciones de las enfermeras en el sistema de salud en 10 años?
- 2.- ¿Cuales serán los campos de acción?
- 3.- ¿Quiénes serán los clientes de los servicios de enfermería?
- 4.-¿Cuales serán los factores que más influirán en la prestación de servicios de enfermería?
- 5.-¿ Cual será la misión de los servicios de enfermería?
- 6.-¿ Que posición tendrán los servicios de enfermería ante la sociedad?

Si no es fácil contestar el cuestionario, o no es seguro que las respuestas sean correctas, se debe con certeza a que no se ha utilizado el proceso de planeación.

Es sorprendente el gran trabajo de investigación que se requiere para elaborar un plan, pero más sorprendente aun es cuanto se puede aprender de la profesión si se usa.

Objetivos de los planes estratégicos

Los planes estratégicos se emplean con diversos fines, entre ellos los siguientes:

- Diseñar un plan formal no significa "llenar una formalidad"; concebir un plan como un ejercicio burocrático no tiene sentido alguno. Un plan formal implica documentar las acciones operativas y contar con respuestas para los posibles problemas que pueden presentarse en el desarrollo.

- Fundamentar el financiamiento. Detrás de todo plan se encuentra la intención de obtener financiamiento; para lograrlo, el plan precisa los argumentos y las razones que sustentan la aplicación de recursos.
- Buscar la aprobación de la dirección o los empresarios. Un documento ofrece un marco de referencia para conseguir la aprobación. Esta última y el financiamiento están relacionados, en cierta medida; la aprobación de un plan equivale a obtener financiamiento.
- Elaborar el instrumento para operar. La información contenida en el plan es tal que se obtiene un marco de referencia para administrar, ya que se establecen medidas generales y las acciones requeridas para lograrla. La extensión de los detalles varía según sean el grado de medición y el control realizado.

Por otra parte, el plan ofrece también un patrón de medición con los límites y los objetivos propuestos. Es posible asumir que un plan es una herramienta de primer orden para administrar una empresa o institución.

3.3. DOCUMENTACIÓN DEL PLAN.

La diferencia entre un plan documentado y otro que no lo está consiste en conseguir o no los objetivos. Al parecer es fácil pero no es así; solo algunos planes operativos logran los objetivos. Lo importante es conocer la forma de alcanzarlos y el grado de eficiencia de la consecución de los objetivos. Las empresas y organizaciones exitosas han demostrado que con un plan pueden implantarse en la preferencia de los mercados.

Convertirse en una organización competitiva es otro de los beneficios de los planes. Para fundamentar un plan es importante realizar las siguientes acciones.

Definición de términos, técnicas, contenido, clientes, servicio y ambiente.

Un plan del departamento de enfermería se realiza al considerar la premisa de que nadie conoce mejor este trabajo que la propia enfermera. Los términos que se emplean los conocen poco quienes no se dedican a este trabajo. Por ejemplo, las siglas ESP antes del nombre de una enfermera constituyen un acertijo para los neófitos en la materia, de ahí la importancia de definir los términos e incluirlos como un glosario para que lo consulten aquellos que lo deseen.

Es posible que los lectores pasen por alto el glosario inicial, pero al revisar el plan habrán observado que existe y no tendrán que llegar al final para notarlo. Al definir los clientes internos y externos se examinan su comportamiento, deseos y necesidades.

En relación con el servicio prestado, se analiza la aceptación, tal como la perciben los clientes, y se examina el servicio, por lo que es, lo que hace y puede hacer, así como aquellas acciones que pueden cambiarse.

El ambiente se concibe al tomar en consideración las fuerzas y tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas que condicionan el desarrollo de la organización.

Elaboración de un resumen ejecutivo

Por lo general, el resumen ejecutivo es la parte del plan que mas se consulta, por lo cual debe de ser la mejor parte de el. De hecho, es un pequeño plan que contiene lo esencial.

El resumen ejecutivo tiene la ventaja de que si los objetivos del plan son obtener financiamiento, los encargados de evaluar y tomar las desiciones, casi siempre personas muy ocupadas, tienen en el resumen una visión general de la organización, sus necesidades, expectativas, ventajas y competencias fundamentales.

Si el objetivo es contar con un instrumento para lograr los objetivos, el resumen aporta todos los elementos para no perder de vista los objetivos.

Si el propósito es buscar la aprobación, hay que tomar el tiempo de los empresarios o directivos, el cual casi siempre es limitado. El resumen es un excelente instrumento de definición para conseguir la probación.

Sin embargo, el tamaño exacto del resumen es variable; las recomendaciones insisten en que no sea mayor de una pagina, Se precisan en el resumen todos los puntos relevantes en el espacio de una hoja modelo, como la que se muestra en el cuadro 4-1.

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

Para elaborar el plan se presupone que los responsables son los ejecutivos principales de la organización, aunque en los mejores planes siempre participan todos los miembros, representados en equipos de trabajo.

El jefe de enfermeras no solo asume la responsabilidad de la parte del plan que le corresponde, sino que coordina las acciones para lograr los objetivos generales del plan. Es importante delegar el trabajo relativo a la documentación del plan, con lo cual el jefe de enfermeras puede adquirir una visión del conjunto.

Para que el plan funcione es importante documentarlo en todo detalle y tomar en cuenta el escenario, mercado, competencia y posicionamiento, además de explicar la visión, la misión y sus objetivos.

El plan para desarrollar el producto o los servicios debe exponer las proyecciones financieras y poner de manifiesto los riesgos y las oportunidades.

3.4. ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

El proceso para idear un plan incluye tres etapas y se extiende desde la descripción de la posición actual hasta la posición que se desea en el futuro:

- Definición de la posición actual
- Posicionamiento
- Conductas

Definición de la posición actual

Debe describirse el perfil que tiene la organización. No se trata de delinear la situación actual en forma tradicional, sino de examinar los factores clave que han determinado una situación específica.

Los factores clave que se evalúan se mencionan a continuación.

Misión y objetivos

Puede formularse con estas preguntas: ¿qua es y que hace el departamento de enfermería? Y ¿que significado tiene el servicio para los clientes? Hay que partir de la misión de la organización de la cual se forma parte. En tal sentido, el servicio de enfermería tiene como misión prestar atención con calidad a pacientes, familiares y la sociedad en general, para lo que se ofrece la tensión de enfermería los 365 días del año las 24 horas en forma ininterrumpida.

Se busca la excelencia del servicio, se apoya la formación de profesionales en el área de la salud y se coordinan las acciones ordenadas por los médicos en favor del paciente y con la colaboración de los clínicos; todo ello tiene el propósito de elevar la proyecciones de la institución en la comunidad. La finalidad del servicio de enfermería es aumentar la satisfacción de los clientes, reducir los costos de la atención medica, mejorar las coediciones laborales de las enfermeras y buscar la preferencia del servicio en el mercado.

Los objetivos del servicio de enfermería son:

- Suministrar atención de calidad con base en el diagnóstico de enfermería y las acciones profesionales correspondientes en colaboración con el equipo de salud.
- Construir el punto de enlace o integración de la atención médica proporcionada a pacientes, familiares y sociedad en general.
- Trazar una proyección positiva y confiable de la organización que presta los servicios de atención médica.
- Desarrollar el potencial humano de las enfermeras para conseguir el suministro de servicios eficiente y oportuno a los clientes.
- Asegurar la mejoría continua de los servicios de enfermería.

Competencia

Puede expresarse con las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que tiene el servicio en relación con los competidores? ¿Cuál es la capacidad competitiva en el presente?

Para reconocer las ventajas y desventajas de los servicios de enfermería se realiza un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de la organización.

No es recomendable iniciar el plan con el FODA, pero si tomar en consideración algunas condiciones preliminares. El FODA consiste en evaluar los aspectos que se describen a continuación.

Fortalezas y debilidades

Son factores internos sobre los que se tiene cierto control o influencia. Se encuentran al analizar la forma de trabajo y los resultados obtenidos al proporcionar el servicio a clientes internos y externos.

Oportunidades y amenazas

Son factores externos que no es posible controlar. Se hallan en el ambiente, son variables, transitorios y cambiantes y se deben a causas que tienen múltiples orígenes.

Por regla general, es necesario apoyarse en las fortalezas, explotar las oportunidades, subsanar las debilidades y formular un plan para atenuar las amenazas.

Mercado

¿Cuáles son las expectativas de los clientes? No es práctica frecuente aplicar cuestionarios para conocer las preferencias de los pacientes en cuanto al servicio que reciben; empero, antes de aplicar un modelo teórico para la atención de enfermería es mejor conocer las preferencias de los individuos, sean clientes internos o externos, y valorar sus necesidades.

Producto

En esta categoría pueden formularse las preguntas: ¿cómo se percibe el servicio de enfermería?, ¿cómo se acepta?, ¿puede el servicio sustituirse por otro?, ¿cuánto puede hacerse?

Medio

La pregunta implícita es: ¿qué fuerzas y tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas influyen en la prestación de los servicios?

Posicionamiento

Para el posicionamiento, una de las primeras actividades que se efectúan es levantar un inventario. Por lo regular se realiza mediante una auditoría interna.

Inventario de la situación actual

- Se incluye el nombre de la organización, la situación jurídica (sociedad anónima, sociedad, asociación, representación, etc.), el domicilio fiscal, el registro federal de contribuyentes, entre otros.
- Se especifican la visión, misión y lineamientos. Es importante documentar la visión porque de ella depende el plan. Definir la misión en forma precisa y explicar los objetivos son, en esencia, la finalidad del plan.

Es pertinente subrayar los lineamientos con el propósito de especificar los valores que se aplican en el proceso de ejecución. La misión y el propósito son la descripción concisa de lo que se ocupa una organización.

La misión de los servicios de enfermería incluye de alguna forma los propósitos y los objetivos; al describirlos con precisión las personas saben con exactitud lo que pueden esperar de los servicios de enfermería. Es recomendable enfocarse en la organización y las necesidades de los clientes.

La visión define lo que impulsa al departamento de enfermería.

Medidas de mercadeo y ventas

Existen las medidas de ventas que se inspiran en la milicia, las estrategias de ataque, el aprovechamiento de la fuerza, la retirada, "tomar" un territorio y las estrategias diplomáticas.

Lo importante de las medidas de ventas es el precio que se puede aumentar o disminuir, entre tales medidas figura la demanda, que puede ser flexible o fija. Se recomiendan los experimentos para encontrar la fijación adecuada de precios.

Medidas de la administración

La planeación atañe a todas las áreas; al diseñar medidas de administración es importante considerar lo siguiente:

Recursos Humanos

Tecnología de información

Presupuesto

Asesoría Jurídica

Procesos

Una vez ideadas las medidas, el paso siguiente consiste en elaborar los objetivos que permitan reforzar los procedimientos y definir con claridad los alcances.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

MODALIDAD NO ESCOLARIZADA

- Elaboración de un plan estratégico
- Cuadro sinóptico de escala de valor
- Elaborar plan de enfermería de organización
- Elaborar fichas de control de lectura

MODALIDAD ESCOLARIZADA

- Presentación del plan
- Explicación de cuadro sinóptico
- Demostración del plan
- Efectuar debates grupales.

AUTOEVALUACIÓN

CUESTIONARIO PARA ENTREGAR AL ASESOR:

1. ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?

2. ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS?

3. ¿QUÉ ES UN RESUMEN EJECUTIVO?

4. MENCIONA LAS ETAPAS DEL PROCESO PARA IDEAR UN PLAN ESTRATÉGICO.

5. ¿QUÉ SON LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES?

6. ¿QUÉ SON LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS?

7. ¿QUÉ ES COMPETENCIA?

8. ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DEL SERVICIO DE ENFERMERÍA?

9. ¿QUÉ ASPECTOS CONTEMPLA LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE SALUD?

10. EXPLICA BREVEMENTE LA MISIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA.

11. EXPLICA BREVEMENTE LA VISIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA.

12. ¿CUÁLES SON LOS PASOS PARA DOCUMENTAR UNA MEDIDA?

13. ¿CUÁLES SON LAS MEDIDAS DE MERCADO?

14. ¿CUÁLES SON LAS MEDIDAS DE DEFENSA?

15. ¿CÓMO SE CONOCEN A LAS MEDIDAS DE INTEGRACIÓN?

RELACIONAR COLUMNAS

1. ORGANIZAR DE FORMA ADECUADA LOS RECURSOS DE DE LA ORGANIZACIÓN, APOYAR LAS ACCIONES Y TOMAR DECISIONES PARA UN FUTURO DETERMINADO. () OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
2. ES UNA FÓRMULA PARA ORIENTAR LAS ACCIONES, DETERMINAR LOS OBJETIVOS, FORMAS DE COMPETIR, COMPETIDORES Y ELEMENTOS DISPONIBLES. () MEDIDA
3. ES POSIBLE CONTRUIR ESCENARIOS QUE PERMITAN INTEGRAR LA ORGANIZACIÓN AL AMBIENTE EN UNA POSICIÓN COMPETITIVA. () ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
4. ES LA PARTE DEL PLAN QUE MÁS SE CONSULTA. () MISIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA
5. DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN ACTUAL, POSICIONAMIENTO Y CONDUCTAS, SON ETAPAS EN LA... () PLAN
6. SON FACTORES INTERNOS SOBRE LOS QUE SE TIENE CIERTO CONTROL O INFLUENCIA. () GERENCIA ESTRATÉGICA EN ENFERMERÍA
7. SON FACTORES EXTERNOS QUE NO ES POSIBLE CONTROLAR. () PLANEACIÓN
8. UNA DE LAS PRIMERAS ACTIVIDADES QUE SE EFECTÚAN ES LEVANTAR UN INVENTARIO. () DESARROLLO DE MERCADO
9. INCLUYE LOS PROPÓSITOS Y OBJETIVOS; AL DESCRIBIRLOS CON PRECISIÓN LAS PERSONAS SABEN CON EXACTITD LO QUE PUEDEN ESPERAR DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA. () PLAN ESTRATÉGICO
10. SE REFIEREN A LAS ACTIVIDADES QUE SON EXCLUSIVAS DE LAS ENFERMERAS Y QUE SPOLO ELLAS PUEDEN LLEVAR A CABO. () MEDIDAS DE DEFENSA DE ECONOMÍA
11. ES LA FORMA DE CONSEGUIR LOS OBJETIVOS CON TANTA PRECISIÓN COMO SEA POSIBLE E INDICA LA MANERA DE REALIZARLA. () RESUMEN EJECUTIVO
12. CONSISTE EN DESPLAZARSE A NUEVOS MERCADOS. () MEDIDAS DEPARTAMENTALES
13. CONSISTE EN VENDER ACTIVOS Y REDUCIR COSTOS. () FORTALEZAS Y DEBILIDADES
14. DEBEN DEFINIR CON CLARIDAD LOS ORGANIGRAMAS. () POSICIONAMIENTO
15. LAS SECCIONES QUE DEBE CONTENER SON: PORTADA, ÍNDICE DEL CONTENIDO, RESUMEN EJECUTIVO, INFORMACIÓN BÁSICA, ORGANIZACIÓN, MEDIDAS, INFORMACIÓN FINANCIERA RIESGOS Y ANEXOS. () COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

GLOSARIO

Administración. Organización y disposición de los bienes.

Algo. Supervisión o verificación de lo realizado por otros.

Antecedente. Lo que ha ocurrido antes.

Archivo. Conjunto de documentos que se producen en el ejercicio de una actividad o de una función.

Autoridad. Poder para gobernar o mandar sobre algo que está subordinado.

Autoritario. Que se funda o apoya exclusivamente en la autoridad. que abusa de su autoridad o se impone.

Auxiliar. Que auxilia, presta algún servicio.

Barrera. Hecho o circunstancia que constituye un obstáculo.

Calidad. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que la caracterizan y permiten valorarla respecto de otras de su misma especie.

Científica. De la ciencia o relacionado con ella.

Circunstancial. Que implica alguna circunstancia o que depende de ella.

Clásica. Que se ajusta a lo establecido por la tradición.

Cognoscitivo. Que permite conocer o que es capaz de ello.

Comunicación. Manifestación, declaración o aviso.

Congruencia. Coherencia, conformidad, correspondencia o relación lógica.

Control. Inspección, o comprobación atenta de algo. Dominio o mando ejercido sobre algo.

Democrático. De la democracia o con características de esta forma de gobierno.

Destreza. Habilidad, facilidad o arte para hacer algo bien hecho.

Dinamismo. Actividad y presteza para hacer o para emprender cosas. Energía activa que estimula el cambio o el desarrollo.

Dirección. Camino o rumbo que sigue algo en movimiento. Enseñanza, normas o consejos que guían un trabajo o una actuación.

Disciplina. Ciencia, arte o técnica que trata un tema concreto.

Discusión. Conversación en la que se defienden opiniones contrarias.

Ecléctica. Que sigue o defiende el eclecticismo.

Eclecticismo. Modo de actuar o de pensar que adopta posturas intermedias y alejadas de soluciones extremas o muy definidas.

Eficiencia. Capacidad para realizar satisfactoriamente la función a la que se está destinado.

Ejecución. Acción o realización de algo.

Emisor. Persona que enuncia un mensaje en un acto de comunicación.

Empobrecer. Hace pobre o más pobre.

Equipo. Grupo de personas organizadas para realizar una actividad determinada.

Error. Concepto equivocado o juicio falso.

Etapas. Fase en el desarrollo de una acción o proceso..

Evaluación. Valoración de los conocimientos, de la actitud o del rendimiento de un alumno. Determinación o cálculo del valor de algo.

Filosofía. Saber que trata sobre la esencia, las propiedades, las causas y los efectos de las cosas naturales.

Flexibilidad. Capacidad para doblarse fácilmente, sin llegar a romperse. Facilidad para adaptarse a las circunstancias o para ceder ante los deseos de otros.

Flujo. Movimiento de personas o de cosas de un lugar a otro.

Función. Acción o actividad propia de algo o la profesión que sostiene.

Informe. Exposición, generalmente ordenada y exhaustiva, sobre un tema o sobre el estado de una cuestión, si es objetiva o si se basa en hechos documentados o probados.

Liberal. Que actúa con liberalidad o generosamente. Tolerante o respetuoso con las ideas y prácticas de los demás.

Liberalidad. Generosidad o desprendimiento.

Líder. En una clasificación, referido a una persona o a una entidad, que ocupa el primer puesto. en un grupo, persona que lo dirige o que tiene influencia sobre él.

Liderazgo. Condición de líder o ejercicio de las actividades propias de éste.

Meta. Fin u objetivo que se pretende alcanzar.

Motivación. Estimulación que suscita o despierta el interés. Causa, razón o estímulo que impulsa a hacer algo o que lo determinan.

Neoclásico. Del neoclasicismo o relacionado con este. Estilo artístico.

Omisión. Abstención de hacer o decir algo. Falta que se comete por haber dejado de hacer o de decir algo.

Operativo. Que obra y hace el efecto para el que está destinado. Que se encuentra activo. Acción que se realiza para lograr un fin determinado.

Presupuesto. Cálculo anticipado del costo de una obra, un servicio o un proyecto, o estimación más o menos detallada de los gastos e ingresos previstos durante un periodo.

Proceso. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Productividad. Capacidad de producir.

Receptor. Persona que recibe el mensaje en un acto de comunicación.

Reflexión. Pensamiento, meditación o consideración de algo con detenimiento. Advertencia o consejo con los que una persona intenta convencer a otra.

Rutina. Costumbre o hábito de hacer las cosas mecánicamente o de la misma forma.

Supervisión o verificación de lo realizado por otros.

Supervisión. Inspección que lleva a cabo un superior sobre una actividad realizada por otra persona.

Teoría. Conocimiento que se tiene a partir de suposiciones lógicas y que se considera independiente de su aplicación práctica.

Teórico. Que conoce o considera las cosas mediante la meditación o la reflexión, pero no por la práctica.

Transacción. Trato, convenio o negocio.

Transmisor. Que transmite o que puede transmitir.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

MODALIDADES DE EVALUACIÓN DEL CURSO			
Modalidad escolarizada		Modalidad no escolarizada	
Participación	5%	Elaboración resúmenes	15%
Exposición de trabajos	5%	Resolución de autoevaluaciones	10%
Presentación de investigaciones	10%	Elaboración de cuadro sinópticos	5%
Examen de tema	20%	Investigación de temas	10%
		Elaboración de plan estratégico.	20%

PROCEDIMIENTO: LA CALIFICACIÓN FINAL ES EL PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESCOLARIZADAS Y NO ESCOLARIZADAS.

CRITERIOS DE ACREDITACIÓN: LA CALIFICACIÓN MÍNIMA ES DE 6.0 (SEIS PUNTO CERO).