

329521



ESCUELA DE ENFERMERÍA DEL
HOSPITAL DE JESÚS
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

**USO DE MANUALES DE ENFERMERÍA
Y LA CALIDAD DEL SERVICIO**

PARA OBTENER EL TÍTULO.
LICENCIADA EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

PRESENTA:

ERNESTINA AMANDA LÓPEZ CRUZ

ASESOR DE TESIS:

MAESTRO: JULIO GUTIERREZ MENDEZ

MEXICO D.F. AGOSTO 2004.





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

MAESTRO: JULIO GUTIÉRREZ MENDEZ

Asesor

Presente.

Por medio del presente pongo a su consideración el trabajo titulado:

USO DE MANUALES DE ENFERMERÍA Y
LA CALIDAD DEL SERVICIO

Presentado por la **C. Ernestina Amanda Lopez Cruz**

Para obtener el título de Licenciada En Enfermería Y Obstetricia

Agradeciendo de antemano su Vo. B.o me reitero a sus órdenes

AUTORIZACION.



MAESTRO. JULIO GUTIÉRREZ MENDEZ

A Mis Hijas Y Familia.

*SABIENDO QUE JAMÁS EXISTIRÁ UNA FORMA DE AGRADECER
EN ESTA VIDA DE LUCHA Y SUPERACIÓN CONSTANTE.*

*DESEO EXPRESARLES QUE MIS IDEALES, ESFUERZOS Y
LOGROS HAN SIDO TAMBIÉN SUYOS E INSPIRADOS EN
USTEDES Y CONSTITUYEN EL LEGADO MAS GRANDE QUE
PUDIERA RECIBIR,*

CON AMOR, CARIÑO Y RESPETO

E. Amanda Lopez Cruz

TABLA DE CONTENIDO.

CAPÍTULO I.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
JUSTIFICACIÓN.....	10
PROBLEMA.....	11
TIPO DE ESTUDIO.....	11
OBJETIVOS.....	12
GENERAL.....	12
ESPECÍFICOS.....	12
HIPÓTESIS.....	13
UNIVERSO.....	13
MUESTRA.....	13
CRITERIOS DE INCLUSIÓN.....	14
DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES.....	15
CAPÍTULO II.....	17
VISION HISTÓRICA DE LA PROFESIÓN DE ENFERMERÍA.....	18
EL CRISTIANISMO Y LOS CUIDADOS DE ENFERMERÍA.....	25
CUIDADO DE LOS ENFERMOS EN EL NUEVO MUNDO.....	27
SIGLO XIX Y XX LA ENFERMERÍA EN MÉXICO.....	28
ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	30
FREDERICK.W.TAYLOR.....	30
HENRY. FAYOL.....	31
ELTON MAYO.....	31
KURT LEWIN.....	32
HENRY LAURENCE GANTT (ADMINISTRADOR) (1861-1919).....	32
FREDERICK HERSBERG.....	33
DOUGLAS MC GREGOR.....	33
CAPÍTULO III.....	34

ADMINISTRACIÓN.....	35
PLANEACIÓN	35
PRINCIPIOS DE LA PLANEACION.....	36
TIPOLOGIA DE LA PLANEACION	37
PLANES:	37
OBJETIVOS.	38
CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS:.....	38
ESTRATEGIAS.....	39
LINEAMIENTOS PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS	41
CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS.....	41
POLÍTICAS.....	41
PROGRAMAS.	43
LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA	43
PRESUPUESTOS.....	44
PROCEDIMIENTOS.	44
ORGANIZACIÓN.....	45
DIVISIÓN DEL TRABAJO.....	47
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y OBLIGACIONES	48
TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN.....	48
ORGANIGRAMAS.....	48
MANUALES.....	49
PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN	50
ETAPAS DE LA DIRECCIÓN.....	51
TOMA DE DECISIONES.	51
INTEGRACIÓN.....	51
MOTIVACIÓN.....	52
TEORÍAS MOTIVACIONALES.....	53
ABRAHAM MASLOW (1908 – 1970).....	53
FREDERICK HERZBERG	54
DOUGLAS. MC GREGOR (1960).	55

	6
TEORÍA X.	56
TEORÍA Y	56
COMUNICACIÓN.	57
PRODUCCIÓN Y REGULACIÓN.	58
AUTORIDAD.	59
TIPOS DE AUTORIDAD.	59
LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN.	60
COMUNICACIÓN EN ENFERMERÍA.	65
ENFERMERÍA Y ADMINISTRACIÓN.....	65
¿ES NECESARIO EL TÍTULO DE ENFERMERÍA PARA TRABAJAR ?.....	66
CAPÍTULO IV	67
APLICACIÓN DEL TEMA.....	68
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	68
OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	68
NECESIDAD DEL USO DE MANUALES.....	69
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	69
CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.	70
PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	72
REPRODUCCIÓN DEL MANUAL.	75
CARÁTULA.	75
IMPLANTACIÓN DEL MANUAL.	76
REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.....	76
ANEXO 1.	77
CAPÍTULO V	78
ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	79
OBJETIVO.....	79
DISEÑO.	79
POBLACIÓN	79

UNIVERSO.....	79 ⁷
RESULTADOS.....	80
TABLA DE RESULTADOS.....	81
CAPÍTULO VI.....	94
CONCLUSIÓN.....	95
CAPÍTULO VII.....	97
PROPUESTAS.....	98
CAPÍTULO VIII.....	99
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	100
CAPÍTULO IX.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	103

CAPÍTULO I

Introducción

Ante la inmensa responsabilidad que tiene la profesión de enfermería ante el individuo, familia y comunidad en general, la complejidad de su manejo, los avances técnicos-científicos y los modernos conceptos han sido los principales factores de motivación para emprender la difícil tarea de recopilar criterios diversos e investigar las causas por las que el personal de enfermería no utiliza los manuales de procedimientos en la realización de sus actividades y reunir elementos de juicio que permitan lograr una aproximación del prototipo de servicio que deberá de brindar el profesional de enfermería para ofrecer bases y ordenamientos que se plasmen en los manuales de procedimientos de enfermería utilizándolos para consulta permanente de quienes buscan corregir deficiencias, es decir desean brindar mayores garantías al usuario en un momento importante como el que vive el mundo moderno cuando los profesionales se mueven dentro del contexto de la calidad total como única estrategia para el éxito.¹⁴

¹⁴ MALAGON LONDOÑO. ADMINISTRACION HOSPITALARIA EDIT. PANAMERICANA

Justificación.

La falta de identidad que existe entre la profesión de enfermería y las personas que desempeñan esta actividad es el principal motivo por el cual se realiza este estudio, ya que para que la atención de enfermería pueda ser de calidad, efectiva, segura y bien planeada se debe de fomentar el uso de manuales de procedimientos de enfermería que ayuden a promover el desarrollo y actualización del profesional de enfermería como una estrategia del servicio profesional asistencial. Asegurando la correcta práctica clínico – asistencial , y estableciendo medidas correctivas que se apliquen cuando sea necesario por que las que existan sean obsoletas, así como investigar e implementar factores innovadores de la práctica clínica actual que deberán de plasmarse en los manuales, hermanando la calidad y la capacidad técnica con el trato suave y la bondad humana. En los servicios de enfermería de las instituciones de salud existen manuales de procedimientos y guías técnicas de cómo elaborarlos de acuerdo a la institución , pero a pesar de esto tanto el personal directivo llámese jefes de enfermería, subjefes o supervisoras hacen poca difusión y uso de los mismos al igual el personal de enfermería que esta en contacto directo con el paciente se rehúsa a utilizarlos dando diversas excusas para no hacer uso de ellos . En entrevistas realizadas al personal de enfermería de diversos niveles de atención del sector salud ,acerca del porque no hacen uso de sus manuales, las respuestas que dan son las siguientes, que están mal elaborados, que ni siquiera se revisan , ni se actualizan y que no saben si existen estos, además de que ellas no van a hacerle el trabajo a su jefe, también cabe mencionar que los manuales en la mayoría de instituciones de salud se encuentran bajo resguardo o en lugares que no son accesibles al personal. La falta de comunicación y liderazgo adecuado en el área de enfermería evita la motivación adecuada para este tipo de personal y repercute en el clima intergrupual y en el desempeño de las actividades ya que cada quien aplica su criterio en los mismos causando disgustos en el usuario y falta de continuidad en el cuidado holístico.

Problema.

El personal de enfermería aplica su criterio individual basado en su experiencia profesional para la realización de sus actividades sin hacer uso de los manuales de procedimientos de enfermería elaborados por las instituciones y de acuerdo a las normas técnicas dictaminadas por las mismas las cuales existen en cada una de las áreas en donde enfermería desarrolla sus actividades profesionales.

TIPO DE INVESTIGACION**Investigación transversal descriptiva**

Los diseños de investigación transeccionales o transversales, se caracterizan porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia, es como tomar una fotografía de algo que sucede, son estudios puramente descriptivos, nos presenta un panorama del estado de una o mas variables en uno o mas grupos de personas, en este tipo de diseño queda claro que no hay manipulación de variables. ¹³

¹³ Hernandez Sampieri Roberto- Carlos Fernández Collado Metodología De La Investigación. 3ª edición 2003

Objetivos

General

1. Identificar a través de un análisis cuantitativo y cualitativo los principales problemas o factores que causan insatisfacción en el personal de enfermería para no utilizar los manuales de procedimientos.
2. Exponer las actitudes y problemas identificados en el personal de enfermería por lo que no quieren utilizar los manuales.

Específicos.

3. Aplicar una encuesta al personal de enfermería de una unidad de medicina familiar para realizar el análisis de las posibles causas.
4. Identificar cuales son las actitudes del profesional de enfermería que evitan el uso de manuales de procedimientos de enfermería

Hipótesis.

1. Si la calidad continua en el servicio de enfermería esta relacionada con el uso de manuales de procedimientos, entonces éste actualiza, ordena y sistematiza las actividades de los profesionistas de enfermería.
2. La falta de actualización de los manuales de procedimientos hace que el servicio que proporciona enfermería no tenga buena calidad.

Universo.

Personal que labora en el área de enfermería de la Unidad De Medicina Familiar N°. 35 del IMSS, de los turnos matutino y vespertino.

Muestra.

S realizo un censo en la Unidad De Medicina Familiar N° 35 a 29 enfermeras de que equivale al 85 % del universo de enfermeras de esta unidad.

Criterios de inclusión

- Personal de enfermería de ambos géneros que acepten participar en la entrevista y que contesten el cuestionario.
- Personal de enfermería de ambos turnos de la unidad de medicina familiar No.35.

Criterios de exclusión

- Personal de enfermería que no se encuentre laborando el día en que se aplique la entrevista.
- Personal de enfermería que se encuentre de incapacidad
- Personal de enfermería que este de vacaciones.

Definición operacional de variables

VARIABLES.

La definición de variables se hace con el propósito de saber desde que punto de vista se utilizan los siguientes conceptos dentro del presente protocolo.

CALIDAD.

Latín- qualitate

Conjunto de cualidades que definen la forma de ser de una cosa o persona,

Superioridad excelencia de una cosa

USO

Ejercicio o práctica general de una cosa, empleo continuado y habitual.

ORDEN. Del latín ordine

Correspondencia armónica de las partes que constituyen un todo organizado

Regla para hacer las cosas.

SISTEMATIZADO

Que esta ordenado siguiendo una secuencia lógica.

ACTUALIZACIÓN

Convertir una cosa atrasada o antigua en actual, ponerla al día modernizarla.


ACTIVIDAD

Del latín itate.

Conjunto de operaciones realizadas por un grupo para conseguir un objetivo especialmente cuando estas aparecen altamente organizadas o secretas.^{5,6}

^{5,6} DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO LAROUSSE, DICCIONARIO EN CARTA 2000 MICROSOFT

Indicadores



Calidad	Buena, Mala, Continua.
Uso	Continuo, Nunca, Regularmente.
Sistematiza	Secuencia Lógica De Actividades
Actualiza	Técnicas Actualizadas cuando menos de 5 años a la fecha actual

CAPÍTULO II

VISIÓN HISTÓRICA DE LA PROFESIÓN DE ENFERMERÍA

El cuidado enfermero es una actividad que surge desde que existe la humanidad, los hombres del periodo paleolítico después de conseguir el dominio del fuego configuran una organización social con ideas mágico religiosas, prácticas rudimentarias y de conservación de la especie estas concepciones y conocimientos colectivos como las imágenes, las ideas, lenguaje son transmitidas de generación en generación, en este sentido. El proceso de hominización favorece irremediablemente a las especies que son capaces de ejercer un mayor control de el medio ambiente debido a su cerebración creciente, el descubrimiento del fuego transformo las organizaciones sociales y mágico religiosas ya que su uso modifico las materias y alimentos lo cual junto al calor y la luz contribuirán inexorablemente a la conservación del grupo y la especie "objeto de las actividades cuidadoras" el origen de las practicas de los cuidados debemos de identificarlo en las actividades de alimentación y de conservación del grupo relacionados esencialmente con los aspectos de supervivencia. Las diferencia y peculiaridades biológicas determinan la participación y el reparto de las actividades en la época prehistórica, las peculiaridades biológicas femeninas relacionadas con la fecundidad perfilan de manera paulatina hasta concretarse en tareas asignadas por la comunidad entre las principales responsabilidades asignadas a las mujeres se mencionan las siguientes.

- **Mantenimiento del fuego y sus secretos**, en cuanto a la preparación de alimentos, calor y prácticas para procurar bienestar y alivio.
- **Cuidado de las gestantes, los partos y de la prole** a través de la observación y el aprendizaje del comportamiento que garantiza la continuidad de la especie y de la vida.
- **La recolección de vegetales** que implica la selección de alimentos y la obtención de conocimientos relacionados con sus propiedades así como su repercusión en las practicas de, los cuidados ya que a través de la observación se genero un amplio campo de conocimientos basados en los principios activos

de las diferentes especies vegetales que podían ser utilizadas en distintas formas como tisanas, bálsamos o emplastos o bien podían ser inhaladas a fin de promover el bienestar del componente afectado de la tribu de este modo las plantas constituyeron la base de todas las practicas tanto curativas como cuidadoras mejorando la actividad desempeñada por las mujeres.

Somera descripción del contenido de los papiros en relación con las prácticas de los cuidados.

En el estudio de estos papiros podemos encontrar una suma del saber acerca de las prácticas de cuidados recopilados en los papiros encontrados en Egipto: su contenido se transmitió de manera verbal entre las personas dedicadas a su practica el ejercicio de los cuidados era desarrollado por personas de dedicadas al ámbito domestico, por lo que generalmente eran desempeñados por mujeres y esclavos a excepción de algunas recetas compuestas por las reinas, también es importante señalar que los cuidados estaban ambientados en el mundo mágico religioso circunscritos al ámbito de lo privado y lejos de las prescripciones racionales. Tal vez podemos relacionar el contenido de estos papiros como los predecesores de los manuales de procedimientos de enfermería ya que en ellos se describe los procedimientos más comunes en las personas que requerían atención médica.

Papiro Edwin Smith 1500 a. C.

Su contenido es el siguiente.

- Técnicas de vendajes, reducción entablillamiento y suturas
- Cuidados de la piel así como la descripción del aceite de jenogreco.
- El libro de las heridas constituido por 17 columnas cuyo título ha desaparecido

El primer documento científico de cuya existencia se tiene información fue un tratado de cirugía, elaborado en el Antiguo Egipto hace casi 5000 años. Su contenido, compilado por un autor desconocido en una época en que la medicina se orientaba sobre bases de carácter mágico-religioso y en la que aún no existía el vocabulario científico, constituye hoy día una de las joyas bibliográficas de más

valor en la historia de la especialidad médico-quirúrgica. Además de la descripción de los métodos clínicos utilizados en la época de su elaboración, contiene observaciones de asombrosa exactitud sobre Anatomía, Fisiología y Patología y en él están casi por completo ausentes la magia y el misticismo tan característicos de la cultura egipcia. Este documento, el Papiro Médico de *Edwin Smith*, debe su nombre al del primer egiptólogo de origen norteamericano, quien adquirió el rollo en 1862 de un negociante nativo en la ciudad egipcia de Luxor (Tebas). El texto original de este tratado de cirugía se remonta a los tiempos del primer período del Antiguo Imperio (3000-2500 A.C.).

Estructura del Papiro Médico de Edwin Smith

Existe una gran diferencia entre el texto del Papiro Médico de *Edwin Smith* y los otros papiros médicos que se han descubierto hasta ahora, pues además de ser el de más antiguo origen, es el único dedicado principalmente a la cirugía. Mientras los demás consisten en esencia en un montón de oraciones, conjuros y prescripciones fantásticas, este comienza de arriba hacia abajo y describe una serie de casos ordenados de manera lógica. En él se abordan en principio las lesiones superficiales y luego las más severas. A la presentación de cada caso sigue una determinada asociación. Cada uno está encabezado por un título que comienza por regla general con la palabra "Instrucciones" y al cual sigue una designación del tipo de lesión o de enfermedad y su localización. Tal es, por ejemplo, el caso de Instrucciones con respecto a una dislocación de mandíbula. A esto le sigue el examen, que incluye preguntas al paciente, la inspección, la palpación y la observación de los movimientos ejecutados por el cirujano. Sobre la base de los hallazgos clínicos, se llega al diagnóstico, el cual generalmente se introduce así: "En relación con él, Ud. debe decir...". A continuación hay una descripción del padecimiento y una exposición de la decisión del cirujano con respecto al tratamiento, que constituye la sección final donde se incluyen instrucciones mecánicas, medicinales, de posturas y dietéticas. El material tratado en este texto de 4,7 m de largo y 32 cm. de ancho y en cuya parte anterior hay escritas 17 columnas, abarca 48 casos quirúrgicos, en la

mayoría de los cuales se describen de modo sistemático las heridas y lesiones que se pueden producir en todo el cuerpo.

Este abarca:

Heridas de la cabeza	27 casos
Lesiones de la garganta y la nariz	6 casos
Lesiones del húmero	3 casos
Lesiones de la clavícula	1 caso
Lesiones del hombro	1 caso
Lesiones de la espina torácica	1 caso (Incompleto)

La evaluación clínica de los casos descritos demuestra un examen cuidadoso y objetivo. Se observan los síntomas y hallazgos físicos obtenidos mediante la inspección, la palpación e incluso por medio del olfato. La capacidad de los pacientes para efectuar los movimientos, como indica el cirujano, completa más aún el cuadro clínico. En general se puede decir que la estrategia terapéutica recomendada en cada circunstancia responde al estilo hipocrático y que la esperanza es la piedra angular de todo tratamiento. El uso de suturas o del esparadrapo en las heridas de los tejidos blandos, el empleo de tablillas y la aplicación de vendajes siguen conceptos lógicos. La carne fresca es el vendaje usual para el primer día, quizás por su valor hemostático. Después se aplican los calmantes y las sustancias protectoras. Tanto el calor como el frío se utilizan en condiciones indicadas por la lógica y la dislocación de la mandíbula se reduce de idéntica manera a como se realiza en la época actual.

Consideraciones generales

Además de la información directa que es posible obtener de este primer trabajo de cirugía, se pueden hacer también interesantes deducciones. El estudio del documento permite notar el abismo existente en su época entre los médicos y los cirujanos. De todos los papiros que se han podido recuperar hasta ahora, sólo este se dedica por entero a cuestiones quirúrgicas, aunque ello no sea suficiente como para poder afirmar que tal proporción es accidental o un indicador de una relativa ignorancia de parte de los cirujanos egipcios. De cualquier manera resultan llamativas las diferencias entre este texto de cirugía y los demás manuscritos. No se debe olvidar que para esta cultura la enfermedad era resultado de la posesión de espíritus malignos; y que la curación se lograba al invocar una ayuda sobrenatural capaz de aplacar las ofendidas deidades y de exorcizar los espíritus maléficos. Sin duda alguna, esto indica la distinción que se le acreditaba a las técnicas quirúrgicas, en contraste con el uso de preparados medicinales por parte de los médicos, cuestión que le otorga a este documento de la época de los faraones una importancia adicional a su valor intrínseco como rareza bibliográfica universal.

PAPIRO EBERS 1550 A.C

Encontrado en una tumba de Tebas se conserva en la universidad de Leipzig.

Su contenido se resume en.

- Cuidados de la piel y el cabello , de los dientes y la lengua
- Preparados caseros contra las pestes
- Consideraciones sobre la vida , salud y la enfermedad
- Usos del aceite de castor, la trementina, la granada, el aceite de ricino etc.

Es característica común de todas las civilizaciones el intentar paliar en la medida de lo posible la enfermedad. Como consecuencia del deseo de alcanzar el estado de salud y de bienestar suelen aparecer diversas corrientes: la médica o científica y la esotérica o mística. En la cultura egipcia, ambas estuvieron muy presentes y ha de destacarse esta última como la más usual. La medicina en si, estuvo muy basada en el misticismo, la magia y la religión. Los estudios se impartían en la llamada

“Casa de la Vida” (*per-anj*). Los conocimientos podían provenir de diversas fuentes de observación como la matanza de los animales (realizada en presencia de médicos y sacerdotes), las heridas y enfermedades tanto *ante* como *postmortem*, y evidentemente, la práctica del embalsamamiento. Éste último proporcionaba información anatómica muy útil, principalmente de las cavidades torácico-abdominal y encefálica. Además, la observación de los distintos estados de un mismo órgano: el enfermo y el sano, hubiera llevado a los médicos a poder diagnosticar la enfermedad en otros casos, información que sólo podían obtener de un cadáver que hubiera sido abierto. Como no practicaban autopsias la evisceración en el embalsamamiento era el único método para obtener esos datos y sitúa a los egipcios como los mejores anatomistas de la historia antigua. De hecho, la primera referencia a un libro médico nos la relata Manetón. Se trata de un tratado de anatomía atribuido a *Athotis (Dyer)*, faraón de la I Dinastía. Otra “enciclopedia” atribuida al dios Tot se encuentra también entre los supuestos libros más antiguos. Constaría de 42 columnas sobre anatomía, enfermedades y remedios para paliarlas. Aunque no se haya encontrado se piensa que los papiros médicos podrían estar basados en susodicha enciclopedia y se ve como la mayor fuente de información sobre las prácticas médicas, sin lugar a dudas, que ha llegado a nuestras manos. Entre los papiros médicos que nos han llegado destacan:

El de Ebers (*el más importante tanto en extensión como en contenido*).

Según el papiro de Ebers podemos diferenciar tres tipos de sanadores, cada uno de los cuales se encargaba de uno de los tres conceptos distintos de enfermedad:

- **Sacerdotes (*wabw*):** Eran mediadores entre el enfermo y el dios que solían recurrir al uso de drogas para sanar. Combatían aquellas patologías atribuidas a un castigo divino mediante oraciones.
- **Médico laico (*swnw*):** Su papel era similar al de nuestros médicos actuales. Curaban enfermedades orgánicas (las que creían que estaban originadas por causas naturales) mediante tratamientos que combinaban los remedios y medicinas (no siempre eficaces) con las inmovilizaciones y prácticas quirúrgicas.

● **Mago (sa.u):** Se encargaban de las posesiones demoníacas y libraban al enfermo de ellas mediante la coacción mágica. Al igual que en la actualidad la atención sanitaria poseía una especialización y unos rangos que fueron variando a lo largo de la historia egipcia.

Durante el Imperio Antiguo se alcanzó el auge de la especialización médica, ya que aún no existía el concepto de la totalidad del cuerpo. Al ir evolucionando esta noción hacia una disciplina común, la especialización sufrió una decadencia. Como claro ejemplo destaca el médico-odontólogo *Hesy-Ra (Beneficioso a Ra)*

Se sabe que los médicos trabajaban ayudados muchas veces por especialistas que equivaldrían a nuestros enfermeros y auxiliares (wt), de los que nos han llegado referencias indirectas (pues está en paradero desconocido) de un "Tratado relativo a los wt" en el Papiro de Smith. Según la teoría de "el cuerpo nace sano" los egipcios identificaron cuatro causas distintas que provocaban enfermedades:

- El **viento** como concepto de masa de aire que se mueve y como parte de la enfermedad
- Los **gusanos** de la piel, intestinos y heridas.
- Los **alimentos** en mal estado o en malas combinaciones.
- La **circulación** de materias morbosas por las venas (*mtw*): Esta creencia hubiera sido la base de la doctrina *humoral*, formulada posteriormente por los griegos.

Como buenos observadores se percataron que la mayoría de enfermedades penetraban por los orificios del cuerpo y basaron el método de diagnóstico en la observación del paciente, tanto su aspecto como su color, olor y heridas. Realizaban también palpaciones para localizar toda clase de fracturas e inflamaciones y se cree que pudieron servirse también de las percusiones. Otro sistema habitual eran los exámenes funcionales, del mismo estilo de los que se hacen hoy en día (Ej. En una luxación cervical girar la cabeza de lado a lado). Según el *Papiro de Hearst*, ya en la III Dinastía se entablillaban fracturas y se inmovilizaban miembros mediante el uso de una pasta a base de harina, miel y

vendas, que al secarse adquirirían una consistencia similar a la del yeso. Además de la cura de lesiones óseas se encargaron también de las cutáneas, procediendo al cierre de las heridas de manera artificial, usando tiras que adhirieran los bordes e incluso suturas.

Como último paralelismo con nuestra medicina actual y quizá lo que llame más nuestra atención sea su **ética profesional**: el enfermo no era impuro ni intocable y no se le podía dejar sin ayuda, Como podemos comprobar, dejando de lado las creencias mágico-religiosas, la medicina egipcia estaba muy avanzada tanto para su época como para las venideras.

Papiro Chester Beatty.

Se conserva en el Brithis Museum

- Contiene numerosos hechizos relacionados con los cuidados.

Papiro Hearst 1550 a C.

Contiene.

- Cuidados de las fracturas
- Cuidados de quemaduras.

Papiro de Kahoun 1850 a C.

Contenido.

- Aspectos relacionados con las drogas, pastas y aplicaciones vaginales.

Papiro de Londres.

Contiene.

- Encantamientos para la madre y el niño.¹⁰

El cristianismo y los cuidados de enfermería.

En la época medieval podemos constatar que siguiendo la tradición del concepto de ayuda y caridad, las personas que se dedicaban al cuidado de los enfermos lo hacían por que se consideraba como el instrumento de salvación para la vida eterna

de acuerdo a las sagradas escrituras o antiguo testamento , en esta época se institucionalizan los cuidados de enfermería basándose en este concepto de ayuda que podemos denominar vocacional-cristiano-caritativo en que las necesidades humanas espirituales se antepone a las necesidades físicas y sociales en este sentido el cuidado enfermero se institucionaliza para la salvación de las almas de los enfermos y la de aquellos que prestan los cuidados, la mujer como enfermera consagrada desempeñara oficialmente las tareas de auxilio a pobres enfermos y desvalidos , no se han encontrado descripciones acerca de las practicas cuidadoras por que como consecuencia de la filosofía cristiana del cuidado influida por la noción de humildad no se debía de hacer alarde de estas actividades, ya que la "humildad "se constituye como actitud intelectual en la practica de la enfermería en esta época. Los cuidados de enfermería continuaran predominantemente desempeñados por mujeres.

La formación de aspirantes que querían pertenecer a las comunidades religiosas dedicadas al alojamiento y cuidado de los enfermos tenían que superar una etapa de noviciado de un año bajo la supervisión de un maestro y cumplir los siguientes requisitos para poder ser aceptados .,Ser libres, solteros y sanos

Las mujeres no debían de ser demasiado jóvenes ni, demasiado bellas

Edad no menor de 20 años ni superior a los 50 en el caso de las mujeres y los hombres hasta los 60 años.

Los cuidados que proporcionaban consistían en la alimentación e higiene de los enfermos.⁹

Tuvieron gran influencia los conventos religiosos bajo la protección de la nobleza en la preparación de personas dedicadas el cuidados de los enfermos aunque el ingreso a estos era restringida ya que deben de pertenecer a la clase alta en este contexto nacen varias asociaciones femeninas en las que sobresale su actividad filantrópica hacia el prójimo basada en el pensamiento de ayuda y salvación del alma de ellas.

¹⁰ HERNANDEZ CONESA. HISTORIA DE LA ENFERMERIA1995

⁹ HERNANDEZ CONESA. FUNDA.MENTOS DE LA ENFERMERIA TEORIA Y METODO

Los cuidados de enfermería se desarrollan por varios siglos influenciados por sentido caritativo lo que impidió la transmisión sistemática y organizada de los conocimientos de los cuidados imposibilitando la creación de un cuerpo de conocimientos que facilite su enseñanza reglada en el contexto universitario ya que era impensable el acercamiento al mundo universitario o la fundación de un estudio particular que impartiera estas enseñanzas relacionadas con el cuidado se debió de esperar hasta el siglo XVII para encontrar el primer manual de enfermería conocido en el mundo publicado en 1623 titulado la instrucción de enfermeros pero aunque existe esta evidencia escrita esto no supuso la creación de escuelas de enfermería que impartieran las enseñanzas la ausencia de los cuidados en la comunidad universitaria reforzó los cuidados caritativos en el mundo católico e incidió en la ausencia de los mismo de los países protestantes El deterioro durante tres siglos de los cuidados de enfermería y de las personas que los practican ,va a suponer la constitución de la denominada época oscura de las enfermeras en el mundo protestante desde el siglo XVI hasta el siglo XIX, claro exponente de este periodo oscuro es el caso del reino unido donde Enrique VIII suprimió a todas las ordenes religiosas y cerro los hospitales londinenses.

X En el siglo XIX Elizabeth Guorney fundo una sociedad de enfermería domiciliaría que posteriormente seria llamado instituto de hermanas enfermeras, fue así como después de 300 años de vacío institucional enfermero como el cuidado pudo recobrar el reconocimiento social perdido.

Cuidado De Los Enfermos En El Nuevo Mundo

A la llegada de los españoles en el año 1519 a México trajeron consigo ordenes religiosas a fin de obtener un doble resultado por un lado cubrir la necesidad de los cuidados de los indígenas y colonos y por otra poder propagar la evangelización . Por lo que podemos darnos cuenta que los cuidados de los enfermos seguían siendo dados por personas que tenían alguna relación con la iglesia o religión.

En México fray Pedro De Gante fundo en 1523 la escuela de san José de los naturales donde se formaba académicamente a los enfermeros. Hernán Cortés en

reconocimiento de las gracias y mercedes que dios le había hecho en el descubrimiento y conquista de la nueva España y para descargo y satisfacción de cualquier culpa mando a construir el Hospital De La Pura Y Limpia Concepción el cual fue siempre un centro de importancia en la vida de la colonia por su labor educativa y religiosa , las hermanas de la inmaculada concepción fueron por mucho tiempo las encargadas del cuidado de los enfermos, también las esclavas y esclavos negros se ocupaban de amortajar a los muertos. Los franciscanos y los agustinos fueron los que mas se distinguieron en la fundación y dirección de hospitales a lo largo de los próximos siglos se continuó con esta tendencia del cuidado enfermero proporcionado en México por religiosos

SIGLO XIX Y XX LA ENFERMERÍA EN MÉXICO

En el siglo XIX llegaron a México las primeras religiosas enfermeras por profesión, las hijas de la caridad llegaron de Madrid en 1844 fueron traídas por la marquesa Maria Ana Gomes de la cortina gran benefactora quien finalmente tomo el habito de la congregación y desde su llegada estuvieron confinadas en el hospital de san Juan de Dios . En los diversos episodios de enfermedad causas por epidemias o enfrentamientos por la defensa de la tierra los cuidados siempre estuvieron dados por las diversas comunidades religiosas establecidas en México en el año de 1894 el coronel director del hospital militar de la ciudad de México doctor Fernando López Sánchez y Román fundo la primera escuela de enfermeras la instrucción era impartida por médicos, la preparación de enfermeras continuo siendo dada por médicos entre los que destaca es el doctor Fernando Liceaga y el se encargo de formar a las primeras enfermeras que debían de trabajar en El Hospital General ,de Alemania se trajo dos enfermeras de experiencia que habrían de dirigir y formar a el grupo de enfermeras mexicanas. En el año de 1906 se formula el primer plan de estudios para enfermería , los requisitos para ingresar a la carrera era tener primaria terminada y disposición para el desarrollo de esta actividad, se exigía a las alumnas mucha pulcritud y limpieza en su persona y uniforme, el día de la enfermera se empezó a celebrar por iniciativa de los

doctores Gregorio Salas y Pablo Mendizábal desde el año de 1921 , entre las primeras enfermeras recibidas se menciona el nombre de la señorita Mercedes Bravo quien tuvo el honor de recibir su título de manos del Presidente De La Republica Don Porfirio Díaz .En el año de 1927 la escuela Del Hospital General obtuvo reconocimiento universitario quedando como una sección de la facultad de medicina .

Se continuo en el transcurso de la primera parte del siglo 20 con la creación de mas escuelas de enfermería en la Republica Mexicana entre las que podemos mencionar se encuentra la Escuela De La Cruz Roja en el año 1922 ,la Escuela Militar De Enfermeras se funda en 1937.

Siendo la enfermería una ciencia , un arte y una actividad eminentemente social ha seguido la pauta por el desarrollo de la medicina , en el año de 1935 se exigió la enseñanza secundaria como requisito para el estudio de la enfermería y el curso de enfermería previo al de obstetricia , de los programas de salud publica nacieron las primeras instructoras de enfermeras que han de formar otras enfermeras en las poblaciones mas apartadas . En 1941 se dio un paso mas y se iniciaron los cursos de especialización empezando por la enfermería pediátrica para proveer de personal al Hospital Infantil de México inaugurado en 1943, posteriormente se iniciaron los cursos de **supervisión y administración en el área de enfermería.**

Una importante etapa en el desarrollo de la enfermería en nuestro país es el establecimiento en 1945 de la Escuela Nacional De Enfermería Y Obstetricia a la que siguen otras escuelas incorporadas todas a la Universidad Nacional Autónoma De México. En 1948 se creo la dirección general de profesiones dependiente de la secretaria de educación publica para la vigilancia del ejercicio profesional , en 1956 quedo constituido registrándolo ante la dirección general de profesiones el primer colegio de enfermeras con personalidad jurídica cuyas funciones técnico-legales y culturales , las primeras comprenden principalmente vigilar que el ejercicio de la enfermería se ejerza dentro de su mas alto nivel profesional y moral, promover los aranceles profesionales y expedir leyes , reglamentos y reformas relativos al ejercicio de la profesión , vigila también que los puestos de enfermería estén

desempeñados por especialistas con título legal . Como podemos ver la profesionalización de enfermería en México aun continua y constituye una meta que la enfermería profesional lucha por crecer adquiriendo una conciencia cívica que implícitamente contribuye a colocar a la profesión en su más alto nivel. Pero en la profesión de enfermería en la actualidad predominan el individualismo a pesar de que se requiere el trabajo en equipo en el desempeño de sus actividades que se hacen mecanizadamente y rutinariamente sin aportar en su mayoría ideas e investigaciones por parte de sus integrantes para el crecimiento y evolución de la profesión.⁷

Antecedentes De La Administración

Desde que el ser humano existe sus necesidades básicas como individuo lo obligan a formar grupos u organizaciones humanas que le ayuden a satisfacer sus necesidades y vencer las limitaciones del ambiente físico , de esta manera desaparecieron sus limitaciones y pudo vencer a la naturaleza, esta necesidad de asociarse para intercambiar satisfactores marca la importancia de organizarse para subsistir en este momento marca el nacimiento de la administración se puede hacer referencia a diversos eventos históricos que sin la administración y organización no se hubiese podido realizar , Un ejemplo de ello es la construcción de las pirámides de Egipto. La administración continuó evolucionando junto con el hombre hasta la actualidad entre los precursores de la administración científica se menciona.¹⁶

Frederick.W.Taylor (1856-1915) entre sus aportaciones a la administración se mencionan sus siguientes obras.

- Estudios de tiempos y movimiento.
- Principios de administración científica
- Capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- El mayor rendimiento con mejores métodos.

⁷ FRANK-ELIZONDO. DESARROLLO HISTORICO DE LA ENFERMERIA 1993

¹⁶ MUNICH GALINDO FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION

Henry. Fayol (1841-1925).

Nació en Francia y vivió 84 años posiblemente es el autor mas distinguido en el campo administrativo, desempeño varios puestos , cuando fue nombrado administrador general cuando su empresa estaba a punto de la bancarrota, treinta años después era uno de los consorcios mas poderosos de Francia.

Enfoque principal.

Fayol atribuyo sus logros a la aplicación consecuyente y sistemática en la administración de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que la experiencia humana, a lo largo de los siglos, había logrado y que el sintetizo y aplico en forma científica

Fayol percibió muy tempranamente que todas las tareas deben de estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos.

Fayol señala que la administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicables a toda la actividad de grupos, ya sea en el hogar, los negocios o el gobierno y que por lo mismo es universal. Sus principales obras son:

- Principios De Administración General.
- Teoría General Del Estado
- La organización administrativa.

Escuela de las relaciones humanas.

La escuela de llamada de las relaciones humanas es la que presenta diversas corrientes que contemplan la problemática organizacional bajo distintas perspectivas entre sus principales exponentes se encuentran los siguientes:

Elton Mayo (Sociólogo Y Administrador) (1880-1949) entre sus principales obras se encuentra la siguiente

- Estudios de los trabajadores industriales.

Este estudio que se dividió en tres fases. Se describe los siguientes antecedentes importantes

→ **1º Experimento** , en el que descubre la importancia de la participación del ser humano y la enorme influencia que este tiene con la buena marcha de la organización

→ **2º Experimento**, en este descubre la importancia de la comunicación, para detectar problemas informales, aparece la entrevista como medio curativo y desahogo individual.

→ **3º Experimento**, en el que descubre la inevitable formación de grupos informales en las organizaciones y la influencia de estos grupos en la organización y la importancia en la productividad de esta.

Kurt Lewin (Psicólogo) (1890-1947)

- Presento en 1937 una investigación que tuvo como objetivos fundamentales estudiar las atmósferas del grupo y los estilos de liderazgo, Lewin popularizo el término dinámica de grupos. Su principal tendencia en la investigación fue enfocado hacia los siguientes aspectos.

- La comunicación

- El liderazgo.

- Las fuerzas de unión, cohesión, cooperación, disociación, competencia y conflicto.

- Lewin es autor de "**Teoría Del Campo En La Ciencia Social**"

Henry Laurence Gantt (Administrador) (1861-1919)

Durante 14 años fue colaborador cercano de Frederick Taylor, quien sin lugar a dudas influyo sobre el , el afirmaba que la labor del industrial debía de dirigirse mas a prestar un servicio social y crear fuentes de trabajo que al afán de obtener utilidades elaborando productos de buena calidad. Entre sus principales aportaciones podemos enunciar las siguientes

- Creación de graficas para programación de balance diario hoy conocidas como "GRAFICA DE GANTT" para una mejor distribución y aprovechamiento.

- Importancia del elemento humano.

- Dio gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados
- Considero que la capacitación del empleado es fundamental para la buena marcha de la empresa.
- Su principal obra fue : “ **Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación** “

Abraham Maslow (Psicólogo) (1908-1970)

En 1943 Maslow publico su teoría sobre la motivación humana en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre, y con base en su teoría jerarquizo dichas necesidades. Su principal obra fue:

- Teoría sobre la motivación humana

Frederick Hersberg.

Publico sus investigaciones, en 1965 basada en su teoría dual donde sostiene que los factores motivantes dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

Su principal obra fue:

- Las Motivaciones y Los factores higiénicos

Douglas MC Gregor (Psicólogo Industrial) (1906-1964)

Otro de los pilares de la teoría moderna de la administración de origen estadounidense y con formación profesional como psicólogo industrial se desarrollo en la docencia y la investigación, su mas importante contribución fue al pensamiento administrativo con las filosofías de dirección , que confirman la tesis de que alguna de las variables mas importantes para lograr resultados en la dirección de las organizaciones son “ los valores culturales “ de los que ejercen el mando y la supervisión o la dirección de los subordinados sus principales aportaciones fueron sus siguientes obras:

- Aspecto Humano De La Empresa(Teoría X y Y)
- El Administrador Profesional y Mando y Motivación.¹¹

¹¹ Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción A La Administración.

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN

Es la ciencia social que se encarga de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana

La administración se aplica a través de un proceso que esta dividido en varias etapas dependiendo el autor pero en general se mencionan cuatro que son planeación, organización dirección y control.

Planeación

Es la etapa inicial del proceso es inherente a cualquier actividad que se realice, sin planear difícilmente se tiene éxito, planear implica hacer la elección de las decisiones mas adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, la eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeacion

Definición.

Planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Importancia de la planeación.

La planeacion es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueda deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas, los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeacion son :

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.

- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión
- La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen los esfuerzos.

Principios de la planeación.

● **Factibilidad:**

Lo que se planea debe de ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de realizarse

Objetividad y cuantificación.

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios.

La planeación será mas confiable en tanto que pueda ser cuantificada o sea expresada en, tiempo, dinero, cantidades, y especificaciones, la cuantificación facilita la ejecución y evaluación de los planes.

● **Flexibilidad.**

Al elaborar un plan , es conveniente establecer márgenes con holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones , el no establecer "colchones de seguridad" puede ocasionar resultados desastrosos.

● **Unidad:**

Todos los planes específicos de la empresa deben de integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean

consistentes en cuanto a su enfoque y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe de existir entre estos.

● Cambio de estrategias:

Cuando un plan se extiende demasiado en tiempo, será necesario rehacerlo completamente, esto no significa que se abandone los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos, y presupuestos para lograrlos.

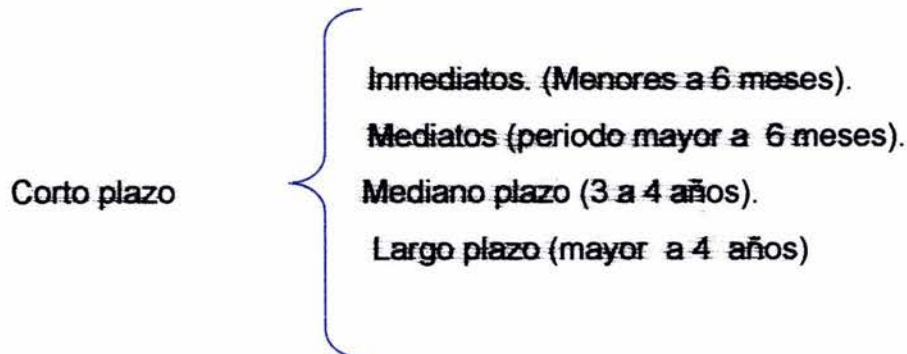
Tipología de la planeación.

Requisito previo para entender la Tipología de la planeación, es estudiar el concepto de plan y su clasificación en cuanto al tiempo.

Planes

Son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Los planes se clasifican en cuanto a tiempo en:



Tipos de planeación

1. Estratégica.

Establece los lineamientos generales de la planeación, es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función es regir el uso y

disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

2. Táctica o funcional.

Determina planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos, es establecida y coordinada por los directivos del nivel medio gerentes funcionales.

3. Operativa.

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que debe de ejecutar los últimos niveles jerárquicos. Por lo general determina las actividades que debe de desarrollar el factor humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades de la empresa.

Etapas de la planeación:

La planeación se inicia a partir de la definición de los propósitos los cuales se conceptualizan así.

Los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza, y carácter de cualquier grupo social. Toda organización debe de establecer propósitos como base para la formulación de un plan.

Objetivos.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización se determinan los objetivos que indican los resultados o fines de la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Características de los objetivos:

1. Se establecen en un tiempo determinado.
2. Se determinan cuantitativamente.

Clasificación de los objetivos:

- **Estratégicos o generales:**
- Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- **Tácticos o departamentales:**
- Se refieren a un área o departamento de la empresa se subordinan a los objetivos generales y se establecen a mediano o corto plazo.
- **Operacionales o específicos.**
- Se establecen en niveles o secciones específicas de la empresa se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

Lineamientos para establecer objetivos.

- Asentarlos por escrito
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos
- Al determinarlos recordar las seis preguntas clave de la administración.
- ¿Qué, Cómo, Donde, Quién, Cuando y Por que?
- Los objetivos deben de ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben de ser estables, los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Estrategias.

El termino estrategia literalmente significa arte de dirigir y coordinar las acciones

Militares y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo, aplicando este concepto al ámbito administrativo, las estrategias, en la empresa nacen como una respuesta para enfrentar los retos que implica la competencia, y la vida de la empresa en sí.

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas.

1. **Determinación** de los cursos de acción o alternativas. Buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos
2. **Evaluación** . analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como investigación de operaciones.
3. **Selección de alternativas.** Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas seleccionando aquellas que permitan lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos.

Importancia

- Las estrategias son trascendentales ya que:
- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión

- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados
- Establecen otras alternativas, como previsión para caso de posibles fallas en la estrategia decidida
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

Lineamientos para establecer estrategias

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo
- Determinarlas con claridad.
- No confundirlas las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.

Características de las estrategias.

- Su vigencia esta estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas, una vez alcanzados los objetivos es necesario formular nuevas estrategias.
- Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser en otro momento la menos útil, para lograr el mismo objetivo.
- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

Políticas.

- Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. En ocasiones se confunden las reglas con las políticas siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actividad o comportamiento que deberá de seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa, de tal manera que mientras las reglas son estrictas las políticas son flexibles.

Clasificación de las políticas.

● **Estratégicas o generales.**

Se formulan a nivel gerencia y su función es establecer lineamientos que guíen la empresa como una unidad integrada.

● **Tácticas departamentales**

Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento

● **Operativas o específicas.**

Se aplican principalmente en las descripciones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

En cuanto a su origen las políticas también se clasifican en:

● **Externas**

Cuando se origina por factores externos a la empresa por ejemplo la competencia, el gobierno, los sindicatos, clientes, etc.

● **Consultadas.**

Normalmente dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema.

● **Formuladas.**

Son emitidas por diversos niveles superiores con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades

● **Implícitas.**

En las actividades diarias de una empresa el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre en la organización.

Lineamientos para su formulación.

- a) Establecerse por escrito y dársele validez
- b) Redactarse claramente y con precisión

- c) Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- d) Coordinarse con las demás políticas
- e) Revisarse periódicamente
- f) Ser razonable y aplicable a la misma practica.
- g) Estar acorde con los objetivos de la empresa
- h) Ser flexible.

Programas.

Un programa es un esquema donde se establecen , la secuencia de actividades especificas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada uno de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

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

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades
3. Interrelacionar las actividades, es decir que actividades deben de realizarse antes que otras, que actividades son simultaneas.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración así como los recursos necesarios.
5. la grafica mas comúnmente utilizada para un programa es la grafica de Gantt.

Lineamientos para la elaboración de un programa:

- i. Deben de participar en su formulación, tanto el personal responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.
- ii. La determinación de los recursos y el periodo para completarlo deberán ser acordes con las posibilidades de la empresa
- iii. La aprobación del desarrollo y ejecución del programa debe de comunicarse a todos aquellos involucrados en el mismo

- v. Deben de establecerse por escrito, graficarse, ser precisos y de fácil comprensión
- vi. El programa debe de ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten, asimismo considerar las consecuencias que operaran en el futuro.

Presupuestos.

El presupuesto es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos monetarios, junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

Importancia del presupuesto.

- Convierte los aspectos de la ejecución de los planes en unidades de medida comparables.
- Mide el desempeño de la unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos de la empresa
- Sirve como estándar o patrón de ejecución de obras monetarias
- Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta
- Es un medio de control que permite controlar las operaciones
- Determina el limite y alcance de las erogaciones
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas
- Estipula, por centros de responsabilidad, quienes son responsables de su uso y aplicación
- Genera una comprensión mas clara de las metas organizativas
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades
- Reduce al, mínimo el costo evitando compras innecesarias, despilfarros en materiales y tiempo.

Procedimientos.

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y especificas, reestablecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase del producto, turno de trabajo, disponibilidad del equipo y material, incentivos y muchos factores mas.

El procedimiento determina el orden en que debe de realizarse un conjunto de 3 actividades, no indica la manera en que debe de realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento.

Un método detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida. Tanto los procedimientos como los métodos como están íntimamente ligados ya que los primeros determina el orden lógico que se debe de seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades por lo tanto los métodos son parte de los procedimientos.

Lineamientos para su implantación.

- Para que los procedimientos cumplan su función es necesario que.
- Previamente a su aplicación, se capacite al personal.
- Sean muy accesibles y fáciles de interpretar
- Se representen gráficamente
- Que se evite la automatización del personal
- Al implantarlos se adecuen a situaciones reales y factibles
- Se revisen periódicamente
- Deben de adecuarse a las necesidades y características de cada departamento.
- No deben de ser demasiado rígidos.
- Deben de ser estables, los cambios continuos confunden al personal
- La supervisión no debe de ser muy rigorista
- La finalidad de las técnicas de la planeación es que el administrador que las utilice tome las decisiones mas adecuadas de acuerdo a la situación específica del medio y la organización en donde actúe.

Organización.

Una vez que se establecido "lo que se quiere hacer" dicho de otra manera, los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación será necesario determinar "como hacerlo" que medidas tomar para conseguirlo, esto solo es posible a través de la organización

Agustín Reyes Ponce en su texto administración moderna define la organización como la estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación, y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Principios de la organización.

Del objetivo:

Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben de relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

Especialización.

Este principio fue establecido por Adán Smith hace 200 años afirma que el trabajo de una persona debe de limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. Mientras mas específico sea el campo de acción de una persona, mayor será su eficiencia y destreza.

Jerarquía.

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una sola línea clara e interrumpida desde el más alto ejecutiva hasta el más bajo.

Paridad de autoridad y responsabilidad.

A cada grado de responsabilidad conferido deberá de corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

Unidad de mando.

Este principio establece que el determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe de asignarse un solo jefe. Y que los subordinados deberán de reportar a un solo superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de

dos a más jefes solo ocasionara fugas de responsabilidad, conducción e ineficiencia.

Difusión.

Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad deben de publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

Amplitud o tramo de control.

Lindall Urwwick dice que un gerente no debe de ejercer autoridad directa a mas de cinco o seis subordinados , a fin de asegurar que este sobrecargado y que este en posibilidad de atender otras funciones mas importantes.

Coordinación.

La estructura organizacional debe de propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa para cumplir los objetivos generales.

Continuidad.

Una vez que se establecido la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Etapas de la organización.

División del trabajo.

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo, para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas.

● **Jerarquización.**

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia

● **Departamentalización**

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en la similitud.

● **Secuencia de la Departamentalización.**

Al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia.

- Listar las funciones de la empresa.
- Clasificarlas
- Agruparlas según orden jerárquico
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

Descripción de funciones, actividades y obligaciones.

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentales de la empresa es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. La descripción de la funciones se realiza, primordialmente a través de las técnicas, de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

Coordinación.

La coordinación es la sincronización de los recursos y esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

Técnicas de organización.

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social las principales son las siguientes.

Organigramas.

Conocidos también como graficas de organización, son representaciones graficas de la estructura formal de una organización que muestran las interrelaciones, las funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y la autoridad existentes dentro de ellas.

Los organigramas se clasifican.

Por su objeto en: estructurales, funcionales, especiales.

Por su área en: generales, departamentales.

Por su contenido en: esquemáticos, analíticos.

Manuales.

Son documentos detallados que contiene en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa los manuales de acuerdo con su contenido pueden ser:

- 1) De políticas
- 2) Departamentales
- 3) De bienvenida
- 4) De organización
- 5) De procedimientos
- 6) De contenido múltiple
- 7) De técnicas
- 8) De puesto.

Dirección.

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o, liderazgo es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

La dirección en administración es la parte esencial que nos permite realizar lo planeado, dirigir implica tomar decisiones, la dirección abarca dos aspectos importantes autoridad que es la capacidad para dirigir y mando capacidad para ordenar, la dirección implica liderazgo y este ultimo define el tipo de dirección.

Definición.

Dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizativa, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y supervisión.

Principios de la dirección.

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos de la empresa.

2. Impersonalidad Del Mando

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización, puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral

3. De La Supervisión Directa.

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el gerente a sus subordinados durante la ejecución de los planes de tal manera de que estos se realicen con la mayor facilidad posible.

4. De la vía jerárquica.

postula la importancia de respetar los canales de comunicación, establecidos por una organización formal de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles de responsabilidad, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, así como debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos así como pérdida de tiempo.

5. De la resolución del conflicto

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan, ya que el no tomar una decisiones relación con un conflicto, por insignificante que parezca puede originar que este se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

6. Aprovechamiento del conflicto.

El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización pero que al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas, los conflictos no son mas que pequeños focos rojos que surgen en la vida normal de cualquier empresa.

Etapas de la dirección.

Toma de decisiones.

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.

La responsabilidad mas importante del administrador es la toma de decisiones, esta etapa forma parte de la dirección por que constituye una función que es inherente a los gerentes. Para tomar decisiones es necesario:

1. **Definir El Problema :** para tomar una decisión es básico definir perfectamente cual es el problema que hay que resolver y no confundirse con las colaterales
2. **Analizar El Problema.** una vez determinado el problema es necesario que se desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. **Evaluar Las Alternativas.** Consiste en determinar el mayor numero posible de alternativas de solución , estudiar las ventajas y desventajas , así como la factibilidad de su implementación , y los recursos necesarios para llevarlos a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización .
4. **Elegir Entre Alternativas.** una vez evaluadas las alternativas , elegir la mas idónea para las necesidades del sistema y la que reditué el máximo beneficio , seleccionar además otras dos o tres mas para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.
5. **Aplicar La Decisión.**

Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que debe de contar con un plan para el desarrollo de la misma.

Integración.

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes , existen ciertas reglas de la administración necesarias para lograr efectividad en la integración.

Reglas.

1. **La persona adecuado para el puesto adecuado.** - La persona deberá de poseer características que la empresa establezca para desempeñar un puesto, los recursos humanos deben de adaptarse alas necesidades de la empresa y no la empresa a las necesidades de estos.

2. **Provisión De Elementos Necesarios.** A cada miembro de la empresa debe de proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

3. **Importancia de la introducción adecuada.** El momento en que el elemento humano entra a una empresa es trascendental , pues de el dependerá su adaptación, desenvolvimiento , su desarrollo y su eficiencia al ambiente de la empresa, la integración comprende cuatro etapas que son :

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Capacitación y desarrollo.

Motivación.

La motivación es la labor más importante en la dirección a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos. La motivación en el trabajo se define como el grado al cual los miembros de una organización desean trabajar.

La motivación es un concepto clave para la dirección de grupos en enfermería, al arte de conducir y manejar grupos de profesionales requiere de maneras creativas, interesantes y continuas para que las personas se sientan bien con lo que hacen , la motivación es importante para poder entender por que trabaja la gente , por que

algunas personas son altamente productivas y otras no y para comprender las relaciones respecto a la productividad.¹⁵

TEORÍAS MOTIVACIONALES

La motivación es un elemento crítico y complejo y forma parte de la participación del ser humano en las actividades tanto grupales como individuales, se ha investigado de manera extensa a través de la historia. Se mencionan varios filósofos de la administración entre ellos tenemos a los siguientes

ABRAHAM MASLOW (1908 – 1970)

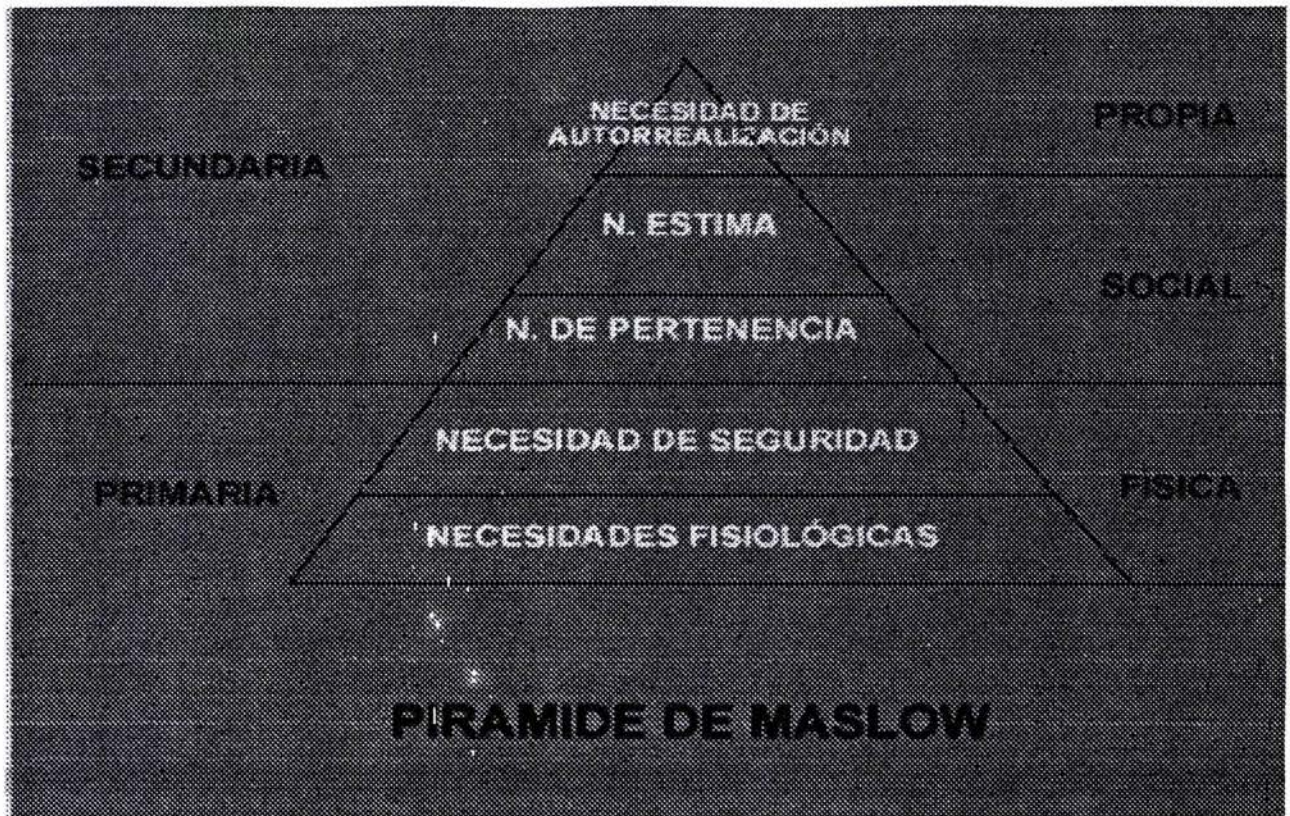
En su teoría sobre la motivación humana, sostiene que las necesidades son el motor del hombre.

Con base en su teoría jerarquizo dichas necesidades en este orden:

La primera causa o motivo por las que un hombre actúa son las exigencias Fisiológicas, es decir, relacionadas con la conservación de la vida, como comer, dormir, sexo, etc.

1. Afirma que una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidad de seguridad para cubrir contingencias futuras de los que dependen de él.
2. El hombre requiere relaciones sociales (amor de y para los demás). Aquí coloca las necesidades sociales o de estima.
3. El ser humano requiere de amor propio tener una buena imagen de sí, decir, aceptarse a sí mismo; a esta la denomino necesidad de auto estima.
4. Por ultimo el hombre requiere trascender en su vida, es decir, tiene necesidad de autorrealización.

¹⁵ MARRINER TOMEY ANN ADMINISTRACION Y LIDERAZGO EN ENFERMERIA

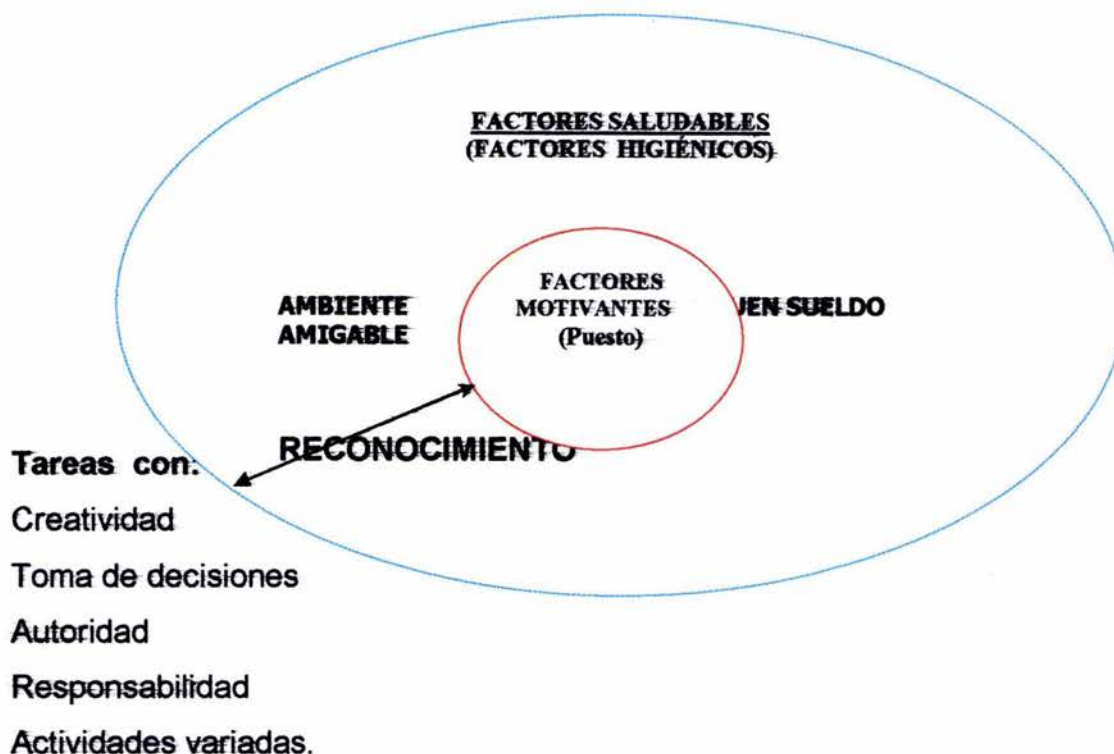


El reconocimiento es una parte importante en enfermería y el mas alto nivel de la jerarquizacion de las necesidades son las necesidades de auto actualización)

FREDERICK HERZBER

En 1965 publico sus investigaciones conocidas como **Las Motivaciones Y Los Factores Higiénicos**, en donde además de la teoría dual sostiene que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

Los factores higiénicos en cambio no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen, por esto los llamo saludables, cuando existen solo dan salud, pero esta no se aprecia hasta que se pierde, como cuando duele una muela no nos damos cuenta de que importante es conservar la salud a diferencia de cuando nos ataca un dolor de muelas.



DOUGLAS. MC GREGOR (1960).

Basado en la teoría de la motivación humana expresada por Abraham Maslow, en 1960 el autor Douglas McGregor publicó su libro llamado "El Lado Humano de la Empresa". En dicho libro el autor examina teorías relacionadas con el comportamiento de las personas en el trabajo y expuso los 2 modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y". Estos modelos pueden servir de base para la dirección de la empresa con un enfoque tradicional, clásico, o con un enfoque moderno o actualizado; por lo que se ha considerado la publicación de dicho libro como la división cronológica entre la administración clásica y la administración moderna. El punto de partida de la administración señaló que debe ser una pregunta básica acerca de cómo se ven a sí mismos los administradores en relación con los demás. Este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana, La teoría X y Y son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de la gente. McGregor eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de "bondad" o "maldad" de ninguna especie

TEORÍA X.

.La Teoría X asume que:

1. La organización debe incorporar castigos y controles estrictos; así como las condiciones para lograr cierta armonía en el trabajo. Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y por encima de todo ansía seguridad.

TEORÍA Y

1. La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. El esfuerzo natural, mental y físico, requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen auto dirección y auto control a favor de los objetivos con los que se comprometen. Las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales.
3. El grado de compromiso con los objetivos esta en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento. Bajo condiciones adecuadas, las personas no solo aceptarán responsabilidad, sino que tratarán de obtenerla.
4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidad sino también a buscarla.

5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población. La creatividad es una condición natural, que puede desarrollarse.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente.

Como resultado del modelo de la Teoría Y se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez con las metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada "**Integración**". Se considera que ambas Teorías son correctas en algún sentido, porque a nadie le gusta el **trabajo**; pero a todo el mundo le agrada **jugar**.

Un concepto útil para tratar de lograr la integración que es aplicado dentro de las modernas organizaciones es el de "**Sinergismo**". Este concepto explica que un resultado sobresaliente de un proceso no depende solo de agregar elementos o recursos a las actividades o tareas, sino de combinar esos elementos o recursos entre sí; lo cual producirá un nuevo elemento o resultado de mucho más valor y calidad que la simple agregación o suma de los elementos o recursos utilizados.

Comunicación.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección

La comunicación se define como el arte de estructurar y transmitir un mensaje de manera que otro pueda entenderlo fácilmente y aceptarlo. En el medio ambiente en el que nos desenvolvemos escuchamos sonidos, vemos objetos, acontecimientos, personas y en general estamos bombardeados de estímulos de energía que a través del sistema nervioso se captan estos estímulos del medio ambiente, los procesa y elabora en un producto que adopta la forma de pensamiento, sentimientos y conducta, esta secuencia de procesamiento y producto que ocurre dentro del ser humano es el proceso de la comunicación que se logra a través de la elaboración de patrones. La elaboración de patrones es el proceso básico

mediante el cual transformamos los estímulos de energía en información, mediante la exposición repetida a ciertos sonidos se desarrolla la capacidad para asignar patrones y diferenciarlos de otros sonidos como ejemplo cuando se escucha por primera vez una lengua extranjera es un ejemplo de energía sonora sin patrón no se puede obtener información de tal exposición, no obstante si se escucha en repetidas ocasiones durante cierto tiempo surgirán patrones que permitirán decir cuando se inician o termina las palabras. Cuando no se percibe ningún patrón no es posible que haya información, la sensación de estar perdido que se tiene en un lugar o situación totalmente nuevos como los primeros días en la escuela o el primer día en el trabajo, se origina por el bombardeo de estímulos que aun no forman ningún patrón, poco a poco la persona comienza a ubicarse con respecto a las cosas y a las personas. La función de la información es reducir la incertidumbre, aunque toda la comunicación contiene información no toda la información posee valor comunicativo, la comunicación se refiere aun tipo especial de establecimiento de patrones el que se expresa en forma simbólica, para que la comunicación entre las personas tenga lugar es preciso que cumplan dos requisitos.

1. Las personas implicadas comparten un sistema simbólico (tienen que hablar el mismo idioma, jerga o tecnicismos.)
2. Las asociaciones entre los símbolos y sus referentes deben de compartirse (las palabras o símbolos deben de significar casi lo mismo para ambos)

La comunicación supone la transmisión de información tanto verbal como no verbal, la comunicación verbal es la escrita o hablada, y la no verbal no es hablada y se compone de conductas afectivas o expresivas, la comunicación no verbal incluye elementos gestuales, expresión facial, contacto visual, lenguaje corporal y posicionamiento.

A nivel de organización total la comunicación puede analizarse en término de tres funciones amplias.

- Producción y regulación.
- Innovación.
- Socialización y mantenimiento.

A nivel más específico la comunicación puede examinarse dentro de tres contextos específicos.

- Comunicación descendente o de administrador y subordinado
- Comunicación horizontal o entre compañeros
- Comunicación ascendente o de subordinado a administrador.

La comunicación es el lubricante de las organizaciones, la comunicación puede facilitar las relaciones laborales positivas o puede contribuir al estrés, la falta de reconocimiento y los sentimientos de alineación. Las fallas de comunicación tensan la autoestima y el sentido de bienestar relacionados con el trabajo.

La comunicación se ocupa principalmente de que el trabajo se efectúe y contribuya a que se cumplan los objetivos de la organización ¹⁵

Autoridad.

La autoridad es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar ordenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que guíe las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Es el derecho de poder mandar y hacerse obedecer, los elementos de la autoridad son:

1. Mando
2. Delegación.

Tipos de autoridad.

1. Formal, cuando es conferida por la organización, es decir la que emana de un superior, para ser ejercida sobre otras personas.
2. Técnica o estaf, nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
3. Personal, se origina en la personalidad del individuo.

Delegación.

La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

1. ¹⁵ MARRINESR TOMEY ANN ADMINISTRACION Y LIDERAZGO EN ENFERMERIA 1994
Editorial Harcourt Brace Mexico 1994.

Ventajas.

- a. Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- b. A través de ella la responsabilidad se comparte haciéndose más significativa.
- c. Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
- d. Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.
- e. Delimita claramente a la autoridad y responsabilidad delegada preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fugas de autoridad
- f. Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
- g. Capacitar al personal en quien se va a delegar
- h. Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
- i. Convenir sobre las áreas de no delegación
- j. Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

Mando.

El ejercicio de la autoridad o mando asume dos formas:

● **Ordenes**

La orden es el ejercicio de autoridad a través de la cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe de ser realizada, para que se a efectiva se debe de considerar el aspecto motivacional y transmitirla adecuadamente, por escrito y con claridad y precisión, fundamentar la necesidad de que se cumpla la orden así como con oportunidad, elegir el momento y lugar más apropiados para transmitir la orden.

● **Instrucciones.**

Son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo, los medios más convenientes para transmitirlos son los instructivos y las circulares.

Liderazgo y supervisión.

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal manera que las actividades se realicen adecuadamente.

El liderazgo o supervisión es de gran importancia para la empresa ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos para que logren los objetivos, el liderazgo esta ligado con la supervisión y de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

Los sistemas de liderazgo de Likert son:

- Autoritario explotador semejante al autócrata

Autoritario benévolo da órdenes pero es flexible en el trato a sus subordinados semejantes al padre e hijo

- Consultivo brinda asesoría para conservar el poder

- Demócrata participativo semejante al demócrata.

Es indudable que los diferentes tipos de liderazgo producen un resultado que puede ser eficaz o ineficaz y que para la dirección de grupos es necesario hallar caminos a través de la motivación y la comunicación.³

Control.

La última etapa del proceso administrativo corresponde al control ya que a través del establecimiento de sistemas de control se permitirá conocer los logros en relación con los objetivos, el control es la apreciación del resultado de la ejecución en comparación con el plan establece causas de las desviaciones y las medidas para su corrección.

Concepto.

Control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prevenir desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

³ BALDERAS PEDRERO MARIA DE LA LUZ. ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA Editorial Interamericana 1998 México

Principios

● Equilibrio.

A cada grupo de delegación conferido debe de proporcionarse el grado de control correspondiente de la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte , al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se esta cumpliendo con la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada esta siendo debidamente ejercida.

● De los objetivos.

Se refiere que el control existe en función de los objetivos , es decir el control no es un fin , si no un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos, ningún control será valido si no se fundamenta en los objetivos , y si a través de el no se evalúa el logro de los mismos.

● De la oportunidad.

El control para que se a eficaz, necesita ser oportuno, es decir debe de aplicarse antes de se efectuó el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación, un control cuando no es oportuno carece de validez y , obviamente, reduce la consecución de los objetivos al mínimo.

● De las desviaciones.

Todas las desviaciones o variaciones que se presenten en relación con los planes deben de ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

● **Costeabilidad.**

El establecimiento de un sistema de control debe de justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte, un control solo se deberá de implantar si se justifica ante los resultados que se esperan de el, de nada servirá establecer un control si los beneficios financieros que se reditué resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.

● **De excepción.**

El control debe de aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas, requieren de control, este principio se apoya de métodos probabilísticos, estadísticos aleatorios.

● **De la función controlada.**

La función controladora por ningún motivo debe de comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control, este principio es básico ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe de estar involucrada con la actividad a controlar

Establecimiento de estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Medición de resultados.

Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben de ser definidas de acuerdo con los estándares, una vez efectuada la medición y obtenida la información será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos,

determinándose así las desviaciones, mismas que deberán de reportarse de inmediato.

Corrección.

La utilidad concreta y tangible del control esta en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares, el establecimiento de medidas correctivas da lugar a realimentación, es aquí a donde se encuentra la relación mas estrecha entre la planeación y el control.

Características del control.

● Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional.

Un sistema de control deberá de ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar.

● Accesibilidad.

El control debe de establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para su fácil aplicación

● Oportunidad.

Un buen sistema de control debe de manifestarse inmediatamente las desviaciones, siendo la ideal que las descubra antes de que se produzcan.

● Ubicación estratégica

Es incosteable implantar controles para todas las actividades por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégicos.¹⁶

¹⁶ Munich Galindo: Fundamentos de administración.

COMUNICACIÓN EN ENFERMERÍA.

En el desempeño de enfermería la comunicación se enfoca en la atención del paciente y los resultados de la organización, la comunicación puede facilitar o puede contribuir al estrés, la falta de reconocimiento y los sentimientos de alineación, las fallas en la comunicación tensan la autoestima y el sentido de bienestar relacionados con el trabajo. Los problemas pueden surgir en cualquier punto del proceso de la comunicación en las organizaciones es aún más compleja por que las interacciones se duplican de manera exponencial conforme se incrementa el número de participantes, el modo en que se transmite esta información, incluyendo la redacción de la misma.

ENFERMERÍA Y ADMINISTRACIÓN

En el área de enfermería no se deben de desempeñar las tareas de manera aislada, la mayoría de acciones y actividades se realizan en un ambiente de trabajo grupal o como parte de un equipo de trabajo multidisciplinario. En enfermería la teoría de trabajo de grupos se relaciona con el trato terapéutico que reciben los pacientes y el desempeño como empleado dentro de una organización grande y compleja, la enfermera como parte de este equipo de trabajo se encuentra como eje central de toda la información del paciente como ejemplo, la enfermera recopila, procesa e integra la evaluación inicial, los datos de laboratorio y el seguimiento de todas las intervenciones terapéuticas y a menudo esta permanentemente casi todo el tiempo cerca del paciente para identificar los cambios que inciden en la vida del individuo minuto a minuto, las enfermeras al realizar estas actividades en colaboración no solo con otras enfermeras de igual nivel académico, proveedores, personal administrativo, legislativo deben de desarrollar habilidades para funcionar en grupos e interactuar con ellos para poder comunicarse claramente con los demás trabajadores de la salud en cualquier momento que se requiera.

¿Es Necesario El Título De Enfermería Para Trabajar ?

Se revisaron algunas encuestas de la secretaria de salud en México y se encontraron los siguientes datos de importancia en el año de 1979 el personal de enfermería desempeña indistintamente puestos directivos y de responsabilidad sin importar su preparación académica, ya que son auxiliares de enfermería ,enfermeras técnicas y algunas con cursos de especialización y solo por antigüedad laboral en esa institución en la que trabaja se les asigna estos cargos o por acuerdos sindicales. También en otras áreas de trabajo de enfermería se identifica esta incongruencia ya que de la encuesta realizada en 1979 por la secretaria de salud revela que de 1749 parteras tituladas, solo el 15 % tenía puestos de partera y en cambio 110 auxiliares ocupaban este puesto. De 2616 enfermeras especializadas que habían realizado cursos de especialización de estas solo 1849 ocupaban cargos de responsabilidad afines a su preparación, las restantes 29% estaban empleadas como enfermeras auxiliares y a la inversa había 912 auxiliares que tenían puestos superiores a su categoría. De 355 enfermeras especializadas en salud publica el 41 % tenía puestos ajenos a su especialización. Y por ultimo enfermeras con la especialidad en administración, estaban de parteras, y enfermeras pediatras estaban con pacientes adultos. En estudios que se realizaron (DAVIDHIZAR 1992) Los resultados exponen, que las enfermeras muestran en un 92% que el reconocimiento como parte importante de la satisfacción laboral pero el 28% dice que este reconocimiento se da rara vez o nunca y si se da es a un determinado numero de personas que a veces ni siquiera lo merecen por su participación o por su nivel académico , ya que no se evalúa acordemente, haciendo esta situación que el personal no quiera participar en las mejoras del servicio que se da¹³

¹³ Latapi Pablo. Sociología De Una Profesión el caso de enfermería.Editorial .Centro de estudios educativos

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN DEL TEMA.

Como ya se ha hecho mención en capítulos anteriores en la administración de los servicios de enfermería en cualquier nivel de salud requiere de instrumentos que permiten universalizar la comunicación en el servicio que se requiera así.

En el área de la salud existen diversos factores que hacen que disminuya la comunicación y continuidad en el proceso de atención en el usuario entre los que podemos mencionar se encuentran los diferentes turnos de trabajo, la diversidad de nivel académico del personal que labora, la variedad de caracteres y cultura de los mismos, por mencionar algunos por lo que se requiere fomentar el uso de manuales de procedimientos, así como actualizarlos y evaluarlos en grupos integrados por el personal que esta en contacto directo con el usuario, como los jefes de servicio y supervisores. Para unificar criterios que queden plasmados en los manuales de procedimientos en aras de la profesionalización del área de enfermería. Por lo que se propone a continuación los puntos básicos para elaborar los mismos, fundamentando cada parte de la que debe de estar constituido y con las bases legales que lo respalden.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Concepto de manual de procedimientos.

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de los procedimientos así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus actividades.

El manual de procedimientos orienta la operación de los responsables de su ejecución y como complemento en aquellos casos en que por excepción se requiere precisar las acciones.

Objetivos de los manuales de procedimientos.

- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación e instrumentos de modificaciones necesarias en la organización.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones análogas

NECESIDAD DEL USO DE MANUALES.

En todas las empresas se requiere de manuales específicamente en la actividad de enfermería depende del trabajo en equipo y requiere de un lenguaje universal , por lo que se requiere de algunas estrategias para unificar el desarrollo de las actividades del profesional de enfermería como es la necesidad de contar con manuales de procedimientos en función de la complejidad de las actividades, disminución de los recursos materiales, demanda de servicio, así como la adopción de tecnología avanzada para la atención efectiva de la dinámica grupal y organizacional .

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Los manuales de procedimientos constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento involucra la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos así como la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

El contar con una descripción de los procedimientos permite conocer el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas y omisiones y el incremento de la productividad.

Contenido Del Manual De Procedimientos.

Este documento incorpora el siguiente contenido.

1. Logotipo de la organización.
2. Nombre oficial de la organización.
Denominación y extensión (general o específico) de corresponder a una unidad en particular deberá anotarse el nombre de la misma
3. Lugar y fecha de elaboración.
4. Numero de revisión en su caso
5. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
6. Clave de la forma, en primer término las siglas de la organización, en segundo término las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y en tercer lugar el número de la forma, entre las siglas el número deberá de colocarse un guión o diagonal.
7. Índice o contenido.
(Relación de los capítulos que forman parte del documento)
8. Prologo o introducción.
(Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación y la importancia de su revisión y actualización.)
9. Objetivos de los procedimientos.
(Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos)
10. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
(Esfera de acción que cubren con los procedimientos)
11. Responsable.
(Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases).
12. Políticas o normas de operación.
(Criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos)

13. Conceptos

(Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

14. Procedimiento

(Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en que consisten, cuando, como, donde, con que, y cuanto tiempo se hacen, señalando los responsables de hacerlo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe de anotarse para cada operación la unidad administrativa que la tiene a su cargo. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse nuevo el puesto responsable de cada operación, es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias alternativas en una misma operación.

15. Formularios ó impresos. Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o incluyéndolos como apéndices, en la descripción de las operaciones que implican su uso, deben de hacerse referencias específicas de estas empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas de forma concreta, también se deben de incorporar los instructivos para su llenado.

16. Diagramas de flujo.

Representación grafica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas materiales muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen para cada operación descrita pueden hacer referencia además al equipo o recursos utilizados en cada caso, los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan

una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión, para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

17. Glosario de términos.

Listado de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos que sirven de apoyo para su uso o consulta.

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien lo consulta, es por ello que se debe de poner mucha atención en todos y cada uno de los pasos que se den para integrarlo delineando un proyecto en el que se consignen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

Responsables.

Para iniciar los trabajos que conducirán a la integración de un manual, es indispensable prever para que no quede diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en varias personas sino que debe de designarse aun coordinador, auxiliado por un equipo técnico al que se le encomiende la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implementación y actualización y actualización de esta manera, se lograra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico es conveniente que se a personal objetivo, con un buen manejo en las relaciones humanas y que conozca la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal.

Delimitación del universo de estudio

Los responsables de efectuar manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en el para ello deberán de implementar un estudio preliminar, para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va actuar, de esta forma se podrá definir la estrategia para el levantamiento de información, identificando las fuentes de información actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y calcular los recursos necesarios para hincar la recopilación de datos.

Fuentes de información.

Entre las más representativas tenemos:

- **Instituciones** (organizaciones que trabajan coordinadamente o que forman parte del mismo grupo o sector de estudio, líderes en el mismo campo de trabajo, normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio y las que prestan servicios o suministran insumos necesarios para la organización que se estudia)
- **Archivos de la organización.**(general y de las áreas de estudio)
- **Directivos y empleados** (personal de nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el acervo de archivo responde a la realidad operativa, personal operativo cuyas opiniones o comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

Áreas de trabajo.

- Ámbitos y niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de operación medios y de personal.
- Clientes y/o usuarios.

Receptores de los productos y servicios que se generan en la organización.

- Mecanismos de información
- Recursos computacionales que permiten el acceso a la información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio

Programa de trabajo.

En este documento deberá especificar con claridad que es lo que se va a hacer y por qué, dónde y cuándo, quienes lo harán y cuánto costará hacerlo y deberá contar como mínimo con la siguiente información.

- a) Antecedentes : Los cuales representan un recuento de todos los estudios o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- b) Justificación: Presentación de la necesidad de efectuar el estudio considerando las ventajas que esto reportará a la organización.
- c) Objetivo. : Elemento cualitativo que se pretende alcanzar en términos de funcionalidad y competitividad
- d) Resultados : Logros que se espera obtener del manual
- e) Alcance. Área de aplicación que cubre el manual en cuanto a ubicación en la estructura orgánica y territorial.
- f) Acciones: Aspectos concretos que engloba el manual tales como sistemas, procesos, funciones, órganos etc. De los cuales se pueden inferir hechos o información.
- g) Fases: Relación de pasos o etapas que deberán de considerarse para la ejecución del manual.
- h) Recursos. Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el desarrollo
- i) Calendario. Fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase
- j) Costo. Estimación global y de particular de recursos que demanda el manual para su ejecución
- k) Estrategia y táctica. principios y rutas fundamentales que orientan los recursos de acción y asignación de recursos para alcanzar los objetivos propuestos.
- l) Autorización aprobación para efectuar el manual

- m) Información complementaria programa o trabajos que pueden servir como auxiliares
- n) Representación grafica. Descripción del programa en formatos, cuadros e imágenes.
- o) Formato. Presentación y resguardo de trabajo.

Reproducción del manual.

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, deberá coordinarse con la unidad o área de que maneja los recursos económicos para que este se a reproducido para su distribución e implementación para este efecto, el líder del proyecto le suministrara los parámetros técnicos para el diseño de la impresión.

Aun cuando existen varias opciones para hacerlo las unidades de medida mas aceptadas para este tipo de documento son.

- ▶ Utilizar formatos intercambiables a fin de facilitar su revisión y actualización
- ▶ Que los formatos sean de 28x21 cm. tamaño carta
- ▶ Que las graficas o cuadros que por necesidad dimensional sobrepasen el tamaño citado se les aplicaran dobleces hasta lograr el tamaño carta
- ▶ Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas
- ▶ Procurar que la división en apartados, capítulos, y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre** (VER ANEXO 1)
- ▶ Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido introducción y cuerpo

CARÁTULA.

Cubierta o cara exterior del documento que tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes elementos.

- Nombre oficial de la organización.

- Logotipo oficial
- Nombre genérico del manual en relación a su contenido.
- Nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración y/o aplicación.

IMPLANTACIÓN DEL MANUAL.

La implantación del manual constituye un paso clave para impactar en forma efectiva a la organización ya que constituye el momento de transformar los planteamientos y medidas de mejoramiento, administrativo en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación , agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario el mantenerlos permanentemente actualizados a través de revisiones periódicas para ello es conveniente.

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para la actualización del manual
- Designar un responsable para la atención de esta función.⁴

⁴ ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN. MANUALES ADMINISTRATIVOS UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO FACULTAD DE CONTADURÍA

CAPÍTULO V



ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

Resultados de aplicación de encuesta del uso de manuales.

Objetivo.

Obtener información de fuentes directas para analizar las debilidades de los manuales y establecer un diagnóstico real.

Diseño.

Longitudinal prospectivo

Población

Personal de enfermería de ambos turnos de la unidad de medicina familiar 35

Universo.

34 enfermeras de ambos turnos de la Unidad De Medicina Familiar 35

Muestra.

Se tomó el 85 % del grupo y se repartieron al azar las encuestas.

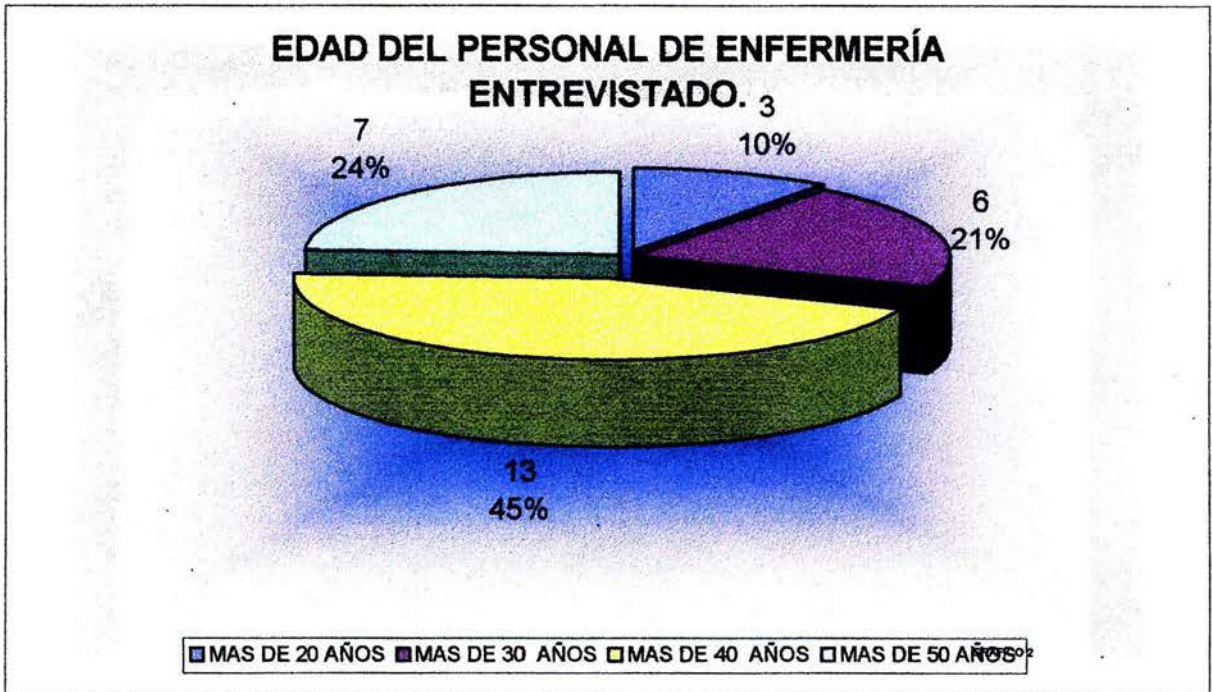
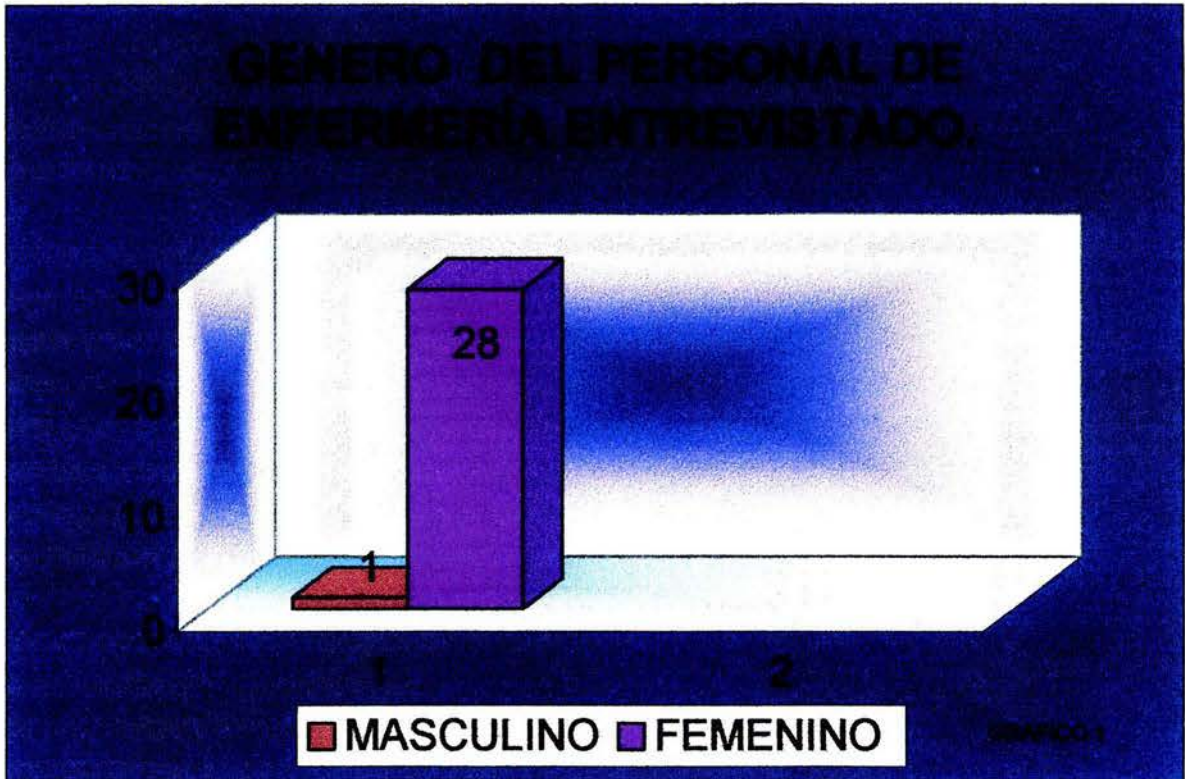
Resultados

Se aplicaron 29 encuestas que corresponde al 85 % del grupo, pero solo 24 fueron contestadas totalmente. De las encuestas que se aplicaron a el grupo el 97 % son mujeres y un 3 % hombres, lo que llama la atención es que el grupo contesto en los cuestionarios lo que " el personal piensa , dicen debe de ser" , aunque no es lo que hacen realmente ya , que también se les realizo una entrevista y se realizo observación en el momento en que realizan sus actividades, y que se había efectuado el cambio de rol en los servicio y que lo que hacen es llamar a quien halla estado en este servicio para preguntarles como hacen sus actividades y se les cuestiono del uso de los manuales y dicen que no tienen tiempo de leerlos, o que no saben en donde están , y que solo es obligación del jefe de servicio actualizarlo a continuación se pueden observar los resultados obtenidos en la tabla y se anexan también las graficas de cada unos de estos resultados.

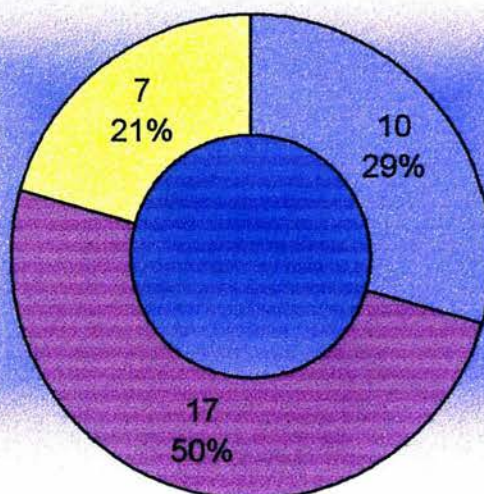
Tabla de resultados

Genero del Personal De Enfermería Entrevistado	97% Femenino	3% Masculino.	Ver grafico 1
Edad del Personal De Enfermería Entrevistado	43 años promedio		Ver grafico2
Escolaridad	29 % Preparatoria	21% Licenciatura	Ver grafico 3
Nivel Profesional Del Personal De Enfermería Entrevistado	43% Enfermería Básica	21% Auxiliar de enfermería.	Ver grafico 4
¿Se actualiza el personal de enfermería voluntariamente?	65% Se actualiza por que lo envía la institución	21% Se Actualiza Por Su Necesidad Profesional	Ver grafico 5
¿Por que no se actualiza el personal de enfermería?	50% Falta De Tiempo	50% Por Falta De Dinero	Ver grafico 6
Cursos tomados de especialización	Materno Infantil 3= 10 % del grupo entrevistado	Salud publica 2 = 5% del grupo entrevistado	Ver grafico 8
¿Por que no se toman cursos de especialización?	22% Por falta de tiempo	17% Falta de dinero	Ver grafico 9
Categoría actual desempeñada por el personal de enfermería entrevistado	73% Auxiliares De Enfermería	10% Enfermeras Especialistas	Ver grafico 7
¿Conoce manuales de procedimientos de enfermería?	79% Si los conoce	21% No los conoce	Ver grafico 10

¿Por que no sabe que son los manuales de procedimientos de enfermería?	17% No los ha visto en su servicio	50 % No los conoce	Ver grafico 11
¿Existen manuales de enfermería en su servicio?	89% Si existen en su servicio	11% No existen en su servicio	VER GRAFICO 11 BIS
¿Son necesarios los manuales de procedimientos de Enfermería?	72% Si son necesarios	28% No son necesarios	Ver grafico 12
¿Por que si son necesarios los manuales de procedimientos?	Apoyo 14%	En cambio de categoría o actividades 7%	VER GRAFICO 14
¿Por que no son necesarios los manuales de procedimientos de enfermería?	62 %(5) Son obsoletos	38%(3) No son adecuados	Ver grafico 13
¿Por que Si son necesarios los manuales de procedimientos de enfermería?	Fundamentar su trabajo 5%	Recordar procedimientos 18%	VER GRAFICO 19 bis
¿Se actualizan los manuales de procedimientos?	38% Si se actualizan	52% No se actualizan	Ver grafico 15
¿Porque no se actualizan los manuales de procedimientos?	41% El jefe no los actualiza	13% Solo cuando se cambia instrumental	Ver GRAFICO 16
¿Por que si se deben de actualizar los manuales de procedimientos?	Cambios en la tecnología 46%	Para mejorar la calidad en el servicio 27%	Ver grafico 17
¿Quien debe de utilizar los manuales de procedimientos de enfermería?	Todo el personal de enfermería 65%	Personal de cambio de categoría 21%	Ver grafico 18
¿Por que utilizar los manuales de procedimientos en enfermería?	Apoyo 14%	No Rutinizarse 14%	Ver Grafico 19
¿A quien se le debe de dar calidad?	Al personal y usuario 79%	Al usuario 10%	Ver grafico 20



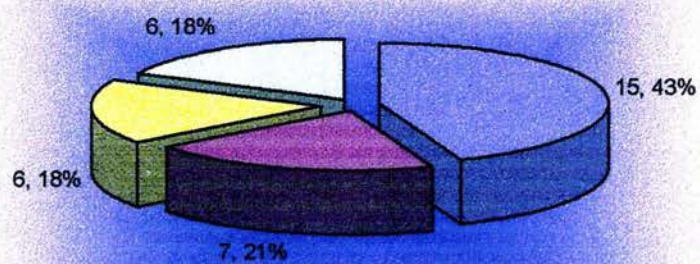
NIVEL ESCOLAR DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA ENTREVISTADO



■ PREPARATORIA ■ SECUNDARIA ■ LICENCIATURA

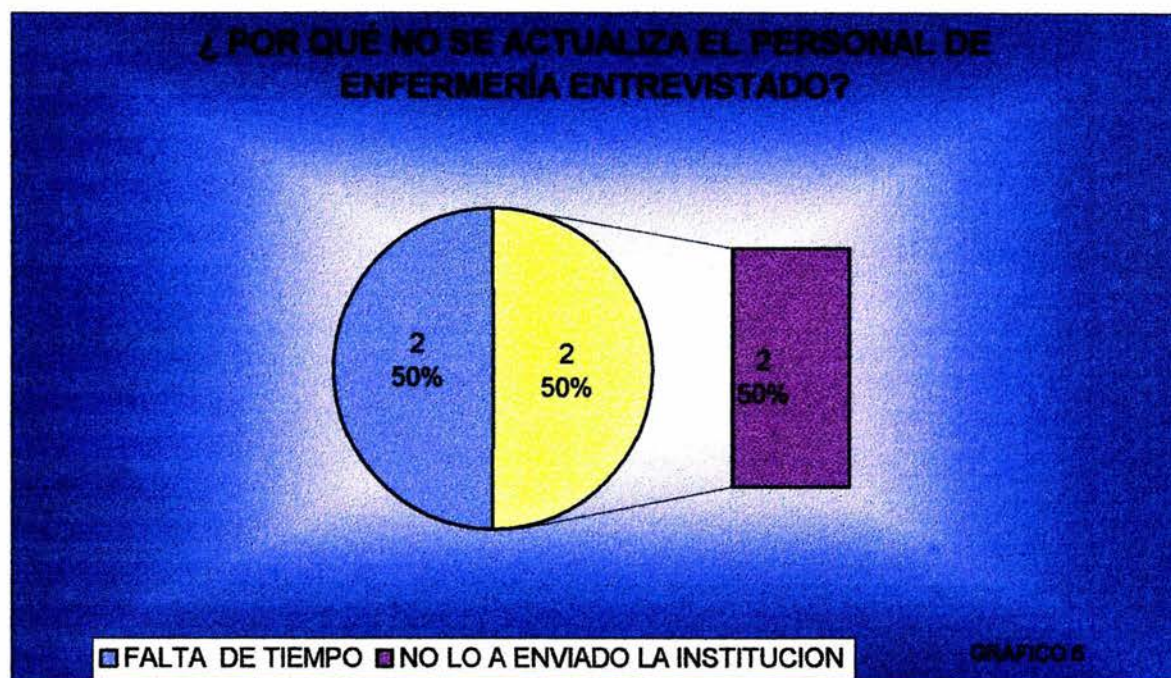
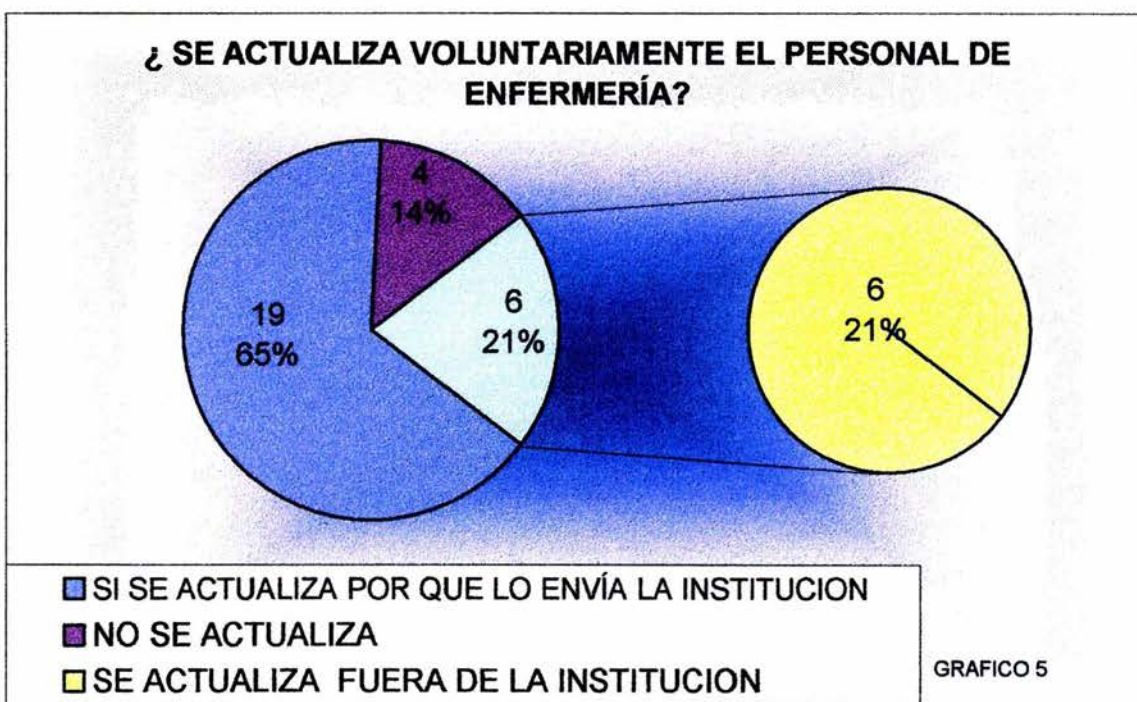
GRAFICO 3

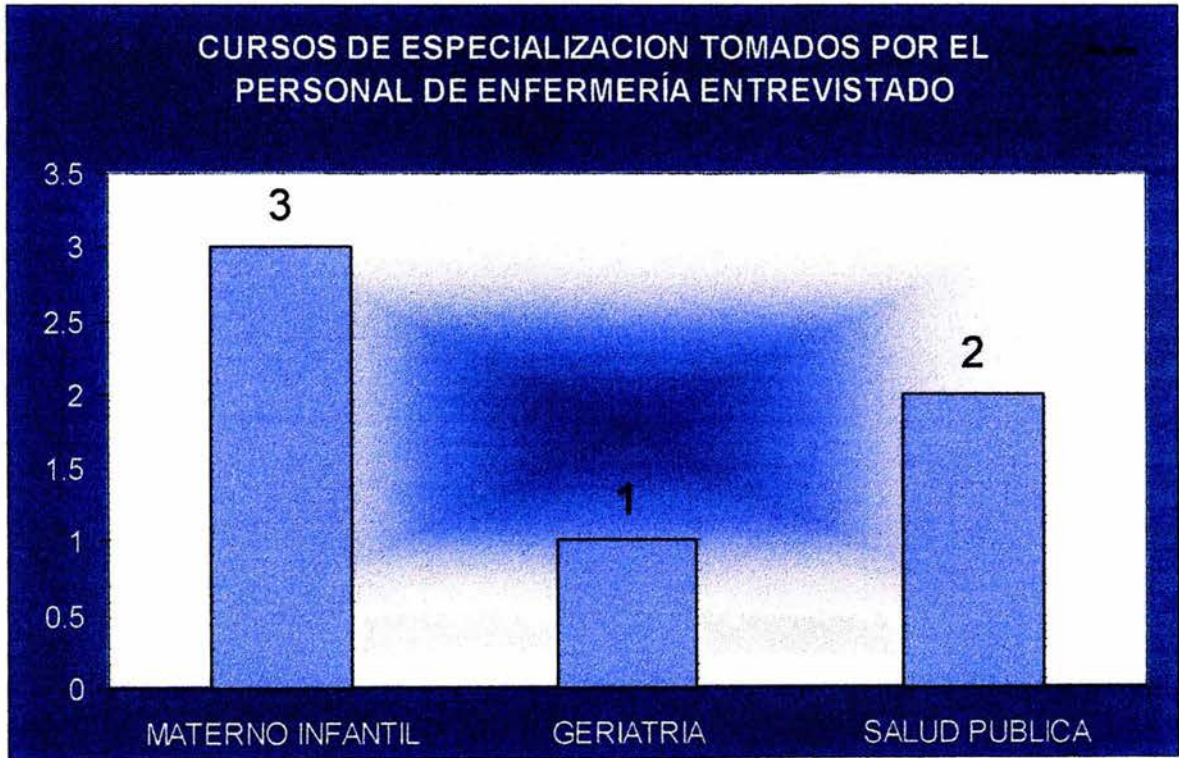
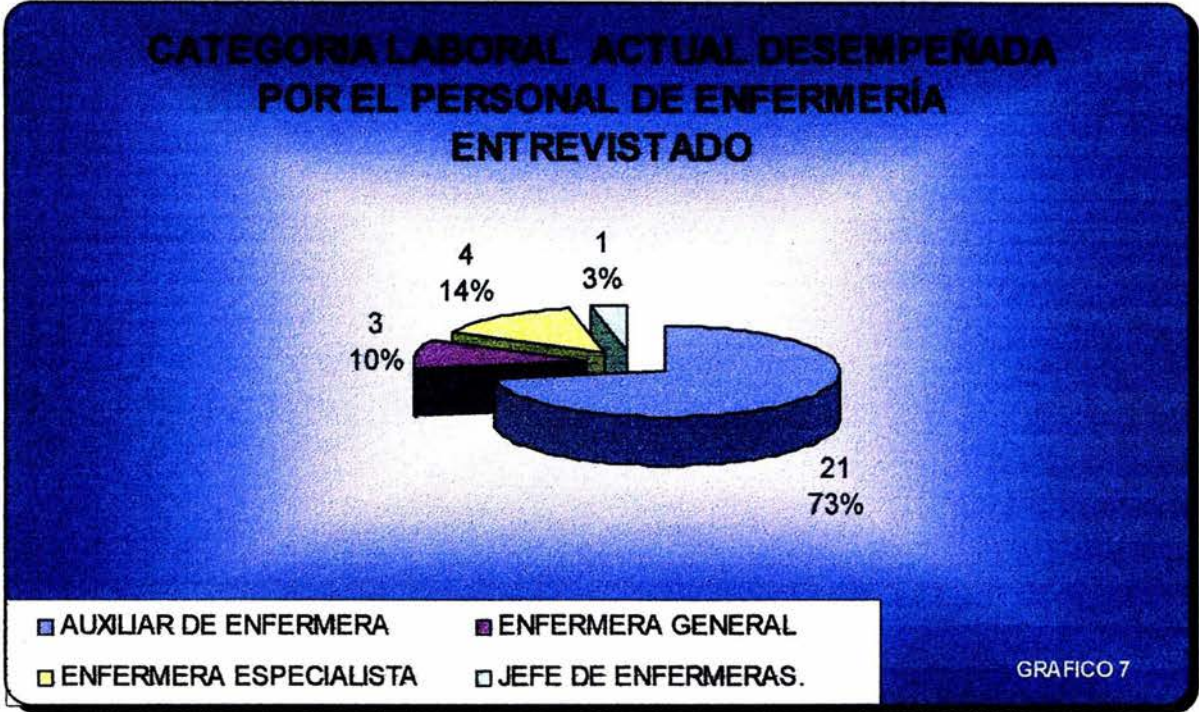
NIVEL PROFESIONAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA ENTREVISTADO



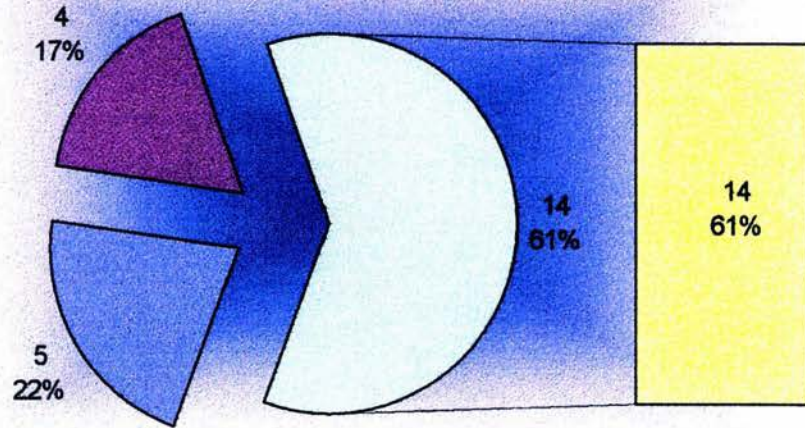
■ ENFERMERÍA BÁSICA
 ■ AUXILIAR DE ENFERMERÍA
 ■ LICENCIATURA EN ENFERMERÍA

GRAFICO 4





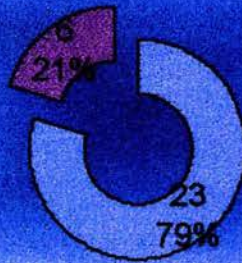
¿ POR QUÉ NO SE TOMAN CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN?



■ FALTA DE TIEMPO ■ FALTA DE DINERO □ NO CONTESTO

GRAFICO 9

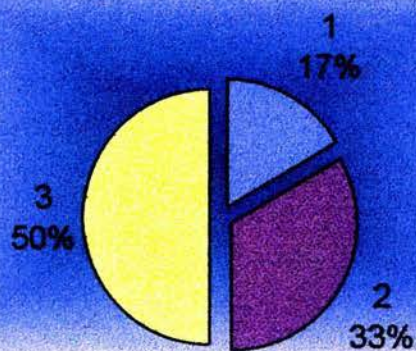
¿CONOCE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE ENFERMERÍA?



■ CONOCE MANUALES ■ NO CONOCE MANUALES

GRAFICO 10

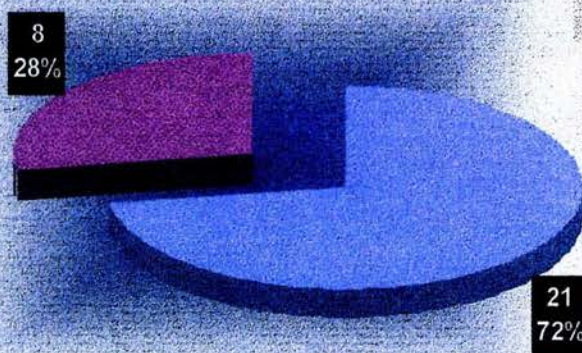
¿POR QUÉ NO SABE QUE SON LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE ENFERMERÍA?



■ NO LOS CONOCE
■ NO CONTESTO
■ NO LOS HA VISTO EN SU SERVICIO

GRAFICO 11

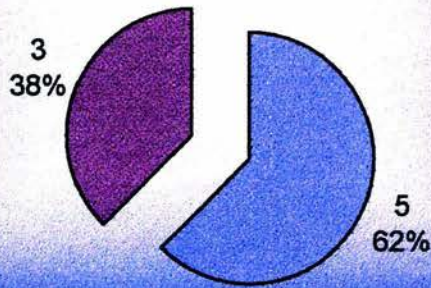
¿SON NECESARIOS LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE ENFERMERÍA?



■ SI ■ NO

GRAFICO 12

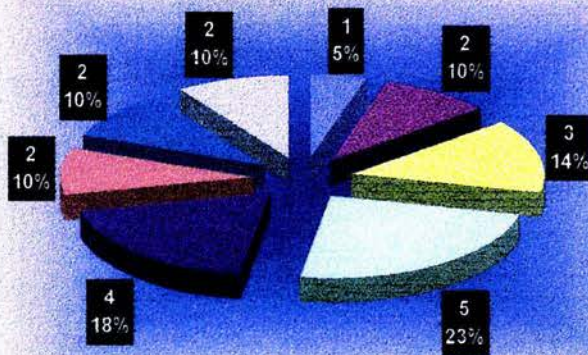
¿POR QUÉ NO SON NECESARIOS LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE ENFERMERÍA?



- SON ABSOLETOS
- NO SON ADECUADOS

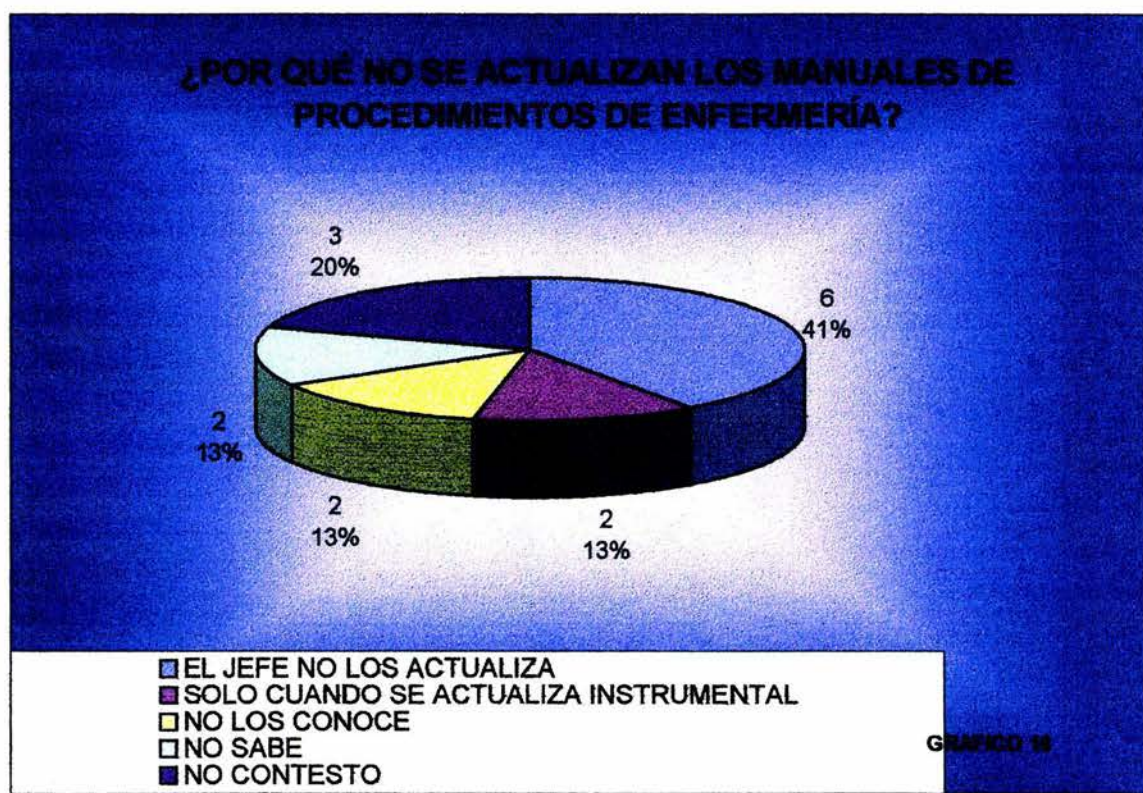
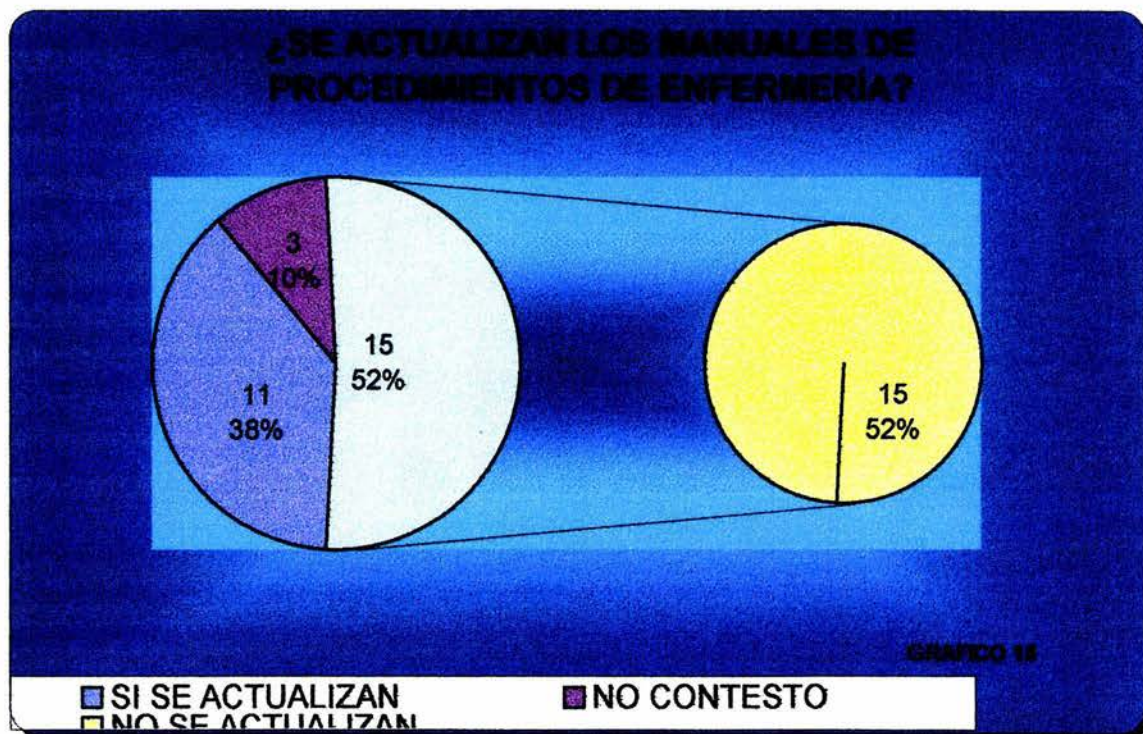
GRAFICO 13

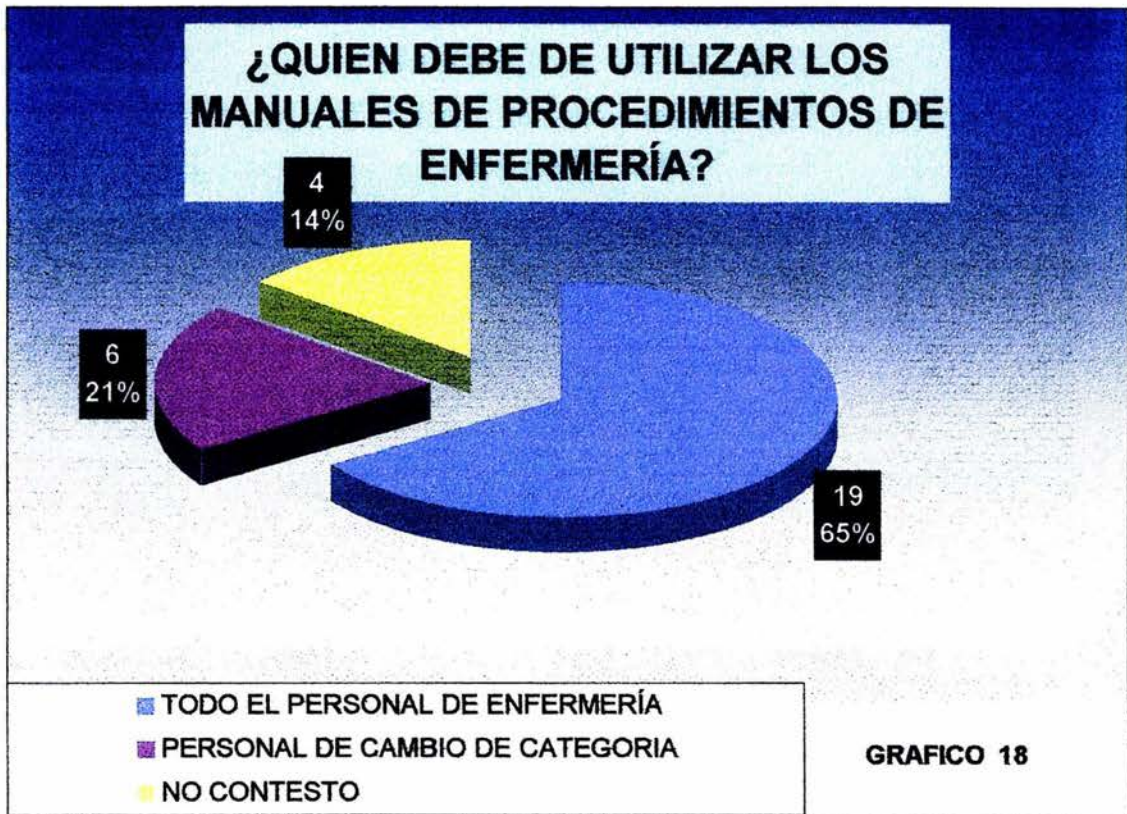
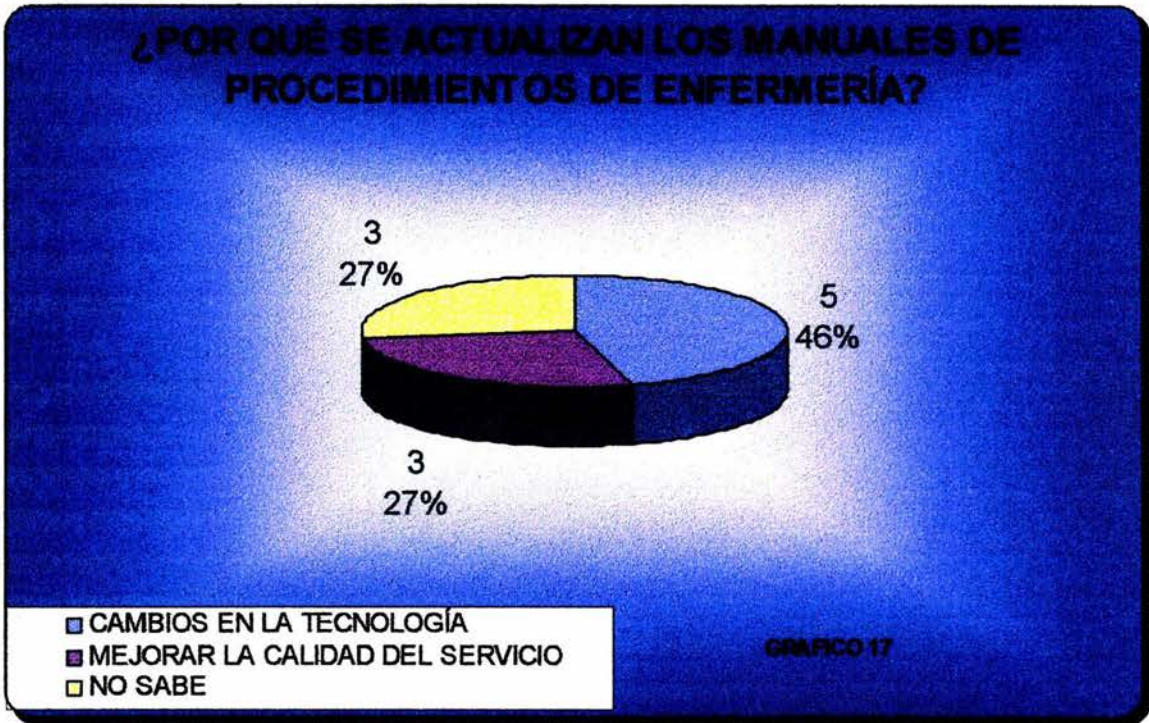
¿POR QUÉ SON NECESARIOS LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE ENFERMERÍA?



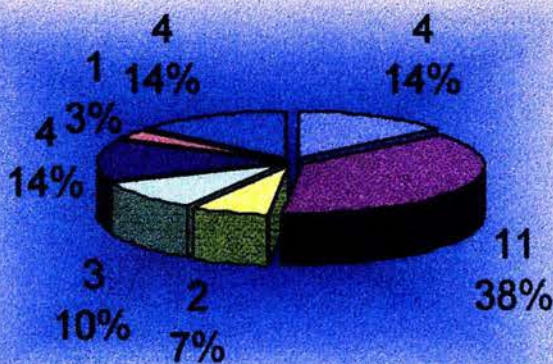
- FUNDAMENTAR SU TRABAJO
- FACILITA LAS ACTIVIDADES
- RECORDAR PROCEDIMIENTOS
- APOYO
- ACTUALIZARSE
- PRESTAR SERVICIO CON CALIDAD
- NORMATIVIDAD DE ENFERMERÍA
- UNIFICAR CRITERIO

GRAFICO 14





¿POR QUÉ UTILIZAR LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE ENFERMERÍA?



- COMO APOYO
- ACTUALIZACION
- CAMBIO DE CATEGORIA O ACTIVIDADES
- PARA TENER MAS SEGURIDAD EN EL PROCEDIMIENTO
- NO RUTINIZARSE
- NO CONTESTO
- MEJORAR EL TRABAJO

GRAFICO 19

¿ A QUIEN SE LE DEBE DE DAR CALIDAD?

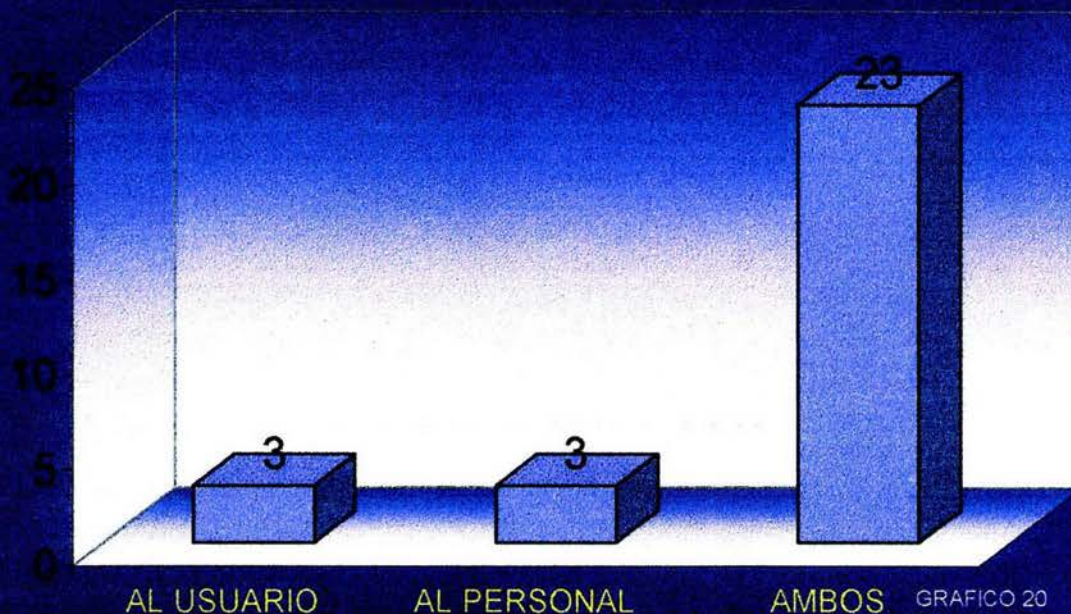


GRAFICO 20

¿POR QUÉ SI USAR LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS?

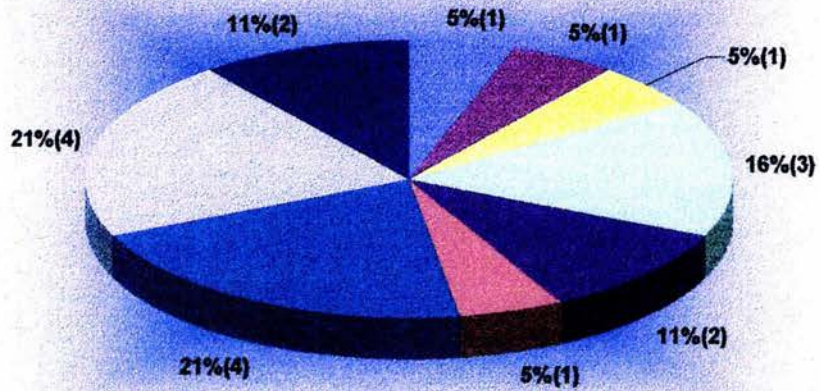
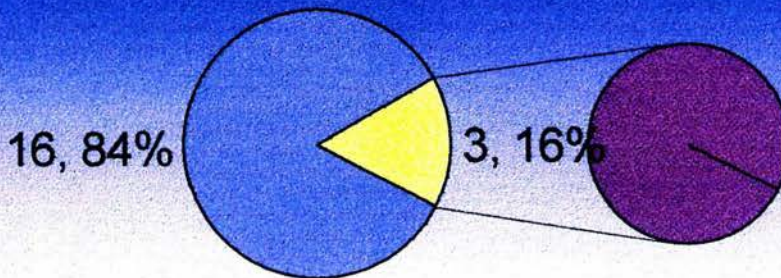


GRAFICO 19

- ACTUALIZACION
- EVITA MALOS HABITOS
- CAPACITACION
- CONOCER RUTINA SERVICIO
- UNIFICACION DE PERSONAL
- USO OBLIGATORIO
- UNIFICAR CRITERIOS
- REAFIRMAR CONOCIMIENTO
- NO ES NECESARIO

¿EXISTEN MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE ENFERMERIA EN SU SERVICIO?



- SI EXISTEN
- NO EXISTEN

GRAFICO 11 BIS

CAPÍTULO VI

Conclusión.

Se puede observar en los resultados obtenidos que la profesión de enfermería sigue siendo predominantemente el sexo femenino, y que existe un intervalo de tiempo de aproximadamente 15 años en que el personal encuestado solo se dedica a trabajar y reinicia su preparación en el tiempo mencionado lo que tal vez origine las diferencias de opiniones entre si usar o no el manual de procedimientos ya que los programas educativos cambian y se implementan nuevas materias y el uso de nueva tecnología aplicada al área de enfermería requiere no solo de conocimiento practico si no que va de la mano con el uso de manuales que unifiquen , apoyen y guíen el quehacer de la profesión de enfermería ya que muchos de los problemas que se dan en los servicios es por falta de un lenguaje común entre el personal de enfermería en la realización de los procedimientos a los usuarios, aunque en los resultados el mayor porcentaje dice conocer y utilizar los manuales, en las entrevistas que se les realizo y al observar la forma en que realizan sus actividades se puede identificar esta incongruencia entre lo que dicen” contestan en los cuestionarios ya que creen que si contestan lo que realmente hacen con los manuales de procedimientos se, les va a cuestionar por no hacer uso de ello y solo realizar las actividades de enfermería siguiendo su criterio o el de la persona que les indique como hacerlo sin unificar su sistema de trabajo . También es interesante ver que del personal encuestado la mayoría labora como personal técnico de enfermería y que es en este porcentaje de personal donde solo una persona desempeña categoría laboral como jefe de servicio y que solo es requisito institucional tener nivel básico de la carrera de enfermería y un cursos posttecnicos para tener esta categoría laboral, lo que significa que no es necesario tener un nivel profesional para tener un puesto directivo en enfermería como es en otras profesiones que como parte de los requisitos necesario para este tipo de puestos se requiere tener licenciatura terminada , además de cursos y experiencia laboral., también es importante mencionar que a pesar de que existe un gran porcentaje de enfermeras con carrera básica cursada , continúan laborando como auxiliares de enfermería, por

que no quieren cambiar su categoría por el temor al cambio y a la necesidad de actualizarse para desempeñarse en otra área hospitalaria que requiera de mayor conocimiento de la profesión. Lo que posiblemente también nos hable de una falta de identidad profesional ya que no es lo mismo lo que se dice que lo que se hace en el desempeño de esta profesión.

CAPÍTULO VII

Propuestas.

- Para definir cambios o reafirmar puntos importantes de las técnicas y procedimientos se deberá realizar consenso con los Jefes de Servicio y/o turno así como con el personal de enfermería expertos en la materia.

- Programación de Talleres para la actualización de los manuales de procedimientos de cada servicio.

- Programación de actividades extramuros otorgando días anuales para que un mayor número de personal participe en estas actividades.

- Se emitirá una circular de forma trimestral o antes si es necesario, en la que se concluyan puntos importantes sobre técnicas y procedimientos a fin de unificar criterios y difundir la información.

CAPÍTULO VIII

Glosario de términos.

Administración:

Es la ciencia social que se encarga de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana

La administración se aplica a través de un proceso que esta dividido en varias etapas dependiendo el autor pero en general se mencionan 4 que son planeación, organización dirección y control

Comunicación.

Es el arte de estructurar y transmitir un mensaje de manera que otro pueda entenderlo fácilmente y aceptarlo.

Comunicación organizativa.

Es el grado en que la información se transmite entre los miembros y las partes de una organización

Dirección.

La dirección en administración es la parte esencial que nos permite realizar lo planeado, dirigir implica tomar decisiones, la dirección abarca dos aspectos importantes autoridad que es la capacidad para dirigir y mando capacidad para ordenar, la dirección implica liderazgo y este ultimo define el tipo de dirección

Grupo.

Es cualquier conjunto de individuos relacionados entre si y que trabajan para un propósito

Manual.

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de los procedimientos así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus actividades.

Motivación.

La motivación en el trabajo es el grado al cual los miembros de una organización desean trabajar.

Organización

Reyes Ponce define la organización como la estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Planeación: es la etapa inicial del proceso es inherente a cualquier actividad que se realice, sin planear difícilmente se tiene éxito.

CAPÍTULO IX

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia Fernando. Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. Biblioteca De Ciencias De La Administración .Editorial Trillas 7ª Edición 1998 México. N°. Páginas 303.
2. Agustín Reyes Ponce. Administración Moderna. Editorial limusa.2ª reimpresión México 1995. N°. De paginas.465.
3. Álvarez Torres Martín .Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Editorial panorama 9ª reimpresión 2002 México_Nº de paginas 141
4. Balderas Pedrero Maria De La Luz .Administración de los servicios de enfermería. Editorial Interamericana 1998 México. N°. de paginas 221
5. Benjamín Franklin Enrique .Manuales administrativos guía para su elaboración. Edición De La Facultad De Contaduría Y Administración De La Universidad Nacional Autónoma De México 1997_Nº. de páginas.112
6. Diccionario Enciclopédico Larousse Edición 2003. México N° de paginas 1823.
7. Diccionario En Carta 2004 Microsoft
8. Frank- Elizondo Desarrollo Histórico De La Enfermería. Ediciones Científicas La Prensa Médica. Reimpresión 1993. N° de paginas416
9. Guía técnica para la elaboración de manuales IMSS. Impreso por IMSS. MEXICO 1999 N° de paginas 30
- 10.Hernández Conesa .J Historia de la Enfermería. Editorial interamericana MC Graw-Hill 1ª Edición MEXICO 1995. N° de paginas 210
- 11.Hernández Conesa Juana .Fundamentos de la Enfermería Teoría y método Editorial MC Graw Hill. 1999 México. N° de paginas 160
- 12.Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción A La Administración. Editorial MC Graw Hill.. México 1999. N° de paginas 418.

13. Huber Diana . Liderazgo y administración en enfermería

Editorial Mc Graw Hill 2ª Edición 1996 Mexico. N° de paginas 360

14. James .E. Roosenzweig . Administración En Las Organizaciones. Editorial Mc Graw -Hill 1992. N° de paginas 699

15. Latapi Pablo. Sociología de una profesión el caso de enfermería. Editorial .Centro de estudios educativos 2º reimpresión México 1999 N° de paginas 320.

16. Malagon-Londoño. Administración Hospitalaria. Editorial Panamericana 2ª Edición 2000. Colombia N° de paginas 698.

17. Marriner Tomey Ann Administración y liderazgo en enfermería Editorial Harcourt Brace. 3ª Reimpresión Mexico 1994. N° de paginas 360

18. Munich Galindo. Fundamentos de administración. Editorial trillas 9ª reimpresión 2000. Editorial Interamericana Mc Graw -Hill 3ª edición 1991. México N° de paginas

19. Vázquez Camacho Luis. El Método Científico En La Investigación En Ciencias De La Salud. Editorial Méndez Editores 1999. N° de paginas 350