

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA**

**LA TOMA DE DECISIONES EN ADMINISTRACIÓN EN EL HOSPITAL  
BANFIELD PARA PEQUEÑAS ESPECIES EN GRESHAM, OREGON, E.U.**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO PROFESIONAL EN EL EXTRANJERO  
MODALIDAD: PEQUEÑAS ESPECIES**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA

**pMVZ Ivette Escocia Martínez Reyes**  
**Tutor: MVZ M.A. Jorge Isaac Reyes Castro**

**Noviembre, 2006.**



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.

## DEDICATORIAS

A Dios y a la vida; por todos los momentos buenos y no tan buenos que han ayudado a fortalecerme en todos los aspectos necesarios, rodeándome de gente que quiero, estimo y respeto.

A la memoria de mi mamá Yolanda Inés Reyes Rodríguez.

A mi papá Carlos Fernando Martínez Reyna

A mis tías Gemila Reyna, Lidia Guadarrama y Maricela Guadarrama

A IEMR; Cocha por el esfuerzo obtenido y para que creas en ti.

## AGRADECIMIENTOS

Con mucho cariño y todo mi respeto:

A la Universidad Nacional Autónoma de México.  
Soy puma desde que estaba en la cuna.

A la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. A todos los maestros que durante la carrera me impartieron sus conocimientos y vivencias; ya que sin su ayuda no lo lograría.

A mi tutor MVZ M.A. Jorge Isaac Reyes Castro;  
por su tiempo, paciencia, enseñanzas y consejos, acercándome a una vida sin complicaciones.

A mi mamá†;  
por darme la vida, tranquilidad, amor, educación y consejos. Siempre estás en mi.

A mi papá;  
por tu cariño, cuidado, esfuerzo, confianza, constancia, firmeza, para poder estar en este punto donde empiezo otra etapa de la vida.

A ese ser cuadrúpedo maullador que le ha dado mucha felicidad a mi vida, mi gotita rayada, Chickota Mildred.

A mis amigos y compañeros;  
por su valiosa amistad, por compartirme su mundo y por valorar el mío. Carlos Gálvez, Vanessa Díaz, Rafael Márquez, Elizabeth Gou, Rosa Vargas, Carlos Roldán, Luis Méndez, Nadia Romero, Luis Rangel, Gustavo Morales, Armando Rodríguez, Rosa Samayoa, Víctor Martínez, Nancy Ríos, Karina Solís, Roberto M., Fernando M., Erick A., Ari C., Juan C., Enrique A., Karyme A., José C., Adolfo O., Víctor O., Fernando S., Fernando G., Gabriel L., Sergio V., José R., Lizet M., Alfredo R., Christopher P., Juan E. Y a los que se me haya pasado mencionar.

Al Padre Gregorio Ibarra, Lic. Verónica Quintero, Araceli Tena, Araceli Rosales (y Bufete Martínez Reyna)

# INDICE

	Página
I. Introducción.....	1
II. Objetivos.....	3
III. Contenido.....	4
III a. Descripción de actividades.....	4
Funcionamiento del flujo de trabajo en el Hospital	
III b. Evaluación.....	16
Marco teórico	
¿Qué es la toma de decisiones?	
Niveles en la toma de decisiones	
Decisiones en función de los problemas	
El proceso de toma de decisiones	
Formas de decidir	
Estilos de decisión	
III c. Caso estudio.....	23
IV. Referencias Bibliográficas.....	26

## I. INTRODUCCIÓN

El trabajo profesional, consistió en una estancia de 12 semanas (del 8 de septiembre al 2 de diciembre de 2005) en uno de los hospitales de la cadena Banfield, ubicado en la ciudad de Gresham al este de Pórtland, en el estado de Óregon al Noroeste de los Estados Unidos de Norte América, teniendo como tutores a DVM Ann Strieby y la MVZ Susanna Terán-Brock.



Ilustración 1 Entrada al hospital Banfield, Gresham.

Portland es la ciudad con más parques y zonas verdes de todo el país, es una de las más importantes y la mejor conservada. En cuanto a las temperaturas, oscilan entre 1° C durante los meses de invierno y 30° C en verano. La ciudad se asienta en la confluencia de los ríos Columbia y Willamette, este último divide la ciudad en dos partes, el Distrito Este y el Distrito Oeste. La ciudad de Portland tiene un área de 134.3 km<sup>2</sup> y cuenta con una población de 538,544 habitantes.

Banfield es la compañía privada más grande de hospitales de pequeñas especies de los Estados Unidos de Norte América. Tiene el cometido de apoyar a la investigación veterinaria y a los avances de la educación veterinaria. De acuerdo a los principios que se manejan en éstos hospitales la meta es mejorar la vida de las familias al proporcionar la misma atención médica que queremos para nosotros; siendo económicamente accesible, fortaleciendo el valor de las mascotas en las familias y educando al cliente para darles la mejor atención, obteniéndolo por medio de los planes de bienestar, asegurando que el cliente conozca la importancia de la medicina preventiva necesaria, evitando enfermedades y ampliando sus vidas siendo sanos. Además se previenen enfermedades zoonóticas manteniendo la salud familiar.

## **II. OBJETIVOS**

### ***OBJETIVOS GENERALES***

- Obtener conocimiento y experiencia en el funcionamiento de un modelo Administrativo en el hospital de la Cadena Banfield (Hospital para Pequeñas Especies) ubicado en Gresham.
- Definir los niveles de toma de decisiones administrativas, de acuerdo a las responsabilidades de cada uno de los miembros que conforman el personal del hospital durante el tiempo de estancia.
- Realizar una práctica en medicina veterinaria.

### ***OBJETIVOS PARTICULARES***

- Practicar el procedimiento del examen físico y obtener una historia clínica.
- Perfeccionar la habilidad en toma de muestras sanguíneas, colocación de catéteres endovenosos, aplicar inyecciones y asistir en cirugías bajo la supervisión del tutor.
- Recolectar muestras de laboratorio.
- Aprender un adecuado manejo en la sujeción de perros, gatos y animales exóticos para diferentes procedimientos médicos.
- Utilizar el equipo con el que se cuenta en el hospital de una forma eficaz y de manera eficiente.
- Aprender y practicar la comunicación con el cliente y el equipo de trabajo.
- Evaluar el funcionamiento administrativo del hospital.
- Describir la posición administrativas de cada uno de los miembros del hospital.



## III. CONTENIDO

### III a. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

En la primer semana de estancia se impartió a los pasantes una capacitación en las oficinas centrales ubicadas en Portland, Óregon; acerca del funcionamiento de ésta cadena de hospitales.

Después de dar la bienvenida y los respectivos horarios de trabajo, se dio una introducción de la cadena Banfield, un poco de historia, su visión y diferencia en el abordaje del trabajo con otros hospitales veterinarios.

#### ACTIVIDADES DEL PASANTE EN HOSPITAL

Se realizaron diferentes actividades, iniciando en la recepción en donde se ilustró como se organizan las citas de los pacientes, el flujo hacia los consultorios y al finalizar la consulta, la facturación de la misma.

Las enfermeras dieron una explicación de los diferentes planes de bienestar, lo que cada uno contiene, las diferencias por edad y especie, así como el manejo de Petware<sup>1</sup> para llevar un registro de la mascota, tales como datos personales del dueño, el historial completo del paciente y demás datos; así como la utilización de la autoclave, de lavadoras de pijamas quirúrgicas, empaquetamiento de material e instrumental quirúrgico y limpieza de jaulas.

- *Manejo para la sujeción de perros, gatos y ratones para su auscultación.*

---

<sup>1</sup> Petware es el sistema operativo que se utiliza para el registro del paciente, así como posibles tratamientos en la Cadena de Hospitales Banfield.

Si existía un excesivo movimiento o agresividad de la mascota, se utilizaba un bozal (perros y gatos) para la protección del personal, si la mascota era de alta agresividad, se utilizaba algún tipo de restricción física (uso de fuerza) o química (uso de tranquilizante). Para inmovilizarlos físicamente en la mesa de auscultación, se toma el miembro anterior derecho o izquierdo y el miembro posterior contrario al tomado, de forma que pierda equilibrio y se quede en decúbito lateral. Para los ratones y cuyos, se sujeta la piel de la base del cuello entre los dedos pulgar e índice; o de otra forma colocando la cabeza del animal entre los dedos índice y medio rodeando el cuerpo con el dedo pulgar y anular.



**Ilustración 1 Sujeción en perro.**



**Ilustración 2 Realización de examen físico.**

- *Toma de muestras sanguíneas.*

En venas cefálica, safena, yugular y femoral. Para realizarla, primero se hace una sujeción (física o química), después se rasura el área, con alcohol se esteriliza la zona y se procede a introducir la jeringa para obtener sangre y así realizar:

1. Hemograma, muestra sanguínea con anticoagulante (EDTA) para mantener la sangre en estado líquido y poder realizar el conteo de células.
2. Perfil bioquímico, muestra sanguínea sin anticoagulante para la obtención de suero.
3. Frotis sanguíneo para diferenciación de las células en su tamaño y condición (Tinción Wright) observándolas en el microscopio.



**Ilustración 3 Toma de muestra en vena yugular**



**Ilustración 4 Equipo de análisis de muestras**

- *Tomas radiográficas.*

Utilizadas como complemento diagnóstico en por lo menos dos proyecciones (ventro-dorsal, laterales, medio-lateral). Teniendo en cuenta la posición del paciente, el grado de exposición, el momento de la respiración.

- *Aplicación de vacunas.*

El objetivo es producir anticuerpos contra una enfermedad específica, los antígenos vacunales utilizados son:

- *Gatos cachorros*

FRVCP: Rinotraqueitis, Coronavirus, Panleucopenia

FeLV : Leucemia

FIP: Peritonitis Infecciosa Felina

Rabia

- *Gatos adultos*

FRVCP: Rinotraqueitis, Coronavirus, Panleucopenia

FeLV : Leucemia

FIP: Peritonitis Infecciosa Felina

Rabia

- *Perros cachorros*

DHLPP: Distemper, Hepatitis, Leptospira, Parvovirus,  
Parainfluenza Lyme

Bordetella

Coronavirus

Rabia

- *Perros adultos*

DHPP: Distemper, Hepatitis, Parvovirus, Parainfluenza

Lyme

Bordetella

Leptospira

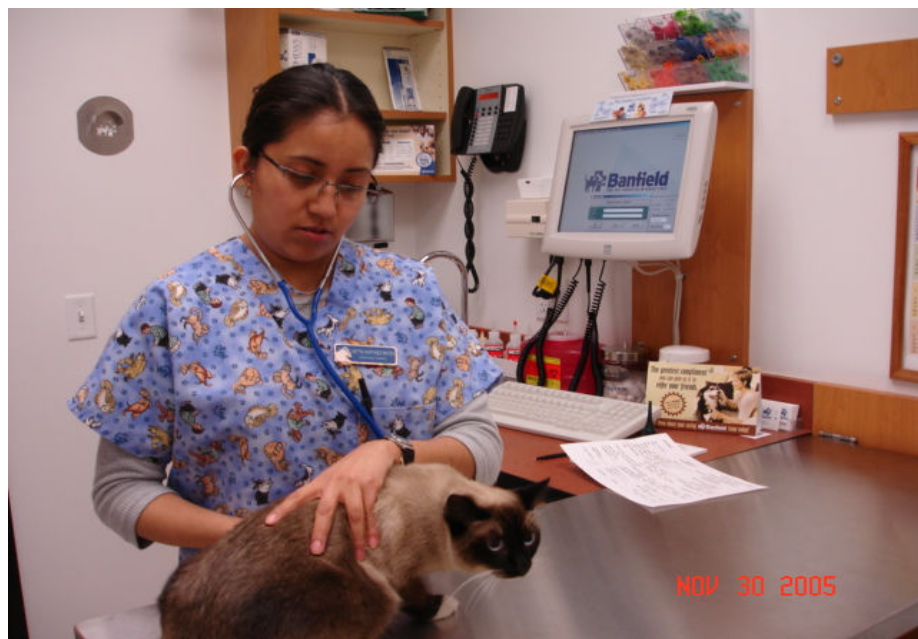
Coronavirus

Rabia

Giardia

- *Examen físico.*

Consiste en pesar a la mascota, revisión de la mucosa ocular, revisión de conducto auditivo con ayuda del otoscopio, toma de temperatura vía rectal; con el estetoscopio, frecuencia cardiaca y frecuencia respiratoria. Revisión de piel con una buena hidratación y el pelaje, brillante, sin zonas alopecicas ni ectoparásitos.



**Ilustración 5 Examen físico en gato.**

- *Corte de uñas.*
- *Vaciamiento de glándulas anales.*

Se palpan los sacos anales que se encuentran entre la unión del recto y el ano, son dos, normalmente tienen el tamaño de una avellana y contiene una sustancia grasa de color gris oscuro que desprende un olor muy desagradable y peculiar. Con guantes, se introduce el dedo índice al ano, se localizan los sacos y con el dedo pulgar se exprime.



- *Tiempo de llenado capilar.*

Para evaluar la hidratación del paciente, se oprime la mucosa oral con el dedo índice por unos segundos con el fin de contar el tiempo en que regresa a su color original, el rango normal es de 1 a 2 segundos, debe estar húmeda, limpia y color rosa.

- *Obtención de orina.*

Por medio de la cateterización o por cistocentesis se obtiene una muestra estéril para realizar un examen general (examen físico: olor, color, turbidez; examen químico: glucosa, pH, proteínas; sedimentación, cristales).

- *Examen coproparasitológico.*

Se realiza de una muestra tomada directamente de la mascota con una asa fecal, se utiliza el método de flotación mezclando una pequeña cantidad de heces con solución saturada de cloruro de sodio para observar huevos de protozoarios y helmintos, en caso de existir, en el microscopio compuesto.



**Ilustración 6 Obtención de heces para examen coproparasitológico**

- Se participó en actividades realizadas por la enfermera como: preguntar al cliente las causas de la visita y las probables anormalidades en el paciente, teniendo así un trato directo con el cliente.
- En cuanto a las actividades realizadas con las doctoras del Hospital se puede destacar la ayuda en la sujeción del paciente durante la consulta, la remoción de vendajes y suturas y la asistencia quirúrgica en una ovariectomía (OVH) con la supervisión de ellas.

## FUNCIONAMIENTO DEL FLUJO DE TRABAJO EN EL HOSPITAL

El hospital funciona con un sistema llamado “Ciclo de Servicio” su propósito es tener un procedimiento estandarizado en las consultas, así las mascotas reciben una constante calidad de servicio y cuidado mientras el equipo de trabajo en el hospital funciona con una eficiencia óptima.

El ciclo de servicio es el “quien hace que” para cada una de las consultas; desde el momento en que el cliente entra al hospital hasta que se va, cada uno de los miembros del equipo, tiene un papel específico. Esto puede variar debido a numerosos y diferentes factores, la decisión se toma, por ejemplo, si el paciente está enfermo o saludable. Cabe mencionar que la mayoría de las mascotas que asisten al hospital son sanas.

Éste ciclo cuenta con 5 fases primordiales y son:

**Fase 1.** Coordinación de Servicio al Cliente (CSC) con funciones similares a una Recepcionista.

**Fase 2.** Enfermera, conocido en México como asistente veterinario.

**Fase 3.** Doctor en Medicina Veterinaria.

**Fase 4.** Enfermera, conocido en México como asistente veterinario.



**Fase 5.** Coordinación de Servicio al Cliente (CSC) con funciones similares a una Recepcionista.

## **Personal en el hospital y sus actividades**

### Jefe de personal

- Miembro del equipo y Doctor a cargo de los procedimientos médicos del hospital.
- Reporta al Director del hospital las responsabilidades del desarrollo del Doctor y el desarrollo o crecimiento del hospital.
- Eleva la calidad, incrementa el servicio y la eficiencia del hospital.
- Provee dirección y liderazgo, incluyendo la contratación de personal y al ser tutor de estudiantes.

### Director de oficina

- Recluta, entrena y mejora las habilidades de CSC en el hospital.
- Implementa y da seguimiento a un programa para atraer más clientela.
- Realiza manejo de oficina.

### Director de Hospital

- Miembro del equipo que se encarga de todas las labores no médicas en el hospital.
- Contrata personal y evalúa su progreso.
- Construye y desarrolla una calidad cultural de los hospitales al equipo de trabajo.
- Crea y mantiene un liderazgo positivo.
- Decide el horario de todo el personal.

- Hace una planeación estratégica y de presupuesto, encargándose de maximizar los recursos y la productividad del equipo en el hospital, aumentando la calidad en el servicio y cuidado de pacientes y clientes.
- Construye la cadena de hospitales Banfield con los principios y la práctica.

### Doctor

- Miembro del equipo que tiene un título de Doctor en Medicina Veterinaria y cuenta con licencia del estado para practicar la medicina veterinaria.
- Usa un juicio profesional para recomendar y dar el mejor y más apropiado nivel de cuidado.
- Da dirección y sabe ser líder.
- Da la bienvenida y es amistoso con el cliente, hace un examen físico minucioso y le hace entender al cliente los Planes de Bienestar.
- Es metódico protegiendo su licencia y mejorando la calidad de su propia vida, de todo el equipo, de clientes y pacientes.
- Es un buen miembro del equipo médico.
- Realiza el diagnóstico del paciente, así como el tratamiento a seguir.
- Decide si el paciente es apto para cirugías.
- Facilita el desarrollo profesional de los miembros del hospital.

### Jefa de enfermeras

- Supervisa a todo el quipo de enfermeras.
- Recluta, entrena y mejora las habilidades técnicas de las enfermeras.
- Maneja y controla el tránsito de la clientela en el hospital.
- Ordena y controla el inventario.
- Tiene una buena relación con el personal de la estética animal.

### Enfermera

- Actúa como ojos, oídos y manos extras para el Doctor teniendo una calidad excelente de trabajo y maximiza la productividad del Doctor.

- Realiza un examen físico general determinando el por qué de la visita de acuerdo a la información que el dueño expone.
- Toma muestras para laboratorio.
- Mantiene limpio y en orden el consultorio.
- Le plantea el costo del tratamiento al cliente.
- Le deja claro al cliente las instrucciones del cuidado del paciente.
- En cirugías monitorea frecuencias del paciente y la anestesia.

### Asistente de enfermera

- Limpia las jaulas, instrumental, piso, mostrador, etc.
- Se encarga del pesaje de las mascotas.
- Es la encargada de la sujeción de las mascotas.
- Prepara a los pacientes hospitalizados para irse a casa.

### CSC (Coordinador de Servicio al cliente)

- Responsable de la recepción.
- Es el primer contacto del cliente. Verifica que el paciente tenga cita, de no ser así, explica el tiempo estimado de espera dependiendo de la situación que se presenta, y si es que hay gente con cita.
- Maneja correctamente el flujo de clientes y pacientes en el hospital para aumentar la eficiencia de todos los miembros del equipo.
- Maximiza la productividad.
- Da la bienvenida amablemente a todos los clientes. Conoce la razón de la visita.
- Registra información del paciente y del dueño, así como un historial de vacunación. Decide que tipo de información preventiva es conveniente para su mascota.
- Convierte llamadas telefónicas de clientes en visitas al hospital.
- Mantiene una buena comunicación entre el cliente y el equipo de trabajo.
- Recolecta el pago de los servicios y se asegura de que cada cliente entienda la facturación.

## **III b. EVALUACIÓN**

### **La toma de decisiones en administración:**

#### **El caso del hospital Banfield de pequeñas especies en Portland, Oregon, EU**

### **MARCO TEÓRICO**

La toma de decisiones está presente en la vida de todo individuo, depende de un sinnúmero de factores; como la experiencia, conocimientos, habilidades, actitudes, y valores. En las organizaciones, las personas toman cientos de decisiones, para resolver problemas administrativos, mismas que se emplean para implantar los resultados tanto de la planeación estratégica como en la operativa, incluyendo aspectos de diferenciación estructural organizacional y de formas de integración (coordinación). Se busca que por medio de un sistema y un método de toma de decisiones se aseguren el logro de los objetivos y metas, logrando empresas líderes, competitivas, exitosas y compuestas por personas satisfechas <sup>(1,2,3)</sup>.

### **¿QUÉ ES LA TOMA DE DECISIONES?**

Es un proceso metodológico de selección y ejecución de una acción que satisface adecuadamente objetivos establecidos con un mínimo de riesgos<sup>(4,6)</sup>. La toma de decisiones está implicada en la naturaleza misma de la persona y de los grupos en que ésta participa<sup>(2)</sup>; ocurre como respuesta a un problema, por una inconsistencia entre lo que son las cosas y como deberían ser <sup>(5)</sup>. El proceso de toma de decisiones entraña el proceso de resolución de problemas y viceversa, ya que toda decisión implica la resolución de un problema y todo problema requiere de una decisión para ser resuelto<sup>(6)</sup>.

## NIVELES EN LA TOMA DE DECISIONES

No todas las decisiones son de igual importancia, ni se obtienen con ellas resultados iguales en los mismos plazos de tiempo. Las estructuras de toma de decisiones en la organización se pueden clasificar en tres niveles:

- De niveles estratégicos; (objetivos generales de la empresa) no son rutinarias, afectan la dirección general de la organización, las necesidades de información son externas a la organización y encaminadas a futuro, se proyectan a largo plazo y se orientan a conseguir los objetivos que aseguran la supervivencia de la empresa con el desarrollo de productos y el mercado.
- De niveles tácticos o administrativos; (objetivos propios de su área) se proyectan a mediano plazo. Las exigencias de información son descriptivas o históricas e internas. Se ocupan de poner en práctica las decisiones estratégicas, esto es, están encaminadas en facilitar la implantación de la estrategia de la empresa al solucionar los problemas. Sin embargo son de programación limitada ya que carecen de estructura consistente en la situación del problema.
- De niveles técnicos u operativos; (objetivos de su función específica) estas decisiones son de naturaleza rutinaria asegurando el correcto funcionamiento de tareas específicas, la información es de naturaleza descriptiva/histórica y actualizada <sup>(1,2,7)</sup>.

## DECISIONES EN FUNCIÓN DE LOS PROBLEMAS

Los problemas que se presentan en la empresa influyen y condicionan el tipo de decisión que hay que tomar.

Los *problemas* se pueden clasificar en:

- Estructurados; este tipo de problemas surgen de forma habitual, son conocidos por todos los empleados y se tiene información precisa de solución.

- No estructurados; éstos problemas son nuevos, no se posee información suficiente para resolverlos.

Las *decisiones* se clasifican en:

- Programadas; son preestablecidas y tomadas por personas que ocupan niveles bajos en la empresa aplicando reglas, procedimientos y políticas.

- No programadas; son decisiones únicas para problemas no rutinarios y tomadas por personas que ocupan los niveles más altos.

A cada tipo de problema le corresponde un tipo de decisión. Por lo tanto, al problema estructurado le corresponde una decisión programada, y al problema no estructurado le corresponde una decisión no programada <sup>(7,8)</sup>.

## EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

No hay un proceso que sea universalmente aplicable. Sin embargo, existen una serie de fases que se consideran en la formulación de un adecuado proceso de toma de decisiones. Este proceso puede resumirse a través de las siguientes etapas <sup>(7,8)</sup>.

### 1. Análisis de la situación actual e identificación de problemas.

Esta etapa consiste en efectuar un diagnóstico crítico, buscar información en la situación presente y en el comportamiento histórico; para obtener datos concretos que permitan definir el problema <sup>(1,2,3)</sup>. Se deben de analizar las causas que han dado origen al problema <sup>(7,8)</sup>.

## 2. Generación de opciones para la solución.

Para especificar el problema es necesario definir sus características, concretándolo y delimitándolo. Se debe fijar un objetivo prioritario (definir los objetivos con ayuda del quién o quiénes solucionarán el problema, qué se espera que pase, cómo, mediante cuales recursos, cuánto, cantidad) logrando un equilibrio entre lo urgente y lo importante. Muchas veces no se puede definir un único objetivo porque lo que nos proponemos no es alcanzado linealmente y se deben redactar objetivos complementarios <sup>(2)</sup>. Hay que buscar acciones viables (por medio de alternativas o estrategias) que puedan solucionar el problema <sup>(6,7,8)</sup>.

## 3. Evaluación de opciones para la solución.

Se deben de clasificar las diferentes alternativas o estrategias por orden de importancia, identificando las ventajas y desventajas; siempre teniendo en cuenta el objetivo primario <sup>(2,7,8)</sup>. Si hay una solución conocida quiere decir que el problema es repetitivo y la medida que se ha de tomar es preventiva <sup>(2)</sup>.

## 4. Selección de la mejor opción o toma de la decisión.

Una decisión tomada en grupo es mejor que cualquiera tomada individualmente <sup>(2)</sup>. Se intenta hallar la acción que mejor responda a las necesidades, nunca se debe de perder de vista el objetivo perseguido <sup>(2,8)</sup>. Quizá la alternativa perfecta no existe; ninguna alternativa es completamente acertada ni equivocada <sup>(2,5)</sup>. Seleccionar se refiere a destacar una o una combinación de las alternativas más acertadas concretando los pros y los contras <sup>(2)</sup>. La decisión, a su vez, puede crear nuevas situaciones problemáticas que necesitarán atenderse <sup>(1)</sup>.

## 5. Poner en práctica la solución y evaluar el progreso

De esta etapa depende el éxito final al resolver el problema, ya que se establece un procedimiento de control sobre el proceso de solución adoptado. Es necesario saber quién es el responsable, quién colaborará, quién controlará <sup>(2,6,7,8)</sup>.

## **Fallas al aplicar la metodología <sup>(2)</sup>**

Poca información.

Ambigüedad.

Datos no contrastados.

Falta de un diagnóstico.

Redactar objetivos que definan actividades, no un logro final.

Redactar objetivos sin usar una técnica.

Objetivos divergentes, inalcanzables, ambiguos.

Generar pocas alternativas.

No llevar a la práctica la solución.

No generar acciones preventivas.

## **FORMAS DE DECIDIR**

Hay diferentes estilos a la hora de tomar decisiones, se puede decidir de manera creativa y espontánea, de forma lógica y racional basándose en juicios determinados por los datos. Es importante tener un equilibrio entre las facultades intuitiva y lógica. Los pensadores intuitivos apuestan por una opción de cuya certeza están convencidos. Los lógicos tras sopesar y calcular todas las posibilidades, intentan alcanzar la mejor alternativa. Es importante ser sistemático y ajustarse a un procedimiento para garantizar que: todos los temas se aborden, se recabe toda la información, se consideren y comparen las alternativas, se identifiquen las dificultades y se evalúe el problema con realismo <sup>(7)</sup>.

Así mismo, una persona que toma buenas decisiones cuenta con las siguientes capacidades:

- Autoconfianza. Creer en uno mismo para realizar con éxito una tarea y elegir un enfoque acertado en la solución de problemas.
- Iniciativa. Ser proactivo, no esperar a que sean un hecho los problemas, sino influir para que no surjan.
- Creatividad. Tener una visión distinta, proponer y buscar soluciones imaginativas.



- Estilo analítico. Capacidad de entender un problema, descomponiéndolo en partes o comprendiendo sus implicaciones, organizando, comparando y entendiendo las relaciones causa y efecto <sup>(5,6,7)</sup>.

El éxito del trabajo en equipo exige la comprensión mutua de lo que hay que hacer y quién debe hacerlo, para fomentar la cohesión de un grupo, hay que: tener los objetivos claros y compartirlos, los miembros del equipo son técnicamente competentes, tener un clima de apoyo dentro de la empresa, tener el reconocimiento externo, el nivel de compromiso de todos los integrantes es grande y disponer de recursos <sup>(7)</sup>.

*Un grupo de trabajo integrado cuenta con las siguientes ventajas:*

- El nivel de productividad es alto.
- Es estimulante el ambiente de trabajo.
- Hay flujo de comunicación.
- Hay un grado alto de compromiso con el grupo.
- La motivación es alta.
- División y coordinación del trabajo <sup>(7)</sup>.

*Los tipos de decisión que se toman en grupo pueden ser:*

Decisión de la minoría: solo una pequeña parte del grupo tiene los conocimientos necesarios para tomar la decisión.

Decisión tomada por la mayoría: la decisión es tomada mediante procedimientos como la votación o la encuesta.

Decisión por consenso: se tiene un tiempo para la expresión de opiniones y todos los miembros apoyan la decisión, aunque algunos no estén completamente de acuerdo.

Decisión por unanimidad: hay un acuerdo entre todos los miembros del grupo.

## **ESTILOS DE DECISIÓN**

Autocrático: el directivo toma la decisión y la comunica.

Burocrático: obtiene la información de sus subordinados y no les pregunta posibles soluciones.

Consultante: comparte el problema, recoge ideas de forma individual.

Participativo: Igual que la anterior, pero escucha aportaciones de los empleados en grupo.

Permisivo: comparte el problema y la decisión se toma por consenso.

### **III c. CASO ESTUDIO**

El hospital en donde se realizó la estancia es prácticamente nuevo y no cuenta aún con mucha clientela ni personal laborando. Dando servicio en un horario de las nueve de la mañana a las ocho de la noche de martes a sábado. Este hospital cuenta con un director general, dos doctoras, dos enfermeras y dos recepcionistas que se turnaban durante los días laborales. Las responsabilidades y decisiones de cada miembro son:

#### **CSC Coordinación de Servicio al Cliente (repcionista)**

*Niveles de decisión:*

- No toma decisiones a un nivel estratégico, táctico o administrativo, ni técnico u operativo.

En este puesto ya tienen todas sus funciones establecidas y en caso de tener un problema en su área de trabajo, la directora es quien tendrá que tomar la decisión adecuada para solucionarlo.

*Decisiones en función de los problemas: no toma*

#### **Enfermera**

*Niveles de decisión:*

- No toma decisiones a un nivel estratégico.
- A nivel táctico o administrativo:
  - Solicita vacunas y material (insumos) en el momento que se terminen.
- Decisiones en un nivel técnico u operativo:

Apresura la consulta de la doctora, ya que cuentan con un tiempo determinado para que el doctor cumpla con su función, si es que hay gente esperando por la misma.

*Decisiones en función de los problemas:* todos son programados y estructurados.

## **Doctora**

*Niveles de decisión:*

- No toma decisiones a un nivel estratégico.
- Decisión en un nivel táctico o administrativo:

No lleva a cabo una cirugía al encontrar alteraciones sanguíneas, ya que podría comprometerse la vida del animal durante la cirugía. Decide tenerlo en observación y programar la cirugía para después que se estabilice al paciente.

Recurrir a pruebas específicas en otros laboratorios especializados.

- No toma decisiones a un nivel técnico u operativo

*Decisiones en función de los problemas:* todos son programados y estructurados.

## **Directora**

*Niveles de decisión:*

- No toma decisiones a un nivel estratégico.

- Decisión en un nivel táctico o administrativo

Horario del personal, ya que hay veces que las doctoras tienen que asistir a cursos y no pueden tener un horario fijo

Promoción del hospital, por medio de propaganda o de descuentos para atraer nuevos clientes.

- Decisiones en un nivel técnico u operativo:

No presentarse un miembro a trabajar, tendría que modificar las citas o cambiar las actividades de alguien más para suplir esa ausencia.

Programación de cirugías, de acuerdo al tiempo estimado que tarden por el tamaño del paciente

Al descomponerse la computadora o el programa que necesitan para las consultas, llamar inmediatamente al especialista para que sea arreglada.

Fallo en una báscula.

*Decisiones en función de los problemas:* todos son programados y estructurados.

En su mayoría, las decisiones del nivel estratégico se presentan a nivel corporativo de Banfield y se aplica a todos los hospitales, tales como los diferentes planes de bienestar que se diferencian por especie y edad.

#### IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Davis D. Investigación en administración para la toma de decisiones. 5ª ed. México: International Thomson Editores, 2001.
- (2) Senlle A. Tomar decisiones y resolver problemas. Barcelona: Gestión 2000, 2003.
- (3) Viscencio H. Economía para la toma de decisiones. México: International Thomson Editores, 2002.
- (4) Milano A. Resolución de problemas y toma de decisiones. Argentina: ediciones Macchi, 1993.
- (5) Jauli I, Reig E, Soto E. Toma de decisiones y control emocional. México: Compañía editorial Continental, 2002.
- (6) Lazati S. El proceso decisorio. Enfoque, método y participación. Buenos Aires (Argentina): ediciones Macchi, 1997.
- (7) Cohen D, Asin E. Sistema de información para los negocios, un enfoque de toma de decisiones. 3ª ed. México: Mc Graw Hill, 2000.
- (8) Díez de Castro J, Redondo C, Barreiro B. Ayuda a la decisión, un nuevo instrumento de gestión. Universidad de Santiago de Compostela. Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, 1997.
- (9) Sisson S, Grossman JD. Anatomía de los animales domésticos. Tomo I y II. 5ª ed. Mallorca (Barcelona): JGH Editores, 1999.
- (10) Universia Internacional, Estudios en E.E.U.U. Disponible desde: <http://internacional.universia.net/eeuu/ciudades/oregon/portland/descripcion.htm>
- (11) Banfield, The Pet Hospital, Extership Student Orientation Guide. Version 1.0. 11815 NE Glenn Widing Drive Portland, OR 97220. 2005.