

## TEMA 2: El proceso administrativo.

**PLANEACIÓN** = **Organizar ideas**  
**Concebir un futuro**  
**Pensar antes de actuar**

Desde las primeras teorías administrativas planteadas por los clásicos se reconoce la administración como un campo específico de la actividad humana en la que se realiza un conjunto de acciones y operaciones comunes con independencia de los específicos del objeto administrativo.

A este conjunto de operaciones y a la secuencia con que son realizadas es a lo que se le denomina proceso administrativo. El cual se compone de 5 etapas

Planeación  
Organización  
Integración  
Dirección  
Control.

Toma de decisiones

### **El proceso de planeación. Definición.**

Para poder abordar este tema debemos recordar la pregunta realizada al empezar esta actividad. ¿Qué es planificar?

Planificar es concebir un futuro y los medios para llegar a obtenerlo, es pensar antes de actuar. Para ello nos preguntamos:

- ¿Qué se hará?
- ¿Cómo se hará?
- ¿Para quién se hará?
- ¿Dónde se hará?

Definición. La planificación es el momento en que los administradores, gerentes o directivos usan la lógica y los métodos para pensar a través de objetivos y acciones. Es el proceso para establecer metas y un curso de acciones adecuadas para alcanzarlo.

### **Metodología de la planeación**

1. Establecimiento de objetivos y políticas.

2. Revisión, ordenamiento y selección de premisas e información.
3. Establecimiento y selección de alternativas.
3. Elaboración del plan.
4. Estructura organizativa de los servicios de enfermería.

### **Tipos de planes.**

Existen dos tipos de planeación

1. Planeación estratégica o a largo plazo: Proceso de participación estructural que permite decir el rumbo y desarrollo de la organización a lo largo del tiempo, en atención a su misión.

-Se extiende de 3 a 5 años.

-Realiza un análisis profundo.

-Establece metas reales.

-Determina la dirección de la institución, asegura recursos y responsabilidades.

-Las metas son más generales y menos específicas.

2. Planeación operativa, a corto plazo o táctica: Este tipo de planeación es el más utilizado por el personal de enfermería administrativo. El plazo es de 1 a 2 años.

### **Características de la planeación.**

-Es un esfuerzo de todo el equipo.

-Es participativa y comprometedora.

-Es una herramienta de coordinación.

-Necesita desarrollar una visión de futuro, proactiva.

-Requiere de una disposición favorable al cambio, y busca generar acuerdos y abrir espacios a la acción.

## **EVALUACIÓN**

Los estudiantes responderán las siguientes preguntas.

1. Explique cómo se desarrolla la Planeación operativa, a corto plazo o táctica como herramienta de trabajo del enfermero.
2. Caracterice el proceso de planeación.

## **ORGANIZACIÓN = ASIGNACIÓN**

### **El proceso de organización. Definición**

La organización es aquella en la cual los gerentes disponen y asignan el trabajo, la autoridad y los recursos para lograr, de manera eficiente, los objetivos de la planificación o institución.

Puede definirse también como el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una serie de metas específicas o como la acción de dividir el trabajo, crear e interrelacionar las distintas unidades organizativas.

También se define como una adecuada combinación de los medios humanos materiales y el tiempo para lograr una ejecución eficiente de las tareas planificadas.

### **Etapas de organización**

1. Establecer la estructura: Nos permite indicar las actividades a desarrollar y las líneas de responsabilidad y autoridad.
2. Desarrollar procedimientos: Elaborar reglamentos, procedimientos y controles, crear un horario para señalar los detalles de la realización de las actividades, diseñar un plan cronológico para el logro de las metas.
3. Determinar las necesidades: Según los servicios o consultorios
4. Asignar los recursos: Pueden ser humanos, materiales, equipos.  
Humanos (sala de medicina cada 13 camas 1 enfermera, UCI casos críticos 1 enfermera por cama y casos menos críticos 2 enfermera y en CMF según la nueva reorganización 1 enfermera por consultorio con su reserva)

Materiales (mesa, pesa, camilla)

### **Principios de la organización**

Estos principios son derivados de la experiencia y la observación durante largo tiempo de muchos autores, se destacan los planeados por Farol.

1. División del trabajo: Es donde se reparten las tareas y actividades dentro de un límite preciso de acción
2. Unidad de mando: Consiste en un solo jefe para cada función determinada y que toda ella forma una continuación del mando.
3. definición de funciones: Deben estar bien detalladas por escrito precisando acciones, autoridad y responsabilidad
4. Sistema de organización: Debe definirse por medio de un esquema operativo, determinando niveles jerárquicos y áreas de control.
5. Vías de comunicación y coordinación: Se realizan a todos los niveles especificándolos en los organigramas.

Ejemplo: asignación de pacientes, rotación de enfermería, nombramiento de la jefa de sala, funciones de enfermería según categoría.

### **Organigrama**

Es la presentación esquematizada de los puestos de trabajo con sus correspondientes líneas de dependencia jerárquica. Nos muestra gráficamente la departamentalización y la forma como están asignadas las diferentes áreas o

departamentos de toda la organización: nos muestra la estructura formal, así como el nivel de dependencia entre los diferentes departamentos y los tramos de control. El organigrama es un documento sumamente importante porque ubica propiamente a la empresa y sus niveles de organización.

### **Departamentalización:**

Son todos los departamentos que conforman el organigrama. En le que se encuentra presente la dinámica de la dirección del trabajo la cual se basa en:

1. La diversidad y la cantidad de labores necesarias.
2. Las diferencias individuales en carácter, capacidad y habilidades.
3. Los distintos conocimientos requeridos.
4. La eficiencia que resulta de la especialización.
5. La imposibilidad de estar en dos lugares a la vez o realizar dos cosas distintas en el mismo instante o periodo de tiempo.

### **Interrelación**

Existe un vínculo estrecho entre todos los departamentos el cual garantiza el buen funcionamiento de la unidad.

Ejemplo: Central de esterilización—prepara el material—se utiliza en vacunación, cuerpo de guardia, laboratorio

El laboratorio se vincula con los departamentos de: ITS y cuerpo de guardia.

### **Interrelación y técnicas.**

Son aquellas que se aplican y nos permiten demostrar el conocimiento en la práctica (políticas de dirección, políticas de desinfección, programas, presupuestos, procedimientos, manuales descripción de puestos, cálculo de personal)

### **Pasos de la organización**

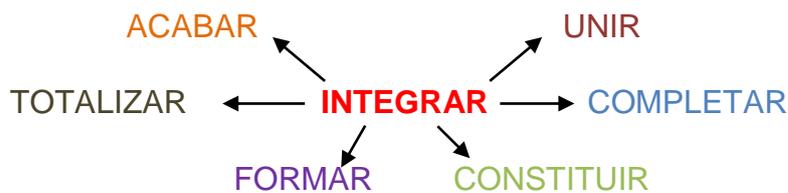
1. Establecer la Estructura: Nos permite indicar las actividades a desarrollar y la línea de responsabilidad y autoridad.
2. Desarrollar procedimientos: Elaborar reglamentos, procedimientos y controles, crear un horario para los detalles de la realización de las actividades, diseñar un plan cronológico para el logro de las metas.
3. Determinar las necesidades: Según los recursos que prestan los hospitales, total de camas y el policlínico según los servicios que prestan y el total de CMF.
4. Asignar los recursos: Recursos humanos (personal de enfermería y asistencial). Recursos materiales (camas, termómetros, esfigmomanómetro, etc.)

## **EVALUACIÓN**

Los estudiantes responderán la siguiente pregunta.

- ✓ Interrelacione las diferentes etapas del proceso administrativo

¿Qué se entiende por integrar?



### **Proceso de integración. Definición**

Dotar de personal la institución constituye una parte importante del proceso organizativo. Una vez que se ha planificado, la administración debe proveer de personal a su organización para alcanzar metas fijas.

Por tanto la integración como función administrativa pone énfasis en la administración de recursos humanos.

Las técnicas de integración aplicables a la etapa son:

-Reclutamiento: Significa reunir, recabar, ordenar y obtener la información necesaria sobre los recursos humanos útiles a la organización. Los programas de reclutamiento son función de los departamentos de Fuerza de trabajo.

-Selección: La selección de recursos humanos exige métodos para la selección del personal con los requisitos y cualidades requeridas para el trabajo que desempeñará.

- Introducción y desarrollo: Consiste en propiciar el óptimo rendimiento del personal y el equipo, promover las potencialidades de los humanos para lograr una óptima productividad.

### **Conformación de plantilla**

Estará encaminada a determinar el personal necesario para garantizar la atención a la población. Se tendrá en cuenta No de camas por servicios, tipo de consultas, en la atención hospitalaria, en la atención primaria de salud para conformar la plantilla se debe tener en cuenta el total de CMF, consultas y programas.

### **Selección del personal**

Para realizar la selección del personal de enfermería se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Nivel de titulación:
2. Años de experiencia en la actividad para la cual será seleccionada
3. Necesidad del servicio

### **Inducción del puesto de trabajo**

El personal que comienza en un puesto de trabajo debe cumplir con una programación de adiestramiento donde se apropiará de las habilidades necesarias para garantizar su desempeño



### **Proceso de dirección. Definición**

La dirección nos permite lograr lo planeado es la parte esencial de la implementación de la actividad.

Es la puesta en marcha de las actividades.

### **Estilos de dirección**

Autocrático: Este tipo de dirección es autoritaria, no toma en cuenta a los subordinados. Se logra cierta eficiencia mecánica

Democrático: Este estilo de dirección considera las opiniones de los demás

Anárquico: No puede decirse que haya dirección en el sentido literal de la palabra, no hay eficiencia

### **Proceso de delegación**

Delegar es asignar la autoridad formal y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas a otra persona. Es otorgar el poder de la organización a un subordinado por un superior.

#### Requisitos para delegar:

- Que el jefe quiera hacerlo.
- Que exista comunicación abierta entre el jefe y el subordinado.

### **Proceso de toma de decisiones**

El tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones.

Las decisiones pueden ser programadas y no programadas. Son decisiones programadas las soluciones para problemas rutinarios por regla, procedimiento o costumbre. Se usan para abordar problemas recurrentes, sean complejos o simples.

Las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante su propósito es liberarnos.

Las decisiones no programadas son soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios y abordan problemas poco frecuentes o excepcionales.

### Criterios para comunicar una decisión:

\*Su cobertura

\*Su nivel

\*Sus riesgos

\*A quién va dirigida

\*Su vigencia

### **EVALUACIÓN**

Los estudiantes responderán las siguientes preguntas.

1. Interprete los conceptos de dirección y delegación
2. Explique los estilos de dirección

### **Liderazgo. Definición**

Existen múltiples definiciones de liderazgo, entre las que se encuentra la mencionada por la OPS que dice que un líder es aquel individuo que tiene la capacidad de conducir, orientar, dirigir, no es una cualidad de fácil adquisición, se logra a través del estudio constante de la teoría, la observación y la práctica.

Para Davis el liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos planteados. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas.

Katz considera que la ciencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arribar del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.

Es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo para orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de metas u objetivos en una situación determinada. Requiere de una suficiente claridad de objetivos, confluencia de acciones, concertación en torno a la estrategia y de creatividad.

Mantiene mayores expectativas así como capacidad para resolver los problemas y alcanzar las metas.

En estas cuatro definiciones de liderazgo las palabras claves que encontramos tienen que ver con la capacidad de influenciar y de conducir para el logro de los objetivos de las instituciones.

### **Tipos de liderazgo y conducta:**

Es importante señalar que el tipo de líder se corresponde con su conducta por lo que al estudiar el tipo de liderazgo estamos abordando el estilo y conducta que estos asumen.

1. **Autocrático:** Es aquel en que las decisiones se transmiten cuando ya están tomadas, el líder orienta las tareas empleando su poder de forma autoritaria, puede anular la creatividad de los subordinados.
2. **Participativo:** El jefe líder presenta al grupo el análisis de una situación determinada con valoración de alternativas sobre las que pide opiniones. La influencia y libertad del grupo es más amplia pero la determinación sigue siendo del que dirige.
3. **Democrático:** Representa un avance el reparto de influencia del grupo. Estableciendo una relación de orientación de las personas hacia la toma de dediciones en el grupo con que un se comparte las responsabilidades. El consenso es una de las claves esenciales que lo caracterizan. El equilibrio y la cohesión van a ser estrategias necesarias para la solución de los problemas.
4. **Liberal:** Promueve la libertad completa del grupo. la participación del líder es mínima siendo el grupo que en formula las decisiones. Si en grupo no es maduro puede caer en la ineficacia, el líder ha de ser permisivo para alentar la libertad del grupo.

Cada estilo tiene ventajas y desventajas que deberán adaptarse a las características de cada situación.

### **Conducta del líder**

Ya que el líder es aquella persona que tiene la capacidad de influir en las actividades de un individuo o grupo para el cumplimiento de metas u objetivos, la conducta de este debe de estar acorde a las necesidades que requieran el momento, mostrando una suficiente claridad en los objetivos a alcanzar, capacidad en sus actuaciones, una adecuada toma de decisiones, una comunicación asertiva, un estilo adecuado en dependencia a la característica de cada situación dada.

**Estilo directivo de los líderes.** (Forma de dirigir que adopta el líder)

Responde a las características del líder

### **Comunicación, su importancia en la Administración**

Comunicar es recibir información, trasmitirla, intercambiarla, informar ideas, actitudes, sentimientos y pensamientos etc.

En la administración la comunicación consiste en la relación del jefe con los subordinados, lo que permite transmitir la información y a la vez conocer las necesidades básicas de estos y tratar de solucionarlo.

Una buena comunicación es sinónimo de seguridad, respeto, asegura la eficiencia en la ejecución de la actividad, es primordial en el manejo de diferentes situaciones, determina en buena medida la calidad de los servicios, depende el éxito del cumplimiento de los objetivos trazados.

### **Principios y habilidades en la comunicación interpersonal**

No siempre utilizamos el mismo estilo de comunicación y puede ocurrir que lo modifiquemos en dependencia de las personas con la que nos comuniquemos,

según nuestra posición de poder respecto a él, pero en general todos tenemos un estilo comunicacional.

Existen **4 estilos básicos** de comunicación interpersonal

**Estilo pasivo:** Evita el conflicto con los demás en todas las situaciones, es incapaz de expresar sus opiniones o sentimientos.

**Estilo agresivo:** Se siente superior a los otros, sus sentimientos y pensamientos son más importantes que los de los demás.

**Estilo manipulador:** Aparenta que escucha pero no le interesa los sentimientos de los otros, aparenta que negocia pero tiene una agenda oculta.

**Estilo asertivo:** Negocia con el otro de una forma abierta y llegar a acuerdos cuando es posible. Dice con sinceridad lo que esperan de los demás.

## **EVALUACIÓN**

Los estudiantes responderán la siguiente pregunta.

Argumente los estilos directivos de los líderes

## **Motivación**

### **Reglas de la motivación**

- ✓ Motivarse a sí mismo.
- ✓ Seleccionar gentes motivadas.
- ✓ Tratar a cada persona como un individuo.
- ✓ Fijar metas realistas y desafiantes.
- ✓ Recordar que el progreso motiva.
- ✓ Crear un ambiente de motivación.
- ✓ Ofrecer recompensas justas.
- ✓ Manifestar reconocimiento.

### **Insatisfacción laboral**

Dentro de las consecuencias que se identifican con la insatisfacción laboral se encuentran:

- La reducción de la productividad.
- El aumento del ausentismo laboral.
- La poca permanencia en el trabajo

### **Como principales desmotivadores se señalan:**

- Pobre planificación y planificación
- Explicaciones inadecuadas acerca de decisiones que afectan al trabajo
- Reglas y regulaciones confusas.

- Precisiones no razonables.
- Trabajo excesivo.
- Personal médico no cooperativo.
- Carga laboral que afecte negativamente a la calidad del trabajo.
- Planificación de plantilla insuficiente.
- Realización de tareas ajenas.
- Trabajar bajo la supervisión de directivos no calificados.

### **Liderazgo y motivación**

La relación motivación liderazgo incluye las ilusiones del ejecutivo y las necesidades de sus empleados. Las ilusiones del ejecutivo incluyen: dirigir al colectivo, controlar el desempeño y los resultados de sus subordinados y pertenecer tanto a su propio colectivo o equipo de trabajo como el de ascender a planos superiores. Entre las necesidades de sus empleados aparecen: la aspiración a obtener logros, y a ganar en poder, así como el sentido de afiliación a su colectivo o equipo de trabajo.

### **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es el resultado de la evolución del pensamiento humano puesto en función de resolver un problema colectivo o particular. Hoy muchas decisiones de las diferentes organizaciones se toman en grupos o comités.

Ejemplo: el comité de evaluación de la calidad, equipos de proyectos q se reúnen temporalmente para diseñar un nuevo producto.

### **Definición de grupo**

Conjunto de personas, animales o cosas que tienen un fin determinado.

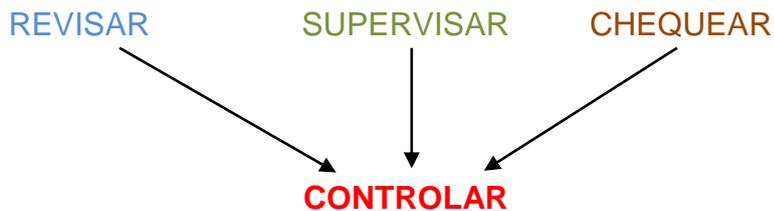
### **Principios**

- Debe poseer varias personas
- Estar motivados para la actividad a desarrollar
- Debe existir un líder

### **Características del equipo de enfermería**

- Estar integrado por todas las categorías de enfermería
- Debe existir un líder
- Estar motivados para la actividad a desarrollar

**EVALUACIÓN.** Interprete el concepto de motivación



### **Proceso de Control. Definición**

Es el proceso en que los administradores aseguran que una organización se desplace hacia sus objetivos. Constituye además el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas.

### **Caracterización del control**

Aporta los métodos que permiten determinar en que medida las formas de operaciones y sus componentes, recursos humanos y materiales se comportan.

### **Importancia del control**

1. Asegura la ejecución de los planes
2. Obtiene información sobre avances, logros de los objetivos y las desviaciones.
3. Inferir la utilización de recursos.
4. Corregir a tiempo y hacer frente a las situaciones indeseables
5. Mejorar o cambiar los planes sin que afecten el logro de los objetivos generales.
6. Evaluar la productividad.

### **Principio del control**

El control constituye la base para la calidad del servicio que se presta, comienza desde la propia planificación y se aplica sistemáticamente, esto determina la importancia de su adecuada aplicación.

### **Sistema de control**

1. Control por objetivos de dirección:
  - ✓ Control por excepción: Ejerce control sobre las actividades y hechos que presentan problemas, no se controla todo el proceso.
  - ✓ Control por área de dirección: Se basa en el principio de autoridad, medios y responsabilidad, va asociado a la autoridad otorgada al dirigente y sus resultados
  - ✓ Control por selección: Va dirigido a seleccionar el área del control.
2. Control por sujeto de dirección:
  - ✓ Observación: Puede ser planificada o fortuita. Está implicada en todos los controles.
  - ✓ Supervisión. Tiene implícita la educación del personal, la asesoría técnica y transmisión de experiencias basadas en elementos administrativos docentes y de investigación y mide la calidad de la atención. Pueden ser: concurrentes, se realizan de forma sistemática

y planificada, y retrospectiva, que son las que evalúa la calidad de la historia clínica.

- ✓ Inspección: Es un control externo, corresponde a un objeto de control. Conlleva sanción administrativa.
- ✓ Verificación: Analiza las diferencias detectadas, verifica recomendaciones y el cumplimiento del plan de medidas.

### **Costo y eficiencia en la atención de salud**

Cuando hablamos de costo no podemos referirnos solamente al valor monetario que pone el Sistema Nacional de Salud en función de la atención de la población sino también debemos de tener en cuenta cuanto invierte en la preparación de los recursos humanos que tendrán la tarea de garantizar esa atención. Por lo tanto al evaluar el costo este debe estar en correspondencia con la calidad del servicio y la eficiencia de la atención que se brinda.

### **EVALUACIÓN**

Los estudiantes responderán las siguientes preguntas.

1. Clasifique el sistema de control
2. Explique el control por sujeto de dirección