



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA  
DEL ESTADO DE PUEBLA**

---

---

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE  
INSTITUCIONES**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE  
ENFERMERÍA DEL HOSPITAL DE LA SOCIEDAD  
ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA.  
CASO PRÁCTICO**

TRABAJO RECEPCIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE  
INSTITUCIONES**

PRESENTA:

**LIZZETTE FARFÁN MUÑOZ**

PUEBLA, PUE., 2003



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE  
PUEBLA**

---

---

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL  
DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL DE LA  
SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA. CASO  
PRÁCTICO**

TRABAJO RECEPCIONAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES**

PRESENTA:

LIZZETTE FARFÁN MUÑOZ

H. PUEBLA DE ZARAGOZA., 2003

## *DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS*

### *A MIS PADRES*

Con la mayor gratitud por los esfuerzos realizados para que yo lograra terminar mi carrera profesional, siendo para mí la mejor herencia.

A MI MADRE que es el ser más maravilloso del mundo ¡Gracias! Por el apoyo moral, su cariño y comprensión que desde siempre me ha brindado, por guiar mi camino y estar junto a mí en los momentos más difíciles.

A MI PADRE porque ha sido para mí un hombre grande y maravilloso y que siempre he admirado ¡Gracias! Por guiar mi vida con energía esto es lo que ha hecho que sea lo que soy.

¡Gracias! Padres, porque son mis mejores amigos, porque están conmigo en cada paso de mi vida, porque cuando me he caído, me han ofrecido su mano para levantarme, cuando me he querido rendir ante las situaciones adversas de la vida, me han brindado sus palabras de aliento, pero ante todo, que me han brindado su ejemplo, valores, educación y los medios para ser una buena persona, siempre dejándome ser yo misma, ¡Gracias! Por todo, les dedico no solo mi trabajo sino todos los éxitos que tenga en la vida.

A MI HERMANA, porque ha sido la persona que ha estado en cada uno de los momentos de felicidad, éxito y fracasos los ha compartido conmigo; cuando alguien me ha lastimado, me ha curado con sus risas y abrazos, cuando he reído o llorado, ella lo ha hecho conmigo, gracias por la ternura y felicidad que me has dado en mi vida

A mi Abuelito Miguel y mi tío Miguel Ángel, a ellos especialmente que desde el Cielo me han dado su bendición y ayuda para seguir adelante, a superarme y a brincar los obstáculos que la vida nos pone, simplemente ¡Gracias por haber existido en mi vida y haberme acompañado durante todos estos años, y que me hayan cuidado como dos ángeles desde el Cielo!

A toda mi familia que me ha brindado apoyo durante toda mi vida y que con el afán de que siempre me supere me han dado su cariño, amor y comprensión.

A OSCAR, porque ha sido mi ilusión, mi alegría, mi apoyo durante toda mi carrera, ha sido quién me ha brindado su amor y comprensión, me ayudó a levantarme en los momentos de tristeza y triunfó junto conmigo en mis éxitos.

¡GRACIAS A DIOS! , que me ha dado una familia maravillosa, que me ayudó y me bendijo durante todo este tiempo, que me dio la oportunidad de poder estudiar y realizar todos mis sueños y anhelos, por darme la vida y permitirme vivirla felizmente.

Gracias al Ing. Tito Livio de la Torre, quien fue mi asesor de este trabajo, me ayudó y me guió, para poder elaborarlo.

Gracias a la Maestra Ma. del Carmen, quién me enseñó mucho acerca de los servicios de enfermería y me ayudó a la realización de este trabajo.

Gracias por su apoyo y ayuda a la jefe de enfermeras Adriana Techichil y la subjefe de enfermeras Cristina Nolasco, del Hospital de la Sociedad de Beneficencia Española de Puebla.

## RESUMEN

En el momento actual que viven las diversas instituciones del Sector Salud, se requiere de una capacitación mayor del personal dirigente que participa en ellas, ya se trate de áreas médicas o áreas administrativas donde se incluye los servicios de enfermería. Dicho departamento es uno de los más importantes dentro de un hospital, ya que tiene función propia basada en una entidad técnica administrativa integrada por personal profesional. La función de estas unidades de atención médica, es el cuidado eficaz de la salud de la población; y es por esta razón que se cuentan con los órganos administrativos necesarios para cumplir con tal fin.

Es por ello que se analizan en la presente investigación los elementos que han de considerarse para la elaboración de un manual de procedimientos administrativos, conjuntando los procedimientos más importantes que se llevan a cabo en el departamento de enfermería, integrando las bases administrativas de trabajo; brindando de esta manera un instrumento de orientación, capacitación, distribución y consulta en las diversas acciones del personal, para que de esta manera su aplicación permita la realización ordenada y eficiente de las funciones y actividades del personal del departamento de enfermería.

Para ello se requiere del estudio de la administración que, a la par con otras disciplinas y, en especial, con la investigación, permitirá a las enfermeras adaptarse a las condiciones cambiantes de los cuidados de la salud, que experimenta grandes transformaciones estructurales y funcionales.

Esta investigación brinda una oportunidad al personal de enfermería para conocer y aplicar los conocimientos administrativos en el área, ya que contempla los elementos que sirven como base para el posterior desarrollo de la tarea administrativa en enfermería.

## **ABSTRACT**

In the current moment that diverse Institutes of health sector are living, it requires a major training of the main staff who participated in them, regarding medical area or administration area, where infirmary services are included. This department is one of the most important in a hospital; because it has it's own function based on integral administrative technical entity by professional staff. The function of these unities of medical attention is the effective care of the population health; and that's the reason that counts with the necessary administrative organs to accomplish this goal.

This is the reason why in the present research the elements were analyzed to be considered for the elaboration of the administrative procedure manual, gathering the most important procedures that take place in the infirmary department, integrating administrative work basis; offering this way guide instrument, training, distribution and consult in the diverse staff actions, so that this way it's application allows the orderly fulfillment and efficiency of the functions and staff activities of the infirmary department .

For that action it requires an administration study that, as like with other disciplines and, specially, with the investigation, will allow the nurses to adapt for changing conditions of health care, that experiment major structural and functional transformations.

This investigation offers an opportunity to the infirmary staff to know and to apply administrative knowledge in the area, because it contemplates the elements that works as basis for subsequent development of the infirmary administrative job.

# ÍNDICE

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

## **CAPÍTULO 1 PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN**

1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2 Propósito	3
1.3 Objetivo General	3
1.4 Objetivos Específicos	4
1.5 Justificación	4
1.6 Alcance	6
1.7 Resultados Esperados	6
1.8 Organización de Estudio	6

## **CAPÍTULO 2 PROCESO ADMINISTRATIVO Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO.**

2.1 Antecedentes Históricos de la Administración	11
2.1.1 La Administración en la Antigüedad	12
2.1.2 Teorías Administrativas	16
2.2 Administración	23
2.2.1 Proceso Administrativo	28
2.2.1.1 Planeación	30
2.2.1.1.1 Tipos de Planes	30
2.2.1.1.2 Pasos de la Planeación	33
2.2.1.2 Organización	35
2.2.1.2.1 Departamentalización	36
2.2.1.2.2 Estructuras de Autoridad	38
2.2.1.2.3 Organigramas	39

2.2.1.3 Integración	41
2.2.1.3.1 Técnicas de Integración	41
2.2.1.4 Dirección	46
2.2.1.4.1 Liderazgo	47
2.2.1.4.2 Motivación	49
2.2.1.4.3 Comunicación	51
2.2.1.5 Control	54
2.2.1.5.1 Técnicas de Control no Presupuestadas	57
2.2.1.5.2 Técnicas de Control Presupuestadas	58
2.3 Manuales Administrativos	60
2.3.1 Objetivos de los Manuales	62
2.3.2 Ventajas y Desventajas de los Manuales Administrativos	62
2.3.3 Clasificación de los Manuales	63
2.3.4 Planeación y Elaboración de Manuales	69
2.4 Manuales de Procedimientos Administrativos	72
2.4.1 Tipo de Manuales de Procedimientos	73
2.4.2 Cómo elaborar un Manual de Procedimientos	74
2.4.3 Contenido de un Manual de Procedimientos	76
2.4.4 Preparación del Manual	81
<b>CAPÍTULO 3 ORGANIZACIÓN DEL HOSPITAL</b>	
3.1 Antecedentes Históricos	86
3.1.1 Organización del Hospital	88
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	100
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	

## ÍNDICE DE CUADROS

- CUADRO 1: Antecedentes de la Administración
- CUADRO 2: Enfoque de la Teoría Administrativa
- CUADRO 3: Conceptos de Administración
- CUADRO 4: Proceso Administrativo
- CUADRO 5: Conceptos de Organización
- CUADRO 6: Tipos de Departamentalización
- CUADRO 7: Centralización, Delegación y Descentralización
- CUADRO 8: Métodos para Selección del Personal
- CUADRO 9: Conceptos de Dirección
- CUADRO 10: Tipos de Autoridad
- CUADRO 11: Estilos de Líderes basados en el uso de Autoridad
- CUADRO 12: Conceptos de Control
- CUADRO 13: Técnicas Cualitativas de Control
- CUADRO 14: Técnicas Cuantitativas de Control
- CUADRO 15: Tipos de Presupuestos
- CUADRO 16: Definiciones de Manual
- CUADRO 17: Ventajas y Desventajas de los Manuales Administrativos
- CUADRO 18: Clasificación de los Manuales
- CUADRO 19: Clasificación de acuerdo al ámbito de Aplicación
- CUADRO 20: Objetivos del Manual de Procedimientos
- CUADRO 21: Tipos de Manuales de Procedimientos
- CUADRO 22: Actualizaciones Irregulares y Regulares
- CUADRO 23: Tipos de Hospitales
- CUADRO 24: Plantilla del Personal de Enfermería
- CUADRO 25: Plantilla del Departamento de Enfermería
- CUADRO 26: Plantilla del Área de Supervisión

## ÍNDICE DE FIGURAS

- FIGURA 1: Administración Científica
- FIGURA 2: Teoría Clásica de la Administración
- FIGURA 3: Teoría de las Relaciones Humanas
- FIGURA 4: Teoría Neoclásica
- FIGURA 5: Teoría Estructuralista
- FIGURA 6: Teoría del Comportamiento en la Administración
- FIGURA 7: Teoría del Desarrollo Organizacional
- FIGURA 8: Teoría de Sistemas
- FIGURA 9: Teoría Situacional
- FIGURA 10: Proceso Administrativo
- FIGURA 11: Jerarquía de las Necesidades de Maslow
- FIGURA 12: Teoría de los Enfoques de Herzberg
- FIGURA 13: Elementos de la Comunicación
- FIGURA 14: Clasificación de los Manuales
- FIGURA 15: Croquis del Área Física
- FIGURA 16: Organigrama General del Hospital
- FIGURA 17: Organigrama del Departamento de Enfermería
- FIGURA 18: Coordinación Interdepartamental

# **CAPÍTULO 1**

*PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN*

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los hospitales son una Institución muy importante dentro de la sociedad, es por eso que se ha convertido en la principal institución de salud integral y de atención médica, ya que la función de éstas es el cuidado de la salud de la población derechohabiente. Y es por ello que cuenta con los órganos administrativos necesarios para cumplir con tal fin. Uno de éstos órganos importantes es el departamento de enfermería, el cuál una de sus características específicas que lo identifica plenamente es el ofrecer servicio las 24 horas del día, los 365 días del año y el agrupar la mayor parte de los recursos humanos, así como también absorbe gran parte del presupuesto del hospital.

Dicho departamento, además de la responsabilidad de atender a los pacientes, se dedica a planear, organizar, dirigir, integrar y a evaluar los recursos humanos, técnicos; así como de promover el desarrollo profesional del personal a su cargo. El cumplimiento de las funciones antes mencionadas va a depender de la correcta administración que se realice dentro del departamento.

Este proceso administrativo, de los servicios de enfermería en el Hospital de la Sociedad de Beneficencia Española de Puebla; se da como resultado de la prestación de los servicios, con la investigación y análisis de las operaciones es factible verificar el buen funcionamiento del departamento; y así integrar mejoras y propuestas en la efectiva aplicación del proceso administrativo.

Es por esta razón que el departamento de enfermería, como parte del proceso administrativo, dentro de la organización de una institución hospitalaria requiere de un instrumento que sirva de apoyo y facilite el cumplimiento adecuada de metas y actualización continua del personal, es por eso que se pretende apoyar al departamento integrando un manual de procedimientos administrativos de los servicios de enfermería, que su objetivo principal sea encontrar de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

## **1.2 PROPÓSITO**

La investigación que se va a realizar es un análisis detallado acerca del funcionamiento de la organización y administración dentro de los servicios de enfermería en el Hospital de la Sociedad de Beneficencia Española de Puebla; así como la detección de carencias o fallas que haya dentro del departamento.

Su propósito es investigar sus procedimientos, y posteriormente conjuntar un manual de procedimientos administrativos que sirva como una herramienta de orientación y de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a objetivos, metas, funciones, estructuras, relaciones, políticas, procedimientos, antecedentes, etc.; es decir que se considere como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, para que de ésta manera lo pueda llevar a cabo el departamento de enfermería y así obtener mejores resultados.

La aplicación de la administración científica permite responder positivamente a las exigencias que impone el desarrollo constante de la ciencia y la tecnología; y de esta manera aplicar el manual de procedimientos administrativos en la atención proporcionada al paciente, familia y comunidad.

## **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Analizar los procedimientos administrativos en el departamento de enfermería del Hospital de la Sociedad de Beneficencia Española de Puebla, recopilándolos y planteándolos a la Jefe y Subjefe de Enfermería y en base a los que sean necesarios conjuntar los procedimientos administrativos, integrando las bases administrativas de trabajo y de ésta manera establecer una adecuada organización y administración mediante la integración de un manual de procedimientos administrativos, que sirva de consulta para que el departamento de enfermería implemente constantemente acciones y seguimiento correctos en

sus procedimientos, y éste se ponga a prueba para que a través de la evaluación obtenga resultados favorables dentro de su departamento.

## **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Integrar un manual de procedimientos administrativos, que sirva como instrumento de orientación para el personal del departamento de enfermeras; estableciendo los programas para que el servicio de enfermería brinde una atención óptima a la población solicitante.
- Propiciar la comunicación entre el personal directivo de enfermería, facilitando el encuentro de información existente de una manera práctica.
- El manual de procedimientos administrativos sirva de instrumento para delegar funciones, y contribuir a la orientación de la distribución y selección del personal.
- El manual de procedimientos administrativos fomente y ayude al uso eficiente de las políticas del manejo del personal.
- El manual sirva como base para obtener una óptima administración de los recursos humanos.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

El departamento de enfermería es la parte integrante de una organización médico, sanitaria y asistencial, tiene la función propia basada en una entidad técnica-administrativa, e integrada por el personal profesional que proporciona atención de enfermería de alta calidad y con la mayor satisfacción y beneficio para el paciente, familia y comunidad con una cobertura de 24 horas los 365 días del año. Teniendo presente las normas y políticas que dicta la Institución de la Sociedad Española de Beneficencia de Puebla, el departamento de enfermería debe de contar con un Manual de Procedimientos Administrativos, que tiene como finalidad utilizarse como guía de orientación e información al personal de enfermería, sobre su área de trabajo y la integración del mismo.

Una institución sanitaria asistencial debe contar con una sólida organización y contar con las estructuras necesarias para cumplir las funciones con un criterio de amplia interpretación social de sus propósitos. Deben existir normas y prácticas administrativas claramente definidas bajo las cuales funcione la organización en conjunto. El departamento de enfermería debe estar organizado de manera que sea posible la realización de todas sus funciones, dándole la autoridad suficiente para exigirle su responsabilidad íntegra y con definición de relaciones, deberes y responsabilidades del personal.

Es fundamental, para el logro de objetivos, definir y concretizar acciones particulares para cada profesional que integra esta organización, así como, se debe trabajar de manera conjunta en el desarrollo de la dignidad humana integral.

Es deber de toda Institución hospitalaria planear, organizar, implementar, dirigir y evaluar adecuadamente la forma de cómo quiere que se lleven a buen término sus objetivos y planes; es por eso que se caracteriza por su organización interna propia y múltiples acciones por lo que requiere de un sin número de instrumentos que sirvan de apoyo y faciliten el cumplimiento adecuado de metas y la capacitación académica continua del personal de enfermería.

La integración de este manual de procedimientos administrativos ayudará para que el Hospital de la Sociedad de Beneficencia Española de Puebla, lleve correctamente a cabo sus procedimientos administrativos, en el departamento de los servicios de enfermería, ya que toda institución debe contar con un instrumento de organización y administración, cuyo fin es orientar y unificar la conducta del personal a través de precisar funciones, simplificar el trabajo, orientado a la vez a las actividades, estableciendo programas de trabajo, que permitan el aprovechamiento de los recursos materiales y humanos, facilitando el trabajo para las personas que ya laboran en la institución como facilitando la adaptación del personal de nuevo ingreso.

## **1.6 ALCANCE**

El alcance de la investigación llegará a lograr la integración de todos los procedimientos administrativos, conjuntandolos en un solo manual; siendo de gran utilidad éste manual de procedimientos administrativos, sirve como un plano constructivo y un plan sistemático de orientación acompañado del conjunto de pasos para dirigir correctamente el departamento de servicios de enfermería; en pocas palabras sirve como un “plan de vuelo” y como tal, se tiene que hacer una correcta integración del manual de procedimientos administrativos.

El manual permitirá ahorrar tiempo, y ayudará al buen funcionamiento y aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y técnicos, porque nos proporciona información de manera práctica, lo cuál es de gran ayuda para el personal del departamento de enfermería.

## **1.7 RESULTADOS ESPERADOS**

Al realizar la integración del manual de procedimientos administrativos, se facilitará la búsqueda de conceptos administrativos, y la guía para poder llevar de una manera correcta la administración y organización del departamento de enfermería; así como también lograr que haya cambios en cuánto a la coordinación y comunicación que hay entre el personal, se proporcionarán las herramientas adecuadas para que se fomente y crear políticas de manejo eficiente de personal, así mismo proveer un manual el cuál puedan buscar información el personal de enfermería de una forma práctica y sencilla.

## **1.8 ORGANIZACIÓN DE ESTUDIO**

Para poder hablar de procedimientos administrativos en el Departamento de Enfermería, es necesario conocer en primera instancia el significado de Hospital;

el cuál se deriva del latín: hospitium, es decir, lugar en donde se tienen a personas hospedadas; hospitales es un adjetivo relativo al hospitium, es decir: hospital.

Así pues, el hospital, que en un principio fue solamente un lugar de aislamiento en donde la caridad se ejercía como uno de tantos aspectos del cristianismo, situado alrededor de las iglesias como asilo para pobres, mujeres desamparadas, ancianos o enfermos crónicos y al cuidado de monjes y religiosas, fue convirtiéndose en una institución con características de ejercicio profesional para la ciencia médica, sobre todo cuando empezó a secularizar estas instituciones, hasta constituir lo que es en la actualidad: el principal establecimiento de atención médica de la sociedad moderna y la institución a través de la cual se proporciona atención preventiva, curativa y de rehabilitación a personas con problemas de salud.

En el hospital, el objetivo primordial de la administración es ofrecer un servicio de calidad, ya que el hombre es un ser bio-psico-social y la salud es su más alto valor y uno de los derechos universales; es por eso que el hospital se ha convertido en la principal institución de salud integral y de atención médica.

Por éstos motivos surge el interés por realizar esta investigación, en la cuál vamos a empezar con el Capítulo 1 que es el Propósito y Organización; se tratarán temas como el planteamiento del problema, que es lo que se ha detectado y que estrategias se van a emplear para solucionarlo, se verá el propósito de la investigación de este tema en especial, así como también señalando el objetivo general y específicos que tiene este trabajo recepcional, justificando la necesidad que tiene el departamento para que se le realice un instrumento de orientación, así como los alcances y resultados que se esperan obtener de esta integración de procedimientos.

En el capítulo 2, se mencionará el marco teórico, el cuál abarcará la historia y teorías administrativas; aquí se nombran algunos autores como referencia, entre

ellos está Idalberto Chiavenato ya que se consideró que él explica de una manera más práctica y sencilla con la ayuda de esquemas, lo cuál lo hace más práctico y atractivo para entenderlas, otra que se tomó en cuenta es Ma. de la luz Balderas Pedrero, ya que también narra las teorías administrativas, de una manera concisa.

También en este capítulo se trató la importancia de un proceso administrativo dentro de una Institución hospitalaria, explicando cada una de sus etapas como lo es: planeación, organización, integración, dirección, control así como explicando cada una de ellas, en estos temas se tomó en cuenta a varios autores tales como Harold Koontz, considerado como uno de los clásicos de la administración, a Ma. de la Luz Balderas Pedrero, por enfocar siempre el proceso administrativo al servicio de enfermería, lo cuál lo hace más práctico y fácil de aplicar a esta investigación, también se tomaron algunas aportaciones de algunos autores clásicos como lo es Andrew DuBrin, James A.F. Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert, Agustín Reyes Ponce, de ellos se tomaron solo algunas aportaciones, aunque igual de valiosas que las anteriores, pero no tenían todas las etapas, que se desean y se necesitan tomar para esta investigación.

Otro de los temas de mucha importancia son las definiciones de manuales, sus características y su clasificación, para posteriormente enfocarnos a lo que es un manual de procedimientos administrativos, desarrollando cada uno de sus pasos y características, en estos temas se tomó como referencia a J. Rodríguez Valencia, él es de los pocos que abordan el tema de manuales de una manera sencilla y práctica de poder comprender, además de que es un autor, que se apega a las necesidades de la investigación, por explicar paso a paso todos los requisitos que se necesitan para elaborar un manual de procedimientos.

Otro autor del que se tomó referencia es Ma. de la Luz Balderas Pedrero, aunque en menor cantidad, pero también ofrece buenas aportaciones, ella siempre enfoca todo su proceso administrativo en cuanto a los servicios de un departamento de

Enfermería.

En el capítulo 3 se explicará de una manera breve los antecedentes históricos del Hospital, así como el tipo de organización que tiene, los servicios con los que cuenta y el personal que tiene el departamento de enfermería.

Y por último en el capítulo 4 se verá ya de manera detallada la integración del manual de procedimientos administrativos enfocado ya prácticamente al departamento de servicios de enfermería, y finalmente se podrá encontrar los Anexos de la investigación que sean necesarios. Todos estos puntos se van a ir analizando uno a uno, para poder realizar la propuesta de integración del manual administrativo de una forma correcta y sea de gran apoyo al departamento de enfermería.

De esta manera teniendo bien definidos, cuál es el propósito, y los objetivos específicos que se tienen, será de gran ayuda este capítulo, porque son las bases para poder iniciar una investigación, que sea de utilidad al Hospital de la Sociedad de Beneficencia Española, además de que se facilite el trabajo al departamento de enfermería.

Después de haber planteado el problema, a continuación, se presentará el capítulo 2, en donde se va a desarrollar cada uno de los pasos del proceso de administración, para que tengan un marco teórico bien definido, antes de comenzar con el caso práctico en cuanto se refiere a manual de procedimientos administrativos de los servicios de enfermería.

En el capítulo 2 además de mencionar las etapas del proceso administrativo, se explicarán cada una de ellas con los elementos que componen a cada una de ellas; otro de los temas importantes a tratar será la de los manuales administrativos su uso y clasificación de cada uno de ellos, así como la aplicación que se le dará en el último capítulo.

# **CAPÍTULO 2**

*PROCESO ADMINISTRATIVO Y*

*MANUAL DE PROCEDIMIENTOS*

*ADMINISTRATIVO*

## **2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

En todo organismo social existe la necesidad de lograr objetivos de una manera eficiente. Estos constituyen la razón de ser de cada organización y las tareas individuales de sus integrantes se dirigen en última instancia hacia su cumplimiento.

La administración, tal como la conocemos hoy, para Idalberto Chiavenato (2000, p.20) “Es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros: filósofos, físicos, economistas, estadistas e incluso empresarios que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades”. Por tanto, no es de extrañar que la administración moderna utilice ampliamente ciertos conceptos y principios empleados en muchas otras ciencias.

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por si solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que obligó a formar organizaciones sociales. Al analizar los orígenes históricos de una gran diversidad de disciplinas científicas, técnicas, sociales y artísticas, se establece que éstas tuvieron una práctica rudimentaria desde que apareció el hombre sobre la tierra.

Lo mismo sucede con el origen de la administración, puesto que se afirma que los actos administrativos son universales y tan antiguos como el hombre; y que debido a sus limitaciones físicas, los hombres prehistóricos tuvieron la necesidad de agruparse y cooperar entre sí para poder alcanzar, de manera conjunta, determinados objetivos con mayor eficiencia y economía de acción y recursos.

Las actividades del hombre prehistórico tenían como primordial objetivo el satisfacer sus necesidades relacionadas con la supervivencia en un medio de peligros, desde la caza de animales, recolección de frutos y semillas, hasta la evolución de sus herramientas para cazar, todo esto requería de cooperación humana, donde podemos identificar un objetivo común del grupo, una división

rudimentaria del trabajo, y por deducción lógica, a ciertas personas que ejercían el liderazgo sobre otras.

### **2.1.1 La Administración en la Antigüedad**

Desde los orígenes de la humanidad, el trabajo en grupo siempre ha existido y la práctica administrativa en las organizaciones creadas se fue realizando de manera empírica, hasta principios del siglo XX.

Para Jorge Barajas Medina (2000, p. 24). “Históricamente se pueden identificar referencias prácticas del pensamiento administrativo en algunas obras o acontecimientos importantes que se dieron en las civilizaciones de la antigüedad”, principalmente en las tareas fundamentales de gobierno, como primeras formas de organización social estructurada; algunas aportaciones a la teoría administrativa se dieron en el campo de la administración pública, de lo cual obtenemos conocimientos al analizar las estructuras, disposiciones legales, reglamentos, relaciones y costumbres que prevalecieron como gestión administrativa en los gobiernos de la antigüedad: Egipto, China, Grecia, Roma, etc.

En general, cuando se hace referencia a la administración en la antigüedad es común destacar obras o acontecimientos importantes que se dieron en las antiguas civilizaciones y su relación con aspectos administrativos. En el Cuadro 1 se resumen la Cronología de los orígenes de la Administración.

Posteriormente viene un acontecimiento muy importante que es la revolución industrial, (Íbidem, p.25), “Se define al conjunto de importantes innovaciones técnicas surgidas en Gran Bretaña entre los años 1760 y 1830, que modificaron las tradicionales formas de producción”. Entre las diversas consecuencias importantes de la revolución industrial se encuentran:

- a) Sustitución de la fuerza de trabajo humana, por la fuerza de las máquinas.
- b) Surgimiento y desarrollo de fábricas
- c) Producción de bienes y servicios en mayor cantidad y variedad
- d) Problemática administrativa dentro de las empresas que se fueron creando.

- e) Enriquecimiento acelerado de los propietarios de los medios de producción
- f) Desarrollo de los medios de transporte y comunicación

### CUADRO1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

CIVILIZACIÓN Y AUTORES	AÑOS Y ACONTECIMIENTOS	PRINCIPALES REFERENCIAS ADMINISTRATIVAS
Primitiva	Sobrevivir	Se dieron procedimientos rudimentarios de administración por la necesidad de agruparse y lograr sus objetivos de alimentación y vestido.
Egipcia	4000 a.C. 2600 a.C. 2000 a.C.	Reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar. Descentralización en la organización. Uso de consultoría de staff.
Hebrea	1491 a.C.	Conceptos de organización; principio escalar, principio de excepción.
China	Forma de gobernar el Imperio 500 a.C.	Las recomendaciones de Confucio para mejorar la administración pública. Reconocimiento de la necesidad de sistemas y estándares.
Griega	Formas de estructurar el trabajo 400 a.C. Motivación	La división del trabajo expuesta por Platón en su obra La república. Estudio de movimientos, distribución física y manejo de materiales La música como factor psicológico que contribuye a lograr mayor eficiencia
Arsenal de Venecia	1436	Contabilidad de costos; verificaciones y balances para control, uso de la administración personal, inventarios.
Nicolás Maquiavelo	1525 (Italia)	Principio de consenso, reconocimiento de la necesidad cohesión de organización, liderazgo y descripción de

		tácticas políticas.
Sir James Stuart	1767 (Inglaterra)	Teoría de la fuente de autoridad, impacto de la automatización, utilización de la auditoría
Adam Smith	1776 (Inglaterra)	Principio de especialización de los trabajadores, concepto de control.
Eli Whitney	1799 (Estados Unidos)	Método Científico, empleo de contabilidad de costos y control de calidad, amplitud administrativa.
James Watt Mathew Boulton	1800 (Inglaterra)	Procedimientos estandarizados de operación; especificaciones; métodos de trabajo; planeación; incentivo salarial; tiempos estándares.
Robert Owen	1810 (Inglaterra)	Aplicación de prácticas de personal; entrenamiento de los obreros; planes de vivienda para éstos.
Charles Babbage	1832 (Inglaterra)	Énfasis en el método científico y en la especialización; división del trabajo; estudio de tiempos y movimientos.
Daniel C. McCallum	1856 (Estados Unidos)	Empleo de organigramas para mostrar la estructura organizacional; aplicación de la administración sistemática en ferrocarriles.
Henry Metcalfe	1886 (Estados Unidos)	Arte y Ciencia de la Administración.
Frederick W. Taylor	1900 (Estados Unidos)	Administración científica; necesidad de cooperación entre el trabajador y la gerencia; incremento salariales; estudio de tiempos; énfasis en la investigación, planeación y control.

Idalberto Chiavenato, (2000, p.23)

De acuerdo con Jorge Barajas Medina (2000, p.26). “Los orígenes de la administración moderna, tal y como la concebimos actualmente, se remontan a las consecuencias que propició la revolución Industrial”, y que pueden resumirse en cinco hechos genéricos:

- a) Invención de máquinas que sustituyen la fuerza de trabajo humana.
- b) Formación de gran cantidad de empresas industriales, que a la vez propiciaron la creación de otro tipo de organizaciones; así como el crecimiento acelerado de las empresas, que originó una compleja problemática administrativa.
- c) Competencia desenfadada entre las empresas.
- d) Necesidad de mejorar la administración para incrementar la eficiencia en las organizaciones y, por consiguiente, las utilidades.
- e) Crecimiento acelerado de las empresas, que originó una compleja problemática administrativa.

El interés por analizar, definir y perfeccionar la administración de las organizaciones, hasta antes del siglo XX se fue desarrollando muy lentamente, el no hacer de la administración un objeto específico de estudio se debió a que antes de la Revolución normalmente se trabajaba en pequeños grupos gremiales.

Hacia el final del siglo XIX, el panorama industrial ofrecía las características y condiciones necesarias para que algunas personas se dedicaran a estudiar, analizar y resolver problemas administrativos de manera científica y evitar el seguir procediendo empíricamente.

Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó recientemente.

## **2.1.2 Teorías Administrativas**

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o a la prestación de servicios (actividades especializadas) son planeadas, coordinadas, integradas, dirigidas y controladas en las organizaciones, las cuáles están constituidas por personas y por recursos no humanos (como recursos físicos y materiales, financieros, tecnológicos, de mercado, etc.).

Según Idalberto Chiavenato (2000, p.1), "La administración es la conducción racional de las actividades de una organización (estructura), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización". Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las Instituciones. Sin ella, las organizaciones o instituciones jamás encontrarían condiciones para existir y crecer. La Teoría General de la Administración (TGA) "es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, independientemente de si ésta se aplica, estudia la administración de las organizaciones". (Íbidem, p.2). En el Anexo 1 se presentará un cuadro con algunas de las teorías administrativas hasta los años de 1972, mencionando algunos de sus autores más importantes.

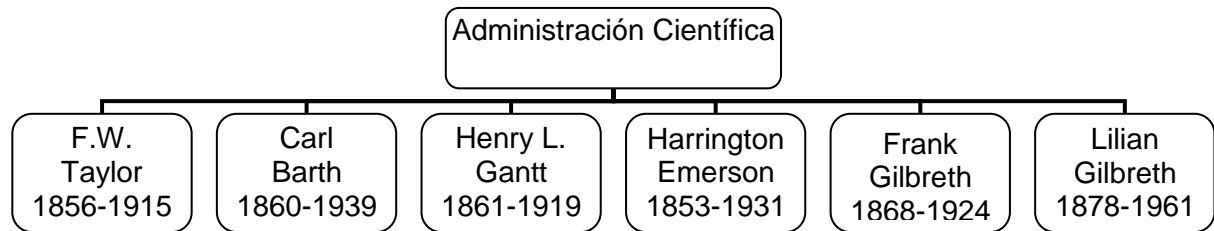
### **A. Administración Científica**

Conforme con Idalberto Chiavenato (2000, p.50). "El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas". El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos de este siglo por el Ing. Norteamericano Frederick W. Taylor, a quien se considera fundador de

la moderna TGA. La preocupación inicial de esta escuela fue el de tratar de eliminar el fantasma del desperdicio y de las pérdidas sufridas por las empresas estadounidenses, y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial.

**FIGURA 1** Principales representantes de la administración científica

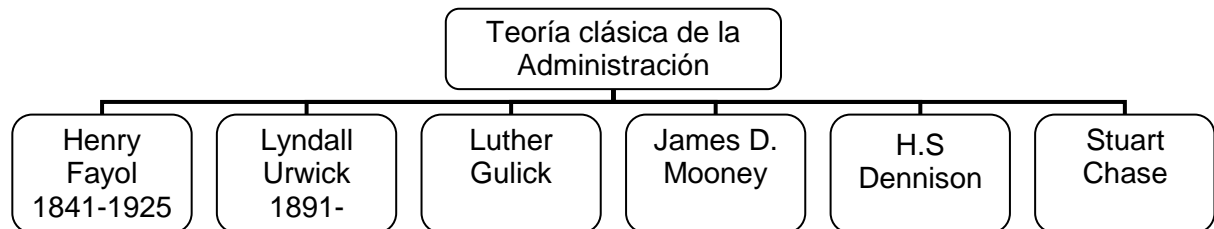


(Idalberto Chiavenato 2000, p. 50).

## B. Teoría Clásica de la Administración

(Íbidem, p.89). “En esta teoría se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sea ellas órganos (secciones, departamentos, etc.) o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas)”. La preocupación por entender la estructura de la organización como un todo constituye una ampliación sustancial del objeto de estudio de la TGA. Fayol, ingeniero francés fundador de la teoría clásica de la administración, parte de un enfoque sintético, global y universal d la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización.

**FIGURA 2** Principales representantes de la teoría clásica.

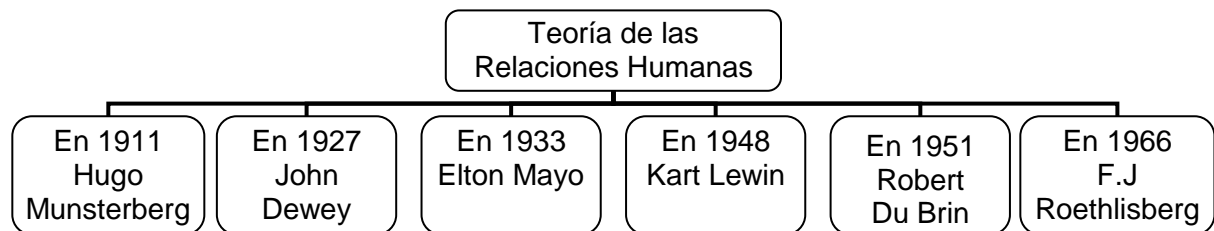


(Íbidem, p.89)

### C .Enfoque Humanístico de la Administración

(Íbidem, p.113), “Promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: ahora el énfasis de la tarea se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones”. En este enfoque la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos; este aparece con la teoría de las relaciones humanas.

**FIGURA 3** Principales representantes de la Teoría de las Relaciones Humanas.

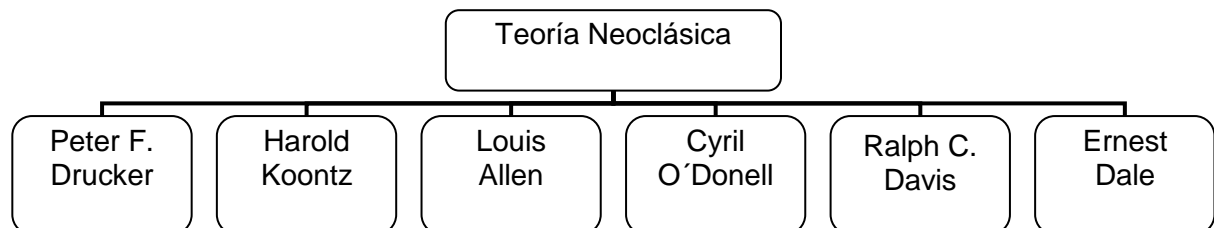


(Íbidem, p.142)

### D. Teoría Neoclásica de la Administración

Para Ma. de la Luz Balderas Pedrero, (2002, p.21).”En esta teoría hay énfasis en la práctica de la administración; reafirmación relativa de los postulados clásicos; énfasis en los principios generales de administración; énfasis en los objetivos y en los resultados; y eclecticismo”.Es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y redimensionada.

**FIGURA 4** Principales representantes de la teoría neoclásica.

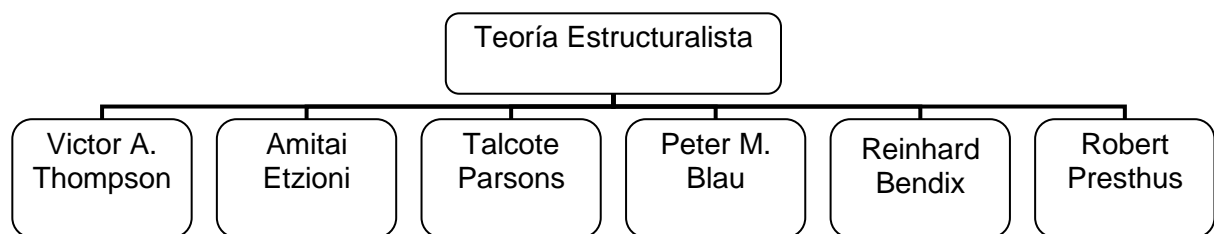


Idalberto Chiavenato (2002, p.202)

## E. Teoría estructuralista de la administración

Según Ma. de la Luz Balderas Pedrero, (2002, p.23).”Estudia el todo y la relación de las partes en la constitución del todo”. La totalidad, la interdependencia de las partes y el aserto de que el todo es mayor que la simple suma de las partes con las características básicas del estructuralismo.

**FIGURA 5.** Principales representantes de la teoría estructuralista

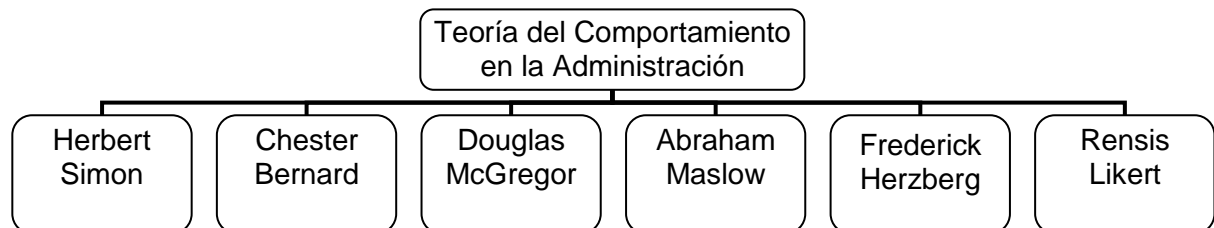


Idalberto Chiavenato, (2000, p.506)

## F. Teoría del Comportamiento o Conductismo en la Administración

Significó una nueva dirección y un nuevo enfoque de la teoría de la administración, parte de la premisa de que es el hombre el elemento central de las organizaciones, de ahí el énfasis a las motivaciones de la conducta. Considera como elementos de la administración la estructura, las funciones administrativas y principalmente las personas.

**FIGURA 6.** Principales representantes del comportamiento en la administración.

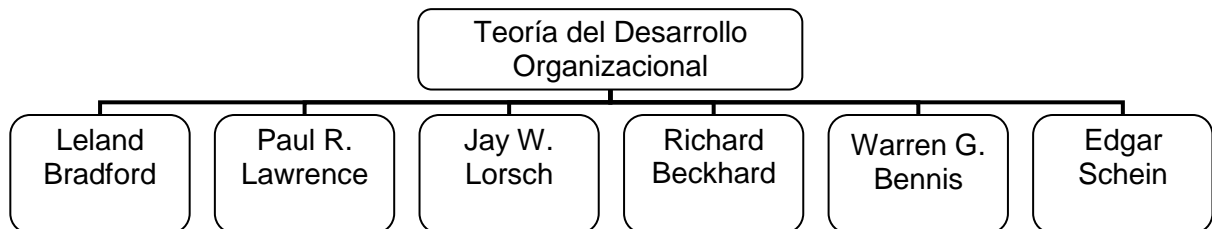


(Íbidem, p.566)

## G. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)

(Íbidem, p.627). “Es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático”. Es un movimiento que congrega varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración. Abarca cuatro variables: la organización, el entorno social, los grupos sociales y el desarrollo.

**FIGURA 7.** Principales representantes de la Teoría Desarrollo Organizacional.

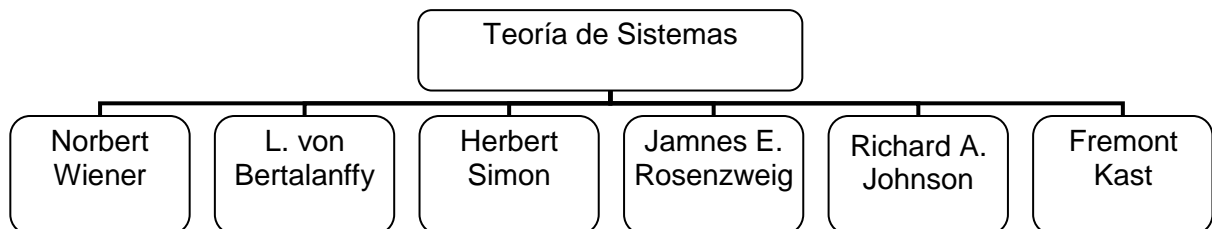


(Íbidem, p.628)

## H. Teoría de Sistemas

Parte de la premisa de que todo fenómeno es parte de otro mayor, (Íbidem, p.771), concibe al sistema como: “El conjunto de elementos interrelacionados que forman una actividad para alcanzar un objetivo; se opera sobre datos, energía o materia, para proveer de información, energía o materia”. Y aplica conceptos como: entrada o insumo, salida o producto, caja negra, retroalimentación, homeostasis, redundancia, entropía, informática.

**FIGURA 8** Principales representantes de la Teoría de Sistemas.



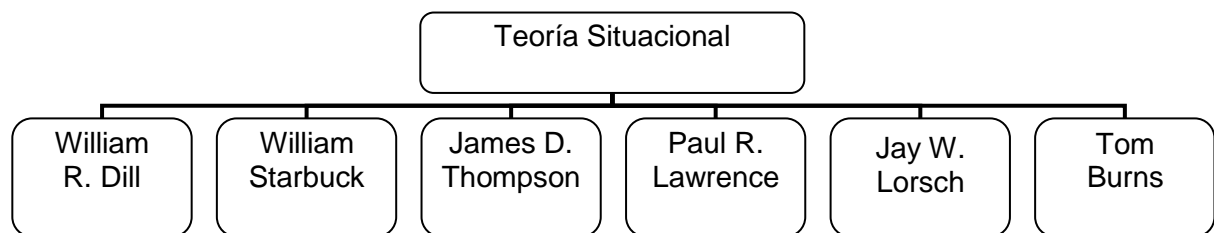
(Íbidem, p.770)

## I. Teoría Situacional

La teoría situacional nació a partir de una serie de investigaciones llevadas a cabo para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de empresas.

(Íbidem, p.814), “Hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor”. El enfoque situacional explica que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas.

**FIGURA 9** Principales representantes de la Teoría Situacional.



(Íbidem, p.815)

Con el fin de proporcionar una visión de conjunto de las escuelas, teorías o corrientes administrativas, se ha elaborado el siguiente cuadro, que pretende reflejar lo más característico de cada una. En este cuadro se mencionarán algunos puntos tales como los puntos en que las teorías administrativas hacen énfasis, el nombre de las teorías; así como el enfoque que tiene cada una de ellas y se menciona por último los principales autores que participaron en las Teorías Administrativas.

Cada una de las cinco variables que se van a mencionar a continuación, (en las tareas, en la estructura, en las personas, en el ambiente, en la tecnología), originó en su momento una teoría administrativa diferente y marcó un avance gradual en el desarrollo de la Teoría General de la Administración (TGA).

**Cuadro 2. ENFOQUE DE TEORÍA ADMINISTRATIVA**

<b>ÉNFASIS</b>	<b>TEORÍAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>ENFOQUES PRINCIPALES</b>	<b>FUNDADORES O REPRESENTANTE</b>
En las tareas	Administración Científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.	Frederick Taylor
En la Estructura	Teoría Clásica Teoría Neoclásica  Teoría estructuralista	Organización formal. Principios generales de la Administración. Funciones del administrador. Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional y inter organizacional.	Henri Fayol Harold Koontz  Max Weber
En las personas	Teoría de las relaciones Humanas  Teoría del Comportamiento Organizacional  Teoría del Desarrollo Organizacional	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.  Estilos de administración. Teoría de las decisiones Integración de los objetivos organizacionales e individuales.  Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.	Elton Mayo  Abraham Maslow Douglas McGregor  Richard Beckhard.
En el ambiente	Teoría estructuralista  Teoría situacional	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de Sistema abierto.  Análisis Ambiental. Enfoque de sistema abierto.	Max Weber  Tom Burns
En la tecnología	Teoría situacional o contingencial	Administración de la tecnología	Tom Burns William Starbuck

(íbidem, p.9)

## 2.2 ADMINISTRACIÓN

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida de que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante.

**Cuadro 3. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN**

DEFINICIÓN	AUTOR	LIBRO
La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.	Harold Koontz Heinz Wehrich	Administración. Una perspectiva global. Mc Graw Hill
La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado con el esfuerzo ajeno	George Terry	Principios de Administración. CECSA.
El proceso de realizar actividades y terminarlas eficientemente con y a través de otras personas	Stephen P. Robbins David De Cenzo	Fundamentos de Administración PEARSON
Es el proceso de usar recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma, por medio de las funciones de planeación, organización e integración del personal, del liderazgo y del control	Andrew J. DuBrin	Fundamentos de Administración 5edición. Thomson Editore
Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del	Daniel R. Gilbert James A. Stoner	Administration. Sexta Edición

trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.	E. Edward Freeman	Pearson Educación
Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social	Agustín Reyes Ponce	Administración de Empresas. Ed. Trillas.
La ciencia social que permite a las organizaciones humanas crear, producir y obtener satisfactores de sus necesidades. Se aplica con principios dinámicos, requiere equilibrar acciones e intereses individuales o grupales, considerar el ambiente y buscar el desarrollo social.	María de la Luz Balderas Pedrero	Administración de los Servicios de Enfermería Tercera Edición McGraw Hill Interamericana.

Autora

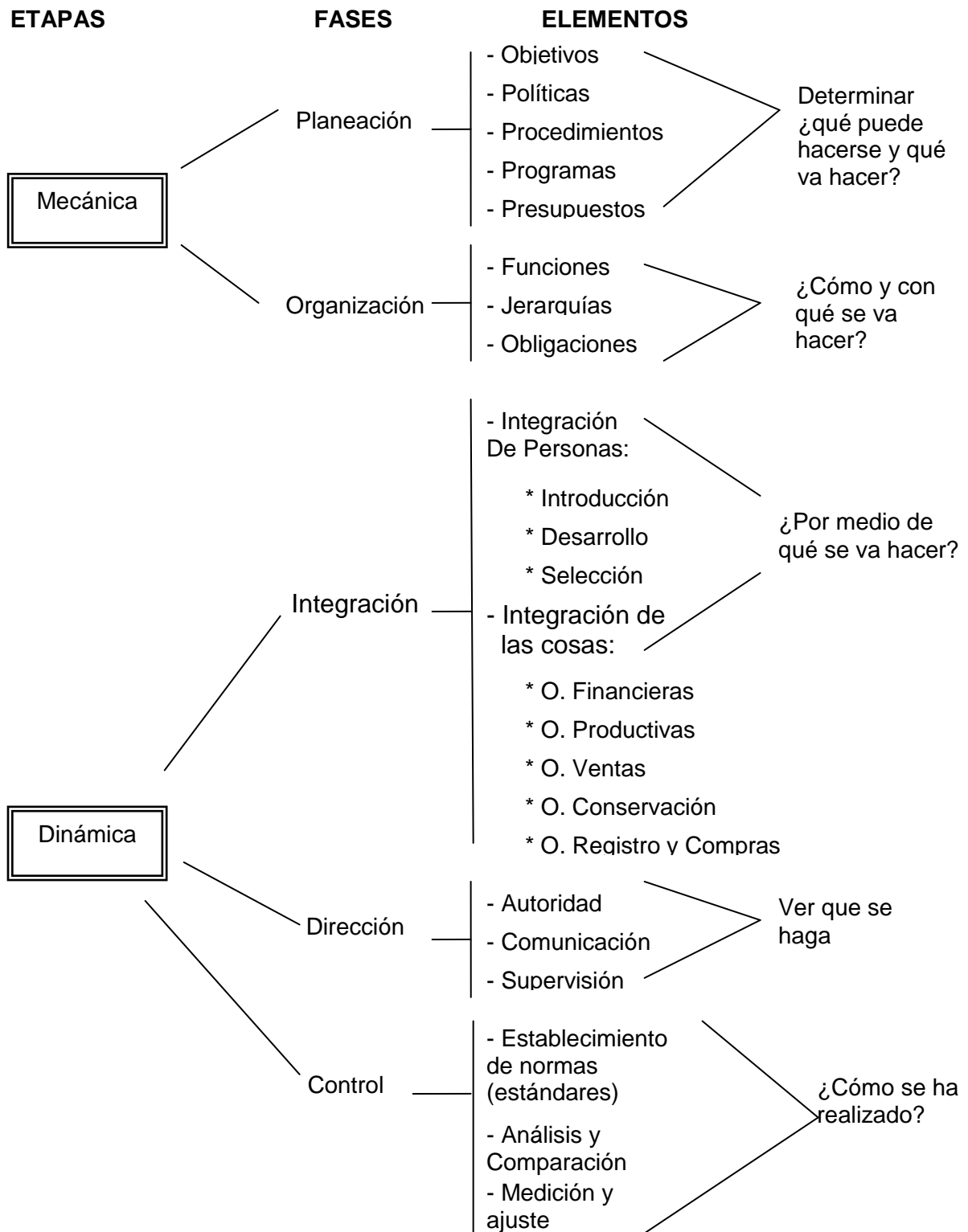
Los conceptos señalados muestran tendencias que abarcan las diferentes concepciones de la administración como ciencia, arte, técnica y proceso.

- La administración es una ciencia social porque su objeto de estudio es el hombre en las organizaciones sociales. Se fundamenta en principios que se expresan en un marco teórico, sus conocimientos son coherentes y sistematizados, aplica el método científico para desarrollar su teoría, y tiene un método propio de aplicación.

- La administración es también una técnica, porque se aprende en las aulas, se aplica en los campos de trabajo, requiere de práctica y utiliza instrumentos propios.

- La administración es un arte porque implica destrezas, sentimientos especiales, experiencias y equilibrio estético.

**FIGURA 10** .El Método de la Administración (Proceso Administrativo), Según Agustín Reyes P.



*Analogía de Administración de los Servicios de Salud en Enfermería*  
 CIESS. Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social.

## **- Filosofía de la Administración**

La filosofía da sentido a los conocimientos, orienta y determina los fundamentos intelectuales y las razones más elevadas de todas las cosas.

Desde un punto de vista filosófico, los conocimientos y acciones del hombre deben orientarse al perfeccionamiento de la sociedad, a la búsqueda de la verdad y al dominio de la naturaleza, no para destruirla, sino para armonizar con ella. La interpretación de un grupo de conocimientos, cualesquiera que sean, depende de su orientación filosófica. Por ello, conocer la filosofía de la administración nos permitirá hacer una aplicación correcta de la misma.

## **- Objetivos de la Administración**

Según, María de la Luz Balderas Pedrero, (2002, p.26)” Teóricamente, existen tantos objetivos de la administración como razones de ser de las organizaciones. No obstante, se han definido como objetivos de la administración en forma convencional los siguientes”:

- Objetivos de Servicio
- Objetivos Sociales
- Objetivos Económicos

Los objetivos de Servicio: Las empresas o instituciones sociales producen bienes y servicios. La calidad de dichos bienes o servicios es valorada por los usuarios, de modo que la demanda depende de la calidad. El logro de los objetivos organizacionales depende de la calidad de los productos que se ofrecen.

Los objetivos Sociales: Toda organización humana se convierte en un campo para el desarrollo de relaciones sociales. El servicio que se presta a la comunidad se convierte en una proyección de la organización. Los conocimientos administrativos aplicado en las organizaciones sociales, se traducen en un ambiente de trabajo adecuado y en empresas o instituciones confiables a las que se pertenece.

Objetivos Económicos: El logro de los objetivos económicos requiere la creación de bienes y servicios de calidad al menor costo posible. Los intereses de la organización se protegen utilizando al máximo los recursos existentes, evitando desperdicios, reduciendo los costos sin sacrificar la calidad y desarrollando acciones de adhesión y solidaridad con la organización.

### **- Características de la Administración**

Entre las características de la administración que la distinguen de otros campos del conocimiento, tenemos, (Íbidem, p.27).

- **Universalidad:** Las organizaciones humanas existen en todo el mundo. Por tanto, la administración es universal, “porque todas las organizaciones humanas requieren de aplicarla para la producción de satisfactores”.
- **Especificidad:** Por supuesto, “La teoría general de la administración puede aplicarse en forma específica a otros fenómenos distintos a la administración pura”, como serían la administración de la atención de enfermería, la administración contable y la administración gubernamental.
- **Unidad temporal:** Las “funciones administrativas forman una totalidad” o “todo”, al mismo tiempo que planeamos, organizamos, ejecutamos y evaluamos. Aunque las funciones se dividen para su estudio, esta separación sólo se cumple en teoría.
- **Unidad jerárquica:** “Independientemente del sistema de organización aplicado en los organismos sociales, el campo administrativo incluye todos los recursos”; por tanto, la división de jerarquías a nivel estratégico y operativo es convencional para la administración; las decisiones deben ser apoyadas en todos los niveles formando una sola jerarquía.

## 2.2.1 Proceso Administrativo

Al estudiar la administración bajo un enfoque de un proceso, éste puede analizarse y describirse en sus partes fundamentales; en la práctica se ejecutan en forma simultánea, en mayor o menor grado, todas las funciones que componen el proceso administrativo; sólo, para efectos de estudio, cada parte del proceso se estudia por separado para una mejor comprensión, por tanto, no debe considerarse que los conceptos de cada función puedan encasillarse y aislarse de los demás, ya que existe una gran interrelación entre ellos, tal como señaló en la teoría de sistemas; por consiguiente, se habla de funciones administrativas cuando se consideran o estudian separadamente, y de proceso administrativo cuando las funciones administrativas se contemplan como un todo.

Las funciones administrativas aceptadas por los diversos autores a lo largo del desarrollo de la teoría general de la administración son: planeación, organización, integración, dirección y control. Cada una de las funciones administrativas requiere de una serie de acciones en su aplicación. El administrador debe manejar minuciosamente las funciones administrativas, de tal modo que la conjunción de ellas genere un funcionamiento armónico y establece hacia el logro de los objetivos. Al conjuntar las funciones administrativas para formar un “todo”, se convierte en un proceso dinámico que asegura una estructura de organización bien definida, y que culmina en el desarrollo ascendente de la empresa o institución.

Para todas las formas de esfuerzo de grupo, la aplicación de un proceso administrativo es universal, puesto que es identificable en todo tipo de organismos sociales, sin importar el sistema económico en que se desenvuelvan, y abarca todos los niveles jerárquicos de aquéllos, sin ser sólo responsabilidad de los principales administradores.

A continuación en el Cuadro 4, se observará algunos autores importantes y como clasifican el proceso administrativo.

#### CUADRO 4. PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS			TOTAL DE FUNCIONES	OBRA		
Henri Fayol	Previsión	Organización	Mando Coordinación	Control	5	Administración industrial y general	
Lyndall Urwick	Previsión	Organización	Dirección Coordinación	Control	6	Los elementos de la Administración	
Koontz y O'Donnell	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control	5	Administración
George R. Terry	Planeación	Organización	Ejecución	Control	4	Principios de Administración	
Agustín Reyes P.	Previsión	Organización	Dirección	Control	6	Administration de Empresas	
Francisco Laris C	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control	5	Administration Integral
Ma. de la Luz Balderas P	Planeación	Organización	Dirección	Control	5	Administración de los Servicios de Enfermería	
Andrew J. DuBrin	Planeación	Organización e Integración	Liderazgo	Control	5	Fundamentos de Administración	
Stephen P. Robbins	Planeación	Organización	Dirección	Control	4	Fundamentos de Administración	
Stoner Freeman Gilbert	Planificación	Organización	Dirección	Control	4	Administración Sexta Edición	
Jorge Barajas M.	Planificación	Organización	Integración	Dirección	Control	5	Administración Sexta Edición

Nota:

1. Los términos mando y ejecución, equivales a dirección.
2. Todos coinciden en señalar como última función la de control

En esta investigación se va a utilizar el proceso administrativo que propone Ma. De la Luz Balderas Pedrero, ya que es la que más se apega al tema de Administración de Enfermería, ya que ella lo enfoca a este tema de una manera práctica, sin dejar de tomar en cuenta, a los demás autores, que también se tomarán algunas definiciones de cada uno de ellos.

### **2.2.1.1 Planeación**

La planeación, como función administrativa, es vital en las organizaciones. Como fase del proceso administrativo, la planeación constituye la etapa inicial y es inherente a todas las actividades. Implica utilizar el pensamiento reflexivo antes de actuar. Sin planear, difícilmente se lograrán los objetivos.

#### **- Conceptos:**

Según Harold Koontz, (2001, p.35). “La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”.

De acuerdo con Ma. De La luz Balderas Pedrero, (2002, p.34). “La planeación es un camino a seguir con base en un diagnóstico situacional. Consiste en fijar el orden y la secuencia de las actividades, y programar los tiempos necesarios y la distribución de trabajo correspondiente, a fin de alcanzar los objetivos determinados previamente”.

Como dice James Stoner, (2000, p.11). “Es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado”.

Después de observar estos tres conceptos distintos de Planeación, se puede concluir que planear implica proyectar en forma consciente la acción futura, por tanto, es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretende lograrlos. La planeación sirve de base a las siguientes funciones del proceso administrativo: organización, integración, dirección y control.

#### **2.2.1.1.1 Tipos de Planes**

Según Harold Koontz, (2001, p.127).”En la planeación, su amplitud está constituida por diversos tipos de planes”, que se clasifican según sus características y aplicación en: 1) Propósito o misiones, 2) objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) reglas, 7) programas y 8) Presupuestos.

**1) PROPÓSITOS O MISIONES:** En la misión o propósito, se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene un propósito o misión.

**2) OBJETIVOS O METAS:** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole, mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Son los elementos hacia los cuáles se orientan las funciones y actividades de las organizaciones.

- Importancia de los Objetivos:

- Permiten fijar un camino para la acción.
- Son directrices precisas
- Constituyen parámetros de medición en los alcances
- Permiten programar el máximo aprovechamiento de los recursos

- Clasificación de los objetivos:

- Por el tiempo requerido para su ejecución y son: a largo plazo (de uno a cinco años); a corto plazo (de tres a seis meses); a mediano plazo (de uno a tres años).
- Por el área de influencia: Son generales (de toda la organización); Particulares (de un área determinada); departamentales, de servicios especiales.
- Por el nivel directivo del cuál emanan, en: estratégicos y tácticos.

**3) ESTRATEGIAS:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. Con base en el significado de lo estratégico, se han formulado en administración otros conceptos:

- Planeación Estratégica: Se refiere a la forma en la cual una empresa puede lograr los objetivos generales, señalando las políticas o directrices que habrán de seguirse para lograrlos. Los planes estratégicos son a largo

plazo y requieren tomar decisiones con respecto a: objetivos de la empresa, actividades y funciones, mercado, inversiones, tecnología y desarrollo de la empresa. Y es responsabilidad de los altos directivos.

- Planeación táctica: Se refiere a la forma de aplicar los planes estratégicos y considera: la estructura de organización, los productos o servicios, recursos y distribución del trabajo, y éstos son a corto plazo. Los planes tácticos operacionalizan y hacen funcionales a los planes estratégicos.

**4) POLÍTICAS:** Son los lineamientos generales que orientan la acción. Sirven para guiar las acciones, orientar los programas, comunicar las decisiones de nivel estratégico, interpretar los objetivos organizacionales y conocer las líneas generales a las que deberá orientarse el funcionamiento de la organización, ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas.

- Se clasifican en: Políticas Generales (emanan el nivel estratégico y afectan a toda la organización.); Políticas Específicas (son departamentales o sectoriales).
- Según su área de influencia, pueden ser: de servicio, económicas o sociales.

- Requisitos: Que sea de redacción clara y orientación positiva; ser alcanzables, medibles y operables; poseer un alto grado de permanencia; anticiparse al futuro; ser de interés para toda la comunidad; ser congruentes con las leyes respectivas; ser congruentes con los objetivos generales de las organizaciones que participan.

**5) PROCEDIMIENTOS:** Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. En los procedimientos suelen integrarse en instructivos, manuales, diagramas de flujo y diagramas de proceso, entre otros. La aplicación de procedimientos establecidos tiene como propósito esencial simplificar el trabajo.

**6) REGLAS:** Son señalamientos imperativos, sujetos a sanción en caso de no ser aplicados. En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simple. Establece medidas disciplinarias y ordena y fija requisitos para el funcionamiento adecuado de la organización.

- Requisitos: Se deben expresar por escrito lo que conformará el reglamento; se deben dar a conocer; asegurar su observancia; servir de control efectivo; deben estar acordes con las leyes respectivas; al elaborar los reglamentos se deberá cuidar que no haya violaciones a la legislación; prever su aprobación jurídica.

**7) PROGRAMAS:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

- Clasificación:

- Programas Generales: Se desprenden de los planes de nivel estratégico.
- Programas Específicos: Son departamentales, sectoriales o de ambos tipos a la vez.
- A largo plazo: Se dividen a su vez en distantes y remotos.
- A corto plazo: Se dividen a su vez en inmediatos y mediatos, y varían desde seis meses hasta un año.

**8) PRESUPUESTOS:** Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamársele un programa “en cifras”. Se habla de términos financieros porque se estima en unidades monetarias. Su función es programar la distribución de ingresos y egresos financieros, prever el aprovechamiento de los recursos y apoyar la consecución de objetivos.

#### **2.2.1.1.2 Pasos de la Planeación:**

Los pasos prácticos que se enlistan a continuación son de aplicación general. (Íbidem, p.128).

- 1) Atención a las oportunidades: Se debe hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas claras y totalmente, identificar sus fortalezas y debilidades.
- 2) Establecimiento de objetivos: Se especificarán los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en que se hará mayor énfasis y en qué se cumplirá por medio del entrelazamiento de estrategias.
- 3) Desarrollo de premisas: Establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes en la compañía.
- 4) Determinación de cursos alternativos: Es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista.
- 5) Evaluación de cursos alternativos: Evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de premisas y metas.
- 6) Selección de un curso de acción: Aquí se adopta un plan, el verdadero punto de toma de decisión, elegir los mejores cursos de acción.
- 7) Formulación de planes derivados: Casi invariablemente se requiere de planes derivados en apoyo al plan básico.
- 8) Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación: Todos los diversos tipos de planes, es trasladarlos a cifras convirtiéndolos en presupuestos.

En el Anexo 2 se presenta una figura; titulada Pasos de la Planeación; en donde se mencionan las características de cada uno de los pasos antes mencionados.

Actualmente, el interés y la necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social opera en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales, a los que debe adaptarse; hay organizaciones que obtienen el provecho de esos cambios y otras que sucumben por no considerar debidamente su influencia al planear.

Es por eso que es de gran importancia saber las características de la planeación. A continuación se presentará otra etapa del proceso administrativo de igual relevancia como lo es la organización.

### 2.2.1.2 Organización

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces, de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible. En el cuadro 5 se muestran algunos conceptos.

**CUADRO 5. CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN**

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN</b>
Harold Koontz	Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa
Agustín Reyes Ponce	Se refiere a la estructura técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia
Stephen P. Robbins	Determinar qué actividades deben realizarse, con quién se cuenta para realizarlas, cómo se van a agrupar las actividades, quién va a informar a quién y qué decisiones tienen que tomarse.
James Stoner Edward Freeman Daniel Gilbert	Es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas
Ma. De la Luz Balderas Pedrero	La organización, como función administrativa, define la distribución de funciones y actividades inherentes al plan. Como etapa del proceso administrativo es consecuente con la planeación.

Autora

Al observar éstos conceptos distintos de organización se puede concluir que, la organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos,

creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana.

Se consideran dos tipos de organización en las Instituciones:

1) La organización formal: Según Harold Koontz, (2001, p.246). “Se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada, debe ser flexible, dar lugar a la discrecionalidad”. Se debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual.

- Elementos de la Organización Formal, (Íbidem, p.247):

- División del trabajo
- Definición de funciones y actividades
- Establecimiento de Jerarquías
- Determinación del sistema de organización
- Establecimiento de la comunicación
- Determinación de normas y reglamentos

2) La organización informal: (íbidem, p.247).”Es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas”. Esta tiene se origen en la necesidad de las personas de relacionarse con un grupo específico, el cuál cada persona tiene una papel que le satisface; además, el grupo elegido tiene intereses comunes.

#### **2.2.1.2.1 Departamentalización**

La departamentalización es usualmente el primer paso al diseñar la estructura de un organismo social. Se entiende por estructura la distribución y orden de las partes de un todo, y se denomina departamentalización al proceso de agrupar actividades y/o personas en unidades organizadas, con base en una efectiva división del trabajo para fines administrativos, las unidades creadas forman la estructura total del organismo social. Algunas de las principales divisiones son:

## CUADRO 6. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

TIPO	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Por Tiempo	Es la agrupación de actividades con base en el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presta servicio más allá de la jornada.</li> <li>• No se interrumpen los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de comunicación y coordinación</li> <li>• Si hay horas extras se elevan los costos.</li> </ul>
Por Función Empresarial	De acuerdo con la homogeneidad de las actividades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es reflejo lógico de las funciones.</li> <li>• Se simplifica la capacitación.</li> <li>• Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se resta énfasis a los objetivos generales de la compañía.</li> <li>• Se reduce la coordinación entre funciones.</li> </ul>
Por zonas geográficas	Está basada en factores territoriales, es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se delega responsabilidad a niveles inferiores.</li> <li>• Se hace énfasis en mercados y problemas locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere de más personas con capacidad de gerente general</li> <li>• Se complica el problema del control.</li> </ul>
Por Clientes	Es la creación de unidades por clases especiales de clientes a quienes se les da servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se alienta la concentración en las necesidades de los clientes.</li> <li>• Se hace sentir a los clientes que cuentan con un proveedor comprensivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede dificultarse la coordinación de operaciones</li> <li>• Se requiere de administradores y equipo de soporte expertos en problemas de los clientes.</li> </ul>
Por Productos	La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentran atención y esfuerzos en líneas de productos</li> <li>• Se facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere de más personas con habilidad de gerente general</li> <li>• Se dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos</li> </ul>
Matricial	Es la combinación de los patrones de departamentalización funcional y de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se orienta a resultados finales</li> <li>• Se mantiene la identificación profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dan conflictos en la autoridad organizacional</li> <li>• Posibilidad de fragmentación del mando.</li> </ul>

Edward Freeman, James Stoner, Daniel Gilbert, (2000, p. 346)

Además de existir todas éstos tipos de departamentalización, también dentro del a organización tenemos lo que son los niveles jerárquicos y el tramo de control, que a continuación se explicarán cada uno de ellos.

(Íbidem, p. 19). “Los **niveles jerárquicos** constituyen una escala de posiciones de mando dispuestas por orden de importancia”, según sea el grado de autoridad, responsabilidad y / o facultad para tomar decisiones, que se establecen en un organismo social. (Íbidem, p.347), “El **tramo de control** es importante porque determina el número de niveles y administradores que tiene una organización”. Al ser todo igual, mientras más extenso o grande sea el tramo, será más eficiente el diseño de la organización.

Uno de los problemas del proceso organizacional es determinar el grado de autoridad para tomar decisiones que se dará a los integrantes de diversas jerarquías establecidas en un organismo social. Tres conceptos utilizados para este aspecto son:

#### **CUADRO 7. CENTRALIZACIÓN, DELEGACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN**

1) CENTRALIZACIÓN	” Estructura en la que se retiene autoridad en la cima de la organización”. Es retener, concentrar o reservar en una persona o pequeño grupo de personas el poder de tomar las decisiones en un organismo social.
2) DELEGACIÓN	“Asignación de responsabilidad y autoridad formal a otra persona a efectos de que cumpla con una tarea específica”. Es un proceso que permite la transferencia de autoridad de un superior a un subordinado.
3)DESCENTRALIZACIÓN	“Estructura en la que se traslada la autoridad a los niveles sucesivamente inferiores de una organización”. Es el conjunto de delegaciones estructuradas deliberadamente en un organismo social, como expresión de una filosofía organizacional para delegar autoridad de toma de decisiones en todos los niveles inferiores.

Andrew DuBrin, 2000, p.220

#### **2.2.1.2.2 Estructuras de Autoridad:**

La estructura de un organismo social debe reflejar, entre otras cosas, el tipo de autoridad delegada a los administradores, la cual facilita el cumplimiento de los objetivos; tres de los más comunes son:

1) Autoridad Lineal: Autoridad que permite al administrador dirigir el trabajo de un empleado, es la que detenta un jefe para dirigir a sus subordinados, teniendo la responsabilidad directa del logro de los objetivos asignados.

2) Autoridad Funcional: Existe autoridad funcional cuando se ha delegado el derecho a una persona o departamento para intervenir en las actividades del personal de otros departamentos distintos del propio, con la libertad de tomar decisiones dentro del marco de su actividad funcional.

3) Autoridad Asesoría o Staff: Autoridad que apoya, ayuda y asesora a los que cuentan con autoridad lineal, para que éstos tomen las decisiones y den las instrucciones pertinentes a través de la cadena de mando establecida.

### **2.2.1.2.3. Organigramas:**

Según, Ma. de la Luz Balderas Pedrero, (2002, p.69), “Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de organización interna; también se les conoce como cartas, gráficas o cuadros de organización”. Su función es establecer los niveles jerárquicos, con sus correspondientes líneas de autoridad y responsabilidad. Delimitar funciones, relaciones y coordinación entre los diversos puestos. Además son de gran importancia ya que representan la estructura de organización, ofreciendo en forma sintetizada un panorama general del funcionamiento interno.

#### **- Clasificación de los Organigramas**

1) Organigrama Lineal: La autoridad fluye por orden descendente y sólo de una fuente. Es sencillo y comprensible y define jerarquías, pero permite la toma de decisiones arbitrarias, fomenta la rigidez de autoridad, favorece la autocracia y no apoya el ascenso escalafonario. No es recomendable una organización lineal pura, ya que se propicia la centralización. (Ver Anexo 3.)

2) Organigrama Funcional: La autoridad fluye de más de una fuente. El modelo de organización pretende evitar la centralización, y al mismo tiempo, impedir que varias personas den órdenes a un mismo subordinado. (Ver Anexo 3.)

3) Organigrama con Posición de Staff: Es una posición en la que no se tiene mando, da consulta, asesoría y consejo. (Ver Anexo 3.)

4) Organigrama horizontal: La autoridad fluye de izquierda a derecha. Se trata de una organización funcional. (Ver Anexo 3.)

5) Organigrama Escalar: Cuando más desciende la autoridad, tanto mayor es la jerarquía. (Ver Anexo 3.)

6) Organigrama Circular: La autoridad fluye del centro a la periferia. Como puede observarse, resulta difícil establecer límites de responsabilidad. (Ver Anexo 3.)

7) Organigrama Matricial: La organización matricial tiende a abandonar la organización tradicional de jerarquías, y viola el principio clásico de la unidad de mando. Se pretende representar grupos de trabajo, comisiones o programas especiales. Son sistemas de organización temporal y adaptable. (Ver Anexo 3.)

En los organigramas, las relaciones interdepartamentales y por niveles jerárquicos se expresan de una manera clara a través de ciertas claves de comunicación expresada por símbolos y líneas, a saber: la autoridad se representa mediante línea continua: “\_\_\_\_\_”; la coordinación por la línea interrumpida: “- - - - -”; y la asesoría con puntos o letras: “.....”.

**- Los requisitos de un organigrama son:** (Íbidem, p. 69)

- a) Ser claro y comprensible
- b) Representar la estructura de la organización
- c) No mezclar en él, puestos, funciones y departamentos, entre otros.
- d) Hacerse por niveles

(Íbidem, p. 69). “La importancia de la organización radica en establecer las relaciones funcionales de dirección y los niveles de responsabilidad de sus recursos humanos”, todas las organizaciones humanas son unidades sociales y se deben de establecer controles apropiados para estas unidades. Es por eso que también es importante tomar en cuenta otro punto que es la Integración del personal, que se explicará a continuación, así como las características que tiene.

### 2.2.1.3. Integración

Muchos autores de textos sobre la teoría de la administración consideran que la integración del personal es una fase más de la organización, Sin embargo, se va a tratar la integración del personal como una función administrativa independiente, para permitir acentuar en aún mayor medida el elemento humano en la selección, evaluación, planeación de carrera y desarrollo de los administradores. (Ver cuadro del Anexo 4), se muestra la integración de los recursos.

#### - **Conceptos:**

Según Harold Koontz, (2001, p.36). “La integración del personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional”. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el reclutamiento, selección, ubicación, evaluación, etc.

De acuerdo con Ma. De la Luz Balderas Pedrero, (2002, p.41). “La integración, como función administrativa, pone énfasis en la administración de recursos humanos”. Como etapa del proceso administrativo es la tercera, e incluye desde el reclutamiento de recursos humanos y materiales, pasando por la selección, hasta la capacitación para la productividad.

Conforme con Agustín Reyes Ponce, (2000, p.62). “Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento”. Aunque la integración comprende dos cosas personas y cosas, lógicamente es más importante la de las personas.

La Integración se divide en dos: En Integración de las personas e integración de las cosas. A continuación se explicarán las dos con sus características correspondientes de cada uno.

2.2.1.3.1 Las técnicas de integración aplicables a la integración del personal son:

1) **INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS:** De acuerdo con la definición, la integración de personas abarca algunos puntos, que son: reclutamiento, selección, introducción y desarrollo.

A) **RECLUTAMIENTO:**

Según Harold Koontz, (2001, p.402).”Consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar los puestos de que consta la estructura organizacional”. Antes de proceder a ella es necesario que los requisitos de los puestos hayan sido claramente identificados, lo que facilita el reclutamiento de candidatos externos. El reclutamiento se realiza en los centros que producen los recursos, a través de los trabajadores de la empresa, por los medios de comunicación y los internos de la organización. Los programas de reclutamiento son función de los departamentos de personal, recursos humanos, de compras, de inventarios, etc.

B) **SELECCIÓN:** Hay dos tipos de Selección y son:

1) Selección de recursos Humanos: En la selección del personal, los requisitos y cualidades exigidas al aspirante para su ingreso no garantizan por sí solos la productividad. Para asegurar en lo posible esta última, existen algunos métodos, entre ellos:

**CUADRO 8. MÉTODOS PARA SELECCIÓN DEL PERSONAL**

La prueba de Admisión	Consiste en la aplicación de cuestionarios con preguntas específicas al tipo de trabajo para el que se desea contratar.
El expediente de admisión	El expediente de admisión o ingreso se integra por: solicitud de empleo, pruebas de admisión, y resultados, currículo vital, cartas de referencia, resultados de las entrevistas y observaciones del periodo de prueba.
Entrevista	Se realiza con guías y objetivos bien definidos. Su propósito es complementar la información de la solicitud, aclarar aspectos confusos, poner a prueba al entrevistado y valorar su presencia física y cualidades personales para el puesto.
Periodos de Prueba	Estos se usan muy poco hoy en día, pero constituyen una excelente oportunidad para valorar las habilidades y aptitudes del trabajador, y consecuentemente, hacer una buena elección.
El currículum vitae	Es el concentrado de las experiencias y conocimientos que posee el aspirante.
Contratación	Se efectúa al ser seleccionado el aspirante.

Según (Ma. De la Luz Balderas Pedrero, 2002, p.42).

2) Selección de los Recursos Materiales: En la selección del material, equipo o instrumental, es importante elegir aquellos que reúnan las condiciones necesarias para el tipo de trabajo a que se destinan.

C) INTRODUCCIÓN Y DESARROLLO: (Íbidem, p.50). El último paso de la integración, “Consiste en propiciar el óptimo rendimiento del personal y equipo, promover las potencialidades de los recursos humanos, para lograr una óptima productividad”. Una forma de lograr eficiencia es la enseñanza en servicio (en sus cuatro áreas), y es una responsabilidad y una necesidad de la organización.

- Áreas de la Enseñanza en Servicio:

a) Orientación: Se producen a causa de la movilización del personal, de los ingresos y de las necesidades de adaptación de los trabajadores. Está indicada para:

- Personal de nuevo ingreso
- Personal que cambia de turno o servicio
- Personal que asciende o cambia de puesto

b) Adiestramiento: Es necesario cuando el personal tiene dificultad para aplicar técnicas o procedimientos, cuando debe manejar equipo que requiere conocimientos especiales o desconoce procedimientos técnicos.

c) Desarrollo de Liderazgo: En toda organización es indiscutible la necesidad de contar con personal para asumir el liderazgo de grupos. El desarrollo de potencialidades de liderazgo se orienta a producir un ambiente favorable para la productividad. Se consideran aspectos por desarrollar:

- Solución de conflictos
- Comunicación
- Manejo de personal
- Dirección, y las relativas al puesto que se va a desempeñar.

d) Educación Continua: Esta tiene como propósitos: reforzar la confianza del trabajador en su organización, sensibilizar a los cambios, producir innovaciones y apoyar la creatividad. Puede realizarse en dos formas:

- Enseñanza formal: Se realiza en un centro educativo oficial, con un plan de estudios definido, a cuyo término se obtiene un grado académico.
- Enseñanza informal: Se produce al interior de las instituciones empresariales, a través de conferencias, cursos, talleres, congresos, simposios, etc.

2) **INTEGRACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE COSAS:** Fayol, considerado por muchos, el padre de la administración técnica, señala, además de las operaciones relacionadas con la administración de personas, otros cinco grupos de actividades que tienen que ver directamente con lo que hemos llamado “cosas”.

A) Operaciones Financieras: Son las que tienen por objeto procurar al organismo social los elementos económicos que forman la base indispensable para la adquisición, conservación y operación de todos sus elementos materiales y humanos, y enseñan la mejor manera de combinar y aprovechar esos elementos económicos.

B) Operaciones Productivas: Son las que se realizan bajo las normas técnicas correspondientes, con el fin de crear los bienes o prestar los servicios que constituyen el objetivo del organismo social.

C) Operaciones de ventas o distribución: Son las que tienen hacer que los bienes o servicios cuya producción constituye el fin del organismo social, lleguen en la forma más efectiva a manos de los consumidores o usuarios que habrán de requerirlos, a cambio del correspondiente precio, que cubre los gastos y utilidades de la empresa .

D) Operaciones de Conservación: Son las que se refieren a la mejor forma de proteger los bienes materiales y recursos que la empresa utiliza para sus fines en forma tal que duren el mayor tiempo posible, y que la erogación para su mantenimiento sea la mínima.

E) Operaciones de registro: Tienen por objeto fijar los resultados de la operación de la empresa en forma escrita (contable o estadísticamente), de tal manera, que en cualquier momento, pueda conocerse la situación administrativa y sea posible hacer las correcciones y mejoras necesarias.

A las cinco de Fayol se añaden hoy las:

F) Operaciones de Compras: Que buscan adquirir los bienes que la empresa requiere para sus labores, al mejor precio posible y en la forma más apropiada.

Siendo estas técnicas objeto de clases especiales (finanzas, producción, ventas, seguridad, contabilidad y estadísticas) todas ellas se realizan a través de la administración de personas.

Se puede concluir que la integración consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos que requiere para su eficiente desempeño. Al planear y organizar deben tenerse en cuenta los recursos financiero, materiales, técnicos y humanos con que podrá contarse; por consiguiente; la integración se encuentra estrechamente relacionada con la planeación y la organización.

Así como todas y cada una de las etapas que se han mencionado anteriormente, se relacionan una con otra, la siguiente etapa que se va a explicar es Dirección, ésta es una etapa del proceso administrativo la cuál por medio de su conducto se logran resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador. Si esta labor es deficiente, poco nos servirán la planeación, organización e integración.

### 2.2.1.4 Dirección

Como se ha mencionado anteriormente administrar implica crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento de objetivos comunes, es por eso que es importante la función administrativa de la dirección y se enfatizará la importancia de conocer y aprovechar los factores humanos y de motivación; así como el liderazgo y la comunicación.

#### CUADRO 9. CONCEPTOS DE DIRECCIÓN.

AUTOR	CONCEPTO
Harold Koontz	La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Sus elementos esenciales son: la motivación, liderazgo y comunicación.
Stephen P. Robbins	Dirección incluye motivar a los subordinados, dirigir otras personas, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos. Sus elementos que maneja son: motivación, liderazgo, fundamentos del comportamiento.
James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert,	Dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. Los puntos que él toma son: motivación, liderazgo, comunicación y negociación.
Ma. De la Luz Balderas Pedrero	Dirigir es guiar, orientar, conducir, encaminar, llevar al logro de objetivos. Dirigir implica tomar decisiones, mando y liderazgo.

Autora

Después de analizar estas aportaciones se puede concluir que dirección es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Y como se puede observar, todas estas definiciones tienen algo en común que todos los autores coinciden en elementos esenciales de la dirección, que es la motivación, liderazgo y comunicación, las cuáles se explicarán a continuación.

Dentro de la dirección un punto que es muy importante y que se mencionará a continuación es la autoridad, al analizar el concepto de autoridad, según Jorge Barajas Medina (2000, p 96), se le clasifica en tres tipos:

#### **CUADRO 10. TIPOS DE AUTORIDAD**

Autoridad Formal	También llamada legal o institucional, es un poder que surge como una necesidad en todo organismo social, es un concepto que implica el derecho de mandar y el poder de exigir obediencia a quien recibe las órdenes. Se basa en las funciones de los puestos, no en las personas.
Autoridad Informal	También llamada “autoridad personal”, es la que tiene un individuo por su carisma, es decir, por la facilidad de influir y atraer la voluntad de los demás, de manera espontánea, por sus características personales: inteligencia, simpatía, etc.
Autoridad Profesional	Es la que se obtiene por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que capacitan a una persona para guiar o asesorar a otras sobre asuntos relacionados con su especialidad.

Jorge Barajas Medina (2000, p 96).

Cada tipo de autoridad puede tenerse por separado en forma individual; lo ideal es que quien ejerza la autoridad formal, posea también la informal y la profesional, porque el ejercicio exclusivo de la autoridad formal no garantiza el buen funcionamiento de la organización, y la carencia de cualquiera de las otras dos, traerá como consecuencia conflictos, frustraciones, ineficiencias, etc.

#### **2.2.1.4.1 Liderazgo**

El liderazgo es un aspecto importante para la administración. Según Harold Koontz, (2001, p532.)” Liderazgo es influencia, esto es, el arte o el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales”. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz. Dentro del liderazgo hay algunos componentes, el primero es el poder; la naturaleza del poder y las diferencias entre poder y autoridad. El segundo componente es el profundo conocimiento de los individuos; el tercer componente es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para

que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto; el cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera. Prácticamente todas las funciones de una empresa organizada resultan más satisfactorias para los participantes y más productivas para la empresa cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo de cosas como dinero, poder, etc.

Dentro del liderazgo se puede encontrar a estilos de líderes basados en el uso de autoridad, algunos de ellos son:

**CUADRO 11. ESTILOS DE LÍDERES BASADOS EN EL USO DE AUTORIDAD**

Líder Autocrático	Impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
Líder democrático o participativo	Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación.
Líder liberal o de rienda suelta	Hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert (2000, p. 518)

Los estilos de liderazgo son los patrones típicos de conducta que observa un líder con el propósito de influir sobre sus empleados para que se alcancen las metas de la organización. En el Anexo 5 se ilustra el flujo de la influencia en estas tres situaciones de liderazgo.

La novedad más importante en el estudio del liderazgo es la importancia que ha adquirido el:

- Líderes transformacionales: Que es la persona que ayuda a las organizaciones y a las personas a modificar positivamente su manera de hacer las cosas. Poseen asimismo la capacidad de motivar y de crear un ambiente favorable.
- Líderes transaccionales: éstos identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales.

- Líderes carismáticos: Son los que tienen capacidad para dirigir o influir sobre los demás, basándose en su encanto, su magnetismo, su inspiración y sus emociones personales.

#### **2.2.1.4.2 Motivación**

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias como autoestima, el estatus, etc.

La motivación según Harold Koontz, (2001, p.502). “Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos. Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño.

La forma de dirigir depende, no del estilo, sino de la concepción que el líder tenga del comportamiento humano; McGregor fue uno de los exponentes más relevantes de las teorías del comportamiento. Propuso dos teorías a las que llamó:

- Teoría X: Esta parte de las premisas de que el hombre es perezoso por naturaleza, rehuye a las responsabilidades, le gusta ser dirigido, es egocéntrico, se resiste al cambio, es dependiente y requiere ser controlado. Dicha teoría es dogmática, la administración según esta teoría es de corte clásico, el sistema de organización, lineal, y el liderazgo, autocrático.

- Teoría Y: Ésta por su parte, supone al individuo dinámico, sensible a los cambios, cooperador, deseoso de dirigir, dedicado, y con un alto grado de iniciativa. El estilo de dirección es democrático o liberal, la organización funcional, y la administración moderna.

La aplicación de las teorías X y Y, se logran formando grupos de personas de

acuerdo con la categoría a la que pertenecen, y dirigiendo conforme a los supuestos de dichas teorías. Para dirigir se requieren conocimientos acerca del comportamiento humano, conocer los factores que motivan a las personas a las personas a desempeñar correcta o incorrectamente su trabajo. Los principales exponentes de las teorías motivacionales fueron Maslow y Herzberg y son: (Ver Anexo 5 la comparación de las teorías de motivación)

A) Teoría de la Jerarquía de las Necesidades: Clasifica dos categorías: las necesidades primarias que son: las necesidades fisiológicas (alimentos, agua, calor, abrigo y sueño); las necesidades de seguridad: Son las necesidades para librarse del riesgo físico y del temor a perder el trabajo.

Y las necesidades secundarias que son: Las necesidades de asociación o aceptación: los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás; las necesidades de estimación: una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como la de los demás; las necesidades de autorrealización: esta es la necesidad más alta de su jerarquía, se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser.

**FIGURA 11. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.**

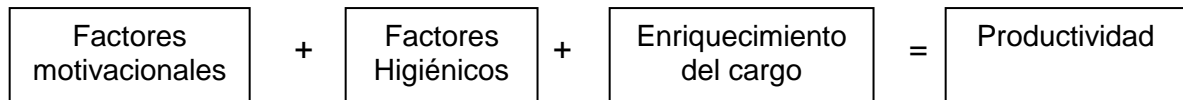


Satisfacción de Necesidades = Productividad

B) Teoría de dos Factores: Herzberg; por su parte formuló su teoría de los dos factores, para explicar la conducta de los trabajadores en situaciones de trabajo.

Para él, los factores higiénicos (ambiente físico) son profilácticos, es decir previenen la insatisfacción, los factores motivacionales están en el interior del individuo y se muestran en la calidad del trabajo. Propone también que el enriquecimiento de las funciones que desarrolle el individuo permite la motivación constante.

### FIGURA 12. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG



Ma. de la Luz Balderas Pedrero (2002,p.49)

#### 2.2.1.4.3 Comunicación

La dirección es posible mediante sistemas de comunicación y coordinación de adecuados a la estructura de organización. Las diferentes teorías de la administración reconocen la importancia de la comunicación para enfrentar con eficiencia los problemas de las organizaciones.

### FIGURA 13. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN



(Íbidem, p.50)

- Propósitos de la Comunicación: Sus propósitos es retroalimentar el sistema administrativo, promover conductas cooperativas, dirigir acciones, eficiencia. A continuación se mencionarán algunas de sus características.

A) Concepto de Comunicación: Según Ma. de la Luz Balderas Pedrero, (2002, p.51) "Es la serie de pasos dinámicos, fluidos y constantes en la transmisión de un mensaje que produce una respuesta". La comunicación es un intercambio de información entre dos o más personas, es un proceso intrapersonal cuando el emisor se percibe, percibe el ambiente, valora, señala un receptor, e interpersonal cuando emite el mensaje y pone en movimiento el intercambio.

Según Ma. de la Luz Balderas Ferrero, (2002, p.51), existen tres métodos de comunicación y tipos de comunicación y son:

B) Métodos de Comunicación: Como métodos básicos de comunicación, tenemos:

- El oral: Aplica principios como saber escuchar, el silencio, la empatía, y el rapport (sentimiento de mutua aceptación).

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

- Las aplicaciones del lenguaje corporal (postura, gestos, ademanes, etc.) deciden la interpretación adecuada del mensaje y revelan la congruencia entre el contenido del mensaje y la intención con que se emite.

C) Tipos de Comunicación: Como tipos de comunicación en la organización formal, tenemos:

- Comunicación ascendente: Fluye de subordinados a jefes. Se aplica para Informar, sugerir, aclarar, coordinar o quejarse.

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

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

- Comunicación general: Fluye de toda la organización hacia sus beneficiarios.

Para Ma. de la Luz Balderas Pedrero (2002, p52), existen diversas barreras, principios, de la comunicación:

D) Barreras de la Comunicación:

- Incongruencia entre el contenido y la intención.

- Deficiente redacción en el mensaje.

- Falta de claridad.

- No saber escuchar, descuidos y omisiones.

- Deficiente aplicación de métodos de comunicación.

- Deficiente elección del tipo de comunicación.

#### E) Principios de la Comunicación:

- El flujo dinámico y constante de la comunicación asegura la recepción y la respuesta.
- La congruencia entre el contenido y la intención en el mensaje determina la respuesta congruente.
- El logro de los objetivos depende de la elección del método y el tipo de comunicación.

#### F) Medios de comunicación:

- Como medios de comunicación administrativa, tenemos: oficios, memoranda, circulares, boletines, películas, fotografías, informes, agendas, anecdotarios, sonorazas, y medios musicales y computacionales, entre otros.

Existen algunas normas para estimular la eficiencia al dirigir y son:

- Desarrollo de personal y reparación e introducción para la delegación.
- División equitativa del trabajo.
- Reconocimiento del trabajo de los subordinados.
- Establecimiento de canales apropiados de comunicación.
- Promover el ascenso escalafonario.
- Estructura de organización acorde a los objetivos.
- Considerar las motivaciones conductuales y reconocer la organización informal
- Considerar las variables del entorno.

La función de dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social, además que la dirección es la parte central de la administración, puesto que por su conducto se logran los resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador. La dirección es la parte más práctica y más real, ya que trata directamente con las personas. A continuación se verá la última etapa del proceso administrativo, que es el control, pero que está estrechamente relacionada con la planeación, a la cual sirve de retroalimentación para futuros planes.

### 2.2.1.5 Control

Se ha dicho que el control es la función última de la administración porque se aplica cuando las otras funciones se han cumplido. Además, está muy ligado a la planeación, porque ésta establece las metas y los métodos para conseguirlo. El control mide el éxito de la planeación. Los vínculos entre el control y las otras funciones importantes de la administración se muestran en el Anexo 6.

#### CUADRO 12. CONCEPTOS DE CONTROL

AUTORES	CONCEPTO
Harold Koontz	El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.
Stephen P. Robbins	El control es vigilar las actividades para asegurarse de que se realicen de conformidad con lo planeado y para corregir cualquier desviación significativa.
Andrew J. DuBrin	Es asegurarse de que el desempeño se ajusta a los planes. Se trata de comparar el desempeño real con un parámetro predeterminado.
James A.F. Stoner Edward Freeman Daniel R. Gilbert	Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajustan a las actividades planeadas
Ma. de la Luz Balderas Pedrero	Se define al control como la apreciación del resultado en cuanto al logro de objetivos organizacionales.

Autora

El control consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Los propósitos del control son:

- Evaluar el logro de objetivos
- Prever desviaciones en la ejecución de planes y programas.
- Optimizar la utilización de recursos.
- Proponer y sugerir alternativas administrativas.
- Establecer diagnósticos continuos.
- Promover la creatividad e innovación.

De acuerdo con Ma. de la Luz Balderas Pedrero (2002, p 53), existen dos

principios de control y 2 sistemas de control.

Los principios de control son: Equilibrio “Verificar la congruencia entre resultados esperados y resultados obtenidos”.

Normativo “Establecer parámetros en documentos legales, para valorar los alcances y limitaciones en el plan”.

En los Sistemas de Control: Como sistemas de control se consideran: la supervisión y la evaluación.

A) Supervisión: La supervisión se concibe en concordancia con la teoría de las relaciones humanas o del comportamiento, ya que la teoría clásica e la administración ubica a la supervisión como forma de control por excelencia. (Íbidem, p 53). “La supervisión es una dirección democrática, cuyo principal interés el hombre y su realización va en consonancia con los objetivos organizacionales”. Sus objetivos son:

- Desarrollo del personal subordinado, hacia el logro de la eficiencia.
- Promover la calidad del servicio para los usuarios.
- Proteger y apoyar el logro de objetivos organizacionales.

La supervisión es función de personal altamente calificado, conocedor del trabajo que se realiza, responsable de aplicar medidas disciplinarias sin detrimento del logro de objetivos, capacitado en el liderazgo y manejo de conflictos, y altamente creativo.

B) (Íbidem, p 54). “Se conceptúa la evaluación como un proceso sistemático de medición y comparación de resultados en relación con los objetivos”. Se evalúan: logros, objetivos, recursos y necesidades. La evaluación es constante, dinámica, objetiva, oportuna y permanente. Los tipos de evaluación son.

- Directa: Se aplica por medio de la investigación en el campo específico de trabajo. Como métodos se utilizan las entrevistas, las reuniones, la observación, el

recorrido y la enseñanza, entre otros.

- Indirecta: Se aplica por medio de la consulta de documentos, estadísticas y el propio plan de empresa.

- El objetivo principal de la evaluación es el control de variables que pudiesen alterar el plan, apoyar la toma de decisiones, proporcionar información confiable sobre los avances o desviaciones, y presentar con oportunidad los resultados de la ejecución.

Las técnicas o sistemas de control son esencialmente los mismo dondequiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objeto del control, para Harold Koontz (2001, p 636), el proceso básico de control implica tres pasos:

- 1) Establecimiento de normas: “Las normas son sencillamente criterios de desempeño y son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad” en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.

- 2) Medición del desempeño con base en esas normas: Debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

- 3) Corrección de las variaciones respecto de normas y planes: (Íbidem, p. 367) “Las normas deben reflejar los diversos puestos de una estructura organizacional, si el desempeño se mide en correspondencia con ellas, es más fácil corregir desviaciones”. La corrección de desviaciones es el punto en donde el control puede concebirse como parte del sistema total de la administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

Los controles se pueden clasificar de acuerdo con el momento (Ver Anexo 6) en el cual se aplican a la actividad, antes, durante y después. Para Stephen P. Robbins, existen tres tipos de control y son:

1) Control preventivo o anterior a la acción: “Es aquel que intenta prevenir los problemas previstos; éste se realiza antes de la actividad en cuestión”. Este control se realiza antes, como su nombre lo indica es de prevención.

2) Control concurrente: “Es aquel control que se realiza mientras una actividad está en marcha”. Este se realiza en el momento en que se está llevando la actividad.

3) Control correctivo o posterior a la acción: “Es el control que se impone después que la acción ha tenido lugar” .Es decir, después de que haya ocurrido el evento o actividad.

### 2.2.1.5.1 Técnicas de control no presupuestadas

Una forma de clasificar las técnicas de control consiste en dividir las entre aquellas que se basan o no en presupuestos. Las técnicas no presupuestadas se dividen en dos.

1) Técnicas cualitativas de control: Según Andrew J. DuBrin (2000, p. 383). “Son métodos que se basan en juicios humanos sobre el desempeño y que dan por resultado una evaluación verbal, más que numérica”. Y hay diversas técnicas, que a continuación se presentan.

### CUADRO 13: TÉCNICAS CUALITATIVAS DE CONTROL

TÉCNICA	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS CLAVE
Auditoría	Análisis de las actividades o registros para verificar su precisión o eficacia.	Normalmente lo realiza alguien ajeno al área sujeta a auditoría
Auditoría Externa	Verificación de los registros financieros por parte de una instancia o individuos externos	La realiza una instancia externa, tal como un despacho de CPT.
Auditoría Interna	Verificación de los registros financieros por parte de un grupo interno.	Visión amplia, que incluye la evaluación del sistema de control.
Auditoría de la Administración	Aplicación de técnicas de auditoría para evaluar la eficacia general de la administración.	Analiza un amplio espectro de prácticas, políticas y procedimientos de la administración.
Observación personal	Observaciones del administrador, de primera mano, para determinar el nivel de precisión con que se lleva a cabo los planes	Es una parte natural del trabajo de un administrador.
Evaluación del desempeño	Método o sistema formal para medir, evaluar y revisar el	Señala las áreas en las que hay deficiencias y en las que se deben

	desempeño de los empleados.	tomar medidas correctivas, el administrador y el miembro del grupo resuelven el problema.
Política	Lineamiento general para tomar decisiones y medidas	Indica si un administrador se sujeta a las intenciones de la organización.

(Íbidem, p. 383).

2) Técnicas cuantitativas de control: Son métodos basados en medidas numéricas del desempeño.

#### CUADRO 14: TÉCNICAS CUANTITATIVAS DE CONTROL

TÉCNICA	DEFINICIÓN	PROPÓSITO
Gráfica de Gantt	Diagrama que ilustra el avance del trabajo, planeado y real, de un proyecto.	Describe el avance de un proyecto.
CPM/PERT	Método para programar actividades y tareas mediante cálculo de tiempos	Mide si el proyecto se ajusta al programa
Análisis del punto de equilibrio	Razón de costos fijos a precios, menos costos variables	Mide el desempeño de la organización y sienta las bases para tomar medidas correctivas
Cantidad económica de pedido (CEP)	Nivel de inventario que reduce al mínimo los costos de pedidos y de entrega	Evita contar con demasiado o muy poco inventario.
Análisis de CBA	Método para asignar valores al inventario; los artículos A valen más que los artículos B o C	Indica en donde se debe hacer hincapié para controlar el dinero.
Análisis de variaciones	Importante dispositivo de control de fabricación	Establece costos estándar para materiales, mano de obra y gastos fijos y, después, mide las desviaciones de los mismos.

(Íbidem, p. 384)

##### 2.2.1.5.2 Técnicas presupuestales de control

Un presupuesto es un plan, expresado en términos numéricos, para asignar recursos. Estos términos numéricos suelen referirse a dinero, pero también a variables. Los presupuestos se pueden clasificar de muchas maneras como en fijos o flexibles. Un presupuesto fijo asigna los egresos mediante una sola asignación de recursos. Un presupuesto flexible permite variaciones en el uso de los recursos, según la actividad de que se trate.

## CUADRO 15. TIPOS DE PRESUPUESTOS

PRESUPUESTO	DEFINICIÓN
P. Maestro	Es un instrumento consolidado que incluye los presupuestos de varias unidades.
P. de Caja	Es un pronóstico de las cantidades de dinero que se recibirán y pagarán.
P. de ingresos y egresos	Es el presupuesto que presenta los planes de ingresos y gastos operativos, en dólares.
P. de producción	Es el plan detallado que identifica los productos o servicios que es necesario producir u ofrecer para que concuerden con los pronósticos de venta y las necesidades de inventarios
P. de adquisición y uso de materiales	Es un plan que identifica las materias primas y las partes que se deben adquirir para cumplir con las necesidades de producción.
P. de recursos humanos	Es el programa que identifica este tipo de recursos necesarios en un periodo futuro, así como los costos de los obreros (o personal) que se requerirán para satisfacer esas necesidades.
P. de gastos de capital	Es el plan para gastar el dinero en activos que se usan para producir bienes o servicios.

(Ibidem, p 396).

Según Ma. de la Luz Balderas Pedrero, existen otras técnicas de control más empleadas y son:

- Informes: Debe reflejar el aprovechamiento de recursos.
- Observación: Se deberán fijar parámetros de medición que impidan la subjetividad.
- Datos estadísticos: Permiten la medición y comparación en términos de precisión.
- Control de cantidad: Se relaciona con la mayor o menor demanda.
- Control de calidad: es acorde al tipo de servicio que se preste.
- Control de tiempo: es un indicador de la programación de actividades.
- Control de inventarios: Se aplica para medir las existencias previstas y los suministros necesarios.

La función del control consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando, por tanto, mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, más se facilitará la función de control. A continuación se presentarán una de las técnicas más utilizadas en la administración, lo que son los manuales ya que son documentos sistematizados.

## 2.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS

La imposibilidad práctica de utilizar los mismos procedimientos en la administración de grandes grupos como son los organismos actuales (empresas, dependencias públicas), hace imprescindible la sistematización de las relaciones entre los componentes de las mismas, a efectos de cumplir con eficiencia los objetivos para los cuales han sido creados.

La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, el administrativo y el operativo. Se estudiará a los manuales como instrumentos importantes de comunicación de todo organismo moderno racionalmente administrado.

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Durante el periodo de la segunda guerra mundial es cuando se desarrolló esta técnica, aunque se tienen conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo. La falta y la necesidad de personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de formular manuales detallados.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Cabe mencionar, que muchos de los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero es innegable que fueron de gran utilidad en adiestramiento de nuevo personal. Con el transcurrir de los años los manuales se fueron integrando a las empresas, como adaptaciones más técnicas (claros, concisos y prácticos), y aplicándolos a diversas funciones operacionales como (producción, ventas, finanzas, etc.).

Precisamente porque los manuales en nuestro medio son una técnica relativamente nueva, existe todavía confusión sobre lo que es un manual administrativo, cuántos tipos de manual hay, para qué pueden servir, etc.

#### **CUADRO 16. DEFINICIONES DE MANUAL**

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIONES</b>
Miguel A. Duhalt Graus	Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.
Ferry G.R.	Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.
Continolo G.	Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.
J. Rodríguez Valencia	Es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.
Ma. de la Luz Balderas Pedrero	Un manual es la concentración sistemática de los elementos administrativos propuestos para alcanzar un objetivo; se presentan éstos en un folleto o libro fácil de manejar.

Autora

A la vista de las anteriores definiciones, un manual adquiere la figura de un instrumento de control sobre la actuación del personal, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que va a perder su carácter nebuloso y abstracto, para tomar cuerpo en una serie de normas más definidas.

La naturaleza de los manuales, representan un medio para comunicar las decisiones a la dirección superior, referentes a la organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos. Los manuales los podemos considerar como parte del control interno, la comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial.

Actualmente se debe poner empeño en el uso de manuales administrativos a fin de comunicar información de naturaleza administrativa.

### **2.3.1 Objetivos de los Manuales**

Según J. Rodríguez Valencia (2002, p.59). “En esencia los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa”

De acuerdo con J. Rodríguez Valencia, la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Lo anterior implica poner empeño en la elaboración y uso del manual para comunicar información. Se diseñan los manuales con base en los anteriores objetivos para lograr claridad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de elaborar manuales se considera para mantener informado al personal clave acerca de los deseos y actividades de la dirección superior.

### **2.3.2 Ventajas y Desventajas de los Manuales Administrativos**

Los manuales administrativos ofrecen una serie de ventajas que nos reflejan la importancia de éstos. Sin embargo, tienen ciertas desventajas, lo cual de ninguna manera le restan importancia, sino que nos dice Pablo A. Gaitán (revista de

administración de empresas tomo II p. 338-339) llaman la atención acerca de ciertas características que debidamente consideradas permiten una utilización óptima de los manuales.

**CUADRO 17.VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

<p>VENTAJAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.</li> <li>• Ayuda a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc.</li> <li>• Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.</li> <li>• Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.</li> <li>• Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.</li> <li>• Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.</li> <li>• Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.</li> </ul>
<p>DESVENTAJAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.</li> <li>• El costo de producción y actualización puede ser alto.</li> <li>• Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.</li> <li>• Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.</li> <li>• Muy sintéticas carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados.</li> </ul>

J. Rodríguez Valencia (2002, p. 62)

**2.3.3 Clasificación de los Manuales**

(Íbidem, p62). “Los organismos diferentes (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el propósito que ha de lograr?”. En ciertos casos, sólo sirve a un objetivo; y en otros, se logran varios objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han

adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades. Existen diferentes clases de manuales, que se muestran a continuación.

### CUADRO 18. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

<p>POR SU CONTENIDO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo tenemos a los siguientes manuales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de historia del organismo</li> <li>- Manual de organización</li> <li>- Manual de políticas</li> <li>- Manual de procedimientos</li> <li>- Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización).</li> <li>- Manual de adiestramiento o instructivo</li> <li>- Manual técnico</li> </ul> </li> </ul>
<p>POR FUNCIÓN ESPECÍFICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de producción</li> <li>- Manual de Compras</li> <li>- Manual de Ventas</li> <li>- Manual de Finanzas</li> <li>- Manual de Contabilidad</li> <li>- Manual de Crédito y cobranza</li> <li>- Manual de Personal</li> <li>- Manuales Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones).</li> </ul> </li> </ul>

(Ibidem, p. 62)

Según J. Rodríguez Valencia, describe cada uno de los manuales que a continuación se presentará de manera resumida las características de cada uno

- Por su Contenido:

a) Manual de Historia: Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo. Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

b) Manual de organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, las relaciones.

c) Manual de Políticas: Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

d) Manual de Procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (cómo hacer cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

e) Manual de contenido múltiple: Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manual.

- Por su función específica:

a) Manual de Producción: Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación, es decir, fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

b) Manual de Compras: El proceso de compras debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar

que afectan sus actividades. Este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

c) Manual de Ventas: Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.).

d) Manual de Finanzas: Consiste en asentar escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización estén logrados con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

e) Manual de Contabilidad: Trata acerca de los principios y técnicas de contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad.

f) Manual de Crédito y Cobranzas: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.

g) Manual de Personal: Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.

h) Manual Técnico: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

i) Manual de Adiestramiento o instructivo: Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

Para J. Rodríguez Valencia (2002 p.66), también existe otra clasificación de los manuales que es por su ámbito de aplicación. “Otra clasificación aceptada de los

manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor”. A continuación se muestra otra clasificación de los manuales.

### CUADRO 19. CLASIFICACIÓN DE ACUERDO AL ÁMBITO DE APLICACIÓN

GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de éste tenemos a los manuales siguientes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual general de organización</li> <li>- Manual general de Procedimientos</li> <li>- Manual general de políticas</li> </ul> </li> </ul>
ESPECÍFICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Básicamente se refiere al contenido de información de una unidad orgánica. Dentro de esta clasificación tenemos a los manuales siguientes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual específico de reclutamiento y selección</li> <li>- Manual específico de auditoría interna</li> <li>- Manual específico de políticas de personal</li> <li>- Manual específico de procedimientos de tesorería</li> </ul> </li> </ul>

(Íbidem, p. 66)

A continuación se mencionará de manera resumida las características de cada uno de estos tipos de manuales.

- General:

a) Manual general de organización: Este es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

b) Manual general de procedimiento: Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

c) Manual general de políticas: Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior, para toda la empresa, estas políticas generales estableces líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal pueda actuar de acuerdo a condiciones generales.

d) Manual específico de reclutamiento y selección: Se refiere a una parte de un área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección del personal en una organización.

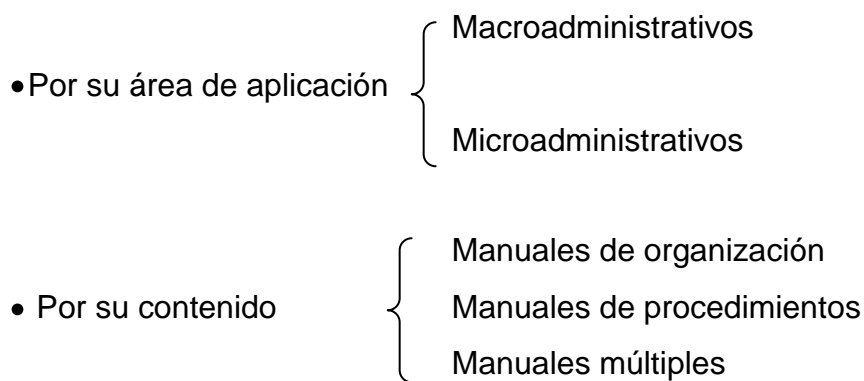
e) Manual específico de Auditoría interna: Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad.

f) Manual específico de políticas de personal: Este se enfoca a definir políticas, pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal.

g) Manual específico de procedimientos de tesorería: Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.

Para Ma. de la Luz Balderas Pedrero (2002, p.67), le da otro tipo de clasificación a los manuales. Y definición. “Un manual es la concentración sistemática de los elementos administrativos propuestos para alcanzar un objetivo; se presentan éstos en un folleto o libro fácil de manejar”. Y se clasifican:

#### **FIGURA 14. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES**



(Íbidem, p 67)

- Los Macroadministrativos: Son aquellos que contienen información de más de una organización.

- Los Microadministrativos: Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica

#### **2.3.4 Planeación y Elaboración de Manuales**

Para J. Rodríguez Valencia (2002, p 67). “Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuyan oportunamente”. Hay una serie de diversos pasos a seguir que se explicarán brevemente a continuación.

- Pasos para la planeación de un manual. (Íbidem, p. 68).

A) ¿De quién es la responsabilidad?: Primeramente hay que determinar dónde reside la responsabilidad dentro de la organización de elaborar los manuales.

B) Planeación de la elaboración de manuales: Hay que identificar por anticipado qué medios y qué procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre otras las alternativas posibles la que permita reducir al mínimo necesario el desgaste de esfuerzos.

C) Programación del plan: Aquí se debe de contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración. Existen dos técnicas de programación aplicables para la elaboración de manuales, las gráficas PERT (Técnica de evaluación y revisión de programa) y CPM (Método del camino crítico).

D) Presupuesto: La formulación de un presupuesto es el paso final en la planeación del manual. Los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal del organismo.

- Pasos para el proceso de elaboración

(Íbidem, p. 74). “En esta parte se proporciona las directrices para la elaboración de los manuales administrativos, aunque no existe un modelo fijo, se presentan las circunstancias más generalizadas en la práctica”. Sin embargo puede haber variaciones sustanciales, de criterios específicos.

A) Recopilación de la Información: Ya concluida la planeación, ahora se podrá comenzar la recopilación y organización de toda la información que se integrará la manual. Los métodos para recolectar información son:

- Investigación documental
- Observación
- Cuestionario
- Entrevista

B) Procesamiento de la información: Después de reunir todos los datos, el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual. Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el contenido del manual.

C) Redacción: Primero es definir la materia de que se trata, de que va a tratar el manual, además hay que tomar en cuenta a qué personas estarán dirigidos los manuales, con el propósito de que el lenguaje utilizado en los mismos resulte claro, sencillo, preciso y comprensible.

D) Elaboración de Gráficas: Ciertas técnicas visuales pueden ayudar a realizar considerablemente el manual y contribuir a que personas entiendan mejor su contenido.

E) Formato y composición: Ya compilada y organizada la información para el manual, es necesario analizar con todo el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden. Aquí se muestran algunas

recomendaciones que se deben tomar en cuenta.

- Numeración de página
- Numeración de páginas por secciones
- Numeración de páginas de documentos
- Composición (distribución del texto).
- Encabezamiento de páginas.

F) Revisión y Aprobación: Primeramente se tiene que hacer una revisión justa y objetiva del material y posteriormente la aprobación de las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

G) Distribución y control: Una vez que el manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es su distribución, por ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso personal encargado de realizar las funciones. El Control de los manuales aquí se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa, elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, con el propósito de proporcionarles de manera permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos.

H) Revisión y actualización: Se deben hacer revisiones periódicas, para mantenerlos permanentemente actualizados, y si se necesitan hacer las actualizaciones pertinentes.

Todos estos son los pasos a seguir para la planeación y elaboración de los manuales, según Rodríguez Valencia. Después de haberse explicado todo acerca de los manuales, se puede concluir que un manual es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo, de esto se deduce que el manual es un instrumento de control sobre la actuación de cada uno de los empleados. A continuación se presentarán las características, objetivos, etc., de los manuales de procedimientos administrativos.

## 2.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas, radica principalmente en el aspecto de llegar a uniformar los procedimientos. El hecho de que no se utilicen de manera uniforme procedimientos que existen para hacer tareas es motivo de gran desperdicio de tiempo y esfuerzo con el trabajo de oficina. El manual de procedimientos por sus características persigue esa finalidad.

De acuerdo con J. Rodríguez Valencia (2002, p. 105), define los procedimientos administrativos como: “Son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina”. Es decir, realizar por medio de pasos una serie de actividades.

(Íbidem, p 106), “Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de formación en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa”. Aquí ya se conjunta lo que anteriormente se ha venido explicando sobre los manuales.

Según con Ma. de la Luz Balderas Pedrero (2002, p 68), el manual de procedimientos “Contiene la secuencia cronológica de las operaciones de un determinado trabajo”. En el manual de procedimientos administrativos se describen, además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con diagramas a base de símbolos para aclarar los pasos.

En estos manuales se acostumbra incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llamado. A continuación se presentan sus objetivos:

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos básicos para

coordinación, dirección y control administrativo, y que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

## **CUADRO 20. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>OBJETIVOS</b>
A) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
B) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
C) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
D) Describir gráficamente los flujos de las operaciones
E) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
F) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

(Íbidem, p. 106)

Los manuales administrativos son medio valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y tramitar información, respecto a la organización y operación de una organización.

La importancia del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos, es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades. Los manuales de procedimientos deben reservarse para información de carácter estable, referida a su estructura procedimental.

### **2.4.1 Tipos de manuales de procedimientos:**

Según Rodríguez Valencia, existen diversas formas o tipos en que se clasifican los manuales de procedimientos.

## CUADRO 21: TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Por sus características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales de Procedimientos de oficina</li> <li>• Manuales de Procedimientos de fábrica</li> </ul>
También pueden referirse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tareas y trabajos individuales; por ejemplo: cómo operar una máquina de contabilidad.</li> <li>• A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo: el manual de reclutamiento y selección del personal.</li> <li>• A prácticas generales es un área determinada de actividad, por ejemplo: manual de procedimientos de ventas, manual de producción, manual de finanzas.</li> </ul>
De acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de procedimientos general: Es aquél que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.</li> <li>• Manual de procedimientos específicos: Son aquellos que contiene información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.</li> </ul>

(Ibidem, p 107).

De lo anterior se puede deducir que un manual de procedimientos es un documento de los COMOS.

- Cómo dar de alta o de baja a una persona en la organización
- Cómo agregar una cuenta nueva al libro mayor general
- Cómo atender y resolver reclamaciones de los clientes.

### 2.4.2 Cómo elaborar un manual de procedimientos:

El primer paso para elaborar un manual de procedimientos es determinar lo que desea lograr. Para ello, el analista de sistemas deberá hacer las siguientes

preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimientos?
- El objetivo tiene su razón de ser en algunos motivos fundamentales:
  - La necesidad de garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas.
  - Reducir los errores operativos al máximo posible
  - Reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados
  - Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.
  - Evitar que los cambios del sistema sean consecuencia de decisiones demasiado rápidas.
  - Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional.
- ¿Qué beneficios proporcionará el manual de procedimientos?
- Es muy probable que el manual permita a los usuarios aprender un nuevo sistema de contabilidad con rapidez y facilidad. Que sirva como guía para aclarar dudas del personal.
- El manual de procedimientos correctamente elaborado puede servir como un valioso instrumento directivo.
- ¿Qué se espera del departamento lograr con el manual de procedimientos?
- Básicamente lograr los objetivos del organismo social, el manual debe ayudar a actuar de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma, ayudando con esto a la eficiencia del departamento.
- Una vez determinados los objetivos del manual, habrá que ponerlos por escrito. Esto ayudará al analista de sistemas a tener la certeza de que son lógicos. Cuando se tenga que definir los objetivos del manual de procedimientos, hay que recordar que tienen un propósito común: obtener resultados. El propósito del manual de procedimientos es “Asegurar que sus usuarios se comporten de una manera específica”.

Con el establecimiento de manuales de este tipo se tienden a dar una fisonomía

más definida de la estructura procedimental de un organismo social, que va a perder su carácter empírico y de improvisación, para tomar un cuerpo en una serie de procedimientos bien definidos. Un manual de procedimientos bien elaborado viene a constituir una valiosa técnica administrativa.

Se puede comprobar esto si se considera que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales de procedimientos vienen a ser conductos por los cuales fluye todo sistema administrativo, en otras palabras, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades.

### **2.4.3 Contenido de un Manual de Procedimientos**

Según Ma. de la Luz Balderas Pedrero (2002, p 68). Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales, se puede decir que “Un manual no debe contener más que los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables”.

Desde luego, es muy importante dejar claro que un manual de procedimientos ni debe estar sobre cargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo. En otras palabras, la sencillez y la profundidad deben ser los caracteres que inspiren su programación.

Conforme J. Rodríguez Valencia (2002, p 109), “La sencillez y profundidad son dos términos cuyo significado vago adquiere mayor relieve solamente cuando se desciende a cada una de las situaciones del organismo social”. Se estas breves anotaciones se puede comprender lo difícil que es abarcar en una fórmula única todos los elementos que deben aparecer en cada apartado del manual. Sin embargo, la práctica nos puede Dar una serie de elementos que deberían aparecer casi siempre en todos ellos, tales como:

Para J. Rodríguez Valencia el manual debe de estar formado por:

1. Índice
2. Introducción
  - 2.1 Objetivos del manual
  - 2.2 Alcance
  - 2.3 Como usar el manual
  - 2.4 Revisiones y recomendaciones
3. Organigrama
  - 3.1 Interpretación de la estructura orgánica, en la cual se explican aspectos como:
    - Sistemas de organización (lineal, funcional, etc.)
    - Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etc.)
    - Amplitud de la centralización y descentralización.
    - Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría.
4. Gráficas
  - 4.1 Diagramas de flujo
5. Estructura procedimental
  - 5.1 Descripción narrativa de los procedimientos
6. Formas
  - 6.1 Formas empleadas (por lo general planeadas y rediseñadas).
  - 6.2 Instructivos de las formas empleadas.

El empleo en mayor o menor escala de cada uno de los apartados anteriores, depende de los procedimientos de que se trate, del lector al que vaya dirigido o de la preferencia o experiencia de especialistas que lo elaboren.

A) Índice: Según Rodríguez Valencia (2002, p.111), “El índice es una lista de los apartados en un manual”, es decir, es un esquema al que se le puede añadir números Letras del alfabeto como referencia. En el Anexo 7, se muestran dos ejemplos de índices.

B) Introducción: Este apartado debe incluir una breve introducción al manual. (Íbidem, p.110). “Su propósito es explicar al usuario del manual lo que es el documento”, el

objetivo que se pretende cumplir a través de él, su alcance, cómo usara el manual y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

- Objetivo: Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual.
- Alcance: (Íbidem, p 112). “Es una explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos”. Esto quiere decir hasta donde se quiere llegar con la elaboración del manual.
- Como usar el manual: Esta sección es, tal vez, la parte más importante de la introducción, indican al usuario todo cuanto tienen que saber para utilizar el manual.
- Revisiones y Actualizaciones: Esta sección, debe indicar con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de procedimientos.

C) Organigrama: En este apartado se representará gráficamente la estructura orgánica y debe indicar aspectos como: sistemas de organización, tipo de departamentalización, tipo de la centralización y descentralización; relación entre personal con autoridad de línea y asesoría.

- Sistemas de organización: En esta sección, se indicará el tipo de estructura organizacional, que el organismo social o la unidad administrativa ha adoptado.

- Método de departamentalización: Es aquí donde debe mencionarse el tipo de departamentalización.

- Tipo de centralización y descentralización: En esta sección se hará indicación sobre la prolongación de la delegación.

- Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría. Es aquí donde conviene indicar que la organización de línea está investida por la fuente primaria de autoridad; y el personal asesor que ayuda y apoya

al de línea.

D) Gráficas: En este apartado los procedimientos tienen que representarse de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y el recorrido de las formas o los materiales. La técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos se denominan, diagramas de flujo. Estos son idóneos para representar el flujo de los pasos de un procedimiento. Cuando se incluyen en manuales diagramas de flujo, se recomienda la menor cantidad posible de símbolos, tales como los que se muestran en el Anexo 7

De acuerdo con Ma. de la Luz Balderas Pedrero (2002, p 90) “Los diagramas de flujo son la organización de instrucciones y la secuencia de operaciones que a lo largo de un proceso se convierten en los resultados deseados”. Esto quiere decir, que por medio de éste diagrama, se van a ir poniendo paso a paso una actividad a desarrollar.

En enfermería los diagramas de flujo pueden utilizarse para describir las operaciones en el manejo de equipo especializado; así como en la toma de decisiones en la atención de pacientes con la simulación de modelos.

E) Texto (descripción narrativa): En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se lleva a cabo, indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución. Algunas recomendaciones para un texto eficaz son:

- Uso de un verbo al inicio de cada paso u operación
- Redactar en tiempo presente
- Suprimir las palabras innecesarias. Una buena redacción es concisa.
- Evitar las incorrecciones, es decir, colocar las frases aclaratorias y subordinadas junto a los nombres que califican.

- Evitar las palabras ostentosas, buscar frases sencillas y claras, ya que en el manual las va a interpretar el usuario.
- Expresarse con claridad. La eliminación de palabras inútiles es una buena manera de contribuir a la claridad, así como de una uniformidad en el estilo.

F) Formas: Según G. Continolo (p. 295), "Para justificar la aseveración de que las Operaciones referentes al manejo de los impresos, constituye uno de los principales componentes del trabajo de oficina".

Conforme Gibas Meyers: "Una forma no es más que un objeto que tiene impresa información estática con espacios en blancos para asentar información variable". Ésta definición es bastante explícita.

Las formas son realmente un apoyo en el que se pueden recoger, de manera sistemática y coordinada, datos e informaciones. Su creación se justifica, por tanto si el trabajo de correlación es facilitado por un diseño uniforme, provistos de aclaraciones, explicaciones y espacios para la anotación de los datos previstos.

Según J. Rodríguez Valencia (2002, p.118)."Una forma debe también considerarse en cuanto a su costo algunos puntos más". Y que pueden ser de dos clases:

- a) El costo relacionado por la creación de la forma (diseño, impresión, conservación).
- b) El costo relacionado con el tratamiento del impreso (elaboración, colocación en el archivo, etc.)

De lo anterior se puede llegar a dos conclusiones:

- Que la eficiencia de las formas empleadas depende en gran parte la eficacia de los procedimientos que las utilizan; es decir, que existe una estrecha correlación

entre estudio y análisis de las formas, y el estudio y análisis de los sistemas y procedimientos administrativos.

-Que el costo de las formas utilizadas (costo entendido en el conjunto de sus componentes) depende en gran medida el costo del trabajo administrativo.

Para un manejo apropiado de las formas, su diseño debe seguir una secuencia lógica. En este sentido, la secuencia de los datos puede ser organizada en cinco partes:

1. La Identificación, consiste en el título y número e la forma y en ocasiones también el serial.
2. Las Instrucciones, que pueden ser la explicación de cómo se debe llenar la forma, la ruta de ésta y sus copias.
3. La Introducción, es la información que prepara la acción inmediata que se va a tomar, consiste en: al que está dirigida, condiciones que gobiernan la acción que va a tener el cuerpo de la forma.
4. El Cuerpo, representa la parte principal de la forma y constituye la acción que tiene lugar después de la introducción.
5. La Conclusión, consiste en firmas de autorización, aprobación u otro dato concluyente que le da validez formal. En el Anexo 7, se presenta una figura con las partes de una forma.

G) Instructivo: Las instrucciones para llenar una forma es un apartado necesario que debe aparecer en todo el manual de procedimientos. Para que esas referencias e instrucciones sean eficaces, tienen que seguir cierto lineamiento. En el Anexo 7 se muestra un ejemplo de un instructivo.

#### **2.4.4 Preparación del manual**

Aquí se inicia el procesamiento de la información, es decir, la integración propiamente dicha del proyecto del manual. Para la preparación del manual es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantenga un sentido

de continuidad y de unidad. Pueden surgir durante la preparación del manual algunas dificultades al determinarse funciones y procedimientos por escrito ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por determinar con éxito el manual, o bien que no se lleven a cabo las especificaciones en él establecidas.

- Formato: Para lograr un eficiente manual de procedimientos, conviene analizar detalladamente el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida facilitar su lectura, consulta y evaluación, además de inspirar confianza por su apariencia y orden.

A) Autorización del Manual: Ya elaborado el manual y para poder facilitar la implantación de éste, se recomienda que sea autorizado por las partes que intervienen:

- Por la dirección superior, para darle la formalidad y apoyo necesario.
- Del responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
- De la unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos (sistemas y procedimientos, organización y métodos, etc.), si hay, o del grupo de técnicos en su caso.
- Del consultor externo en su caso.

La indicación de haber sido dada la aprobación al manual por parte de los órganos competentes es uno de los aspectos que deben siempre aparecer en todo manual administrativo.

B) Aprobación y Control del Manual: Una vez que un manual ha sido elaborado, autorizado, e impreso o reproducido, se procede a su distribución. La distribución de los manuales es un aspecto delicado, especialmente en organismos grandes. Se recomienda que las personas directamente involucradas en el uso de los

manuales conozcan con detalle su contenido, a fin de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan consultar dichos documentos, ya que el personal al que están destinados no siempre están acostumbrados a consultarlos con la frecuencia requerida.

(Íbidem, p.124). “El control del manual es aquel en el que es necesario conocer los nombres de los destinatarios para poder organizar convenientemente la distribución”. Y así asegurarse de que cada interesado ha recibido el ejemplar que le corresponde.

Se recomienda que el órgano responsable de elaborar los manuales administrativos elabore un listado y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, facilitando el control de los tenedores de manuales. En el Anexo 7, se muestra un ejemplo de hoja de control de distribución de manuales.

C) Revisiones y Actualizaciones: Considerando que las operaciones de un organismo social van en aumento progresivo, transformándose en una acumulación de trámites, es necesario observar la dinámica de los manuales, revisándolos y actualizándolos constantemente.

Para la autora S.Z. Diamond (op.cit. p.123. ed. Interamericana), al respecto comenta que “Las actualizaciones se dividen en dos categorías: irregulares (no planeadas) y regulares (Planeadas).

**CUADRO 22. ACTUALIZACIONES IRREGULARES Y REGULARES**

<p>ACTUALIZACIONES IRREGULARES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste en llevar a cabo actualizaciones conforme sean necesarias.</li> <li>• Cualquiera que sean las circunstancias la responsabilidad del encargado del manual es hacer llegar lo más pronto posible el nuevo material a los usuarios.</li> </ul>
<p>ACTUALIZACIONES REGULARES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste en establecer un programa de actualizaciones periódicas.</li> <li>• Hay que realizar periódicamente una revisión a todos los manuales, cuando menos una vez al año</li> <li>• Y si los apartados cambian con rapidez, será necesario efectuar esas revisiones dos veces al año.</li> </ul>

Algunas recomendaciones para la actualización es que independientemente de si es planeado o no, los analistas tendrán la responsabilidad de que hay buena comunicación de los temas y de que se mantenga un registro apropiado de todos los cambios.

Dos recomendaciones se pueden dar a los analistas respecto a las actualizaciones, estas son:

- Llevar registro de todos los cambios hechos en cada manual (o los cambios no aceptados) y las razones para ello.
- Una copia de todas las páginas del manual que se ha publicado junto con notas que indiquen las fechas en que estuvieron en vigor.

Otro manual que en nuestro medio se ha generalizado en su uso, es el manual de procedimientos. Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa.

El hecho de que no se utilicen de manera uniforme métodos que existen para hacer tareas es motivo de gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo de oficina. El manual de procedimientos por sus características persigue esa finalidad.

Los manuales de procedimientos administrativos son un documento elaborado sistemáticamente que indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, además su objeto principal del manual es el de instruir al personal, guiarlo, etc., es una gran herramienta, en la cuál en el capítulo 4 se presentará, de forma práctica la integración del manual de procedimientos aplicado a los servicios de enfermería de un hospital.

# **CAPÍTULO 3**

*ORGANIZACIÓN DEL HOSPITAL*

### **3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.**

En el siglo XIX, existía un gran número de españoles que contribuyeron en el desarrollo industrial y comercial de la ciudad poblana. En esta época un grupo de ellos acordaron el día 21 de octubre de 1860, fundar una junta de Beneficencia Española, para socorrer a los españoles.

La primera reunión la efectuó Don Claudio García en el domicilio de Don Nicolás de Teresa, calles de la compañía número 10. De esta reunión nació la actual Sociedad Española de Beneficencia de Puebla, siendo el primer presidente de la Institución Don Domingo Gómez de Rueda. Constituida la beneficencia, se procedió a la inscripción de personas de descendencia española, siendo las cuotas de un promedio de 58.80 pesos.

El 26 de mayo de 1884, se lleva a cabo una sesión donde se acuerda por unanimidad de votos, se conceden facultades a la junta directiva de los fondos de la Sociedad Española para que se encargase de la compra de una casa y muebles que sirvan de asilo a los españoles que lo necesiten. Compraron una casa en la calle de los perros, detrás de la Iglesia de San Francisco que fue casa de salud de la sociedad; se inaugura el 2 de mayo de 1890, siendo el primer director médico el Dr. Francisco Marín. El día 16 de abril de 1903, a petición de los mismos directivos, llegan a la Institución de la Beneficencia Española las religiosas Josefinas de México quienes se hacen cargo de la asistencia directa de los enfermos.

En el año de 1923, la junta directiva adquiere varios apartados modernos para mejorar la institución. En 1928 en el progreso de la ciudad, se adquiere equipo completo de rayos X, una mesa para radiografía y una sala de radioterapia; se mejora el laboratorio de biología, se complementaron los pabellones; además se adquirió un esterilizador, un refrigerador. En este entonces fungían como directivos los señores Benigno Rodríguez, Antonio Fernández Ríos, Domingo

Gómez Rueda y Carlos Alonso Miyar como presidente.

La directiva de la sociedad tuvo que luchar con gran esfuerzo para que la institución no decayera. Y este esfuerzo, los ha llevado al logro del crecimiento de la misma hasta nuestros días, con retos en los avances tecnológicos y científicos de la medicina. Y de acuerdo a estos retos, la institución se ve obligada a proporcionar atención altamente calificada, además, de ir modificando sus instalaciones en beneficio de la Sociedad Española y la sociedad en general.

El hospital no contaba con expediente clínico de cada paciente, las indicaciones médicas, y notas de enfermería se llevaba un libro llamado Ordenata, había uno de ellos en cada pabellón.

En 1960 llega al hospital Sor Celia Artola quién establece cuadros individuales del expediente clínico para cada paciente, estableció un registro de enfermería continuo de 24 horas, utilizando tres colores: azul (turno matutino), verde (turno vespertino) y rojo (turno nocturno).

En 1999, asume la Jefatura de Enfermería Sor Celia Campos Salinas, establece el departamento de enfermería con una organización departamental completa, elabora su plan de trabajo de un año y lo presenta a la Directiva.

Su objetivo general es facilitar el trabajo a realizar en el campo de supervisión y enseñanza actividades específicas programadas que imanen directamente de las necesidades detectadas durante el diagnóstico situacional de cada servicio y así poder optimizar las labores técnicas del personal de enfermería e implementar un trato humanístico.

En marzo del 2001, asume el puesto de jefe de enseñanza la Licenciada en Enfermería Maribel Pérez Marín, ella implementa manuales de organización y procedimientos en cada pabellón, organiza al personal de enfermería de acuerdo a su especialidad y necesidades de cada uno de los servicios.

### 3.1.1 Organización del Hospital

La Organización Mundial de la Salud define el hospital como “Una parte integrante de la organización médica social, cuya función es la de proporcionar a la población atención médica completa”, además de que debe ser tanto preventiva como curativa y cuyo servicio de consultorio externo, alcanza a la familia en el hogar.

La organización del hospital, vista como el planteamiento y estructuración racional de las funciones administrativas y científicas para la buena gestión, que permitan aplicar los principios de optimización de esfuerzos con ingredientes de inmensa importancia como lo son la comunicación en general y la sistematización de la misma en diferentes medios y formas.

La descripción de un hospital, según la clasificación, permite analizar su funcionalidad y mejorar la distribución de recursos.

#### CUADRO 23. TIPOS DE HOSPITALES

Por el número de camas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pequeños (hasta 50 camas)</li><li>- Medianos ( de 51 a 250 camas)</li><li>- Grandes (más de 250 camas)</li></ul>
Por su localización geográfica	<ul style="list-style-type: none"><li>- Urbanos</li><li>- Semiurbanos</li><li>- Rurales</li></ul>
Por el promedio día-estancia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Agudos</li><li>- Crónicos</li></ul>
Por su dependencia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Oficiales</li><li>- Privados</li></ul>
Por el servicio que presta	<ul style="list-style-type: none"><li>- Especializados</li><li>- Generales</li></ul>
Por su construcción	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verticales</li><li>- Horizontales</li></ul>

Por su zona de influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentrados</li> <li>- Adscritos</li> <li>- Mixtos</li> </ul>
---------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ma. de la Luz Balderas Pedrero (2002, p. 103)

El hospital se clasifica como una institución de segundo y tercer nivel de atención y es de dependencia privada.

El segundo y tercer nivel de atención “Se refiere a que debe disponerse de un conjunto de recursos organizados para atender los problemas que le sean referidos por el primer nivel”. Según Manuel Barquín C (1992, p.35); para ello se debe contar con capacidad para:

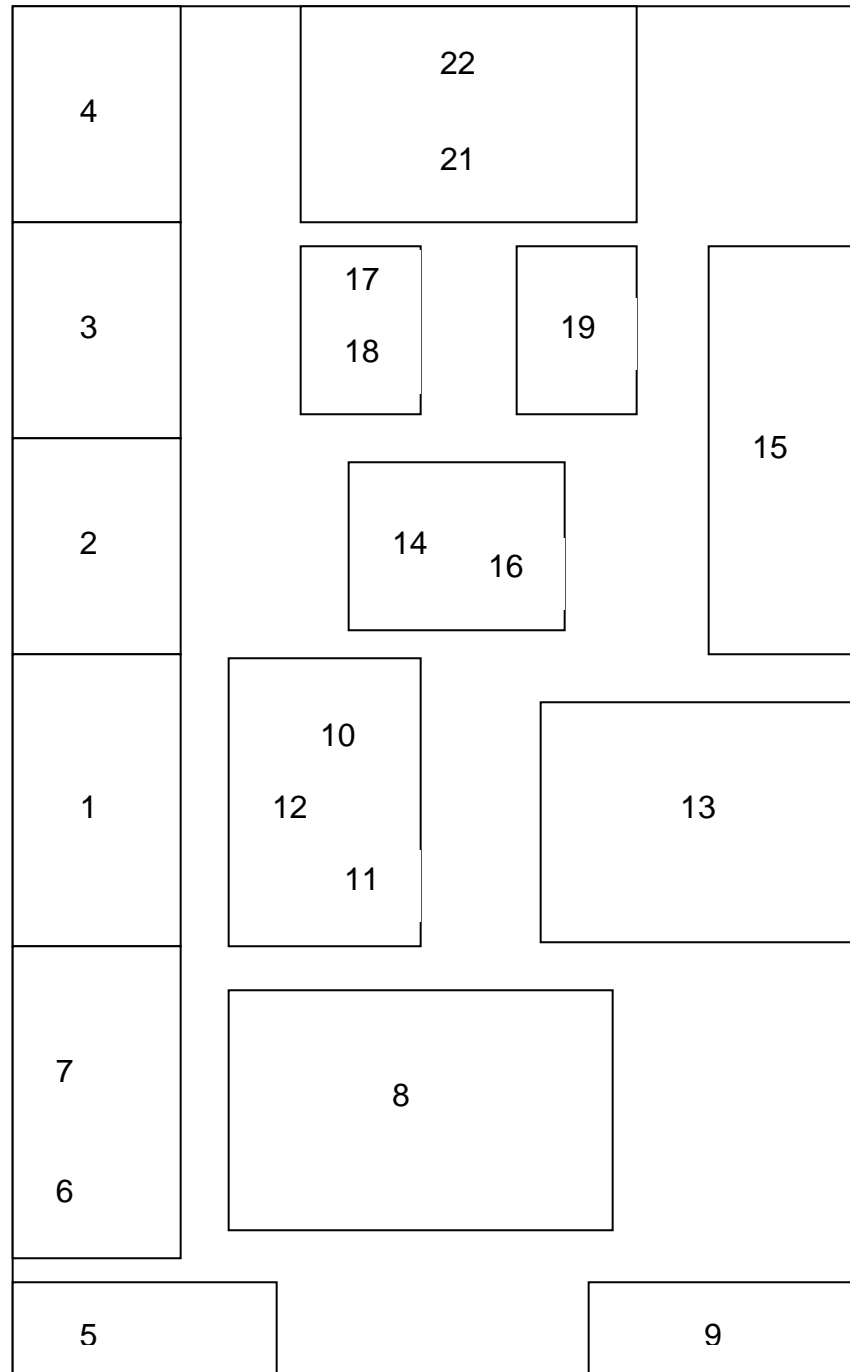
- Atender y resolver los problemas medicoquirúrgicos que se presentan aproximadamente en 12% de los casos totales. En este nivel se encuentran hospitales, cuyo número de camas censables se calcula teniendo en cuenta la demanda, el porcentaje de ocupación y el promedio de estancia de los pacientes.
  
- Atender y resolver los problemas ambientales en aspectos de control y vigilancia, para evitar daños directos a la salud debidos a agentes patógenos y sustancias tóxicas.
  
- Realizar, con base en la información generada por el sector, la función de vigilancia epidemiológica, estableciendo subsistemas necesarios para tener conocimiento oportuno de los daños a la salud.
  
- En este nivel se suman las acciones y recursos del conjunto de la estructura de salud pública en n área geográfica, para lo cuál se requieren servicios de coordinación, dirección y control.
  
- Debe tener atención a las personas de: prevención, curación, rehabilitación;



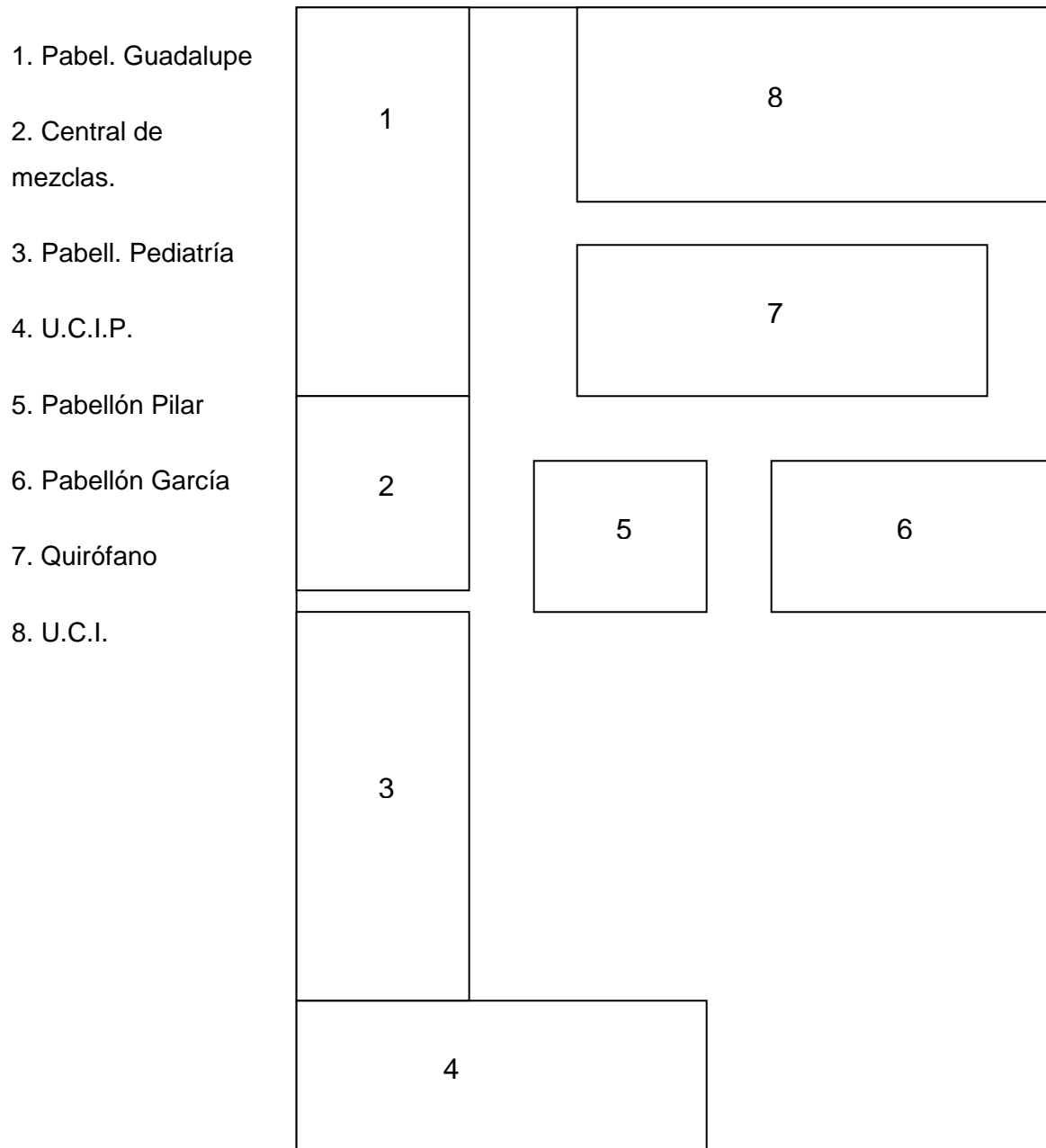
## FIGURA 15. CROQUIS DEL ÁREA FÍSICA

### A) PLANTA BAJA

1. Patología
2. Laboratorio
3. Rayos X
4. Fisioterapia
5. Urgencias
6. Cons. Externa  
pediatría.
7. Banco de sangre
8. Área admón.
9. Descanso
10. Cafetería
11. Inhaloterapia
12. Cir. Ambulatoria
13. Cons. Externa
14. Baños
15. Distinción
16. Farmacia
17. Director Médico
18. Depto. De Enfría
19. Hemodiálisis
20. Ceye
21. Maternidad
22. Ginecología

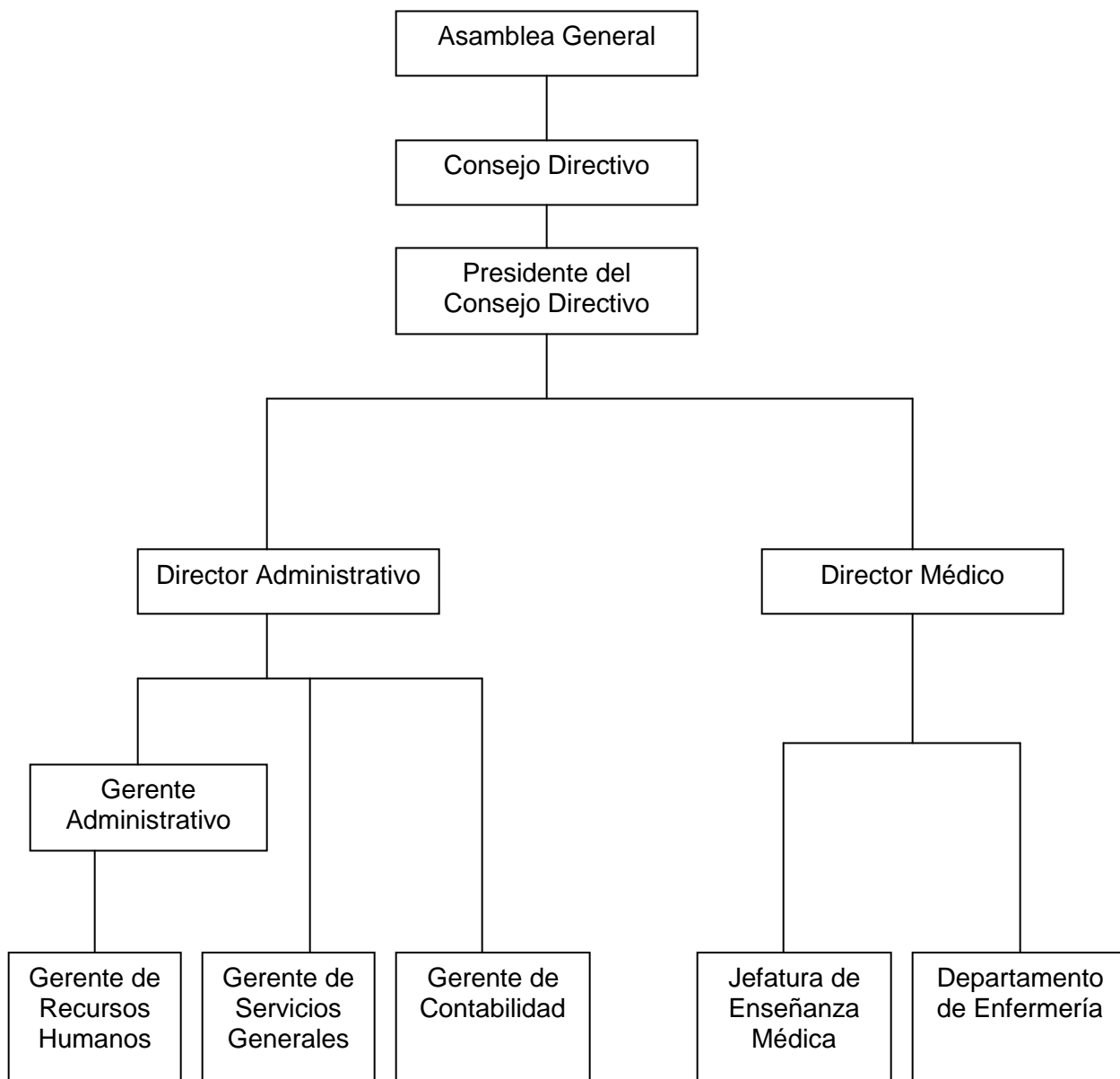


## B) PLANTA ALTA



A continuación se presenta el organigrama general del hospital, con cada uno de sus departamentos.

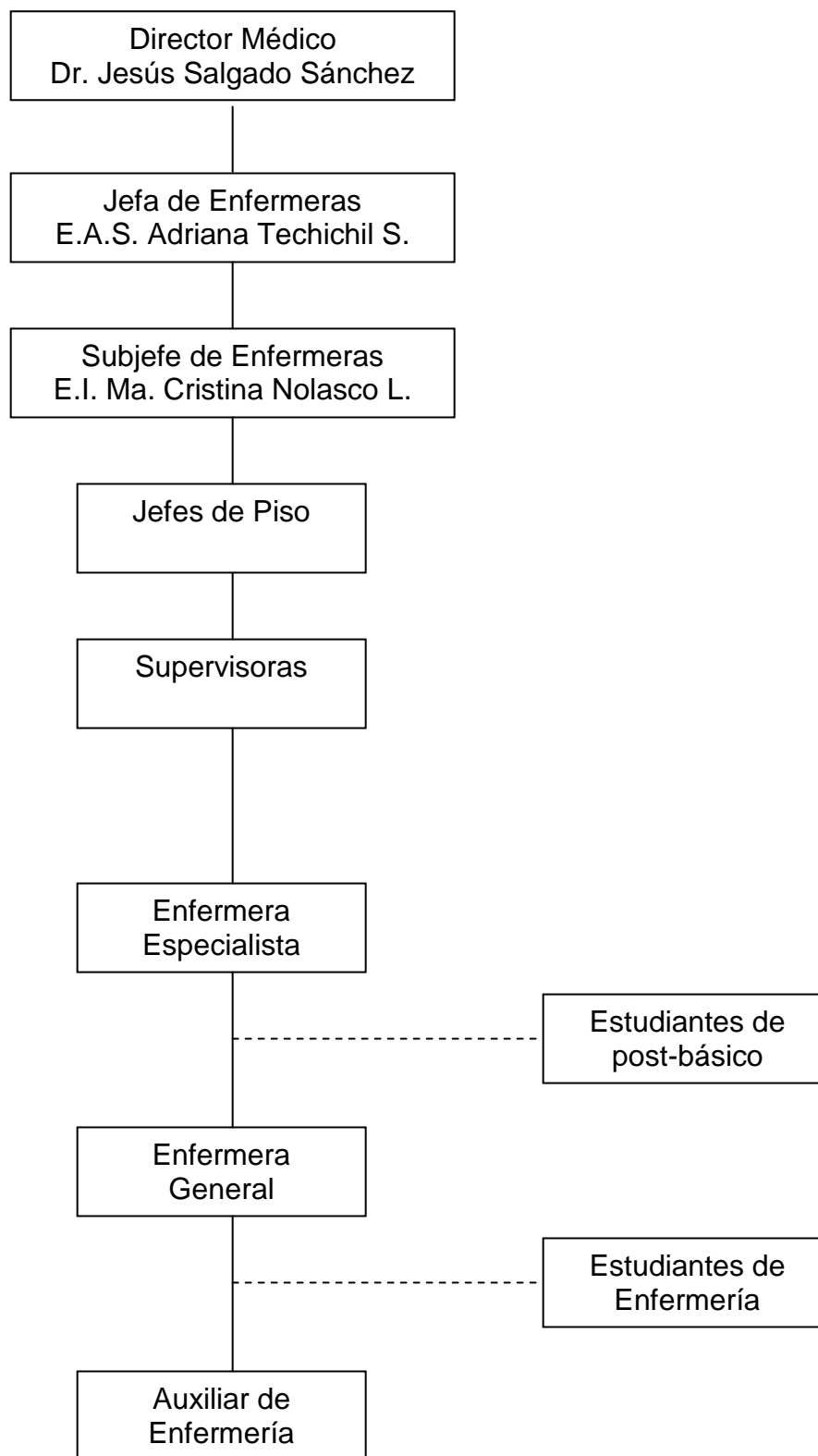
**FIGURA 16. ORGANIGRAMA GENERAL DEL HOSPITAL**



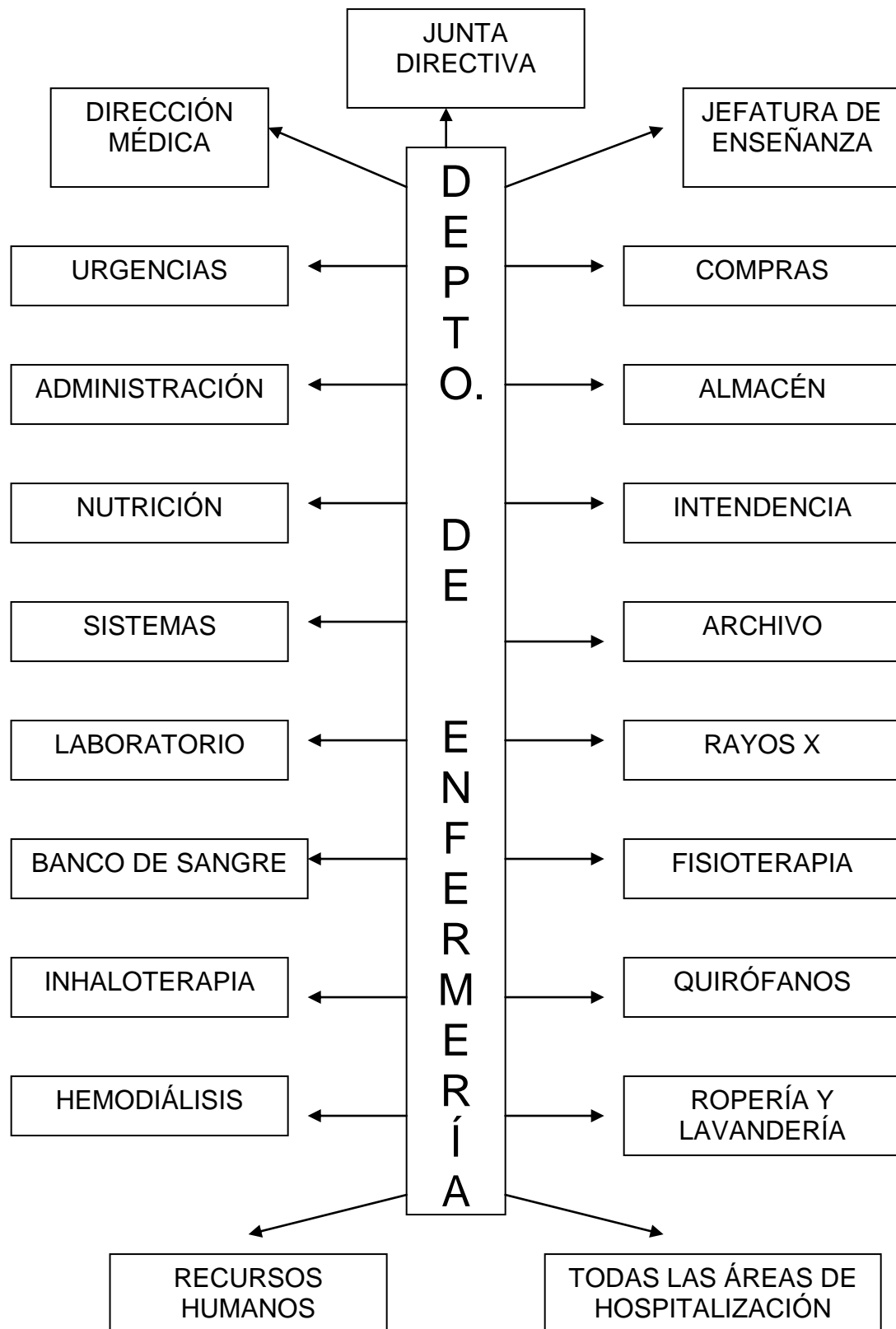
Manual de Organización del H.S.E.P.

A continuación se muestra el organigrama del Departamento de Enfermería.

**FIGURA 17. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA**



**FIGURA 18. COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL**





Además el departamento de enfermería cuenta con una plantilla de enfermería, la cuál se presenta en el cuadro a continuación, éste nos indica el puesto a desempeñar, quién es actualmente la responsable y el turno en el que labora.

**CUADRO 25. PLANTILLA DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA**

<i>PUESTO / AREA</i>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>No. DE ENFERMERAS</b>			
		T. MAT.	T.VESP	T. NOC	TOTAL
Jefe de enfermeras		1			1
Subjefe de enfermeras			1		1
Maternidad, Toco cirugía.		4	3	6	13
		8	7	11	26
Pediatria, Cunas, U.C.I.P.		3	2	4	9
		4	4	6	14
		5	3	6	14
Distinción, Cons. Externa, Cons. Ex. De Maternidad		3	2	4	9
		2	1	0	3
		2	1	0	3
U.C.I. , Urgencias.		5	5	8	18
		4	2	4	10
Quirófano central, Cirugía corta estancia, CEYE		17	12	6	35
		8	3	0	11
		3	2	4	9
Pabellón Pilar.		8	7	12	27
Pabellón Gpe. , Fisioterapia, Rayos X		5	3	6	14
		3	0	0	3
		1	0	0	1

Manual de Organización (2002, p.8), H.S.E.B.P

**CUADRO 26. PLANTILLA DEL ÁREA DE SUPERVISIÓN**

Área 1 supervisora turno vespertino	
Área 2 supervisora turno vespertino	
Supervisora turno nocturno Guardia A	

Supervisora Turno Nocturno Guardia B	
Supervisora Suplente	

Manual de Organización (2002, p.8), H.S.E.B.P

Para poder calcular el personal de enfermería que se debe contratar, es necesario saber cuantas camas censables hay:

• En el Servicio de Maternidad:	23
• En el Servicio de Nuestra Señora de Guadalupe:	21
• En el Servicio de Nuestra Señora del Pilar:	31
• En el Servicio de Distinción:	10
• En el Servicio de Unidad de Cuidados Intensivos Adultos (U.C.I.).	8
• En el Servicio de Cuidados Intensivos Pediátricos (U.C.I.P.).	5
• En el Servicio de Pediatría	<u>10</u>
<b>TOTAL</b>	108 camas censables

En Camas no censables se tiene lo siguiente:

• Cunas:	
- Incubadoras cuidados intermedios:	6
- Incubadoras en transición:	3
- Cunas cuidados fisiológicos:	<u>24</u>
<b>TOTAL</b>	33
• Urgencias:	5

La ocupación promedio general por mes de pacientes varía de acuerdo a la demanda de pacientes.

En el hospital el índice de morbi-mortalidad, oscila entre un paciente por bimestre en promedio.

El índice de morbi-mortalidad, “Se refiere al número de enfermos fallecidos en una población, un lugar y un tiempo determinado”.([www.laneta.apc.org](http://www.laneta.apc.org)). Es una palabra compuesta por dos expresiones; la primera referente a lo mórbido o sea a la enfermedad, y la segunda referente a la mortandad o sea a las muertes.

Las causas más frecuentes de ingreso a la institución han sido las siguientes:

- Para tratamiento
- Para cirugías
- Para reconstrucción
- Para observación

Las causas de egreso hospitalario son:

- Por mejoría
- Por traslado
- Por defunción

El promedio general de día-estancia hospitalaria de los pacientes por mes permanecen de 3 a 5 días de hospitalización

Es muy importante saber todos estos datos, referentes al hospital, tal como su historia, su organización, como está formado el departamento de enfermería y con cuánto personal cuenta, ya que es muy importante saberlo para poder hacer el cálculo del personal, sacar vacaciones, días festivos, entre otros.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Al finalizar la investigación y análisis de los procedimientos administrativos dentro del departamento de enfermería del Hospital de la Sociedad Española de Beneficencia de Puebla; se puede concluir que el departamento de enfermería es uno de los más importantes dentro de una Institución de Salud, integrado por personal profesional que proporciona atención de enfermería de alta calidad con una cobertura de 24 horas los 365 días del año, además de agrupar el mayor número de personal del Hospital.

Dentro del departamento de enfermería es importante la aplicación del proceso administrativo en la integración y organización de los recursos humanos de enfermería, ya que constituye un ángulo importante en el otorgamiento de los servicios de salud y requiere en todas sus fases de un trabajo meticuloso basado en conocimientos, experiencias y habilidades para obtener los resultados esperados que beneficien al paciente, al personal y a la propia Institución.

Es por esto que en la estructura del departamento de enfermería, es conveniente tener en cuenta diversos puntos tales como:

- Es importante que se apliquen los principios y métodos de la organización formal en los que se establecen los puestos, funciones, responsabilidades y derechos de cada uno de los elementos.
- Se requiere de los órganos administrativos necesarios para establecer una estructura que garantice el funcionamiento del departamento de enfermería, para dar cumplimiento a la responsabilidad asignada al personal.
- Dentro del departamento de enfermería es esencial la capacitación, es por ello que la capacitación continua en el trabajo permite el desarrollo profesional a través de acciones que mejoren su desempeño y sea congruente con las necesidades individuales, institucionales y sociales.
- Los programas de capacitación y desarrollo, realizado en forma eficiente,

permitirá establecer programas continuos y flexibles con base en las necesidades del personal de enfermería; además de estimular el interés en el aprendizaje como proceso continuo y proporcionar experiencias seleccionadas de aprendizaje al personal que se adapte a los cambios en la administración de enfermería.

- El cálculo de personal está sujeto a objetivos, normas y políticas del Sector Salud y de cada una de las Instituciones.
- Los indicadores para el cálculo del personal de enfermería constituyen un proceso dinámico, donde se integran elementos cualitativos y cuantitativos.
- Una vez determinados los recursos de enfermería, es necesario administrarlos en forma conveniente para mantener una fuerza de trabajo equilibrada y así garantizar la atención de los pacientes.
- Es una necesidad real, el disponer de un sistema estructurado e integral para la supervisión de los servicios de enfermería con criterios definidos. Para elaborar las guías de supervisión, se debe cumplir con una metodología estructurada, con el fin de aplicar los documentos necesarios durante los recorridos de supervisión, mismos que se harán cada vez más dinámicos, a medida que los supervisores los apliquen y utilicen.
- El departamento de enfermería, además de la responsabilidad de atender a los pacientes, se dedica a planear, organizar, integrar, dirigir; y a evaluar los recursos humanos, materiales, técnicos, así como de promover el desarrollo profesional. Es por esta razón que al investigar y analizar en el departamento de enfermería del Hospital de la Sociedad de Beneficencia de Puebla, éste no cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativos; es por ello que se realizó dicho manual integrando los procedimientos administrativos con los que cuenta, siendo de esta manera práctico de usar para el personal, ya que en vez de tener todos los procedimientos separados, ahora se tiene juntos en un manual y explicados paso por paso cada uno de ellos, haciéndolos más fácil de entender y poder aplicar.

Al realizar un análisis del departamento de enfermería se sugiere tomar en cuenta

algunos puntos relevantes:

- Que se promuevan conductas cooperativas entre el personal de enfermería, que cuenten con ciertos medios de comunicación administrativa; tales como: oficios, memos, circulares, boletines, informes, anecdotarios y medios computacionales.
- Que exista una buena comunicación entre el personal directivo y operativo, siendo responsabilidad de la Jefe y Subjefe de enfermeras informar de cualquier decisión que se tome dentro del departamento de enfermería.
- Fomentar dentro del departamento de enfermería la comunicación, el buen ambiente y la motivación entre el personal de enfermería.
- Que se realicen programas de orientación; en donde se lleve a cabo, para ayudar a que un empleado se ajuste a un nuevo ambiente y a nuevas responsabilidades.
- Que se introduzca al nuevo personal en el ambiente del hospital, a fin de que la adaptación del mismo se lleve a cabo en el menor tiempo posible, hacer que se relacione con su posición y su función en el equipo del área al que pertenece.
- Los programas de orientación deberán comprender principalmente; orientación hospitalaria, orientación al departamento de enfermería y orientación al servicio, estos programas serán entregados a cada uno del personal.
- Que se cuente con un pequeño Manual de Bienvenida al personal de nuevo ingreso; en donde contenga la siguiente información: historia del hospital, misión, visión, filosofía, valores institucionales, objetivo general, organigrama general; así como las áreas con las que cuéntale hospital, todo lo que se refiere a las condiciones de empleo y el reglamento.
- Que se realice un tríptico en donde se tengan valores o frases de superación y frases acerca del servicio y atención al paciente; dicho tríptico contara con 31 frases escritas por la Jefe y Subjefe de Enfermeras y cada día en la Jefatura se leerá la frase que corresponde al día indicado, junto con las supervisoras y jefes de piso, para que posteriormente ellas lo transmitan al personal operativo. Este tríptico lo tendrán que tener todo el personal; se dará lectura a la frase y se

comentará sobre ella; y de esta manera el personal directivo tendrá mayor contacto con el personal operativo, esto se hará en sesiones no mayores a 10 minutos.

- Que se realice una reestructuración en lo que se refiere a los Indicadores para el cálculo del personal, se sugiere que se tomen en cuenta los Indicadores ya establecidos por el Seguro Social; para que de esta manera con la mismo número de personal con el que cuentan actualmente, puedan descansar 2 días a la semana en vez de 1 sólo día como se maneja hoy en día, tomando en cuenta vacaciones, séptimos días, sextos días, permiso con goce de sueldo, incapacidad médica y festivos.
- Que exista una mayor coordinación y supervisión a las estudiantes de enfermería; que se tenga un registro de cada uno de ellos; así como que se les de seguimiento a sus prácticas dentro del hospital, realizándoles una evaluación al término de éstas.
- Que el departamento de enfermería cuente con una Plantilla de Historia de la Plaza, en donde se especifique el nombre del personal, número de nómina, fecha en que ingreso a dicha plaza, nombre de la plaza, tiempo que lleva desempeñando en la plaza, descripción de la plaza y fallas que se presentan en la plaza; todo esto es para cuando haya una baja de personal se tenga un registro e historial de la plaza y como ha sido llevada por si se presentan algún problema poder tomar las acciones correctas.
- Que exista una conciliación de la Plantilla Nominal entre el departamento de enfermería y el departamento de recursos humanos; para que ambos departamentos tengan y cuenten con la misma Plantilla Nominal, para cualquier duda o aclaración.
- Que los expedientes del personal de Enfermería en vez de manejarlos en hojas y archivándolos, que exista un programa en la computadora, el cuál se pueda tener todos los datos del personal, desde su nombre, número de nómina, fecha en la que ingresó a laborar al hospital, días festivos, sus asistencias, faltas, reportes que se tengan, los cursos y diplomados o especialidades que han

tomado, el turno en el que se encuentran, etc., para de esta manera hacer más práctico todo el expediente del personal y así reducir todo el papeleo que se tiene, y de esta manera también tener un programa en el cuál se tengan todos los trámites tales como permisos, pases de entrada, pases de salida, entre otros y así se reduce mucho el uso de tantos papeles, que después se pueden llegar a extraviar y dificulta el manejo de éstos.

**ANEXOS**

# ÍNDICE DE ANEXOS

## ANEXO 1: TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

- 1) Principales Teorías que influyeron en el pensamiento Administrativo actual.

## ANEXO 2: PLANEACIÓN

- 1) Pasos de la Planeación

## ANEXO 3: ORGANIZACIÓN

- 1) Organigrama Lineal
- 2) Organigrama Funcional
- 3) Organigrama Línea- Staff
- 4) Organigrama Horizontal
- 5) Organigrama Escalar
- 6) Organigrama Circular
- 7) Organigrama Matricial

## ANEXO 4: INTEGRACIÓN

- 1) Integración de los Recursos

## ANEXO 5: DIRECCIÓN

- 1) Comparación de las Teorías de Motivación de Maslow y Herzberg
- 2) Flujo de Influencia en tres Estilos de Liderazgo

## ANEXO 6: CONTROL

- 1) Vínculos entre el Control y las otras funciones de la Administración.
- 2) Los tres tipos de controles basados en el tiempo

## ANEXO 7: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

- 1) Índice Numérico
- 2) Índice Alfabético-Numérico
- 3) Símbolos de Diagramas de Flujo

# **ANEXO 1**

*TEORÍAS ADMINISTRATIVAS*

# TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

**FIGURA 1.** PRINCIPALES TEORÍAS QUE INFLUYERON EN EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO ACTUAL.

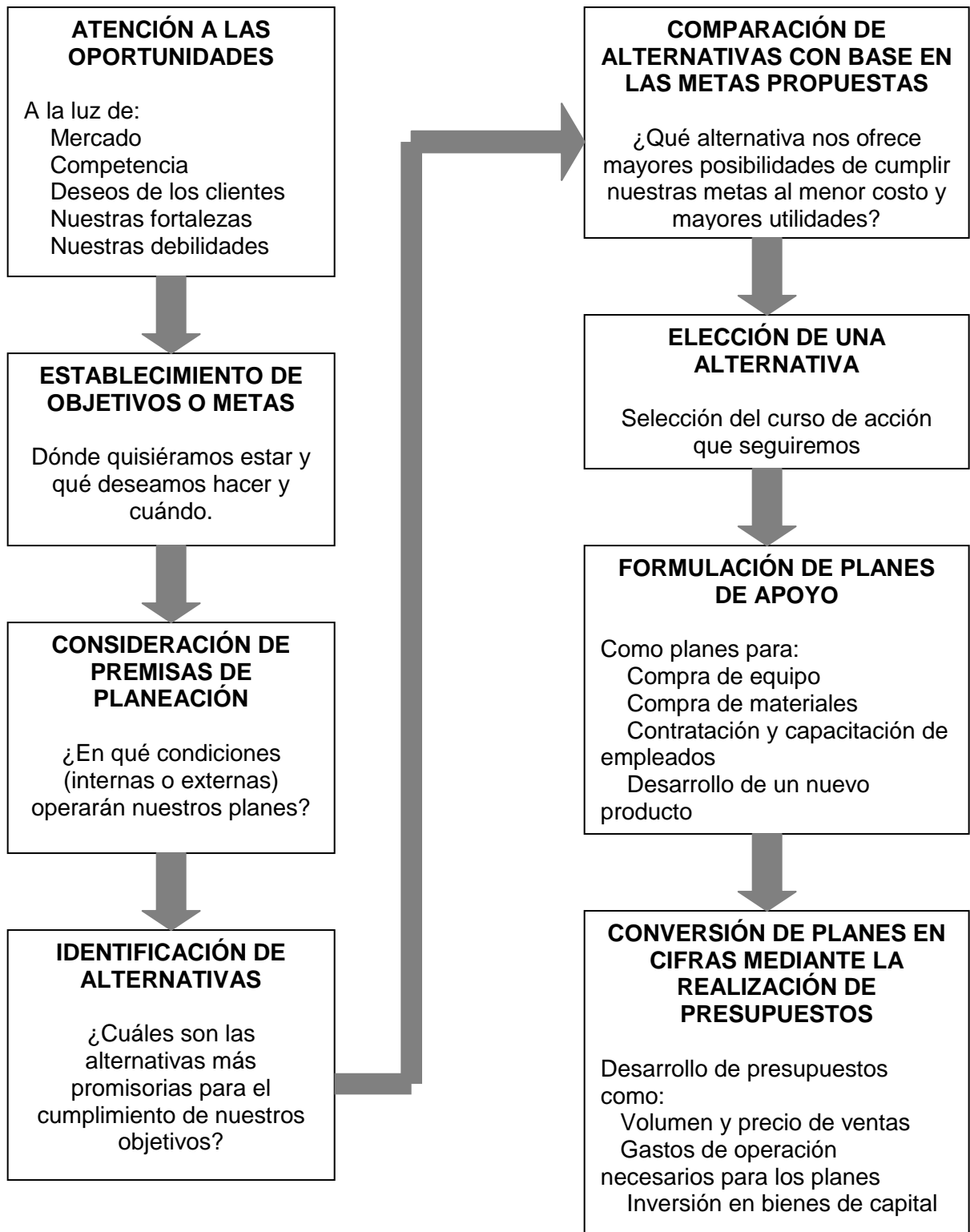
AÑOS	TEORÍAS
1903	Administración científica
1909	Teoría de la burocracia
1916	Teoría clásica
1932	Teoría de las relaciones humanas
1947	Teoría estructuralista
1951	Teoría de los sistemas
1953	Enfoque socio técnico
1954	Teoría neoclásica
1957	Teoría del comportamiento
1962	Desarrollo organizacional
1972	Teoría situacional

Según Idalberto Chiavenato (2000, p.10).

# **ANEXO 2**

*PLANEACIÓN*

## PASOS DE LA PLANEACIÓN



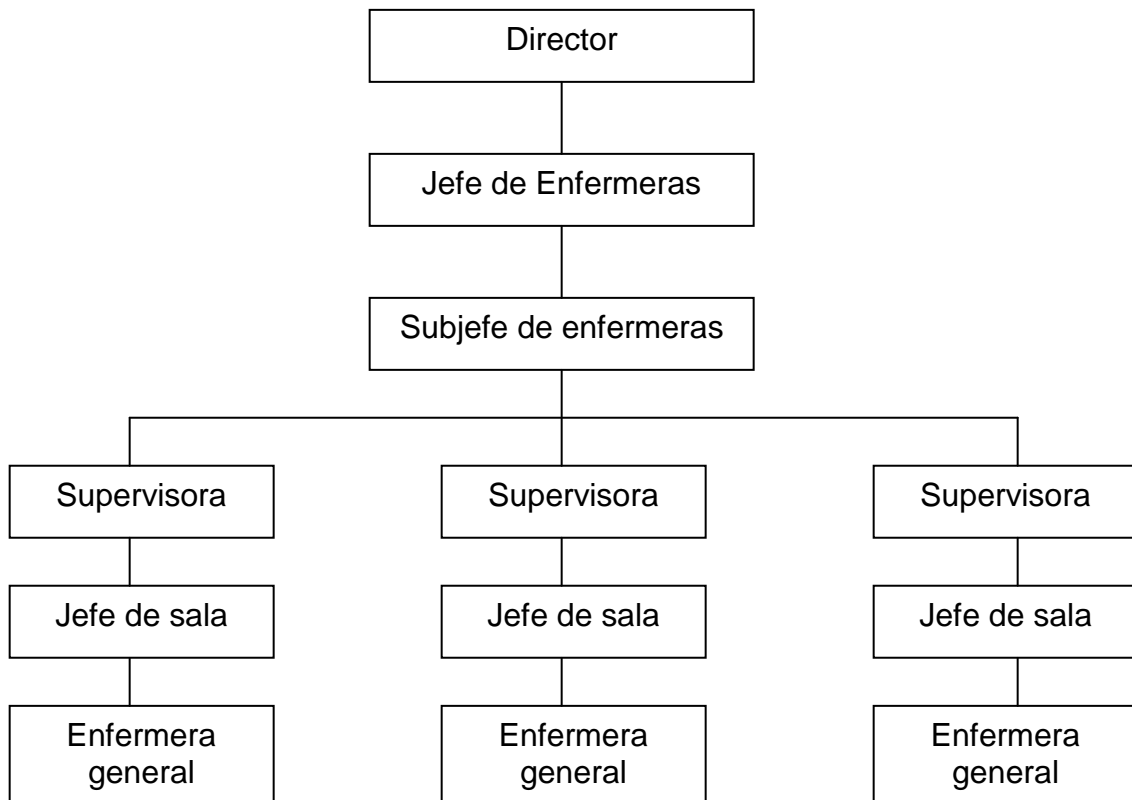
Según Harold Koontz, (2001, p. 134).

# **ANEXO 3**

## *ORGANIZACIÓN*

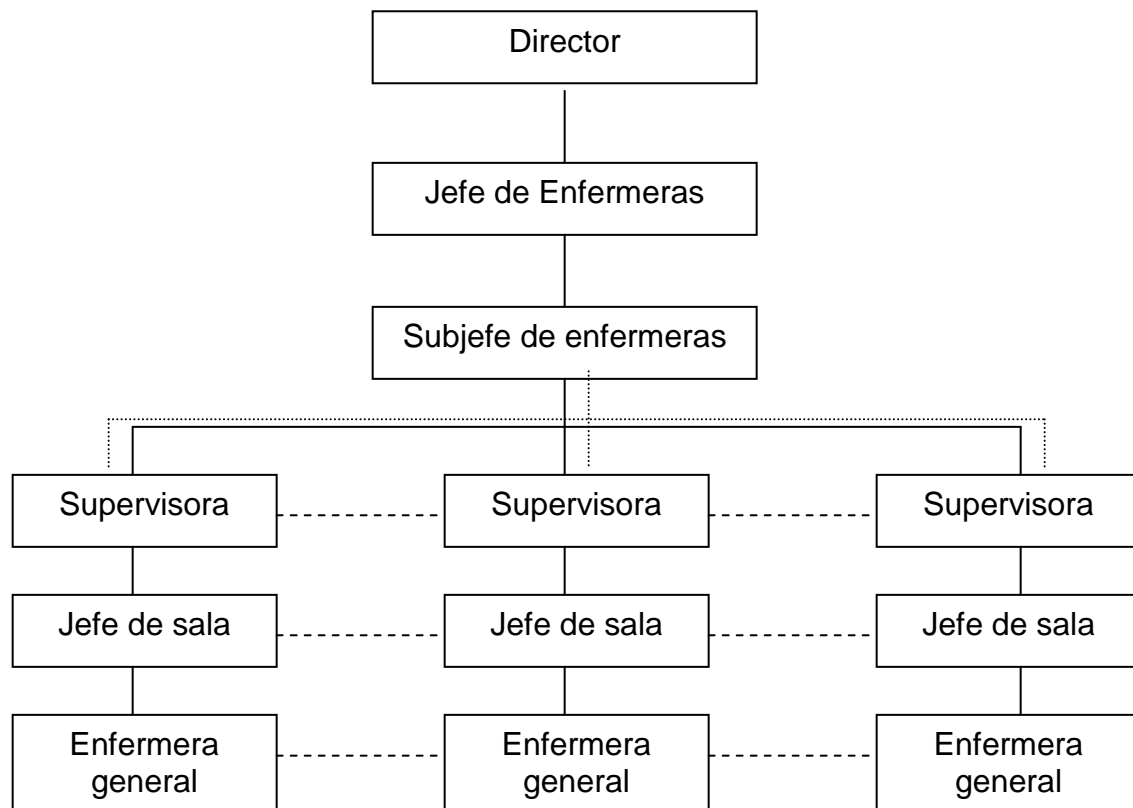
## CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

### 1) Organigrama Lineal de un departamento de enfermería



Según Ma. de la Luz Balderas Pedrero, (2002, p.70)

2) Organigrama funcional de un departamento de enfermería.



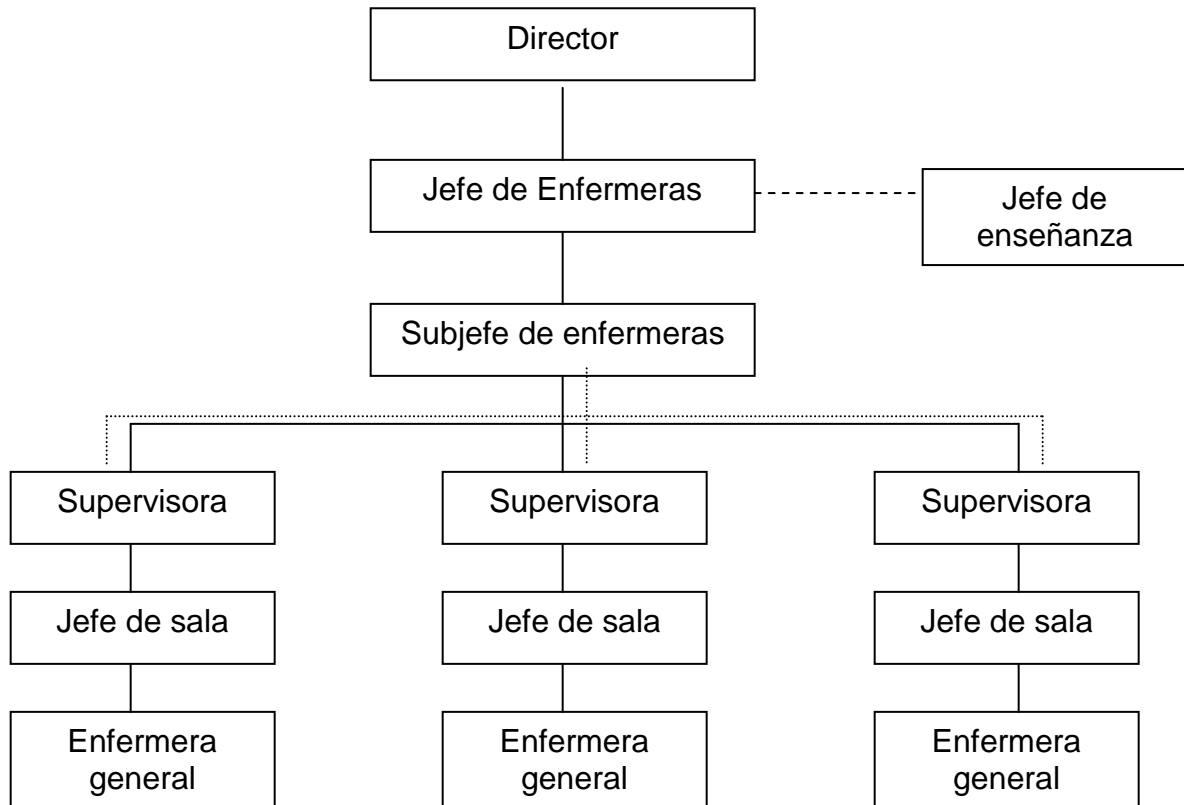
Autoridad \_\_\_\_\_

Coordinación - - - - -

Asesoría . . . . .

(Íbidem, p. 70)

3) Organigrama línea – staff de un departamento de enfermería



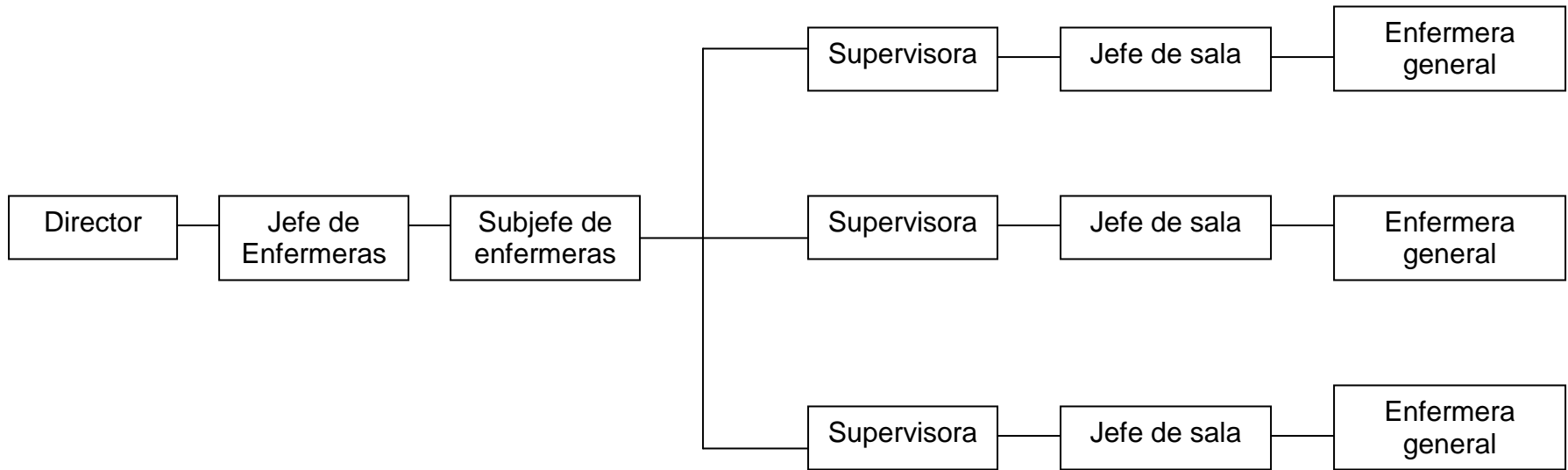
Autoridad \_\_\_\_\_

Coordinación - - - - -

Asesoría .....

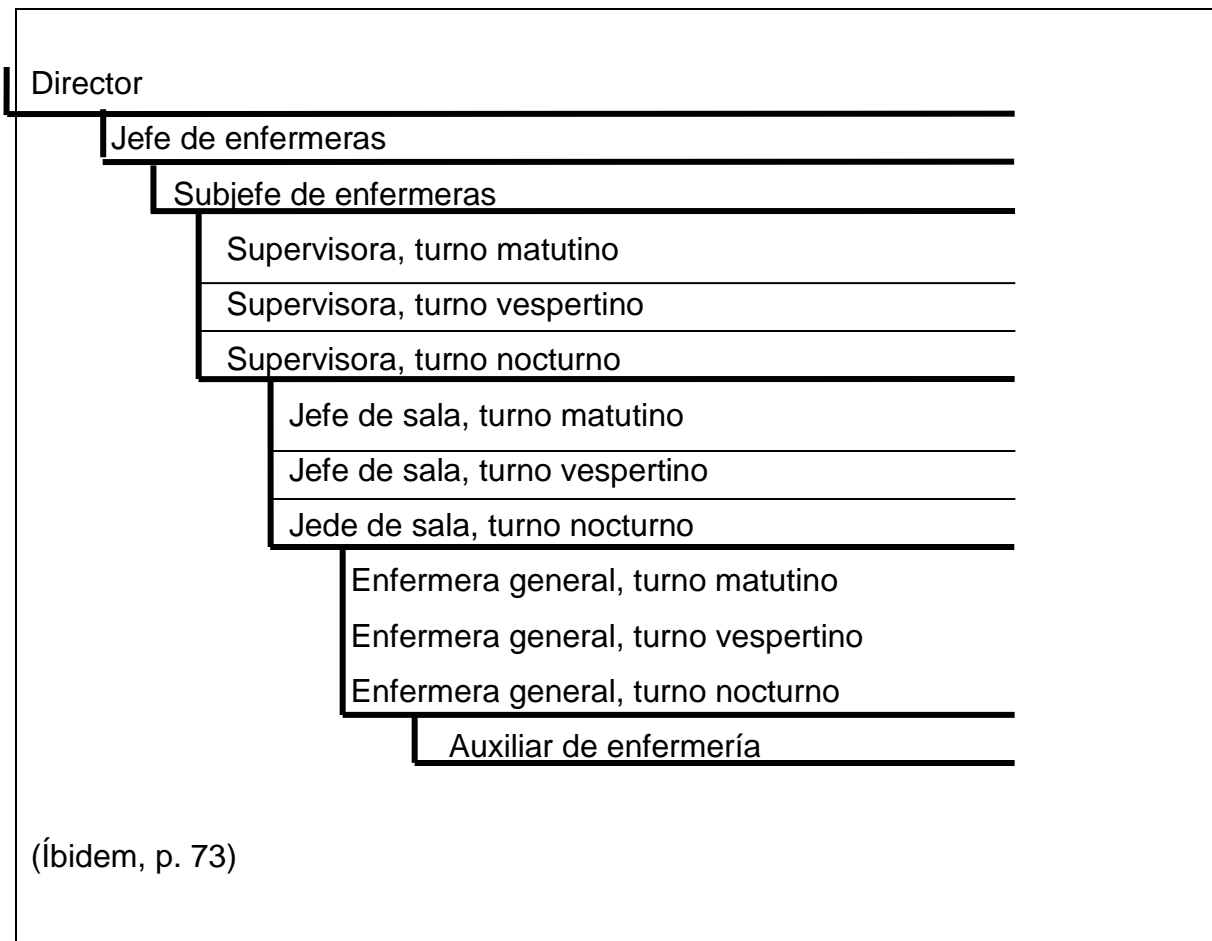
(Íbidem, p. 71)

4) Organigrama horizontal de un departamento de enfermería

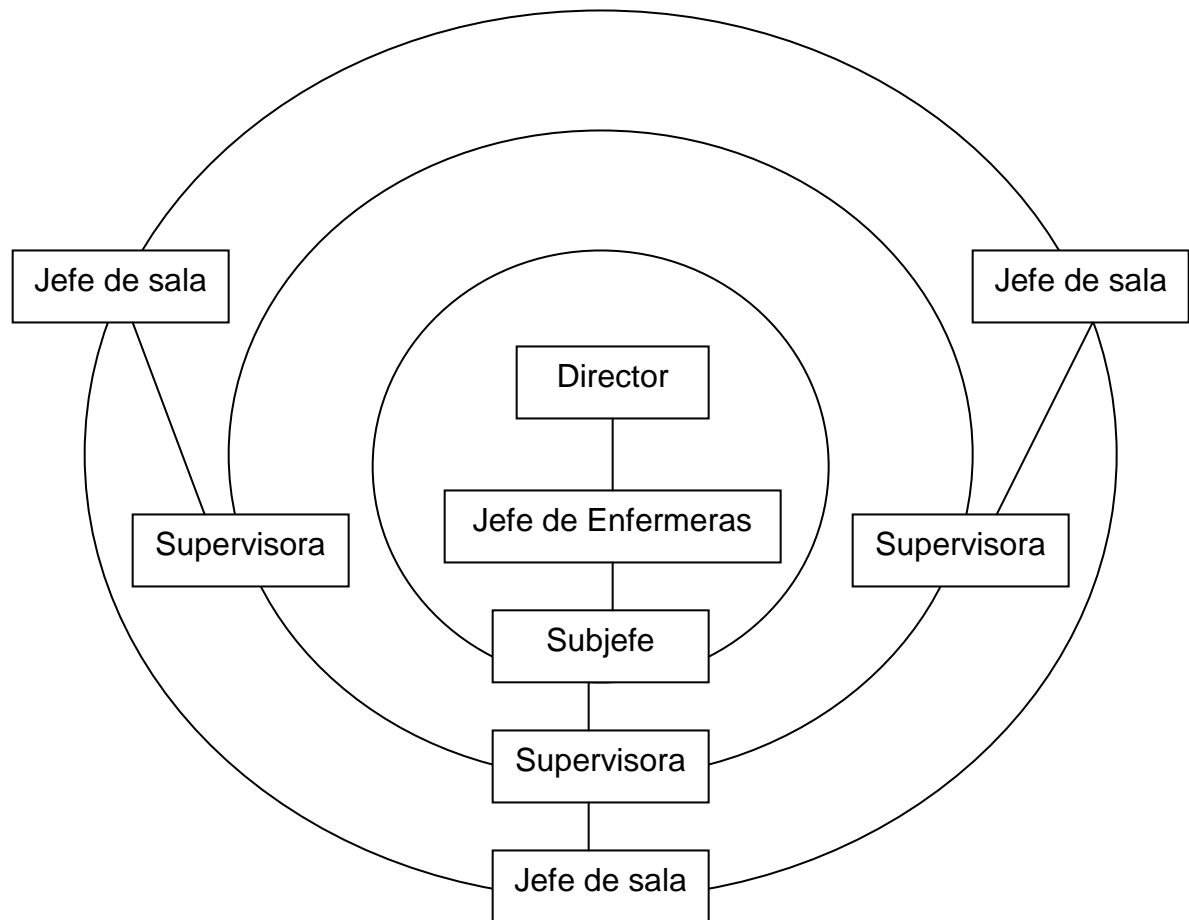


(Íbidem, p. 72)

5) Organigrama escalar de un departamento de enfermería

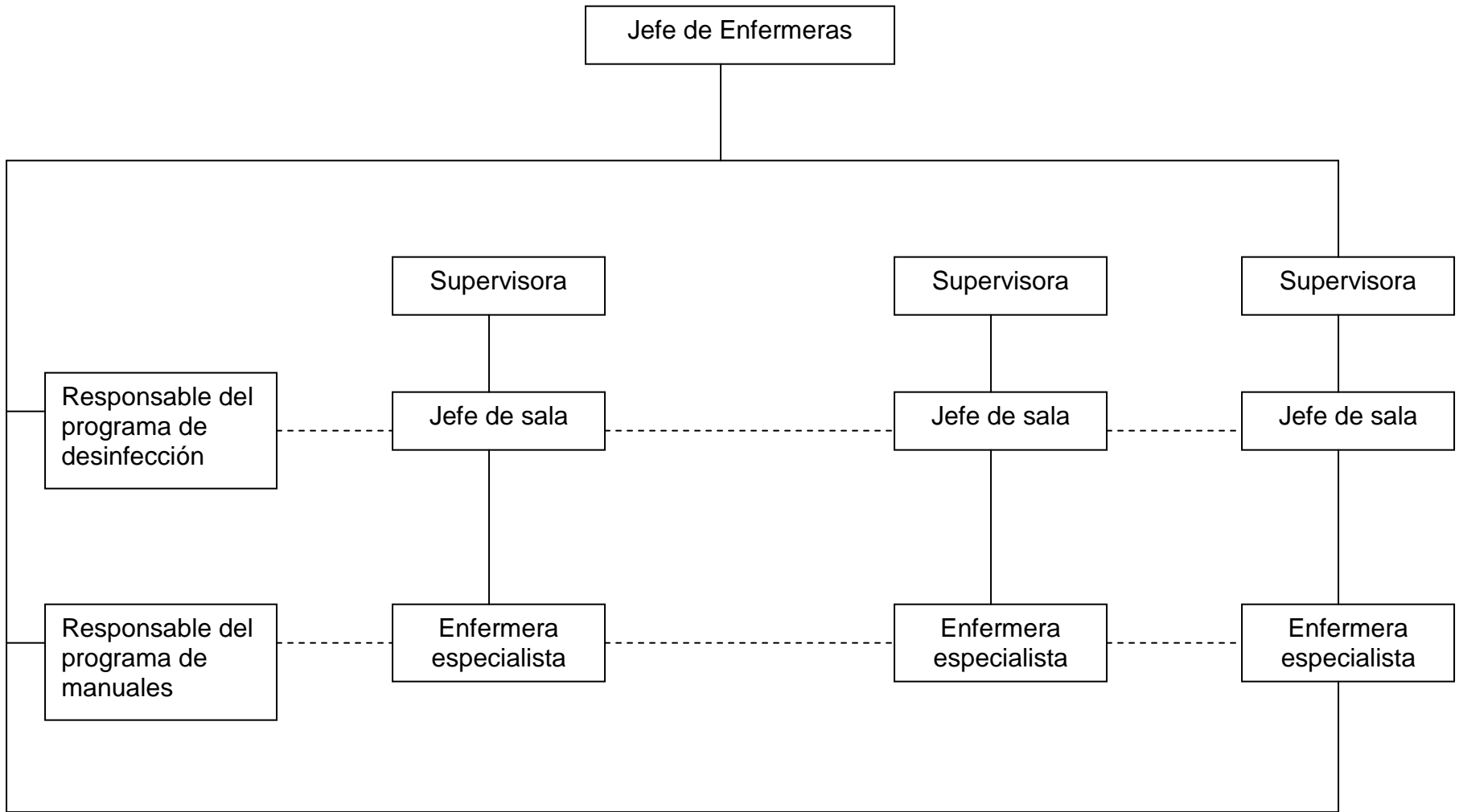


6) Organigrama circular de un departamento de enfermería (cuanto menor es el grado de autoridad, mayor es el círculo).



(Íbidem, p. 74)

7) Organigrama matricial de un departamento de enfermería



(Íbidem, p. 75.

# **ANEXO 4**

*INTEGRACIÓN*

# INTEGRACIÓN

**CUADRO 1. INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS**

<b>TÉCNICA</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>RECURSOS MATERIALES</b>
Reclutamiento	Reunir información sobre candidatos idóneos.	Reunir información sobre costos, existencias y calidad.
Selección	Escoger al más capacitado por medio de: pruebas, entrevistas y observación	Escoger los adecuados por medio de: pruebas, experiencia y demostración de calidad
Introducción	A través de la enseñanza en servicio.	A través de mantenimiento, renovación y sustitución.

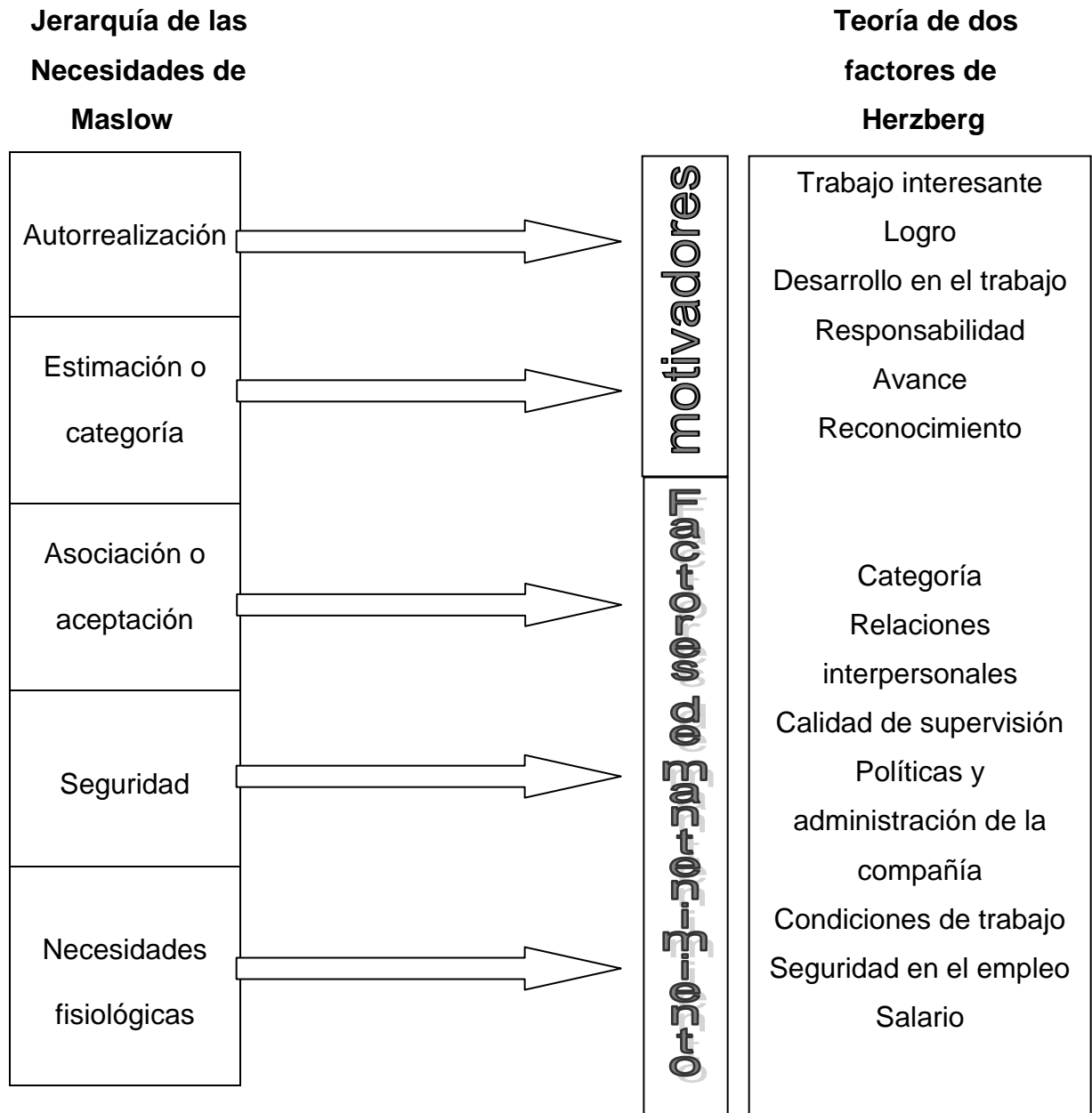
Según Ma. de la Luz Balderas Pedrero, (2002, p. 46).

# **ANEXO 5**

*DIRECCIÓN*

# DIRECCIÓN

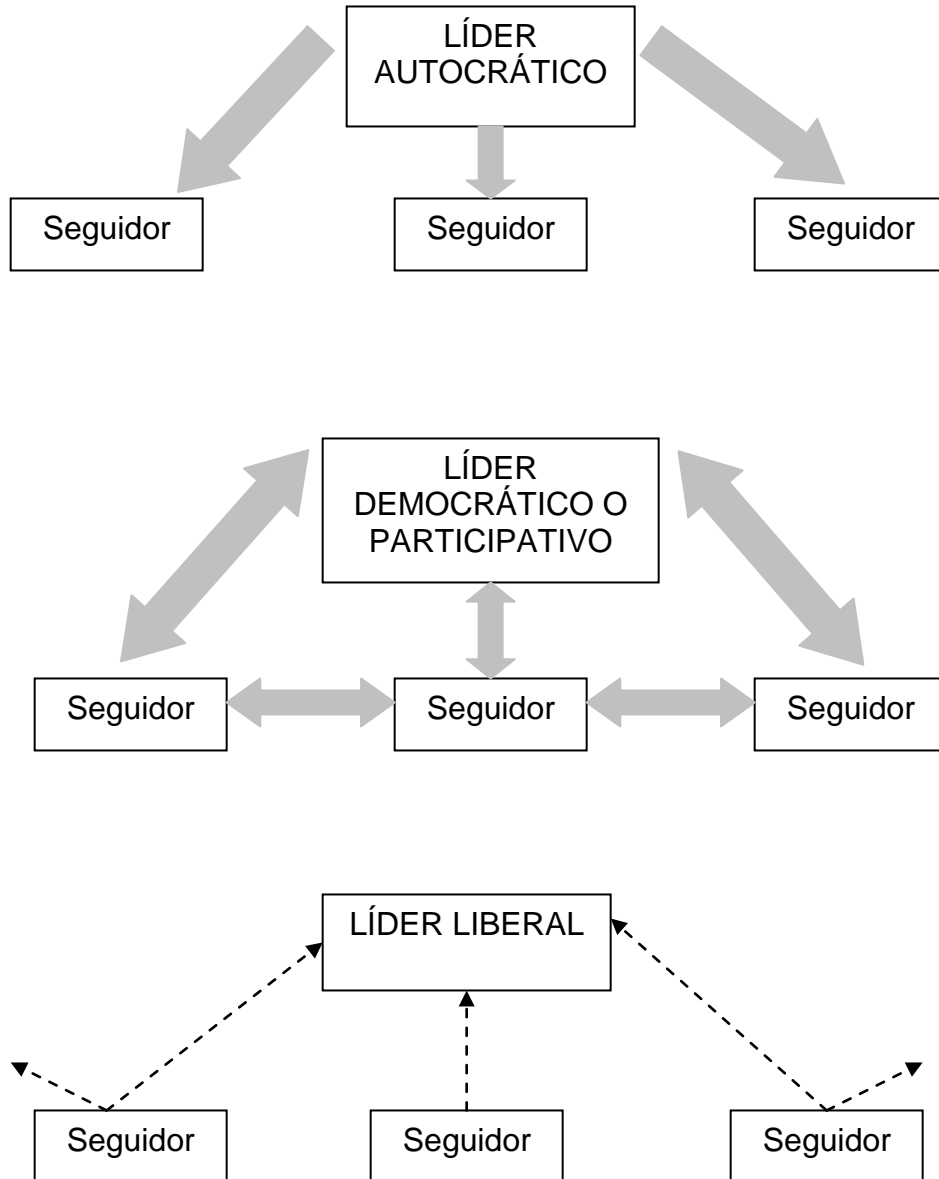
**FIGURA 1.** COMPARACIÓN DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN DE MASLOW Y HERZBERG.



Según Harold Koontz, (2001, p. 508).

## DIRECCIÓN

FIGURA 2. FLUJO DE INFLUENCIA EN TRES ESTILOS DE LIDERAZGO



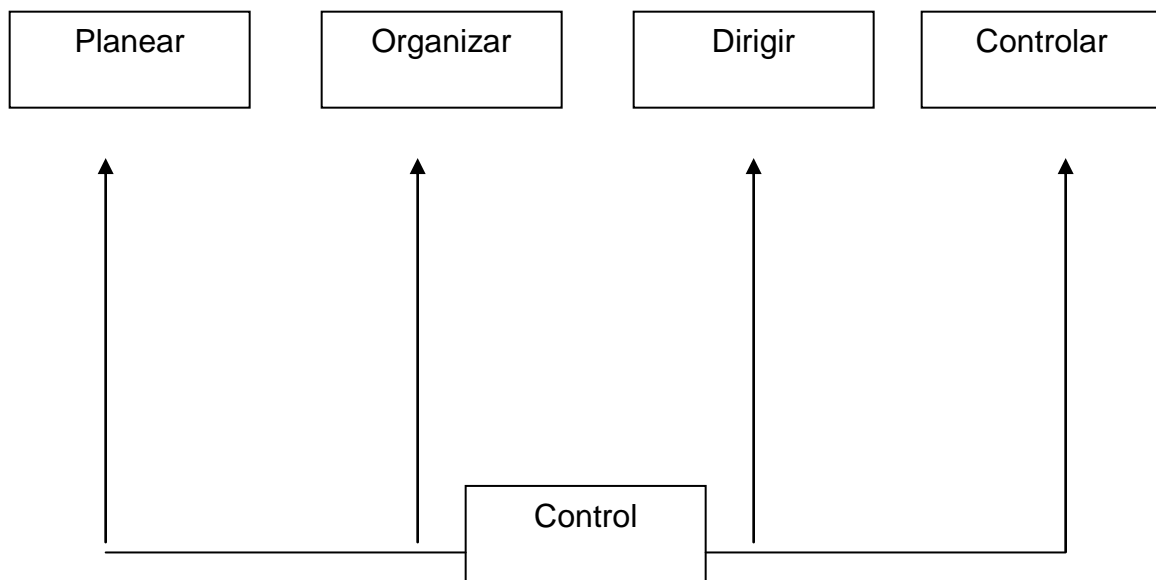
(Íbidem, p. 538.).

# **ANEXO 6**

*CONTROL*

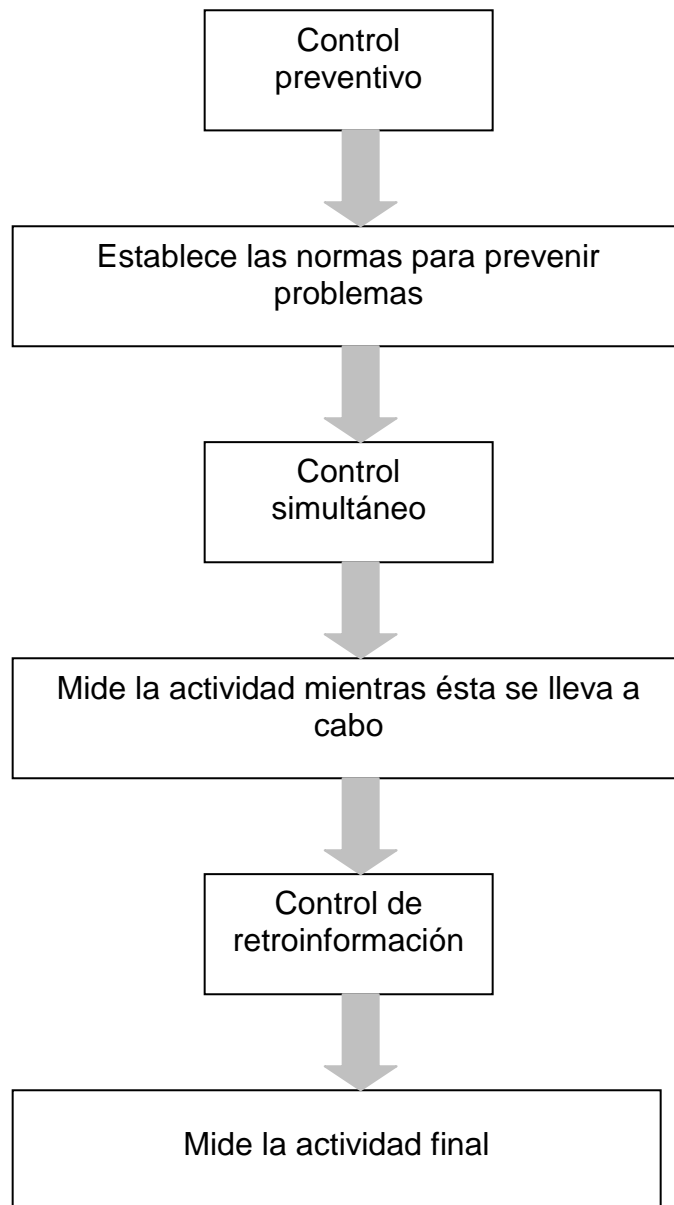
# CONTROL

**FIGURA 1.** VÍNCULOS ENTRE EL CONTROL Y LAS OTRAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.



Conforme con J. Andrew DuBrin, (2000, p. 376).

**FIGURA 2. LOS TRES TIPOS DE CONTROLES BASADOS EN EL TIEMPO**



(Íbidem, p. 378.).

# **ANEXO 7**

*MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS*

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Ejemplos de Índices:

**FIGURA 1. ÍNDICE NUMÉRICO**

1.- Índice
2.- Introducción
2.1 Objetivo del manual
2.2 Alcance
2.3 Como usar el manual
2.4 Revisiones y recomendaciones
3.- Organigrama
3.1 Interpretación de la estructura orgánica.
4.- Gráficas
4.1 Diagramas de Flujo
5.- Formas e Instructivos

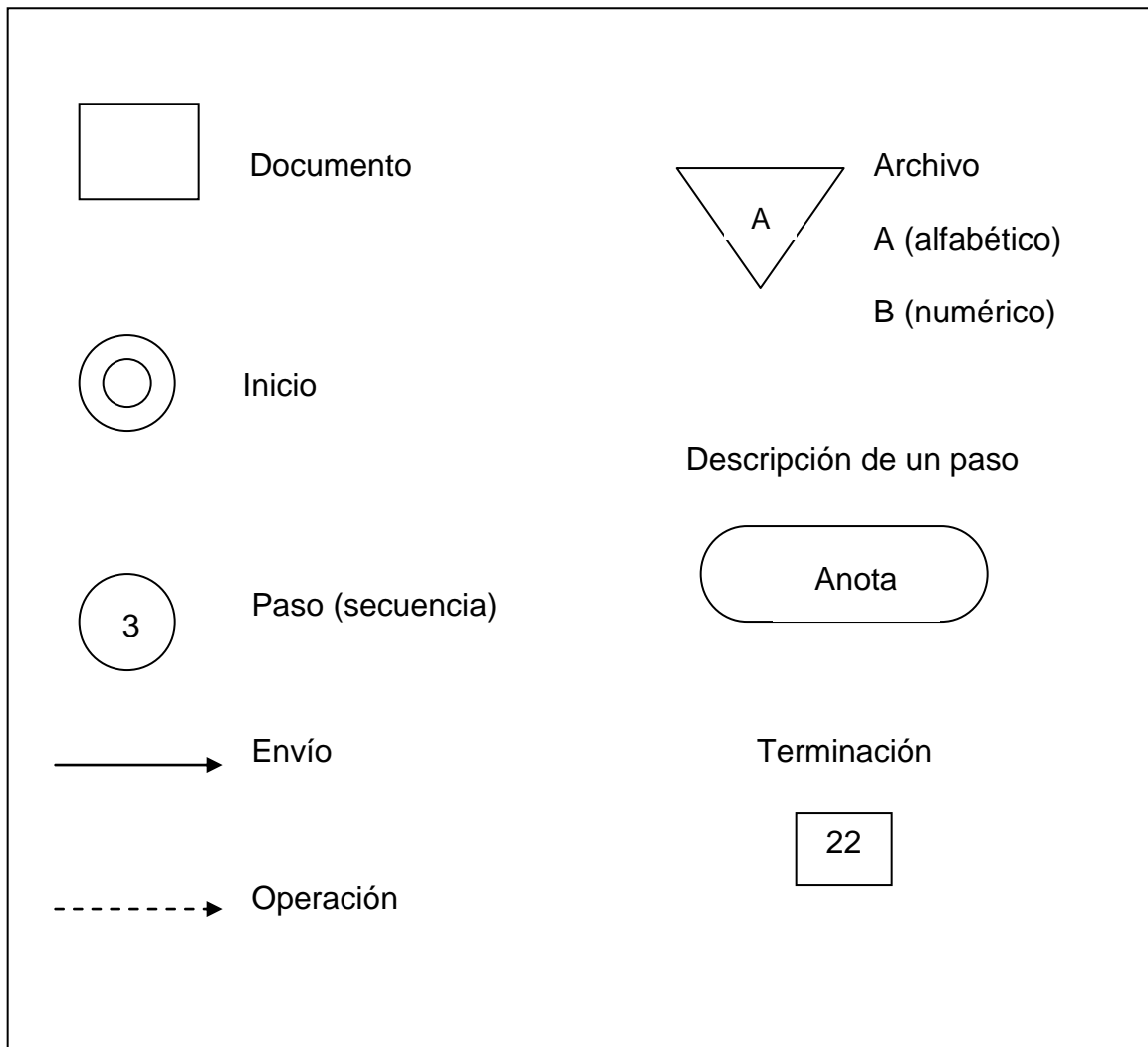
Según J. Rodríguez Valencia, (1991, p.111).

## FIGURA 2. ÍNDICE ALFABÉTICO – NUMÉRICO

1.- Índice
2.- Introducción
A. Objetivo del manual
B. Alcance
C. Como usar el manual
D. Revisiones y recomendaciones
3.- Organigrama
A. Interpretación de la estructura orgánica.
4.- Gráficas
A. Diagramas de Flujo
5.- Formas e Instructivos

(Íbidem, p. 111).

**FIGURA 3. SÍMBILOS DE DIAGRAMAS DE FLUJOS**



(Íbidem, p. 113).

# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA:

- BALDERAS PEDRERO, M. de la Luz., Administración de los Servicios de Enfermería; Editorial Mc Graw Hill Interamericana; Tercera Edición; México 2002.
- BARAJAS MEDINA, Jorge., Curso Introductorio a la Administración; Editorial Trillas; Sexta Edición; México 2000.
- BARQUÍN, Manuel., Dirección de hospitales; Editorial Mc Graw Hill Interamericana; Sexta Edición; México 1992.
- Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social., Administración de los Servicios de Salud en Enfermería; Organización Panamericana de la Salud; México 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto., Introducción a la Teoría General de la Administración; Editorial Mc Graw Hill, Interamericana; Quinta Edición; México 2000.
- DuBrin, Andrew., Fundamentos de Administración; Editorial Internacional Thomson Editores; 5° Edición; 2000.
- GAITÁN, Pablo., Revista de Administración de Empresas; Tomo II; México 2002.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto., Metodología de la Investigación; Editorial Mc Graw Hill; Segunda Edición; México 1998.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz., Administration (Una Perspectiva Global); Editorial Mc Graw Hill; 11a. Edición; 2001.
- Manual de Organización., Hospital de la Sociedad Española de Beneficencia de Puebla; Puebla 2002.

- REYES PONCE, Agustín., Administración de Empresas Teoría y Práctica; Editorial Limusa México 2000.
- ROBBINS, Stephen., Administración; Editorial Prentice Hall; Sexta Edición; México 1999.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín., Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos; Editorial Ecasa; México 2002.
- STONER, James; FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel., Administration; Editorial Pearson Educación; Sexta Edición; México 2000.
- TECHICHIL SEVERIANO, Adriana., Carpeta de Trabajo de Jefatura de Enfermeras., Hospital de la Sociedad Española de Beneficencia de Puebla; Puebla 2003.
- TECHICHIL SEVERIANO, Adriana., Plan de Trabajo del Departamento de Enfermería., Hospital de la Sociedad Española de Beneficencia de Puebla; Puebla 2000.
- TERRY, George., Principios de Administración; Editorial CECSA; 2000.
- [www.laneta.apc.org](http://www.laneta.apc.org).

- Promover el crecimiento y desarrollo del personal.

# 9. ÁREA DE



# PERSONAL

## **9.1 ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA**

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Proporcionar al personal de los Servicios de Enfermería del Hospital de la Sociedad Española de Beneficencia de Puebla, un instrumento que sirva de base para la planeación, organización, control y optimización del personal del área a su cargo.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- El personal dirigente del Departamento de Enfermería administrará el recurso humano con apego al Reglamento a las Condiciones Generales de Trabajo del Hospital en las siguientes operaciones:
- Asistencia al trabajo y horarios, integración del expediente personal, elaboración del cálculo de personal y plantillas, control de asistencia, distribución de descansos y vacaciones, asignación e personal en días festivos, evaluación del personal y ausentismo.

## **9.2 INTEGRACIÓN DEL EXPEDIENTE DE PERSONAL**

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Contar con un documento legal que contenga información sobre el historial del trabajo del personal que labora en el Departamento de Enfermería del Hospital.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- El expediente del personal de Enfermería se utilizará como una forma de control administrativo en el área, lo que permitirá el acceso a la información oportuna de cada uno de los trabajadores, para darle seguimiento a la operatividad de la diversidad de funciones del servicio de enfermería.
- El expediente del personal de enfermería deberá ser para uso del servicio de enfermería en coordinación con el Departamento de recursos Humanos.
- El expediente se integrará con los documentos que sean considerados de importancia para ir formando el historial del personal de enfermería.
- Los expedientes del personal de enfermería deberán ser actualizados cada año y depurados cada cinco.
- El expediente quedará vigente y actualizado durante el tiempo que el trabajador este en activo, cuando esté cause baja por: jubilación y/o pensión, renuncia, retiro voluntario o defunción, el expediente deberá conservarse durante 5 años y después enviarse a un archivo muerto.

## GUÍA TÉCNICA

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 9.2 INTEGRACIÓN DEL EXPEDIENTE DE PERSONAL.

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Departamento de Enfermería	Integra expediente de personal con: <ul style="list-style-type: none"><li>- Ficha de identificación</li><li>- Currículo Vitae (anexando copia de documentos que avalen estudios)</li><li>- Orden de presentación</li><li>- Hoja de resumen de Evaluación</li><li>- Kardex</li><li>- Copias de documentos de Congresos, Pláticas, Diplomas que sean oficiales, etc.</li></ul>
2		Organiza los Archivos del servicio por: <ul style="list-style-type: none"><li>- Categoría</li><li>- En forma Alfabética</li></ul>
3		Incorpora al expediente toda la documentación que se considere de importancia para ir informando el historial del personal de enfermería.
4		Mantiene actualizados los archiveros, depurando los expedientes conforme se realicen los movimientos del personal.
5		Archiva los expedientes por cinco años, cuando el personal cause baja por cualquier motivo al concluir éste tiempo se envían al Archivo Muerto del Hospital. Fin de Procedimiento.

### **9.3 ELABORACIÓN DE CÁLCULO DE PERSONAL**

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Disponer de un documento que señale las bases para llevar a efecto el cálculo del personal de enfermería en el Hospital de la Sociedad Española de Beneficencia de Puebla, unificar criterios y facilitar la toma de decisiones del personal dirigente en el área de enfermería.

#### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- Será responsabilidad de la Jefe de Enfermeras la elaboración del cálculo de personal del Departamento de Enfermería.
- El cálculo de personal de enfermería deberá ser con apego al reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo.
- El cálculo de personal de enfermería deberá manejarse aunado a los factores técnicos y administrativos que condicionan el tiempo que el personal de enfermería requiere para otorgar atención directa al paciente en las diferentes áreas.
- El cálculo de personal de enfermería deberá ser con apego a los índices de atención Enfermera-Paciente contenidos en el presente Manual.
- La Jefe de Enfermeras deberá considerar los factores técnico administrativos para definir las necesidades del personal de enfermería en los diferentes servicios, tales como: Organización y funcionamiento del hospital, Programas de Trabajo, Presupuesto destinado para la plantilla del personal de enfermería, Coordinación interdepartamental, la población que se atiende, número y distribución de camas censables y no censables, porcentaje de ocupación de camas, etc.
- Para el cálculo de personal deberá considerarse la capacidad instalada en relación a la distribución y funcionalidad de la planta física en las diferentes áreas de trabajo.

## GUÍA TÉCNICA

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 9.3 ELABORACIÓN DE CÁLCULO DEL PERSONAL.

El mecanismo utilizado para elaborar el cálculo que permite cubrir las necesidades de personal profesional y no profesional de enfermería, en los servicios de hospitalización para las 24 horas es el siguiente:

- 1.- Conocer los factores técnicos administrativos propios de la Institución Médica.
- 2.- Aplicar las siguientes fórmulas y los siguientes índices de acuerdo a S.S.A, dependiendo de cada servicio:

$$\frac{\text{Indicador} \times \text{No. de camas} \times 365 \text{ días}}{8 \text{ hrs. Jornada laboral} \times 312 \text{ días laborados}} = \text{Núm. de Personal necesario de un servicio de 24 hrs.}$$

- 3.-Aproximar a números enteros cuando se obtengan cifras con decimales, siempre y cuando el resultado total no se altere, dejando al criterio del personal de enfermería que elabora el cálculo, valorar en que turno se eleva dicha aproximación.
- 4.- El resultado del cálculo de personal de enfermería deberá indicar 60% del personal profesional y el 40% de no profesional, la aplicación de los indicadores normados permite disponer de Recursos Humanos suficientes, para proporcionar atención eficiente de enfermería sin detrimento del presupuesto de la Institución.

## **9.4 ELABORACIÓN DE PLANTILLAS**

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Contar con un documento en el que se registren los antecedentes de las plazas, del total del personal de enfermería autorizadas en el Hospital (Plantilla Teórica), por categoría y turno, así como la distribución del mismo, para facilitar el control de los Recursos Humanos del área agilizar los procedimientos administrativos que se generen.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN**

- La elaboración de plantillas nominal y numérica se realizará en coordinación con el departamento de Recursos Humanos.
- La plantilla numérica deberá contener el número de plazas, y las categorías autorizadas, los turnos y las jornadas asignadas.
- La plantilla nominal será actualizada cada vez que se origine un movimiento de personal.
- En la plantilla numérica deberá registrarse el número de personal por servicio, categoría y turno en su totalidad.
- La Jefe de enfermeras también es responsable de realizar la plantilla de Distribución por servicios y por turnos.
- La Jefe de enfermeras será la responsable de mantener actualizadas las plantillas.
- El Director Médico del Hospital será el responsable de verificar que la plantilla numérica esté debidamente actualizada.
- La Jefe de Enfermeras será la responsable de conservar la copia de la plantilla autorizada del personal a su cargo.

## GUÍA TÉCNICA

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 9.4 ELABORACIÓN DE PLANTILLAS DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA.

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Departamento de Enfermería	Realiza la plantilla nominal, numérica, la teórica y la distribución por servicios y por turnos.
2		Verifica el número de categorías y jornadas asignadas, integra la plantilla en las hojas, organizándolas por categoría, turno, jornada y número de nómina.
3	Recursos Humanos	Realiza la plantilla nominal, junto con el Departamento de Enfermería, organizándola por categoría, por nombre, número de nómina, y en orden alfabético.
4	Jefe de Enfermeras	Envía una copia a Recursos Humanos de todas las plantillas ya finalizadas y organizadas.
5		Envía una copia de las plantillas a cada una de las Supervisoras y Jefes de piso encargadas de los Servicios.  Fin del Procedimiento.

## **9.5 CONTROL DE ASISTENCIAS**

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Unificar los criterios administrativos para que el personal supervisor o jefes de piso responsables del área, registre la asistencia por servicio y turno favoreciendo el control del personal de enfermería del Hospital de la Sociedad Española de Beneficencia de Puebla.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- Todo el personal de enfermería que presta sus servicios en dicho Hospital, deberán de registrar su asistencia (entrada y salida), checando tarjeta al inicio y término de u turno.
- El control de asistencia del personal de enfermería lo realizará el departamento de enfermería en las unidades operativas en la forma "Registro de Asistencia del Personal de Enfermería".
- La supervisora de enfermería de cada turno registrará la asistencia por servicio y por turno, teniendo en cuenta la forma ya anteriormente mencionada.
- La Jefe de Enfermeras será la responsable de designar al personal de supervisión para el registro de asistencia.
- La supervisora de enfermería será la responsable de reportar con oportunidad la asistencia del personal.
- Los registros de asistencia del personal de enfermería se conservarán por un año y después se enviarán al archivo muerto.

## GUÍA TÉCNICA

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 9.5 CONTROL DE ASISTENCIA

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Jefe de Enfermeras	Designa al personal supervisor por turno y servicio para el manejo de la forma de "Registro de Asistencia del Personal de Enfermería".
2	Supervisora de Enfermería	Verifica la presencia y permanencia en el área asignada del personal que supervisa, registra la asistencia en el formato.
3		Elabora reporta de inasistencia, y entrega dicho reporte a la Jefe de Enfermeras.
4	Jefe de Enfermeras	Registra todos los reportes de inasistencia y va archivando el Registro Asistencia del Personal de Enfermería.
5		Manda copias firmadas de los reportes de inasistencia a Recursos Humanos, poniendo el nombre del trabajador, número de nómina, fecha de la inasistencia, servicio en el que labora.  Fin del Procedimiento

## **9.6 DISTRIBUCIÓN DE DESCANSO SEMANAL**

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Establecer un procedimiento para la programación de descansos del personal de enfermería del Hospital de la Sociedad Española de Beneficencia de Puebla; a fin de optimizar al máximo los recursos asignados en cada turno y servicio.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- La distribución de descansos se realizará respetando el reglamento de condiciones generales de trabajo.
- La distribución de descansos semanal y la planeación de los descansos de las jornadas de trabajo diurnas, matutina, vespertina se harán anualmente y estos podrán ser móviles cada tres meses, con el fin de que el personal disfrute un trimestre de descansos en domingo.
- La supervisora de enfermería será la responsable de firmar de conformidad la programación de descansos.
- El personal de enfermería, deberá solicitar por escrito a la jefe de enfermeras el cambio de descansos en caso de inconformidad.
- La jefe de enfermeras será la responsable de la distribución de descansos y de conservar en los expedientes de personal las inconformidades.
- Todo el personal del turno nocturno que labora en jornada acumulada y terciada laborará hasta cinco noches la quincena: lunes, miércoles y viernes una semana y martes y jueves la siguiente, en forma alterna para otro grupo de trabajo, quedando implícito el descanso correspondiente a la sexta guardia.
- La Jefe de Enfermeras será la responsable de que los descansos del personal por servicios sea en forma escalonada.
- La asignación de descanso dará como resultado, que la fuerza de trabajo sea la misma todos los días de la semana.

### **GUÍA TÉCNICA**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA**

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 9.6 DISTRIBUCIÓN DE DESCANSOS**

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Jefe de Enfermeras y Subjefe de Enfermeras	Designa personal supervisor por turno y servicio, par el manejo de asignación de descansos.
2		Realiza junto con la Subjefe de Enfermeras la asignación de los descansos anualmente.
3		Distribuye a cada una de las supervisoras de enfermeras los roles de descanso del personal.
4	Supervisora de Enfermería	Informa al personal operativo de enfermería los roles de descansos designados.
5	Personal operativo de Enfermería	Reciben los roles de descansos asignados, y si tienen alguna inconformidad, lo expresan de manera escrita al Departamento de Enfermería.
6	Jefe de Enfermeras	Da seguimiento a las inconformidades del personal y trata de darles soluciones.
		Fin del Procedimiento

## **9.7 DISTRIBUCIÓN DE VACACIONES**

## **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Establecer los lineamientos para la calendarización de vacaciones del personal de Enfermería del Hospital, para la distribución equitativa del personal de enfermería, en los diferentes servicios, contribuyendo a mejorar la calidad de atención a los pacientes durante los 365 días del año las 24 horas del día.

## **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- La Jefe y Subjefe de Enfermeras serán responsables de calendarizar las vacaciones de acuerdo al programa oficial, aplicado en forma escalonada al personal de su área para no dejar descubierto ningún turno ni servicio.
- Será responsabilidad de la Jefatura de Enfermeras elaborar la programación de vacaciones que se aplicará el siguiente año de su programación, debiéndose enviar una copia al Departamento de Recursos Humanos.
- Para equilibrar los periodos vacacionales se deberán considerar las necesidades del servicio, el total del personal de cada área y de toda la unidad por categoría y turno.
- La programación de vacaciones deberá realizarse con forme la Ley; de acuerdo a la antigüedad efectiva del personal.
- Las fechas programadas deberán ser respetadas y solo en casos excepcionales podrán ser modificadas.

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 9.7 DISTRIBUCIÓN DE VACACIONES

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Jefe de Enfermeras	Recibe programación de vacaciones enviada por el Departamento de Recursos Humanos y la Administración General.
2	Jefe de Enfermeras y Subjefe de Enfermeras	Elaboran la calendarización de vacaciones en coordinación con las supervisoras y las Jefes de piso.
3		Realizan el rol de vacaciones en original, y hacen copias, estando cada una firmada, para dárselas a las supervisoras.
4		Al realizar el rol de vacaciones, lo tienen que realizar de forma escalonada.
5	Supervisora de Enfermería	Reciben los roles de vacaciones, y se encargan de informar al personal operativo de cada servicio.  Fin del Procedimiento

## **9.8 ASIGNACIÓN DE PERSONAL EN DÍAS FESTIVOS**

## **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Establecer los lineamientos para la distribución del personal que labora en días festivos y descansos obligatorios en el Hospital, para cubrir la atención de enfermería las 24 horas del día los 365 días del año.

## **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- En los días de descanso obligatorio no se asignará guardia de festivo, así mismo no se autorizará laborar mayor o menor tiempo a su jornada contratada.
- No deberán autorizarse modificaciones de horario ni permutas por petición o intereses personales del trabajador.
- La Jefa y Subjefe de enfermeras serán las responsables de elaborar la programación de días festivos anualmente.
- Deberán de elaborar la relación de personal por cada día festivo con 30 días de anticipación a la fecha que corresponda.
- El Departamento de Enfermeras será la responsable de enviar la relación de personal que laboró el día festivo a Recursos Humanos para evitar pagos indebidos.

## **GUÍA TÉCNICA**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 9.8 ASIGNACIÓN DE PERSONAL EN DÍAS FESTIVOS

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Departamento de Enfermeras	Indica al personal Supervisor que en coordinación con las Jefes de Piso elaboren la programación de días festivos anuales.
2	Supervisora de Enfermeras	Elabora la programación por servicio y turno, equilibrando las diferentes áreas que funcionan el día festivo programado.
3		Realiza relación para cada día festivo en su formato correspondiente en original y con copia, con 30 días de anticipación.
4	Jefe y Subjefe de Enfermeras	Recibe la original, y envía copias a Recursos Humanos y a la Administración General para que estén informados.  Fin del Procedimiento

**9.9 EVALUACIÓN DEL PERSONAL**

**OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Contar con lineamientos específicos que sirvan de base para el desarrollo del sistema de evaluación, que tiene como finalidad estimular a los trabajadores que se distinguen por su sentido de responsabilidad, superación y eficiencia en la Institución, para mejorar la calidad de atención de los servicios de enfermería.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- La Institución debe otorgar notas por: puntualidad, asistencia, desempeño y mérito relevante.
- Las notas de puntualidad y asistencia serán calificadas por la Jefatura de Enfermeras y Recursos Humanos, con base a los controles de asistencia por medio del chocador de tarjeta.
- La Jefe de Enfermeras comunicará y establecerá las reglas fundamentales de trabajo y de conducta de acuerdo al Reglamento que tenga la Institución y que se seguirán para calificar al personal a su cargo.
- Las supervisoras evaluarán el trabajo y la conducta del personal a su cargo a través de la observación directa en su desempeño con los pacientes, familiares y compañeros de trabajo.
- Las acciones disciplinarias se deberán aplicar a todo el personal de manera justa, permanente e impersonal.
- Las acciones disciplinarias se harán en forma individual, fomentando la comunicación, motivación y educación continua.
- Las notas de desempeño serán evaluadas por la Jefe y Subjefe de Enfermeras cada mes.

### **GUÍA TÉCNICA**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 9.9 EVALUACIÓN DEL PERSONAL.

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Jefe de Enfermeras	Designa a la Supervisora que realizará las evaluaciones del personal de Enfermería.
2	Supervisora de Enfermeras	Recibe indicaciones y evalúa a cada uno del personal.
3		Elabora relación del personal evaluado y registra calificación final del estímulo obtenido.
4		Entrega a la Jefe de Enfermeras las evaluaciones junto con la relación del personal programado.
5	Jefe y Subjefe de Enfermeras	Recibe la relación del personal evaluado, revisa el correcto llenado de las formas de evaluación.
6		<p>Archiva las formas de evaluación de cada uno del personal, para al final del me, darles un incentivo.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>

### **9.10 AUSENTISMO**

**OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Que la Jefe y Subjefe de Enfermeras cuenten con un instrumento que las guíe en la elaboración del informe mensual y anual de las causas de ausentismo del personal de enfermería por servicio, categoría, motivo y turno, para establecer en su momento las estrategias que permitan operativamente contribuir en la atención de los servicios de enfermería con calidad.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- La Jefe y Subjefe de Enfermeras deberán realizar mensual y anualmente el análisis y evaluación de las causas que originan el ausentismo en su área y proponer las estrategias que lo disminuya.
- La Subjefe de Enfermeras elaborará el último día de cada mes el informe mensual de las causas de ausentismo.
- El informe de ausentismo deberá incluir el ausentismo por conceptos previsibles y los no programados.
- Será responsabilidad de las supervisoras de cada área de asignación de mantener actualizado el registro mensual y anual del ausentismo y sus causas.
- Se dará a conocer a cada jefe de servicio de enfermería, los resultados del análisis realizado por la jefatura de enfermeras, sobre los conceptos con mayor relevancia para su participación en las alternativas de solución.

### **GUÍA TÉCNICA**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 9.10 AUSENTISMO.

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
----	-----------------------	-----------------------------

1	Jefe de Enfermeras	Designa al personal Supervisor responsable del control de asistencia del personal de enfermería.
2	Supervisora de Enfermeras	Registra diariamente las incidencias en el formato de Registro de Asistencia del personal de enfermería.
3		Suma las incidencias registradas por servicio, categoría, motivo y turno al finalizar el mes.
4		Entrega a la Jefe o Subjefe de Enfermeras el Registro de Asistencia, de cada área de su responsabilidad al finalizar cada periodo.
5	Jefe y Subjefe de Enfermeras	Elaboran mensualmente el concentrado mensual de incidencias por servicio, motivo y turno.
6		Analiza los datos mensualmente reportados y propone estrategias para abatir el ausentismo, archiva formatos.
		Fin del Procedimiento

## **9.11 TRÁMITES**

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Que el Departamento de Enfermería cuente con instrumentos que les permitan tener una organización y control de los pases de salida, pagos de guardias, solicitud de permisos, entre otros; para que se tenga de una manera ordenada todos estos movimientos que hay en el personal.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- La Jefe y Subjefe de Enfermeras, realizarán los formatos de pago de guardia al personal, pase de entrada, solicitud de permiso para cambio de descanso, solicitud de permiso para pago de guardia, solicitud de permiso para cambio de turno, solicitud de permiso para cambio de guardia, solicitud de permiso, pase de salida.
- Cuando el personal operativo necesite de algún trámite de los ya antes mencionados, se lo solicitará a las Jefes de Piso o a las Supervisoras de su área.
- Las Supervisoras serán las encargadas de llenar los formatos con los datos correctos del personal.
- Las Supervisoras o Jefes de Piso serán las responsables de hacerle llegar los formatos a la Jefe o Subjefe de Enfermeras para que ellas lo autoricen.
- La Jefa de Enfermeras será la responsable de analizar todos los trámites, y posteriormente informar si hubo cambio de guardias a Recursos Humanos para el pago de éstas.

### **GUÍA TÉCNICA**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 9.11 TRÁMITES.

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
----	-----------------------	-----------------------------

1	Jefe y Subjefe de Enfermeras	Realizan los formatos de todos los trámites necesarios.
2		Los archivan en blanco de una manera organizada, separando cada uno de ellos y colocándoles el nombre para su fácil búsqueda.
3	Supervisora de Enfermeras	Llenan los formatos del trámite que se necesite hacer, con los datos correspondientes al personal que lo solicitó.
4	Jefe y subjefe de Enfermeras	Se encarga de hacerlo llegar a la Jefe o Subjefe de Enfermeras.
5		Analiza el caso y si da la autorización firma el formato y posteriormente lo archivan.
6		Dan a conocer a Recursos Humanos si hubo algún cambio de guardia o algún permiso.  Fin del Procedimiento.

## **9.12 FUNCIONES, PERFIL DE PUESTOS Y REQUISITOS**

### **ACADÉMICOS**

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Que el Departamento de Enfermería cuente con las funciones y perfiles específicos y los requisitos académicos necesarios para poder ser contratados por el Hospital de la Sociedad Española de Beneficencia de Puebla; y que cubran todos los requisitos que se necesiten para poder desempeñar el trabajo en el área que se requiera.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- La Jefe y subjefe de Enfermeras elaborarán las funciones, perfiles y requisitos académicos que se necesiten para cada puesto en los servicios de Enfermería.
- La Jefe de Enfermeras será la responsable de enviar una copia de las funciones de puesto y requisitos académicos a la Administración General y a Recursos Humanos para que estén informados.
- Recursos Humanos serán los responsables de contratar al personal de enfermería.
- La Jefa de Enfermeras será la responsable de realizar los exámenes de conocimientos al personal operativo, de igual modo entrevistarlas.
- La Jefa de enfermeras junto con Recursos Humanos, tomarán la decisión de a que personal contratar.

## **GUÍA TÉCNICA**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 9.12 FUNCIONES DE PUESTOS, FUNCIONES Y REQUISITOS ACADÉMICOS

**JEFA DE ENFERMERAS:**

**Edad:** 30 años en adelante

**Sexo:** Femenino

**Estado Civil:** Soltera o casada

**Experiencia Laboral:** Mínimo 2 años en el puesto de supervisoras o jefes de piso.

### **REQUISITOS:**

- Ser Licenciada en Enfermería.
- Contar con cursos de administración y/o docencia en los en los servicios de enfermería.
- Currículo actualizado y con la documentación original que lo acredite.
- Capacidad de desarrollar liderazgo y mando positivo en los diferentes servicios.
- Contar con buena salud física, mental y hábitos satisfactorios.
- Ser amable, cortés y facilidad de palabra para establecer buenas relaciones humanas interdepartamentales.
- Capacidad de escucha y prudencia.
- Capacidad de mando y sentidos de organización.
- Inquietud por la actualización en los diferentes servicios de enfermería.
- Tener la capacidad de aceptar críticas constructivas y estar abierta al cambio organizacional.

### **FUNCIONES:**

- Conocer los objetivos, políticas, normas, instructivos, reglamentos, contrato colectivo de trabajo, Ley Federal de Trabajo, procedimientos de enfermería y sistemas de Trabajo.
- Asesorar al personal supervisor en la elaboración interpretación, difusión y aplicación de los aspectos mencionados.

- Elaborar el diagnóstico situacional del departamento cada vez que se necesite.
  - Elaborar planes y programas del departamento de enfermería en colaboración con personal dirigente.
  - Actualizar y difundir el sistema de organización del departamento.
  - Asistir a juntas de directivos, analizar la problemática del departamento y proponer sugerencias que faciliten la toma de decisiones,
  - Programar y calendarizar las actividades de supervisión y asesoría a los diferentes servicios.
  - Mantener actualizada la plantilla personal.
  - Elaborar los cálculos de personal y ausentismo.
  - Registrar los movimientos de personal originados por cambio de jornada, turno, adscripción, categoría o nuevo ingreso.
  - Revisar los informes escritos de los tres turnos de trabajo diario.
  - Identificar y solucionar las necesidades y los problemas diarios de los servicios y del personal de enfermería.
  - Determinar y distribuir en forma equitativa las funciones del personal, de acuerdo con los análisis y descripciones de puestos correspondientes.
  - Promover y estimular el interés del personal para mejorar la atención del paciente.
  - Establecer y supervisar la aplicación de normas de calidad en la atención de enfermería, entre ellas la aplicación del proceso de atención de enfermería.
  - Elaborar y mantener actualizados los expedientes del personal.
- 
- Verificar la dotación y funcionalidad de los recursos materiales.
  - Fundamentar y dar trámite a la requisición necesaria de material, equipo e instrumental.
  - Coordinar y supervisar los enlaces de enfermería con la admisión hospitalaria.
  - Verificar que no exista desperdicio en la utilización de recursos materiales.

- Supervisar la calidad de la atención de enfermería a través de consultar de manera periódica los registros de enfermería, los informes, los pacientes, familiares y directamente en los servicios.
- Evaluación del personal de acuerdo con los parámetros establecidos.
- Verificar la asistencia y puntualidad del personal.
- Estimular y motivar al personal para que cumpla eficientemente con sus labores.
- Supervisar el consumo de narcóticos.
- Promover reuniones con su personal cada vez que sea necesario.
- Mantener coordinación interdepartamental.
- Autorizar permisos cortos del personal.
- Verificar y elaborar los registros necesarios.
- Supervisar el cumplimiento de los programas básicos de salud por parte de enfermería.
- Programar la introducción al puesto del personal de nuevo ingreso.
- Evaluar los planes y programas del departamento.
- Supervisar la selección, introducción al puesto y desarrollo personal.
- Colaborar en estudios de investigación de enfermería.
- Corroborar registros estadísticos en la práctica.
- Representar al personal de enfermería a nivel directivo.
- Enviar al archivo clínico los censos que se manejen.
- Fomentar las buenas relaciones humanas.
- Actualizar y pronosticar las dotaciones de fondo fijo.

### **SUBJEFA DE ENFERMERAS:**

**Edad:** 30 años en adelante

**Sexo:** Femenino

**Estado Civil:** Soltera o casada

**Experiencia Laboral:** Mínimo 2 años en el puesto de supervisoras o jefes de piso.

## **REQUISITOS:**

- Ser Licenciada en Enfermería.
- Contar con cursos de administración y/o docencia en los en los servicios de enfermería.
- Currículo actualizado y con la documentación original que lo acredite.
- Capacidad de desarrollar liderazgo y mando positivo en los diferentes servicios.
- Conocer la organización, normas, reglamentos y funciones del departamento y de la Institución.
- Contar con alguna especialidad de cuidados intensivos, pediatría o quirúrgica.
- Contar con buena salud física, mental y hábitos satisfactorios.
- Ser amable, cortés y facilidad de palabra para establecer buenas relaciones humanas interdepartamentales.
- Capacidad de escucha y prudencia.
- Capacidad de mando y sentidos de organización.
- Inquietud por la actualización en los diferentes servicios de enfermería.
- Tener la capacidad de aceptar críticas constructivas y estar abierta al cambio organizacional.
- Contar con sentido de observación, iniciativa y criterio propio.
- Promover la superación profesional y actualización de su personal a su cargo.
- Conocer y manejar técnicas de supervisión y enseñanza.

## **FUNCIONES:**

La subjefe de enfermeras desempeña las siguientes funciones:

- Elaborar con la jefe de enfermeras los planes y programas propios del departamento.

- Colaborar con la jefe de enfermeras y supervisoras en la revisión y programación de movimientos del personal de enfermería.
- Participar en la elaboración de plantillas del personal.
- Elaborar con las supervisoras los programas de supervisión.
- Distribuir el trabajo a los puestos jerárquicos descendientes e inmediatos.
- Participar en las técnicas de integración del personal.
- Participar en la elaboración de organigramas y descripción de puestos.
- Supervisar y controlar la dotación de material y equipo en las diferentes áreas de enfermería.
- Asistir a sesiones clínicas.
- Propicia un ambiente favorable a la productividad a través del manejo de las buenas relaciones humanas.
- Cumplir con responsabilidad las funciones delegadas.
- Tomar decisiones conforme a un diagnóstico situacional.
- Evaluar al personal supervisor.
- Suplir a la jefe de enfermeras en ausencias e incapacidades.
- Colaborar en la enseñanza el personal y realizar enseñanza incidental.
- Supervisar y controlar el recetario colectivo, botiquín de urgencias y fondo fijo.
- Verificar los registros estadísticos correspondientes.
- Elaborar informes periódicos.
- Elabora roles de asistencia, en casos de vacaciones del personal de enfermería de cada servicio.

### **SUPERVISORA DE ENFERMERÍA:**

**Edad:** 28 años o más.  
**Sexo:** Femenino  
**Estado civil:** Solera o casada.

**Experiencia Laboral:** Un año como mínimo como jefe de piso y especialista o enfermera general.

### **REQUISITOS:**

- Currículo actualizado y con la documentación original que la acredite.
- Tener cursos de administración y/o docencia.
- Contar con madurez social y espíritu jovial.
- Capacidad de desarrollar liderazgo positivo en el servicio.
- Buena salud física, mental y hábitos satisfactorios.
- Contar con sentido de observación, iniciativa y criterio propio.
- Carácter estable y facilidad de palabra para establecer buenas relaciones humanas.
- Capacidad de mando y sentidos de organización, así como aptitud para expresarse verbalmente y por escrito.
- Debe ser capaz de recibir órdenes y críticas constructivas.
- Debe contar con buena presentación personal.
- Ser amable, cortés, tolerancia y sentido de responsabilidad.
- Saber escuchar y atender al paciente; así como el personal de su cargo.
- Inquietud y curiosidad por adquirir nuevos conocimientos.
- Conocer y manejar técnicas de supervisión y enseñanza.
- Conocer la organización, normas, reglamentos y funciones del departamento y de la institución.

### **FUNCIONES:**

- Mantiene la supervisión de los servicios elaborando un plan de trabajo.
- Control y registro diariamente de la asistencia y puntualidad del personal de cada área asignada a su cargo.

- Distribuye y equilibra al personal de acuerdo a la demanda de trabajo en cada servicio.
- Registra el récord de inasistencia e incapacidades del personal de enfermería por sus servicios, que entregará a la Jefa de enfermeras mensualmente.
- Elabora roles de asistencia en casos de vacaciones del personal de enfermería en cada servicio.
- Elabora reportes de llamadas de atención para el personal o felicitaciones para el mismo.
- Colabora con la Jefa de Enfermeras en la evaluación y desempeño del personal de enfermería.
- Asesora con la Jefe de enfermeras el llenado correcto del registro de la hoja de enfermería del expediente clínico.
- Verifica el correcto llenado del censo hospitalario de cada servicio.
- Elabora y registra estadísticas diarias de ocupación hospitalaria (hoja de supervisión).
- Asiste a juntas periódicas que se programen en Jefatura de Enfermería.
- Supervisa al personal a su cargo, que porte correctamente el uniforme y el gafete reglamentario de la Institución.
- Realiza visitas a los diferentes servicios para conocer el estado de salud de los pacientes y de los problemas existentes; procurándole dar un ambiente confortable, limpio y seguro.
- Recibe y entrega turno directamente de supervisora a supervisora dando solución a conflictos suscitados y pendientes de turno.

### **JEFE DE PISO:**

**Edad:** 25 años

**Sexo:** Femenino

**Estado Civil:** Soltera

**Experiencia Laboral:** Tener mínimo 1 año de experiencia en el puesto.

### **REQUISITOS:**

- Contar con un currículum actualizado y documentación que la acredite.
- Tener curso de administración en los servicios de enfermería.
- Tener amplio criterio propio, así como un alto dominio que le permitan analizar y resolver situaciones de índole variable y tomar decisiones razonables.
- Debe contar con buena presentación personal y hábitos higiénicos satisfactorios.
- Buena salud física y mental.
- Carácter estable y facilidad de palabra para establecer buenas relaciones humanas.
- Ser amable, cortés y tener sentido de responsabilidad.
- Contar con sentido de observación, iniciativa e inquietud por adquirir nuevos conocimientos.
- Capacidad de mando y sentido de organización, así como desarrollar liderazgo positivo en el servicio,
- Saber escuchar y atender al paciente, familia y personal a su cargo.
- Haber desarrollado actividades de enfermera especialista o general en los diferentes servicios del hospital.
- Demostrar capacidad administrativa y conocer las políticas de la institución.

### **FUNCIONES:**

- Elaborar un plan de trabajo y distribuir las actividades de su personal en base a las necesidades del servicio corroborando el desempeño eficiente de los deberes y actividades que efectuó el personal a su cargo.
- Dar la bienvenida y orientación específica al personal de nuevo ingreso.

- Programar reuniones periódicas con el personal para establecer criterios sobre el sistema de trabajo.
- Establecer criterios y coordinación con los integrantes del equipo de salud.
- Elaborar y actualizar rutinas de trabajo y darlas a conocer al personal de enfermería.
- Supervisar el cumplimiento de las actividades asignadas.
- Informar oportunamente a la supervisora de la falta de personal para que éste sea cubierto.
- Supervisa el llenado correcto de los ingresos y egresos diarios de pacientes, así como su estado de salud.
- Controla la dotación de material de curación, instrumental, equipo y ropa de servicio.
- Supervisa que las notas de material y Kardex de medicamentos sean llenados en forma correcta y completamente.
- Controla la asistencia, presentación y puntualidad de su personal.
- Fomentar las buenas relaciones interpersonales e interdepartamentales, así como con los pacientes y familiares.
- Programar en coordinación con la supervisora o subjefe, los descansos, vacaciones y días festivos.
- Reporta desperfectos de la planta física, instrumental, equipo biomédico y mobiliario del área.
- Pasar visita diaria a sus pacientes con el fin de detectar fallas en la atención médica.

### **ENFERMERA ESPECIALISTA:**

**Edad:** 23 a 40 años

**Sexo:** Femenino

**Estado Civil:** Soltera o casada

**Experiencia Laboral:** Mínima de 1 año trabajando como enfermera general.

## **REQUISITOS:**

- Contar con un currículum actualizado y documentación que la acredite.
- Tener la especialidad de terapia intensiva, pediatría, cuidados intensivos, administración y/o docencia avalado por su diploma de una escuela oficial reconocida.
- Tener amplio criterio propio, así como un alto dominio que le permitan analizar y resolver situaciones de índole variable y tomar decisiones razonables.
- Debe contar con buena presentación personal y hábitos higiénicos satisfactorios.
- Buena salud física y mental.
- Carácter estable y facilidad de palabra para establecer buenas relaciones humanas.
- Ser amable, cortés, respetuosa y tener sentido de responsabilidad.
- Contar con conocimiento, habilidad y destreza de alta tecnología para otorgar atención directa e indirecta de acuerdo a su especialidad al paciente.
- Saber escuchar y atender al paciente, familia; así como al resto de sus compañeras
- Inquietud por adquirir nuevos conocimientos e interés por la actualización inherentes a su especialidad.
- Contar con disponibilidad para el cambio organizacional.

## **FUNCIONES:**

En términos generales sus funciones son:

- Proporcionar atención de enfermería conforme a un diagnóstico fundamentado en la problemática de salud de los pacientes.

- Dar orientación y educación a pacientes u familiares para la conservación de la salud y tratamiento específico.
- Colaborar en los exámenes de diagnóstico y tratamiento.
- Interesar a pacientes y familiares para que desarrollen un grado aceptable de auto dirección en el cuidado de su salud.
- Cuidar y mantener la higiene y comodidad del paciente hospitalizado.
- Contribuir con trabajo social en las visitas domiciliarias.
- Integrar las acciones del equipo de salud.
- Colaborar en la visita médica
- Solicitar el material y equipo necesario para la atención de los pacientes.
- Manejar y controlar el material y equipo a su cargo.
- Manejar y elaborar diversas formas, así como registros estadísticos.
- Observación y notificación de signos de alarma presentados por los pacientes.
- Evaluar la atención prestada al paciente.
- Participar en la enseñanza clínica de estudiantes de enfermería.
- Respetar y cumplir con las normas y reglamentos de trabajo.

## **ENFERMERA GENERAL**

**Edad:** 20 años en adelante

**Sexo:** Femenino

**Estado Civil:** Soltera o casada

**Experiencia Laboral:** Mínima de 6 meses a un año.

## **REQUISITOS:**

- Ser enfermera titulada
- Tener condición física en óptimas condiciones para realizar sus funciones.
- Tener amabilidad, tolerancia y sentido de responsabilidad profesional.
- Contar con inquietud y curiosidad por adquirir nuevos conocimientos.
- Interés por conocer los factores que intervienen en el ejercicio de su labor
- Debe tener iniciativa propia, criterio y buena presentación personal.
- Debe ser capaz de recibir órdenes y cumplirlas.
- Ser puntual y asistente en su trabajo, competente para enseñar y dirigir.
- Contar con la capacidad de trabajar en equipo.

## **FUNCIONES:**

- Proporcionar atención de enfermería conforme a un diagnóstico fundamentado en la problemática de salud de los pacientes.
- Dar orientación y educación a pacientes u familiares para la conservación de la salud y tratamiento médico específico.
- Colaborar en los exámenes de diagnóstico y tratamiento.
- Efectuar acciones de protección específica a grupos susceptibles.

- Interesar a pacientes y familiares para que desarrollen un grado aceptable de auto dirección en el cuidado de su salud.
- Diseñar e instrumentar el modelo teórico en la atención de enfermería.
- Cuidar y mantener la higiene y comodidad del paciente hospitalizado.
- Colaborar en sesiones de información y ejecución sobre el tratamiento y necesidades del paciente.
- Participar en la instalación, ejecución y evaluación de las medidas de vigilancia y control epidemiológico e intrahospitalario.
- Integrar las acciones del equipo de salud.
- Contribuir con trabajo social en las visitas domiciliarias.
- Observación y notificación de signos de alarma presentados por los pacientes.
- Supervisar la atención que proporciona el personal técnico, auxiliar o en adiestramiento.
- Integrar y manejar el expediente del paciente.
- Manejar y elaborar diversas formas, así como registros estadísticos.
- Colaborar en la visita médica.
- Participar en reuniones multidisciplinarias para estudios de casos.
- Solicitar el material y equipo necesario para la atención de los pacientes.
- Manejar y controlar el material y equipo a su cargo.
- Evaluar la atención prestada al paciente.

## **ENFERMERA AUXILIAR**

**Edad:** 18 años en adelante.  
**Sexo:** Femenino  
**Estado Civil:** Soltera o casada  
**Experiencia Laboral:** Mínima de 6 meses.

## **REQUISITOS:**

- Contar con constancia de auxiliar de enfermería o de haber cursado hasta el tercer semestre de la carrera.
- Tener iniciativa propia por seguir estudiando y titularse.
- Contar con sentido de responsabilidad y madurez emocional.
- Tener criterio e interés por adquirir nuevos conocimientos.
- Contar con buena salud física y mental.
- Ser amable, respetuosa y tener interés por conocer los factores que intervienen en su ejercicio profesional.

## **FUNCIONES:**

- Evaluar la atención prestada al paciente.
- Cumplir con las funciones delegadas.
- Respetar y cumplir con las normas y reglamentos de trabajo.
- Participar en la ejecución de rutinas de servicio.

- Cumplir con las comisiones especiales asignadas por el personal de mayor jerarquía.
- Presentar sus servicios en forma especial cuando existan siniestros, riesgos inminentes y otros de extrema urgencia
- Manejar y controlar el material y equipo a su cargo.
- Integrar las acciones de equipo de salud.
- Cuidar y mantener la higiene y comodidad del paciente hospitalizado.
- Detectar e informar de las fallas encontradas en la capacidad instalada de los servicios.
- Auxiliar a las enfermeras generales o especialistas en lo que se les solicite.

# 10. ÁREA DE



# CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

## **10.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Que todo el personal que forma parte del Departamento de Enfermería del Hospital de la Sociedad de Beneficencia Española de Puebla, cuente con la capacitación acorde a las necesidades de cada servicio en donde labora el personal.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- Que todo el personal de nuevo ingreso al Departamento de Enfermería cuente con una inducción previa al puesto, brindada por las supervisoras o Jefes de piso del Servicio en donde laborará.
- Todo el personal contará con capacitación dentro el servicio.
- El personal de Enfermería tendrá acceso a la enseñanza incidental dada por sus superiores.
- La Jefe de Enfermeras será responsable de organizar cursos, conferencias, congresos, etc., para capacitar al personal.
- Las supervisoras y jefes de piso serán las encargadas de supervisar día con día la capacitación y desarrollo del personal.

## **10.2 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Que el personal directivo identifique las necesidades de capacitación del personal operativo, mediante cuestionarios y a través de la enseñanza incidental; para así poder optimizar las labores técnicas del personal de enfermería y al mismo tiempo implementar un trato humanístico.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- La identificación se va hacer por medio de dos variables las sentidas (cuestionarios), y las observadas (durante la enseñanza incidental).
- La Jefe y Subjefe de enfermeras serán las responsables de organizar y realizar pláticas, cursos, congresos, jornadas, etc., todo para la capacitación del personal.
- La Jefe de Enfermeras será la encargada de nombrar a las supervisoras y jefes de piso, que darán la enseñanza incidental al personal operativo.
- La Jefe y Subjefe de Enfermeras serán las responsables de programar acciones científicas de trabajo calendarizados, según el diagnóstico situacional.
- Reforzar acciones fallidas específicas del personal de enfermería con asesorías incidentales por parte de la supervisión.
- Proporcionar enseñanza técnica operativa al personal con la apertura de campos clínicos.
- Evaluar oportunamente cada programa impartido.
- Evaluar acciones de supervisión y personal operativo.
- Realizar cuestionarios al personal operativo sobre los procedimientos técnicos que realizan en cada servicio.

## GUÍA TÉCNICA

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 10.2 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Jefe y Subjefe de Enfermeras	Programan cursos, pláticas, congresos, jornadas, etc.
2		Organizan y realizan dichas pláticas, cursos, congresos, etc.
3		Nombra el equipo de trabajo que participará en la elaboración de la capacitación.
4		Elaboran un listado de necesidades que tiene el personal.
5	Supervisora de Enfermeras	Realizan la enseñanza incidental con el personal operativo
6		Realizan cuestionarios al personal operativo sobre procedimientos técnicos del Servicio.
7		Evalúan al personal y hacen un reporte que envían a la Jefe de Enfermeras.
		Fin del Procedimiento.

## **10.3 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN CONTÍNUA**

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Promover los avances científicos, teóricos y prácticos con temas y exposiciones académicas actuales y dinámicas que despierten en el personal de enfermería el interés de superación y se refleja en su ámbito laboral.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- Motivar al personal de enfermería en la superación personal.
- Acrecentar el nivel académico en cada enfermera.
- Llevar al término una de las funciones docentes del Departamento de Enfermería.
- Las supervisoras y jefes de piso son responsables de hacer intercambio de conocimientos con el personal.
- La Jefe y Subjefe de Enfermeras son las encargadas junto con las supervisoras y jefes de piso de fomentar las relaciones interpersonales dentro de la misma Institución.
- Los directivos serán los responsables de acrecentar y fortalecer el reconocimiento social de la profesión de enfermería en sus múltiples procesos.
- Apoyar al personal de enfermería en la adquisición o refuerzos de conocimientos propios de su profesión que le ayudarán a estar a la vanguardia.
- Fomentar en el personal de enfermería el espíritu de superación y optimización a través de exposiciones con temas diversos de acuerdo a las necesidades del personal.
- La Jefe de Enfermeras será la responsable de actualizar formas de procedimientos técnicos y crear nuevos métodos de trabajo.

**UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA**

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 10.3 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

**CONTÍNUA.**

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Jefe y Subjefe de Enfermeras	Programan y calendarizan cursos, pláticas para el personal operativo.
2		Organizan y realizan dichas pláticas (1 hora a la semana), dentro de la Institución.
3		Organizan sesiones clínicas de enfermería.
4		Realizan un cronograma de actividades mensuales.
5	Supervisora de Enfermeras	Realizan la supervisión y evaluación del campo clínico.
6		Verifican que estén disponibles los recursos técnicos, materiales y financieros, para realizar las pláticas.  Fin del Procedimiento.

## **10.4 SESIONES DE ENFERMERÍA**

## **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Contar con sesiones de enfermería que sirvan de instrumento de orientación a todo el personal operativo, en donde se les informe los problemas, soluciones y decisiones tomadas dentro del departamento, así para que también puedan expresar sus inquietudes.

## **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- La Jefe y Subjefe de Enfermeras son las encargadas de calendarizar las sesiones de enfermería una vez por mes.
- La Jefe de enfermeras será la responsable de organizar y realizar las juntas mensuales con todo el personal directivo y operativo.
- La Subjefe de enfermeras será la encargada de anotar todas las dudas e inquietudes del personal.
- La Jefe de Enfermeras será la responsable de la planeación estratégica de cada una de las sesiones durante el desarrollo del ejercicio de su Administración.
- El Departamento de Enfermería elaborará un informe de las sesiones mensualmente de acuerdo a los puntos que se hayan acordado.
- El informe lo elaborará la Jefe de Enfermeras con apoyo del personal Supervisor y en coordinación con las demás áreas.
- El informe mensual contendrá los cambios que se hayan presentado o hecho durante la sesión o los ajustes que se hayan realizado en base al cumplimiento de las metas que se habían fijado durante el mes.
- Si se tomó alguna decisión o cambio importante la Jefa de Enfermeras enviará una copia del informe a Recursos humanos.

## **GUÍA TÉCNICA**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 10.4 SESIONES DE ENFERMERÍA

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Jefe y Subjefe de Enfermeras	Programan y calendarizan las sesiones de enfermería, una vez por mes.
2		Organizan y realizan dichas sesiones.
3		Informan a las supervisoras y Jefes de piso de la fecha estipulada para la sesión.
4	Supervisora de Enfermeras	Informan al personal operativo de las sesiones.
5	Personal Operativo	Expresan sus dudas e inquietudes a sus directivos.
6	Jefe y Subjefe de Enfermeras, Supervisoras y Jefes de Piso.	Realizan el informe al terminar la sesión, y anotan las conclusiones.
7	Jefe de Enfermeras	Envía una copia del informe de la sesión al Departamento de Recursos Humanos.  Fin del Procedimiento.

**10.5 SESIONES ADMINISTRATIVAS:****OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Contar con sesiones administrativas que sirvan de instrumento de orientación a todo el personal directivo, en donde se les informe los problemas, quejas de los pacientes y busquen soluciones, para optimizar la calidad en el servicio de enfermería.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- La Jefe y Subjefe de Enfermeras son las encargadas de calendarizar las sesiones de enfermería una vez a la semana
- La Jefe de enfermeras será la responsable de organizar y realizar las juntas semanales con las Supervisoras y Jefes de Piso.
- La Subjefe de enfermeras será la encargada de anotar las conclusiones y decisiones que se tomen.
- La Jefe de Enfermeras será la responsable de la planeación estratégica de cada una de las sesiones durante el desarrollo del ejercicio de su Administración.
- El Departamento de Enfermería elaborará un informe de las sesiones de acuerdo a los puntos que se hayan acordado.
- El informe lo elaborará la Jefe de Enfermeras con apoyo del personal Supervisor y en coordinación con las demás áreas.
- El informes semanal contendrá los cambios que se hayan presentado o hecho durante la sesión o los ajustes que se hayan realizado.
- Si se tomó alguna decisión o cambio importante la Jefa de Enfermeras enviará una copia del informe al Director Médico.
- Es responsabilidad de la Jefe de Enfermeras darle solución a los problemas en el momento de la sesión.
- La sesiones semanales serán máximo de 30 minutos.

### **GUÍA TÉCNICA**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 10.5 SESIONES ADMINSTRATIVAS

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Jefe y Subjefe de Enfermeras	Programan y calendarizan las sesiones administrativas, semanalmente
2		Informan a las supervisoras y Jefes de piso de la fecha y hora estipulada para la sesión.
3	Supervisora de Enfermeras	Expresan todas las dudas e inquietudes que tengan; así mismo comentan si tienen algún problema con el personal.
4		Dan a conocer los problemas que tuvieron durante la semana y como lo solucionaron.
5	Jefe de Enfermeras.	Da soluciones a los problemas en el momento de la sesión.
6		Anota todos los pendientes que se tengan en la semana.
7		Realiza una junta con el Director Médico para exponerle todos los puntos tratados con las supervisoras y jefes de piso.  Fin del Procedimiento.

# 11. ÁREA DE



# INSTRUMENTOS DE TRABAJO

## **11.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Contar con un instrumento que oriente a las dirigentes de enfermería en la toma de decisiones y soluciones, ante las oportunidades y debilidades que se generan en el entorno laboral, para el establecimiento de las carpetas de trabajo, dando las alternativas de solución y teniendo seguimiento de tiempo.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- La Jefe y Subjefe de enfermeras serán las responsables de realizar las carpetas de trabajo a cada una de las supervisoras y jefes de piso.
- Las carpetas de trabajo, deberán contener el diagnóstico situacional, teniendo en cuenta la situación detectada, las alternativas de solución, la responsable y el seguimiento o tiempo de solución del problema.
- La Jefe de Enfermeras junto con el personal directivo están encargadas de identificar la situación en donde hay problemas, tanto en recursos humanos, como en los recursos técnicos.
- Los objetivos de los planes, programas y proyectos específicos deberán ser alcanzables y medibles tomando en cuenta: tiempo, responsables, recursos, políticas y procedimientos.
- Los programas y proyectos específicos deben estar claramente cuantificados en tiempo, porcentaje y volumen de avance durante su desarrollo hasta el logro de lo planeado.
- Los integrantes de la directiva serán los responsables de la implementación, ejecución y control de las acciones establecidas en las carpetas de trabajo.
- Las dirigentes serán los responsables de recopilar, analizar e interpretar los datos y/o posibles factores de influencia como fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas para elaborar el diagnóstico situacional.

## GUÍA TÉCNICA

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 11.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Jefe y Subjefe de Enfermeras	Identifican las situaciones en donde haya fallas o problemas.
2		Recopilan, analizan e interpretan los datos o posibles factores de influencia (fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas).
3		Elaboran las carpetas de trabajo, para cada uno de los servicios.
4		Entregan las carpetas de trabajo a las supervisoras y jefes de piso.
5	Supervisora de Enfermeras	Colaboran en elaborar el diagnóstico situacional de cada uno de los servicios.
6		Anotan el tiempo que se llevan en el seguimiento del problema y solución.
7		Entregan una copia a la Jefe de Enfermeras.  Fin del Procedimiento.

## **11.2 PROGRAMAS DE TRABAJO**

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Que el Departamento de Enfermería cuente con un instrumento que oriente a las dirigentes de enfermería en la toma de decisiones, para el establecimiento de los programas de trabajo, en una dirección clara y conocida donde el personal operativo comprenda la importancia de su participación en el desarrollo de su trabajo.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- El departamento de Enfermería elaborará los programas de trabajo anualmente de acuerdo a las normas, programas y recursos del Hospital.
- Los programas de trabajo deben tener como base el Diagnóstico Situacional, y conforme a eso, elaborar los programas que vayan apegados a éste.
- Los programas de trabajo del Departamento de Enfermería deberán realizarse y evaluarse en el mes de diciembre, proporcionando los resultados al Director Médico, para la evaluación de las metas establecidas en la apertura programática.
- El programa de trabajo lo elaborará la Jefe de Enfermeras con apoyo del personal Supervisor y en coordinación con las demás áreas.
- El programa de trabajo se elaborará con bases a los lineamientos establecidos, para retroalimentar el proceso de evaluación de manera que permita detectar y corregir desviaciones que existan en los servicios.
- En el programa de trabajo se deberán registrar también programas de enseñanza e investigación que se desarrollan en el periodo correspondiente en que se labora el programa.

## GUÍA TÉCNICA

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 11.2 PROGRAMAS DE TRABAJO

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Jefe y Subjefe de Enfermeras	Recaban y registra información de acuerdo a lo que necesita el programa de trabajo.
2		Elabora el concentrado anualmente de los programas de trabajo.
3	Supervisora de Enfermeras	Colaboran con la elaboración de los programas de trabajo.
4	Jefe de Enfermeras	Da copias a las supervisoras y jefes de piso; y envía una copia al Director Médico.
5	Director Médico	Realiza una junta con la Jefe de Enfermeras para analizar y discutir los programas de trabajo.
6	Jefe de Enfermeras	Hace cambios a los programas de trabajo, si es que es necesario.  Fin del Procedimiento.

## **11.3 PROGRAMAS DE SUPERVISIÓN**

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Contar con lineamientos específicos que sirvan de base para el desarrollo del sistema de supervisión y evaluación, que tiene como finalidad estimular a los trabajadores que se distinguen por su sentido de responsabilidad, superación y eficiencia en el Hospital, para mejorar la calidad de atención de los servicios de enfermería.

### **POLÍTICAS DE OPERACIÓN:**

- Es responsabilidad de la Jefe de enfermeras hacer los programas de supervisión con apoyo de las supervisoras y de las demás áreas.
- La jefe de enfermeras comunicará y establecerá las reglas fundamentales de trabajo y de conducta de acuerdo al Reglamento de Condiciones de Trabajo del Hospital que se seguirán y ayudarán para calificar al personal a cargo de las Supervisoras.
- Es responsabilidad de las supervisoras realizar instrumento de trabajo que sirvan como guías, para el reporte de supervisión.
- Las supervisoras son las encargadas de realizar cada una de ellas sus cronogramas que contengan las actividades a realizar, así como indicando los días que se harán; dependiendo el servicio en el que se encuentren.
- Las supervisoras son las responsables de realizar evaluaciones basándose en los programas de supervisión ya estipulados.
- Dentro de las evaluaciones que realicen las supervisoras, también deberán llevar el control de las incidencias en un formato especialmente diseñado para eso.

## **GUÍA TÉCNICA**

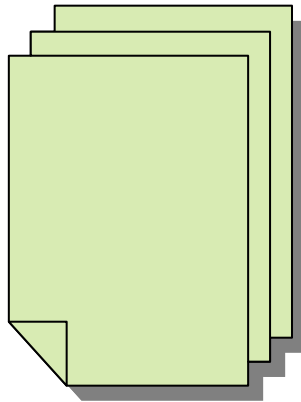
**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** 11.3 PROGRAMAS DE SUPERVISIÓN

N°	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Jefe y Subjefe de Enfermeras	Elabora los programas de supervisión con el apoyo del personal.
2	Supervisora de Enfermeras	Ayuda en la elaboración de los programas de supervisión de su área o servicio.
3	Jefe de Enfermeras	Comunicará y establecerá las reglas fundamentales de trabajo y conducta.
4		Designa a la Supervisora que realizará las evaluaciones de supervisión al personal de Enfermería.
5	Supervisora de Enfermeras	Recibe indicaciones para después evaluar y supervisar al personal.
6		Elabora relación del personal evaluado y registra calificación final del estímulo obtenido.
7		Entrega una copia a la Jefe de Enfermeras de la evaluación del personal.  Fin del Procedimiento.

12.

# ANEXOS



# ÍNDICE DEL ANEXO DE FORMATOS

<b>NOMBRE DE DOCUMENTO</b>	<b>PÁGINA</b>
1. Integración del expediente del Personal	67
2. Integración del expediente de Personal	68
3. Plantilla del Personal de Enfermería	
Plantilla del Personal Directivo	69
4. Plantilla del Departamento de Enfermería	70
5. Plantilla Global o Teórica	71
6. Plantilla Nominal	72
7. Plantilla Numérica	73
8. Control de Asistencias del personal de Enfermería	74
9. Plan de Rotación de Descansos	75
10. Distribución de Vacaciones	76
11. Asignación del Personal en Días Festivos	77
12. Evaluación del Personal	78
13. Kardex de Incidencias	79
14. Pago de Guardia al Personal	80
15. Pase de Entrada	
Pase de Salida	81
16. Solicitud de Permiso para Cambio de Descanso	82
17. Solicitud de Permiso para Pago de Guardia	83
18. Solicitud de Permiso para Cambio de Turno	84
19. Solicitud de Permiso para Cambio de Guardia	85
20. Reporte de Percepciones y Deducciones	86
21. Necesidades de Capacitación	87

22. Programas de Capacitación Continua	88
23. Campo Clínico	89
24. Reglamento para las Alumnas que realizan prácticas en el Hospital.	90
25. Cuestionario de Evaluación	92
26. Examen de Conocimiento para Supervisoras	95
27. Matriz FODA	96
28. Análisis de la Matriz FODA	97
29. Diagnóstico Situacional	98
30. Informe Diario de Supervisión	99
31. Programa Mensual de Enseñanza-Incidental	100

## INTEGRACIÓN DEL EXPEDIENTE DE PERSONAL

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**

DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

FECHA: \_\_\_\_\_

CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS DE PERSONAL  
DE NUEVO INGRESO

NOMBRE: \_\_\_\_\_

Copias de:

1. \_\_\_\_\_ Acta de Nacimiento
2. \_\_\_\_\_ Título Profesional
3. \_\_\_\_\_ Cédula Profesional
4. \_\_\_\_\_ Constancia de Estudios Post Básicos
5. \_\_\_\_\_ Constancia de Cursos
6. \_\_\_\_\_ Reconocimientos
7. \_\_\_\_\_ Felicitaciones
8. \_\_\_\_\_ Reportes

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## INTEGRACIÓN DEL EXPEDIENTE DE PERSONAL

### **IDENTIFICACIÓN:**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FECHA DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE ALGÚN FAMILIAR: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ TELÉFONO: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_

PREPARACIÓN ACADÉMICA: \_\_\_\_\_

SECUNDARIA: \_\_\_\_\_

PREPARATORIA O EQUIVALENTE: \_\_\_\_\_

ENF. ESPECIALISTA: \_\_\_\_\_

OTRAS: \_\_\_\_\_

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**  
**DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA**

**PLANTILLA DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA**

<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Lic. en Enfermería	11	6 %
Enfermera Intensivista	20	10 %
Enfermera Quirúrgica	9	4 %
Enfermera Pediátrica	7	3 %
Enfermera General	88	45 %
Enfermera en Urgencias	3	2 %
Auxiliar de Enfermería	57	29 %
Enfermera en Admón. de los Servicios	2	1 %

- Personal profesional..... 71 % ..... 140 enfermeras
  - Personal no Profesional..... 29 % ..... 57 enfermeras
- TOTAL:     100 %                                     197 enfermeras

**PLANTILLA DEL PERSONAL DIRECTIVO**

<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>NÚMERO</b>
Jefes de Piso	7
Supervisoras	5
Subjefe de Enfermeras	1
Jefe de Enfermeras	1

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**  
**DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA**

**PLANTILLA DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA**

<b>PUESTO / AREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>No. DE ENFERMERAS</b>			
		<b>T. MAT.</b>	<b>T.VESP</b>	<b>T. NOC</b>	<b>TOTAL</b>
Jefe de enfermeras		1			1
Subjefe de enfermeras			1		1
Maternidad, Toco cirugía.		4	3	6	13
		8	7	11	26
Pediatria, Cunas, U.C.I.P.		3	2	4	9
		4	4	6	14
		5	3	6	14
Distinción, Cons. Externa, Cons. Ex. De Maternidad		3	2	4	9
		2	1	0	3
		2	1	0	3
U.C.I. , Urgencias.		5	5	8	18
		4	2	4	10
Quirófano central, Cirugía corta estancia, CEYE		17	12	6	35
		8	3	0	11
		3	2	4	9
Pabellón Pilar.		8	7	12	27
Pabellón Gpe. , Fisioterapia, Rayos X		5	3	6	14
		3	0	0	3
		1	0	0	1

**ELABORACIÓN DE PLANTILLAS**

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**  
DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**PLANTILLA GLOBAL O TEÓRICA**

CATEGORÍA	JORNADAS				SUBTOTAL	OBSERVACIONES
	1° TURNO	2° TURNO	3° TURNO	4° TURNO		
TOTAL						

**ELABORACIÓN DE PLANTILLAS*****HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA*****DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA****PLANTILLA NOMINAL**

No.	Nombre	No. Nómina	Turno	Categoría	Servicio

# ELABORACIÓN DE PLANTILLAS

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**  
**DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA**

## PLANTILLA NUMÉRICA

Responsable	Servicio	No. Cama	Turno Matutino									Turno Vespertino									Turno Nocturno A									Turno Nocturno B								
			S	J	Q	P	I	U	G	A	S	J	Q	P	I	U	G	A	S	J	P	I	U	G	A	S	J	P	I	U	G	A						
TOTAL																																						

CLAVE: J = Jefe de Piso  
 S= Supervisora  
 P= Enf. Pediatra

Q = Enf. Quirúrgica  
 I = Enf. Intensivista  
 U= Enf. Urgencióloga

E = Enf. General  
 A = Enf. Auxiliar







**ASIGNACIÓN DEL PERSONAL EN DÍAS FESTIVOS****HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**

DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**PERSONAL DE ENFERMERÍA QUE TRABAJÓ EN DÍA FESTIVO**

TURNO MATUTINO	TURNO VESPERTINO	TURNO NOCTURNO "A"	TURNO NOCTURNO "B"

## EVALUACIÓN DEL PERSONAL

<b>HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA</b> DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA					
Nombre: _____			Calif. Final: _____		
Categoría: _____			Fecha de la Eval: _____		
Servicio: _____					
<b>Conceptos a Evaluar:</b>	Excel.	Sobresal.	Suficien.	Adecuado	Deficien.
Puntualidad:					
Asistencia:					
Desempeño:					
Uniforme:					
<b>BITÁCORA DEL CARRO ROJO:</b>					
- Llenado correcto					
- Nombre genérico y comercial					
- Fecha de expedición					
- Fecha de caducidad					
<b>BITÁCORA DE NARCÓTICOS:</b>					
-Diagnóstico					
- Medicamento, vía y dosis					
<b>BITÁCORA DE EQUIPO BIOMÉDICO:</b>					
- Llenado correcto					
- Número de serie					

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

**CRITERIOS:** Excelente (10), Sobresaliente (9), Suficiente (8), Adecuado (7), Deficiente (6).

Atentamente:



## TRÁMITES

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**

DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

### **PAGO DE GUARDIA AL PERSONAL**

POR DÍA TRABAJADO EL: \_\_\_\_\_

EN PABELLÓN: \_\_\_\_\_ TURNO: \_\_\_\_\_

A LA ENFERMERA: \_\_\_\_\_

SE LE DA EL DÍA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
INTERESADA

\_\_\_\_\_  
JEFE DE PISO

\_\_\_\_\_  
AUTORIZÓ

## TRÁMITES

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**  
DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA  
**PASE DE ENTRADA**

NOMBRE : \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

ASUNTO: \_\_\_\_\_

H. PUEBLA DE Z, A: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
AUTORIZÓ

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**  
DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA  
**PASE DE SALIDA**

NOMBRE : \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

ASUNTO: \_\_\_\_\_

H. PUEBLA DE Z, A: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
AUTORIZÓ

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

**TRÁMITES****HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**

DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**SOLICITUD DE PERMISO PARA CAMBIO DE DESCANSO**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ No. NÓMINA: \_\_\_\_\_

POR MEDIO DEL PRESENTE, SOLICITO **CAMBIO DE DESCANSO** DEL SERVICIO  
\_\_\_\_\_ EL DÍA \_\_\_\_\_ CON HORARIO DE : \_\_\_\_\_ EN EL  
CUAL MI DESCANSO ES \_\_\_\_\_ Y LO CAMBIO POR EL DÍA \_\_\_\_\_  
CON LA ENFERMERA \_\_\_\_\_

POR LA ATENCIÓN QUE SE SIRVA PRESTAR A ESTA, QUEDO DE USTED COMO  
SU SEGURO SERVIDOR

FECHA DE SOLICITUD \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
INTERESADA\_\_\_\_\_  
ENF. PARA CAMBIO\_\_\_\_\_  
JEFE DE PISO\_\_\_\_\_  
SUPERVISORA

## TRÁMITES

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**

DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

### SOLICITUD DE PERMISO PARA PAGO DE GUARDIA

NOMBRE: \_\_\_\_\_ No. NÓMINA: \_\_\_\_\_

POR MEDIO DEL PRESENTE, SOLICITO **PAGO DE GUARDIA** DEL SERVICIO  
 \_\_\_\_\_ EL DÍA \_\_\_\_\_ CON HORARIO DE :  
 \_\_\_\_\_ EN EL CUAL ME PAGARÁ LA GUARDIA LA  
 ENFERMERA \_\_\_\_\_

No. NÓMINA \_\_\_\_\_

POR LA ATENCIÓN QUE SE SIRVA PRESTAR A ESTA, QUEDO DE USTED COMO SU  
 SEGURO SERVIDOR

FECHA DE SOLICITUD \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 INTERESADA

\_\_\_\_\_  
 CUBRE

\_\_\_\_\_  
 JEFE DE PISO

\_\_\_\_\_  
 SUPERVISORA

### TRÁMITES

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**

DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

### SOLICITUD DE PERMISO PARA CAMBIO DE TURNO

NOMBRE: \_\_\_\_\_ No. NÓMINA: \_\_\_\_\_

POR MEDIO DEL PRESENTE, SOLICITO **CAMBIO DE TURNO** DEL SERVICIO

\_\_\_\_\_ EL DÍA \_\_\_\_\_ DEL TURNO \_\_\_\_\_ AL

TURNO \_\_\_\_\_

CON LA ENFERMERA \_\_\_\_\_

POR LA ATENCIÓN QUE SE SIRVA PRESTAR A ESTA, QUEDO DE USTED COMO SU SEGURO SERVIDOR

FECHA DE SOLICITUD \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
INTERESADA

\_\_\_\_\_  
ENF. CAMBIO

\_\_\_\_\_  
CUBRE

\_\_\_\_\_  
AUTORIZÓ

## TRÁMITES

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**

DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

### **SOLICITUD DE PERMISO PARA CAMBIO DE GUARDIA**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ No. NÓMINA: \_\_\_\_\_

POR MEDIO DEL PRESENTE, SOLICITO **CAMBIO DE GUARDIA** DEL SERVICIO  
\_\_\_\_\_ EL DÍA \_\_\_\_\_ CON HORARIO DE  
\_\_\_\_\_ EN EL CUAL ME CUBRIRÁ LA  
ENFERMERA \_\_\_\_\_

No. NÓMINA \_\_\_\_\_

POR LA ATENCIÓN QUE SE SIRVA PRESTAR A ESTA, QUEDO DE USTED COMO SU  
SEGURO SERVIDOR

FECHA DE SOLICITUD \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
INTERESADA

\_\_\_\_\_  
CUBRE

\_\_\_\_\_  
JEFE DE PISO

\_\_\_\_\_  
AUTORIZÓ

**REPORTE DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES**

*HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA*

**REPORTE DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES**

DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA		QUINCENA DEL:			1	AL	15	DEL	MES	AÑO
No. Tarjeta	NOMBRE	Día	Permiso c/goce	Desc. Trab.	Permiso s/goce	Falta Inj.	Sanción	Convenio		Otros
								D	T	
JEFE DE DEPARTAMENTO:					RECURSOS HUMANOS:					

## NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

<b>HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA</b> DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA <b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>							
ACTIVIDADES	LUN.	MART.	MIÉRC.	JUEV.	VIERN.	SÁBA.	DOM
Jornadas académicas de Enfermería							
Sesiones clínicas de Enfermería							
Enseñanza Incidental							
Programación, supervisión y evaluación del campo clínico							
Programación de actividades							
Evaluación general							

---

ELABORÓ:

**PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN CONTINUA**

<b>HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA</b>		
<b>DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA</b>		
<b>SESIONES CLÍNICAS DE ENFERMERÍA</b>		
	<b>DÍAS:</b>	<b>TEMA:</b>
ENERO		
FEBRERO		
MARZO		
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		



## **PRÁCTICAS EN EL HOSPITAL**

***HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA***  
DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA  
**REGLAMENTO PARA LAS ALUMNAS QUE REALIZAN PRÁCTICAS EN EL  
HOSPITAL**

### **OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES:**

- 1.- Asistir a la orientación y recorrido del hospital para conocer su organización y funcionamiento.
- 2.- A las alumnas se les aplicará y observarán los reglamentos de la institución, lo mismo que el resto del personal.
- 3.- Porte de uniforme limpio y completo ( según reglamento de la escuela) con las siguientes observaciones:
  - a) bien peinada
  - b) maquillaje discreto
  - c) aretes, anillos u otras alhajas
  - d) uñas cortas y limpias
  - e) cofia limpia (según institución)
  - f) Estuche de aditamentos para la práctica: lápiz, bolígrafo, bicolor, goma, tijeras, torniquete, calculadora.
  - g) gafete de identificación
  - h) portar el uniforme quirúrgico completo cuando la práctica lo requiera.
- 4.- No traer portafolios grandes para evitar aglomeramientos en los servicios.
- 5.- Presentarse con puntualidad al servicio asignado después de su registro y asistencia.
- 6.- Presentarse con la enfermera jefe de piso y con la enfermera responsable para recibir instrucciones sobre la atención de enfermería a los pacientes

- 7.- Participar con la enfermera responsable de pacientes en el enlace de turno.
- 8.- Establecer relación enfermera paciente, respetando su individualidad y privacidad con sentido humanitario.
- 9.- No proporcionar informes o expedientes clínicos de los pacientes a personas ajenas al servicio.
- 10.- Cuidar, respetar y hacerse responsable del equipo que utilice durante la práctica.
- 11.- En caso de pérdida o negligencia comprobada en el uso del equipo, reponerlo en un término de 72 horas, con previo conocimiento de las autoridades docentes y de la unidad.
- 12.- Respetar las jerarquías y líneas de autoridad del personal de la unidad, así como la disciplina y profesionalismo en el desarrollo de la práctica.
- 13.- El cometer una falta de respeto a sus superiores, pacientes, compañeras de cualquier otra disciplina, será motivo de suspensión.
- 14.- Queda estrictamente prohibido deambular en la unidad sin uniforme y fuera del horario de prácticas.
- 15.- Queda estrictamente prohibido solicitar consulta médica o tomar medicamentos en los servicios sin autorización.
- 16.- Podrá asistir y participar en reuniones o actividades docentes que se desarrolle en el hospital.
- 17.- No realizar procedimientos específicos al paciente sin la supervisión de la enfermera responsable.
- 18.- Queda estrictamente prohibido la salida de equipos o material de la unidad.

## PRÁCTICAS EN EL HOSPITAL

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**  
DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA  
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Institución:** \_\_\_\_\_

**Servicio en que realizó la práctica:** \_\_\_\_\_

**Fecha de inicio y término de la práctica:** \_\_\_\_\_

**Nombre de la práctica clínica:** \_\_\_\_\_

**No. de Alumnas:** \_\_\_\_\_

**1. Método: Mesa redonda**

**Moderadora:** \_\_\_\_\_

**Secretaria:** \_\_\_\_\_

**2. Participantes:**

**Jefe de Enfermeras :** \_\_\_\_\_

**Supervisoras:** \_\_\_\_\_

**Personal Operativo encargado:** \_\_\_\_\_

**Docente encargado del alumnado:** \_\_\_\_\_

**Puntos a Evaluar:**

3. Orientación previa a las prácticas clínicas del hospital:

\_\_\_\_\_

4. Alcance de los objetivos:

\_\_\_\_\_

5. Ubicación:

\_\_\_\_\_

6. Duración y horario:

\_\_\_\_\_

7. Participación del estudiante en:

a) Asistencia:

\_\_\_\_\_

b) Puntualidad:

\_\_\_\_\_

c) Presentación:

\_\_\_\_\_

d) Iniciativa:

\_\_\_\_\_

e) Responsabilidad:

\_\_\_\_\_

f) Corresponsabilidad:

\_\_\_\_\_

g) Creatividad:

\_\_\_\_\_

8. Desarrollo de funciones:

- Actividades

\_\_\_\_\_

-

Procedimientos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

-

\_\_\_\_\_ Técnicas

\_\_\_\_\_

-

\_\_\_\_\_ Administrativas

\_\_\_\_\_

-

\_\_\_\_\_ Educativas

\_\_\_\_\_

-Investigación

\_\_\_\_\_

9. Participación del personal de enfermería de la institución:

a) Relación enfermera – estudiante:  
\_\_\_\_\_

---

b) Enseñanza y asesoría en desarrollo de procedimientos:  
\_\_\_\_\_

c) Integración, docencia-servicio-investigación:  
\_\_\_\_\_

10. Supervisión y asesoría clínica del docente fue:

a) \_\_\_\_\_ oportuna:  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_ planeada:  
\_\_\_\_\_

c) continua: \_\_\_\_\_

d) suficiente: \_\_\_\_\_

e) eficaz: \_\_\_\_\_

f) motivadora: \_\_\_\_\_

11. Actividades educativas institucionales:

- Sesiones Clínicas:  
\_\_\_\_\_

**Conclusiones:**

- ¿Qué te pareció toda la práctica clínica en esta institución?

- Otras:  
\_\_\_\_\_

**Sugerencias:**

- Para el personal de la institución:  
\_\_\_\_\_

- Para las alumnas: \_\_\_\_\_

-

Anexo No. 26

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**

**DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA**

## EXAMEN DE CONOCIMIENTOS PARA SUPERVISORAS

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Escuela:** \_\_\_\_\_

**Pabellón o Servicio:** \_\_\_\_\_

**Nota:** Favor de contestar en la hoja blanca anexa.

1. ¿Qué significa para ti la supervisión?
2. ¿Cuál es el concepto del Proceso Administrativo?
3. ¿Cuáles son las dos etapas o fases fundamentales que contempla el Proceso Administrativo y qué realiza cada una?
4. ¿Cuál es el concepto del Departamento de Enfermería?
5. Menciona algunos objetivos del Departamento de Enfermería?
6. ¿Cuál es la filosofía del Departamento de Enfermería?
7. ¿Cuáles son las funciones del personal de enfermería en sus distintos niveles jerárquicos?
8. Menciona tres responsabilidades principales del puesto de supervisión
9. ¿Qué te mueve a lanzarte a ser Supervisora y qué quieres aportar a la Institución?
10. En tu opinión ¿qué se necesita para que un supervisor tenga éxito y qué tipo de liderazgo debe tener?

**Te deseamos el mejor de los éxitos.**

Anexo No.27

**MATRIZ FODA**

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE  
PUEBLA**

DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

**AMBIENTE INTERNO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

**AMBIENTE EXTERNO**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

Anexo No.28

**ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA**

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE  
PUEBLA**

DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

FECHA:

---

<b>No. PROGRESIVO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS</b>

Anexo No.29

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

**HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE  
PUEBLA**

DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

<b>SITUACIÓN DETECTADA</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>SEGUIMIENTO O TIEMPO DE SOLUCIÓN DEL ROBLEMA</b>

Anexo No.30

# INFORME DIARIO DE SUPERVISIÓN

## **HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE PUEBLA**

DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

<b>Pacientes Hospitalizados</b> Distinción _____ N.S. Guadalupe _____ N.S. Pilar _____ R. y C. _____ Maternidad _____ Pediatria _____ U.C.I. _____ U.C.I.P. _____ Cunas _____ <b>TOTAL</b> _____	Urgencias:  Ingresos:  Egresos:  Suplencias:  Observaciones:
Faltas de enfermería:  Cirugías Sala Central:  Cirugías Sala Maternidad:  Cuartos ocupados por familiares	

**PROGRAMA MENSUAL DE ENSEÑANZA - INCIDENTAL**

***HOSPITAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA DE  
PUEBLA***

DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

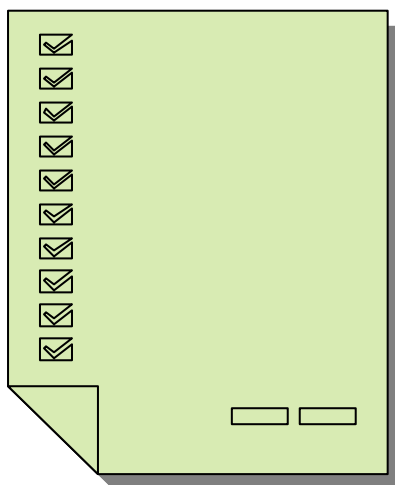
FECHA: \_\_\_\_\_ TURNO: \_\_\_\_\_ SUPERVISORA:  
\_\_\_\_\_

SERVICIO	PLÁTICA O SESIÓN	DOCENTE	OBJETIVO	OBSERVACIONES

TOTAL DE PLÁTICAS O SESIONES: \_\_\_\_\_ TOTAL DE  
ASISTENTES: \_\_\_\_\_

13.

# GLOSARIO





## GLOSARIO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

### *A*

**ANÁLISIS DE PUESTOS:** Es el estudio científico y la exposición de todas las circunstancias que concurren en un puesto.

**ANECDOTARIO:** Es el registro de la conducta anecdótica por medio de la compilación de datos que se describen y relacionan la conducta de una persona.

**APTITUDES:** Habilidades que pueden ser aprendidas y mejoradas mediante la práctica de talentos.

**AUSENTISMO:** Es la condición que se da cuando el personal no acude al trabajo.

**AUSENTISMO INJUSTIFICADO:** Son faltas con aviso o sin él.

**AUSENTISMO JUSTIFICADO:** Es aquel que se produce por autorización.

### *C*

**CÁLCULO DE AUSENTISMO:** Operación numérica para calcular ausencias previsibles en la dotación de personal de enfermería necesario en los servicios.

**CÁLCULO DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA:** Operación numérica que determina la cantidad de enfermeras que se requieren para dotar de recursos humanos a los diversos servicios.

## *D*

**DELEGAR:** Decidir quién debe hacer ciertas tareas y ver que se hagan bien.

**DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA:** Parte integrante de una institución médica, sanitaria o asistencial, que presta un servicio de enfermería eficiente, eficaz y oportuno al paciente, la familia y la comunidad.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:** Es el documento en el cual se consignan las funciones, relaciones, jerarquías, requisitos y percepciones referentes al puesto.

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL:** Es un proceso dinámico de investigación operativa, que considera los antecedentes retrospectivos y prospectivos, causa- efecto en las diferentes actividades técnico-administrativas asistenciales.

**DIAGNÓSTICO DE ENFERMERÍA:** Es la anotación del problema más la causa, si se conoce.

## *E*

**EDUCACIÓN CONTÍNUA:** O enseñanza continua, tiene como propósito reforzar la confianza del trabajador en su organización, sensibilizar a los cambios, producir innovaciones y apoyar la creatividad.

**ENFERMERA GENERAL:** Es aquella que da la función asistencial directa al paciente.

**ENFERMERÍA:** Es el conjunto de conocimientos y acciones necesarias para proporcionar atención de enfermería en la promoción, tratamiento y rehabilitación de la salud del individuo, la familia y la comunidad.

**EVALUACIÓN:** Es un proceso sistemático de medición y comparación de resultados en relación con los objetivos.

**EVALUAR:** Estimación del valor o de la importancia del trabajo que se realiza. Verificación de la captación de un empleado, para ayudarlo a hacer mejor su trabajo.

## *H*

**HABILIDADES:** Aptitudes que pueden ser aprendidas o mejoradas.

## *I*

**INDICADOR:** Relación de recursos – enfermera.

**ÍNDICE:** Número de horas de Enfermería para atender a un paciente en 24 horas.

**INFORMES:** Son documentos escritos, en los cuales se presentan datos y cifras en forma ordenada y significativa para la toma de decisiones.

**INSTRUCTIVO:** Es una serie de indicaciones sobre un procedimiento a seguir para la realización de una actividad.

## *J*

**JEFE DE ENFERMERAS:** Es la responsable de la organización y administración de los servicios de enfermería.

## *M*

**MANUAL:** Es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** Contiene la secuencia cronológica de las operaciones de un determinado trabajo.

## *P*

**PERSONAL DE ENFERMERÍA:** Son las personas profesionales y no profesionales que realizan funciones de enfermería, en los diferentes niveles técnico-administrativo, en una dependencia de salud y que reciben una remuneración.

**PLANTILLA DE PERSONAL:** Es un documento de carácter oficial en cada Institución, que permite conocer el número de plazas autorizadas por categoría y área, que se le asigna a cada unidad médica y servicio con que cuente.

**PLAN DE SUPERVISIÓN:** Es el cálculo anticipado de los factores, fuerzas y relaciones necesarias para alcanzar un objetivo y lograrlo con más eficiencia.

**PLAZA:** Es el conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo asignadas de manera permanente a un empleado en particular en una adscripción determinada.

**POLÍTICAS:** Son lineamientos generales que orientan la acción.

**PROCEDIMIENTOS:** Son documentos en los cuales se señalan paso por paso las actividades necesarias para realizar acciones de tipo operativo.

**PROGRAMAS:** Son planes específicos de acción en los que no sólo se fijan objetivos y secuencia de operaciones, sino, especialmente, el tiempo requerido para su ejecución.

**PUESTO:** Es la descripción del trabajo que ha de efectuarse y de las aptitudes necesarias para hacerlo bien.

## *R*

**REGLAS:** Son señalamientos imperativos, sujetos a sanción en caso de no ser aplicados.

**REUNIONES:** Son el medio que se usa para congregar al personal con un fin determinado.

**REGISTRO DE ASISTENCIAS:** Es la forma para conocer la regularidad con la que un empleado acude a su trabajo.

**ROLES DEL PERSONAL:** Estos permiten ubicar por nombre las plazas del cuadro de distribución para fines de organización, supervisión y control del personal de enfermería.

## S

**SERVICIO DE ENFERMERÍA:** Es la unidad administrativa, en donde labora el personal de enfermería y proporciona la atención requerida por los pacientes, de acuerdo a un área específica.

**SUBJEFE DE ENFERMERAS:** Es la que auxilia, suple y colabora en el departamento de Enfermeras.

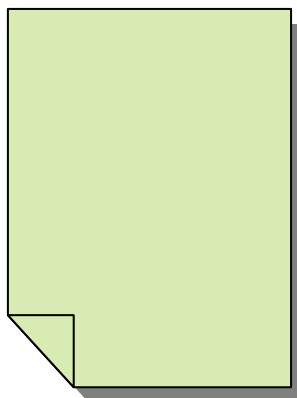
**SUPERVISIÓN:** Es una dirección democrática que orienta los esfuerzos y acciones del personal supervisor al logro de los objetivos organizacionales.

**SUPERVISOR:** Persona con cualidades de liderazgo que dirige a los trabajadores de un departamento.

14.

**BIBLIOGRA**

**FÍA**



## BIBLIOGRAFÍA:

- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín., Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos; Editorial Ecasa; México 2002.
- Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social., Administración de los Servicios de Salud en Enfermería; Organización Panamericana de la Salud; México 1992.
- Manual de Organización., Hospital de la Sociedad Española de Beneficencia de Puebla; Puebla 2002.
- BALDERAS PEDRERO, M. de la Luz., Administración de los Servicios de Enfermería; Editorial Mc Graw Hill Interamericana; Tercera Edición; México 2002.
- Guía Técnica Administrativa para los Servicios de Enfermería., Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado; Puebla 2000.
- TECHICHIL SEVERIANO, Adriana., Carpeta de Trabajo de Jefatura de Enfermeras., Hospital de la Sociedad Española de Beneficencia de Puebla; Puebla 2003.

- TECHICHIL SEVERIANO, Adriana., Plan de Trabajo del Departamento de Enfermería., Hospital de la Sociedad Española de Beneficencia de Puebla; Puebla 2000.