

## CAPITULO II

### BREVE HISTORIA DE LA ADMINISTRACION

La palabra administración no tiene un significado específico, sin embargo, se le ha definido como el arte de hacer posible, en la acepción que generalmente se le da a este término, equivale al conjunto de prácticas que permiten llevar a efecto cualquier decisión, plan o empresa oficial. O bien se le puede definir como un elemento indispensable para el buen funcionamiento de cualquier servicio.

Se deriva de la palabra latina *Administro*, que representa "Yo sirvo" o "Yo proveo" e indica suministro de servicio.

Algunos autores la consideran como una ciencia, sin embargo otros no. Las características para que sea una ciencia son:

- 1.— Debe ser un conocimiento universal.
- 2.— Debe ser unitaria, o sea que debe comprender un todo, que abarque varias cosas que formen una unidad.
- 3.— Debe ser coordinado, todo conocimiento científico tiene una base, y todo se va a seguir lógicamente.

Unos autores dicen que no es una ciencia porque es nueva, y puede haber transformaciones, porque está basada en conocimientos empíricos, salió de la necesidad y suposiciones bajo la práctica, otra de las dificultades es que se trabaja con elemento humano y no se sabe cómo va a reaccionar.

La administración es a la vez un arte y para que funcione con éxito requiere a su cargo a una persona de elevada capacidad.

La posición de la jefe de enfermeras tomando en cuenta los contra-tiempos ocasionados por el personal subalterno y la responsabilidad que necesita afrontar debe quedar incluida dentro de la rama administrativa: los conocimientos de tipo administrativo, proporciona a la jefe de enfermeras los instrumentos necesarios para manejar con éxito el cuerpo de enfermeras.

#### ALGUNAS DEFINICIONES DE LA PALABRA ADMINISTRACION

- 1.— Es lograr un objetivo, predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.
- 2.— Es el arte de obtener un resultado máximo con un mínimo de esfuerzo.
- 3.— Es un proceso dinámico por medio del cual los potenciales humanos y materiales se sintetizan y activan para obtener metas definidas.

**OBJETIVO.**— Lograr que el trabajo requerido sea hecho con el mínimo gasto posible de tiempo, energía y dinero y compatible con una calidad de trabajo previamente acordado.

**OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION EN ENFERMERIA.**— Elevar el rendimiento y la calidad de trabajo en enfermería.

#### PRINCIPIOS BASICOS EN LA ADMINISTRACION

La administración se basa actualmente en varios principios fundamentales, que tienen aplicación en todas las actividades de enfermería.

Esos principios pueden enunciarse así:

- 1.— La calidad del personal es el elemento de mayor importancia para el buen éxito del trabajo.
- 2.— Es necesario fomentar el espíritu de iniciativa.
- 3.— Es más importante estimular el amor propio del personal que imponer una disciplina.
- 4.— La cuidadosa selección de personal y su adiestramiento deben hacerse con atención y perseverancia.
- 5.— La eficacia no depende exclusivamente de la preparación del personal, sino del uso que se haga de su energía y de sus aptitudes latentes. Estas pueden llegar a manifestarse si las condiciones de trabajo son favorables.

Representando la administración un elemento indispensable para el buen funcionamiento de cualquier servicio, gracias a ella es posible sacar el mayor provecho de los conocimientos teóricos y prácticos del personal, por lo que a continuación se señalan los tres factores que intervienen en cualquier problema de trabajo.

- 1.— Decisión acerca de lo que debe hacerse.
- 2.— Organización. La coordinación de las actividades de las personas llamadas a resolver el problema.
- 3.— La ejecución o actividad propiamente dicha.

Algunos autores sostienen que la función administrativa no empieza mientras no se ha tomado la decisión, y si eso puede ser cierto en algunos casos sencillos, en los de mayor complejidad, la decisión puede calificarse de acto administrativo; para que la decisión sea acertada tiene que ser fundada en hechos de verificación y la investigación de éstos hechos exige la intervención del administrador.

En otras palabras, antes de tomar una decisión o de trazar un plan, hay que procurar prever la situación en que va a aplicarse y la exactitud de la precisión influirá poderosamente en el éxito del plan.

Trazar un plan ideal es fácil, pero perfectamente inútil, si no se dispone de los medios necesarios para llevarlo a la práctica. Para trazarlo con acierto es indispensable tener en cuenta, no sólo todos los recursos que ofrece la situación, sino todas las limitaciones que impone y aceptar dificultades como escasez de equipo o de personal o insuficiencia de los fondos disponibles, como un estímulo para las facultades de improvisación de que establece el plan.

## ETAPAS DE LA ADMINISTRACION

Según JESSIE B. SEARS: de la Universidad de STANFORD y el famoso industrialista francés HENRY FAYOL, distinguen en la administración seis etapas básicas.

Estos seis aspectos de la administración se suceden en un orden lógico, la previsión es esencial antes de preparar un plan. El plan necesita organización, que tiene como objetivo la coordinación de los esfuerzos de las personas en él interesadas, esto sólo se puede conseguir mediante un mando eficaz, con lo cual la situación queda sometida a una dirección.

DE FORMA ESQUEMATICA LOS ELEMENTOS DE LA  
ADMINISTRACION SON LOS SIGUIENTES:

- 1.— PREVISION.
- 2.— PLANEACION.
- 3.— ORGANIZACION.
- 4.— COORDINACION.
- 5.— DIRECCION.
- 6.— INSPECCION.

**PREVISION.**— Antes de establecer un plan, es necesario y debemos, prever la situación en que nos encontramos, qué es lo que podemos hacer, cómo lo vamos a hacer, con qué equipo material y elemento humano contamos, esto de gran importancia e indispensable antes de establecer, la segunda función, que es el plan.

**PLANEACION.**— Un plan no es el simple enunciado de las disposiciones que van a adoptarse en previsión de ciertos acontecimientos. Con raras excepciones, un plan tiene que integrarse siempre en una estructura administrativa preexistente.

Es ésta una función que incumbe a la máxima autoridad y la primera condición para el establecimiento de un plan administrativo es definir con precisión sus objetivos, es decir, decidir o disponer lo que se va a hacer dentro de una necesidad ya conocida, a éste le corresponde establecer las labores para el día, la semana y el año inmediato siguiente, la jefe debe planear no sólo las necesidades inmediatas del servicio que dirige, sino también las de la semana venidera, también es de absoluta necesidad establecer un plan de URGENCIA para casos imprevistos.

Este último no debe olvidarse ya que la necesidad del mismo surge con frecuencia, en casos de cambio de personal ocasionado por enfermedad o ausencia; deben ajustarse programas de tiempo para que el servicio funcione de manera adecuada. Deberá asegurarse también un suministro de provisiones y equipo en cantidad suficiente para cubrir las necesidades del mismo. Un buen planeamiento proporciona el funcionamiento eficaz del servicio y evita mal gastar tiempo y energía, material y equipo. Debe mantenerse un clima propicio ya que esto conduce a un trabajo armónico del personal, en igual situación el paciente se encuentra tranquilo y la atención asistencial resultará excelente.

CONDICIONES QUE DEBE REUNIR UN PLAN  
PARA SER ACEPTADO

Las condiciones que debe reunir un plan para ser aceptado pueden enunciarse así:

- 1.— La finalidad que se persigue debe de estar definida con precisión. El objeto del plan debe exponerse en términos comprensibles, no sólo para el que lo traza, sino para todos los que han de intervenir en su ejecución.

- 2.— El plan debe ser sencillo. Por poca ambigüedad que haya en los fines se corre el peligro de complicarlo innecesariamente, con la consiguiente pérdida de esfuerzos y de dinero. Por eso, cuando más sencillo sea el plan, tanto mayores serán sus posibilidades de éxito.
- 3.— El plan debe permitir el análisis y la adecuada clasificación de las medidas previstas, con objeto de que pueda sacarse el mayor partido de todos los esfuerzos que exige su ejecución. El estudio de todos los esfuerzos que exige su ejecución. El estudio de las actividades proyectadas evitará casi siempre una posibilidad de simplificar el trabajo. Es necesario asimismo establecer un criterio que permita valorar cualitativa y cuantitativamente estas actividades.
- 4.— Debe ser, además flexible, condición que acaso sea más necesaria en los trabajos de enfermería que en los de cualquier otra actividad. Debe poder adaptarse a situaciones imprevistas y, a veces, urgente.
- 5.— Los elementos que lo componen deben estar acertadamente equilibrados, la eficaz ordenación de todas las actividades previstas al fin perseguidos será imposible, a menos que todas ellas tengan el mismo grado de eficacia.
- 6.— Debe aprovechar al máximo los recursos disponibles y para ello es indispensable proceder, como ya se ha indicado, con la máxima objetividad.

La importancia de casi todas estas condiciones examinadas es evidente, pero en un número asombroso de casos no se les tiene en cuenta al preparar un plan, por lo que conviene como medida de prudencia, ver si el que se va a llevar a la práctica las reúne todas.

#### ✓ ALGUNOS OBJETIVOS QUE SUELEN SER UTILES AL ESTABLECER UN PLAN

- 1.— Dar al enfermo la mejor asistencia posible, teniendo en cuenta todas sus necesidades, lo mismo físicas que espirituales, psicológicas, sociales de rehabilitación y de enseñanza.
- 2.— Ayudar al médico en el tratamiento y seguir sus instrucciones.
- 3.— Fomentar los programas de adiestramiento en el servicio; organizar las enseñanzas clínicas necesarias para la buena formación básica y superior de las enfermeras y del personal auxiliar.
- 4.— Fomentar y estimular el estudio de los problemas de enfermería para hacer posible el aumento de la eficacia del servicio y el máximo aprovechamiento del personal disponible.
- 5.— Evaluar la eficacia del servicio de enfermería.

Conviene advertir que los citados objetivos no se proponen como modelos aplicables en todos los servicios de enfermería y que ni siquiera se pretende que su ennumeración sea completa. Sería posible, en efecto, citar otros muchos, como el fomento de las relaciones humanas, la colaboración con otros servicios, etc., pero son esos objetivos secundarios y han de venir lógicamente después de los fines primordiales. La ennumeración de estos objetivos se ha limitado al mínimo, porque la sencillez es condición indispensable para la eficacia de un plan.

Así y todo, la preparación de una lista tan completa como lo permitan los planes en vigor, es una práctica recomendable para la directora de cualquier servicio de enfermería.

Una vez enumerados los objetivos hay que enterarse de los elementos siguientes:

- a).— Número y clase de plazas disponibles en el hospital.
- b).— Clase de trabajo que las enfermeras pueden verse llamadas a rendir en las salas, los quirófanos y los consultorios.
- c).— Procedimientos y técnicas indispensables para el eficaz funcionamiento del servicio.
- d).— Importancia numérica y clase de personal que hace falta para la prestación de la asistencia necesaria.
- e).— Disponibilidad de equipo y suministros.
- f).— Condiciones materiales de trabajo.

Cuando se haya analizado con detenimiento todos estos extremos, será posible evaluar la totalidad de las necesidades del servicio y compararla con los recursos disponibles.

La jefe puede estar convencida de que necesita un número determinado de enfermeras y auxiliares, pero si no dispone de ellas tendrá que modificar su plan en consecuencia. Esta es la piedra de toque de su aptitud para la administración, pues en una situación de ese género, es necesario sacar todo el partido posible de las enfermeras de que se dispone y delegar en el personal menos preparado todas las actividades que ésta pueda desempeñar de manera conveniente, y sin riesgo para la buena marcha del servicio.

**ORGANIZACION.**— Cuando se ha establecido el plan y se trata de llevarlo a la práctica entra en juego el proceso de organización que tiene por objeto asegurar el logro efectivo, económico y eficaz de los fines con que se ha preparado el plan.

Esta segunda función afecta a un núcleo de personas, materiales, ideas o hechos dispuestos de tal manera que la combinación de cualquiera de sus partes representa un todo.

Esto se evidencia cuando la jefe de enfermeras asigna personal al cuidado de los pacientes y a las labores del servicio, gran parte de la buena atención se debe a la habilidad del personal, estado del paciente, funcionamiento del servicio y el equipo requerido.

El equipo y funcionamiento del servicio pueden variar desde el tipo más antiguo y complicado hasta lo más moderno y útil. El personal puede ser eficiente o muy poco capacitado. Todos esos factores deben considerarse al organizar las actividades de un determinado servicio, así como las personas adecuadas y el momento oportuno en que hayan de actuar.

Una buena organización estimula la cooperación y entusiasmo de todos los destinados al servicio y asegura un ambiente grato y saludable al paciente. La organización debe hacerse siempre de tal modo que cada uno de los individuos del servicio, cualquiera que sea su posición, se sienta formando parte como miembro del equipo.

**COORDINACIÓN.**— Significa disponer los asuntos agrupados en una relación armónica. La jefe es la que coordina el trabajo de los miembros de su equipo entre ellos mismos, encargándose también de fomentar los

contactos con los demás departamentos como rayos X, departamento de alimentación o dietética, enfermeras, intendencia, laboratorio de análisis, etc., que dá como resultado una buena atención al paciente, lo que constituye el propósito primordial del hospital. Deben establecerse relaciones también entre las personas directamente ocupadas, para que tengan ocasión de exponer sus ideas y de resolver sus diferencias sin necesidad de recurrir al conducto jerárquico. Cuando reina entre el personal un clima de compañerismo y de mutua confianza y cuando todos se toman la molestia de tratar con los demás los asuntos de interés común, no hay ningún motivo para prohibir los arreglos amistosos. Los contactos que así se establezcan inducirán a una mayor comprensión de las dificultades ajenas y acelerarán la marcha del trabajo.

**DIRECCION.**— Es la quinta de las funciones de administración y tal vez el elemento que ocasiona mayores dificultades a las actividades administrativas de la enfermera. Como es muy fácil considerar a un directivo como un dictador, esta función requiere un tacto y diplomacia poco habituales. Dirigir significa poner los asuntos en ejecución, tomando decisiones, guiando, y lo que es más importante, viendo que lo planeado se haya llevado a efecto.

La eficiencia mayor o menor de la dirección dependerá, por tanto, del grado de coordinación de los esfuerzos y de las opiniones de todos los que intervienen en el trabajo. MARY PARKER FOLLET señala que la palabra "dirección" implica para muchos, el dominio de una persona sobre otras y que importa por eso hacerse cargo de que los que dirigen son los hechos y no las personas. "Es la fuerza de la situación la que a todos nos gobierna; y no el capricho de una persona" y cuando se da una orden hay que dejar ese extremo bien sentado.

**EJEMPLO:** La obligación de lavarse las manos antes y después de curar una herida no obedece a la manía de limpieza del superior, sino a la necesidad de aminorar el riesgo de infección.

**INSPECCION.**— Es la última de las funciones administrativas. La jefe de enfermeras es quien inspecciona el servicio de enfermería. La inspección está vinculada con la orientación, la instrucción, dirección y obligaciones. La autoridad para inspeccionar se le confiere a la jefe de enfermeras por la administración del servicio de enfermería, aunque en muchos hospitales esta autoridad se pone a cargo de la supervisorá adiestrada para este fin, otra función de la jefe es evaluar el cumplimiento y la eficacia del personal asignado al servicio. Esta función es sencilla siendo la encargada de ver si lo que se planeó se llevó a cabo en la forma en que se hizo.

### FACTORES UTILES PARA LA ADMINISTRACION

Para una administración eficaz son necesarios tres factores importantes:

- 1.— CONOCIMIENTOS.
- 2.— APTITUDES.
- 3.— CAPACIDAD.

**CONOCIMIENTOS.**— El primer factor necesario lo constituyen los conocimientos acerca de procedimientos administrativos, entre los que se incluyen la planeación, organización, dirección, coordinación e inspec-

ción, así como tener sentido de la organización y conocer la capacidad y comportamiento del personal. Para realizar esto de manera adecuada, tal vez exista la necesidad de la formación de pequeños grupos informales, comunicaciones y otras actividades. La jefe de enfermeras se enfrenta a diario con problemas que corresponden a relaciones humanas. El conocimiento de estas últimas es importante como medio para comprender, analizar y diagnosticar la causa de tales problemas.

Los conocimientos que requiera la atención clínica les son necesarios, ya que sin ellos no puede desempeñar bien sus funciones.

**ACTITUDES Y CRITERIO.**— Las actitudes ayudan a un juicio y acción eficaces. El administrador, para tener éxito, tratándose de la jefe de enfermeras de un servicio, debe tener conciencia respecto a su posición, debe prestar importancia a su labor y sentir un genuino interés por el trabajo diario. El que sólo se interese de manera superficial en una labor pronto comete algunas fallas. El administrador eficaz deberá tener confianza en sí mismo, sin embargo, deberá tener en cuenta las limitaciones del ser humano.

La prueba de una buena dirección es reconocer los errores y corregirlos. El problema no es que fracase el administrador, sino la actitud del administrador hacia el problema. Aunque la jefe de enfermeras más eficaz está constantemente acosada por problemas, deberá considerar cada uno de ellos como un obstáculo para probar su capacidad como administradora y emplear todos sus conocimientos, habilidad y destreza en buscarle una solución viable.

Conviene destacar la necesidad de objetividad en el campo de las relaciones humanas. Las decisiones deben basarse en hechos, más bien que en emociones u opiniones. Las actitudes y criterio en las relaciones humanas deberán desarrollarse con miras a comprenderse a uno mismo y a comprender a las otras personas de la organización administrativa.

**CAPACIDAD.**— Es el tercer factor que influye de manera eficaz en la administración. La capacidad incluye destreza, arte, juicio y prudencia.

**DESTREZA.**— Indica la capacidad de hacer uso de los conocimientos de manera eficaz al ejecutar cualquier cosa. La capacidad de la jefe de enfermeras se demuestra por la destreza con la cual aplica sus conocimientos de administración y atención clínica. El conocimiento de las cosas no implica necesariamente, que se sepa aplicar ese conocimiento.

**ARTE.**— Se refiere a la habilidad adquirida por la experiencia y estudio o al uso sistemático de los conocimientos y destreza para hacer cualquier cosa. El arte se logra por la práctica asistencial. La enfermería es un arte así como una ciencia. El resultado de tal práctica es una especie de mejoramiento personal.

**JUICIO.**— Indica el acto de pensar; cuando se hace la comparación se valora o se considera cosas para juzgar respecto a su valor o comprender las relaciones mutuas; supone la capacidad para tomar decisiones prudentes. La jefe de enfermeras debe tener buen juicio al tomar decisiones, debe ser tolerante, pero no indiferente, positivista pero no tener prejuicios. Su éxito en el campo de la administración depende en gran parte de su capacidad para establecer juicios prudentes en relación a los problemas administrativos y al cuidado asistencial de los pacientes.

**PRUDENCIA.**— Se refiere a la calidad de ser cauto, de tener conocimiento y habilidad para usarlos de la manera más valiosa para uno mismo y para los demás.

La capacidad desarrollada con la práctica o la experiencia, hace que para resolver un problema se tenga la debida sensatez, así como para planear.o.

## PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

La Jefe de enfermeras utiliza determinados procedimientos administrativos entre los que se incluyen los siguientes:

- 1.— **NORMAS.**
- 2.— **REGISTROS.**
- 3.— **INFORMES.**
- 4.— **ORGANIZACION.**
- 5.— **PRESUPUESTO**
- 6.— **EVALUACIÓN DEL PERSONAL**
- 7.— **DIVISIONES DEL PERSONAL ESPECIALIZADO Y PARA SERVICIO GENERAL Y GRAFICAS DE ORGANIZACION.**

**NORMAS.**— Tanto la administración del hospital como los jefes de departamentos y jefas de enfermeras, para administrar sus servicios, usan determinadas normas. Entre ellas se incluyen las normas de personal de administración, de salida de los enfermos y otras. Muchos hospitales proporcionan manuales de normas en los cuales se explican las que se usan en todos los departamentos; en un manual separado, las que corresponden a las unidades de enfermería. Dicho manual es útil para hacer consultas y para orientar al nuevo personal.

**EL REGISTRO.**— Se usa para tener conocimiento del censo de pacientes, asistencia del personal, medicamentos, provisiones, número de horas de asistencias prestadas y otras informaciones que deben conservarse archivadas.

**INFORMES.**— Pueden ser orales o escritos, y son el medio de comunicar a otras personas acerca de los acontecimientos que ocurren en el hospital.

La jefe de enfermeras recibe un informe detallado oral y escrito del estado de cada uno de los pacientes asignados a su servicio. Desde el punto de vista administrativo ella informa al departamento del servicio de enfermería, respecto al estado y cuidados asistenciales proporcionados a cada paciente, así como el estado en que el servicio se encuentre. Los informes son necesarios para todo aquel que esté relacionado con los cuidados asistenciales al paciente y pueda informarse de la responsabilidad que le corresponde.

Los informes pueden ser de carácter comunicativo, analítico y de investigación. Muchos de los informes hechos por las jefas de enfermeras son de naturaleza comunicativa; sin embargo la comunicación proporcionada por este medio se usa para los estudios de investigación, así como para los fines analíticos. Los informes son uno de los elementos vitales de la administración.

**ORGANIZACION.**— La organización de un servicio reviste carácter administrativo, haciendo uso de este procedimiento de administración deben considerarse dos factores:

- 1.— **PROPORCIONAR PERSONAL SUFICIENTE PARA DAR UNA ATENCION ADECUADA.**
- 2.— **HACER LA ASIGNACION DE TIEMPO AL PERSONAL, HASTA DONDE SEA POSIBLE, DE TAL MODO QUE ESA ASIGNACION SEA CONVENIENTE PARA EL PERSONAL.**

**PRESUPUESTO.**— Es otro aspecto administrativo, que si se usa en forma debida y adecuada ayuda para el funcionamiento económico del servicio.

**EVALUACION DEL PERSONAL.**— Otro de los procedimientos que usa la jefe de enfermeras es la evaluación del personal así como la eficiencia que ponen en sus cuidados sobre el estado del paciente. En caso de que el hospital proporcione instalaciones clínicas para alguna escuela de enfermería, la jefe de enfermeras puede ayudar en la evaluación del trabajo de las estudiantes.

**DIVISION DEL PERSONAL.**— La división del personal especializado y personal para los servicios generales es un plan de organización muy usado en los negocios y la industria. Los hospitales están comenzando a utilizar este procedimiento; sin embargo, la jefe de enfermeras debe saber cómo funciona el plan.

El personal especializado tiene autoridad, mientras que el personal para servicios generales, actúa en virtud de los mandatos que recibe. En el plan de organización del personal del hospital, el director está en posición superior. Este personal aconseja y hace las recomendaciones al personal de servicio general, tanto uno como otro tipo de personal, son importantes para el manejo del hospital moderno.

**GRAFICA DE ORGANIZACION.**— Para la administración se usa una gráfica de organización en la cual se establecen las zonas de acción de cada uno y sirve como base para una buena comunicación. La jefe de enfermeras debe estar familiarizada con la gráfica de organización para el hospital, así como con la gráfica correspondiente para el departamento de servicio de enfermería.

Por medio de estos procedimientos aprende cuáles son las otras que deben utilizarse para los órdenes y para las comunicaciones.