

**Universidad Autónoma del Estado de México**  
**Facultad de Enfermería y Obstetricia**

# **Gerencia del Cuidado**

## ***Unidad 2. Proceso administrativo y gestión del cuidado***

*Dra. en A.D. María de los Ángeles Monroy Martínez*

Septiembre, 2018.

# Objetivo:

Reconocer las fases del proceso administrativo a través de caracterización de sus elementos y etapas para ser aplicado en los servicios de enfermería.

# Gestión

La gestión de los cuidados está entonces orientada hacia la *persona*, el cliente, su familia, el personal de enfermería y los equipos interdisciplinarios.

La gestión se identifica como un proceso humano y social que se apoya en la influencia interpersonal, del liderazgo, de la motivación y la participación, la comunicación y la colaboración.

Utilizando el pensamiento enfermero, la enfermera gestora favorece una cultura organizacional centrada en el cuidado de la persona.

# Gerencia

La gerencia es un cargo el cual tiene dentro de sus múltiples funciones , coordinar todos los recursos a través del proceso administrativo de planeación, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

El papel principal de un jefe o gerente en enfermería consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, humanos y materiales con intención de cumplir eficazmente los objetivos.

# Administración

El vocablo administración tiene un origen latino, proveniente de las palabras “ad” que significa dirección y “minister” que quiere decir subordinado, **“estar bajo el mando del otro, prestar un servicio”**.

- **Fayol:** la define como un Proceso y una ciencia.
- **Reyes Ponce:** Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y mejorar un organismo social.
- **Terry:** La define como lograr un objetivo predeterminado con el esfuerzo ajeno.

# Administración

La Administración es una ciencia social que permite a las organizaciones humanas el logro de objetivos, a través de crear producir y obtener resultados satisfactorios a sus necesidades. Se aplica mediante principios y métodos que le son propios, se orientan a obtener la máxima eficiencia de los insumos, el mejor desempeño de los procesos y los mejores productos, para esta forma provocar salidas que reeditúen en el desarrollo social.

# PLANEACIÓN



# CONCEPTO



Consiste en fijar el curso concreto de una acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. (Ponce, 2012:36)



Proceso de establecimiento de objetivos y decisión de cómo analizarlos (Chiavenato,2012:36)



Planear es decidir con anticipación que se debe hacer, cómo se debe hacer, cuándo se debe hacer y quien lo debe hacer. (Koontz, 2012:36)

# Concepto

La planeación es un camino a seguir que tiene su base en el análisis de un problema determinando:

- El orden
- La secuencia de las actividades
- Y esta programado en un tiempo necesario para la solución de dicho problema.

**En resumen se puede decir que la planeación es el detalle del método para llevar a cabo una actividad en cierto periodo.**

# Importancia de la Planeación

Es la etapa inicial del Proceso administrativo, implica utilizar el pensamiento reflexivo antes de actuar.



- Se reducen las actividades dispersas.
- Las acciones aisladas.
- Llevan una secuencia bien definida.
- Se elimina la duplicidad de funciones.
- Se determinan en los planes las acciones, los tiempos, las personas, los lugares y los objetivos.

# Pasos de la Planeación

Es importante mantener un orden y un sistema, además tomar en cuenta las recomendaciones de expertos. Para planear se recomienda:

1. Fijar objetivos.
2. Investigación y Dx administrativo.
3. Análisis y toma de decisiones.



# Fijar objetivos

Los objetivos son los fines hacia los cuales se encamina las actividades. Son considerados como enunciados escritos, expresados en palabras o números que precisan los resultados que se pretenden lograr.

Para que los objetivos sean verdaderamente útiles, debe reunir determinados requisitos:

- Fijarse por escrito.
- Redacción clara y comprensible.
- Ser medibles.
- Ser alcanzables.
- Orientados al trabajo (no al puesto a la persona).
- Dar respuesta a las interrogantes qué, porqué, quiénes. Cómo y dónde.

# Investigación y Dx administrativo

- La investigación permite prever al mismo tiempo elegir el mejor curso de acción.
- La investigación se realiza con el propósito de establecer el diagnóstico administrativo.
- Requiere de un análisis interno y externo que refleja la viabilidad de los planes.
- Permite diseñar las alternativas de solución para lograr los objetivos previamente establecidos.

La investigación comprende:

- a) Descripción del problema. (Situación de la empresas)
- b) Planteamiento de hipótesis. (Elementos que pueden utilizar para lograr los objetivos)
- c) Prueba de hipótesis.( Indicadores que muestran la posibilidad del éxito)
- d) Resultados.( Estrategias adecuadas)

# Análisis y toma de decisiones

La selección de alternativas que se plasman en los planes requieren de métodos y técnicas especiales, algunas de las usuales son:

- El análisis marginal
- El análisis costo efectividad

# Instrumentos de la planeación

- Diagnóstico situacional (Matriz FODA)
- Políticas
- Planes y Programas
- Presupuesto
- Procedimientos
- Principios
- Herramientas de Planeación

# Diagnóstico situacional (matriz FODA)

Un diagnóstico situacional forma parte de la primera etapa de un proceso administrativo: **La planeación.**

Permite producir conocimientos para la acción y toma de decisiones adecuadas a la realidad y el contexto de cierto lugar o situación en torno a un tema significativo.

Es el conocimiento aproximado de las diversas problemáticas de una población o lugar, a partir de la identificación e interpretación de los factores y actores que determinan su situación, un análisis de sus perspectivas y una evaluación de la misma.

# Diagnóstico situacional

No se trata de describir la situación actual en forma tradicional, más bien de examinar los factores estratégicos clave que han influido para encontrarse en una situación determinada. El análisis y la evaluación se harán considerando los siguientes factores.

- Misión
- Objetivos
- Competencia
- Mercado
- Producto
- Medio ambiente (entorno)

# Misión

El primer elemento clave a evaluar es la misión.

La misión es describir qué es, qué hace y qué significado tiene el servicio para los clientes.

Para describir la misión de un servicio o departamento se debe partir de la misión general de la empresa o institución de la cual forma parte.



# Objetivos

El segundo elemento clave para evaluar los objetivos. En relación a ellos, es recomendable considerar la misión de la institución y los propósitos. Podemos definir los objetivos del Departamento de Enfermería de la siguiente forma.

- *Proporcionar atención de calidad con base en el diagnóstico de enfermería y las acciones profesionales correspondientes, en colaboración con el equipo de salud.*
- *Asegurar la mejora continua de los servicios de enfermería.*
- *Desarrollar el potencial humano de los profesionales de enfermería para una prestación de servicios eficiente, eficaz y oportuna a los clientes.*



# Competencia

El tercer elemento a evaluar para definir la situación actual es la **competencia**, entendiéndola como la forma de hacer competitivo al departamento o servicios, para lo cual es preciso: analizar cuáles son las ventajas y desventajas en relación con los competidores de las diversas organizaciones y que capacidad competitiva se tiene en el presente.



# Fortalezas y Debilidades



Son factores internos sobre los que se tiene cierto control o influencia. Las encontramos al analizar los insumos, la forma de trabajo los resultados obtenidos, al proporcionar el servicio tanto a clientes internos como a los externos.

# Las Oportunidades y Amenazas

Son los factores externos que no son posibles de controlar.

Se encuentran en el entorno, son variables, transitorios, cambiantes y debido a múltiples causas.



# Matriz FODA

La matriz FODA también puede emplearse para visualizar periodos de la compañía o empresa y decidir estrategias de fusión, adquisición inversiones conjuntas y alianzas.

El análisis FODA en el departamento de enfermería, se toman en cuenta aquellos aspectos en los que se pueden encontrar oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades.

# Aspectos en los que se pueden encontrar oportunidades y amenazas.

- Oferta y demanda
- Efectividad y costo del servicio
- Políticas que afectan la prestación del servicio
- Reglamentos que apoyan o afectan
- Tendencias en empresas similares
- Tecnología

# Aspectos en los que se pueden encontrar fortalezas y debilidades.

- Productividad: si es buena o requiere estimularse, si es necesario hacer personal creativo.
- Experiencia: qué tanto el conocimiento, a través de los años de la empresa, hace una fortaleza o una debilidad.
- Servicio: si es necesario diversificar el servicio o conservarlo como tal.
- Instalaciones: aspectos de infraestructura que se requiere para la prestación del servicio.
- Equipo: que tanto el equipo con el que se trabaja apoya la prestación de los servicios.
- Empresa: qué grado de estabilidad tiene la empresa de la cual formamos parte.

# Mercado

Otro de los factores clave es el mercado, representado por la demanda del producto o del servicio por parte de los usuarios.

Los clientes directos son quienes definen el mercado, por lo que respecta al servicio de enfermería; la demanda real y potencial se expresa conforme a las expectativas de los clientes.



# Producto

El producto es el resultado del proceso de transformación de insumos.

**Ejemplo:** En el caso del departamento de enfermería es la atención.

*Iniciando el proceso en el contacto primario del paciente con la atención médica, se continua durante su estancia o permanencia y termina con el egreso del paciente.*

# Producto

Además se realizan procesos para:

- Administrar los servicios
- Para la investigación
- Para la atención de enfermería
- Para la docencia
- Para la formación de recursos humanos

El producto se debe evaluar de acuerdo a la importancia que se le asigna y requiere de conocer como es apreciado de acuerdo a la opinión del cliente tomando en cuenta algunos factores.

- El conocimiento sobre como se valora el servicio de enfermería.
- Como se acepta y si puede ser sustituido
- Como ofrecer el producto para satisfacer las expectativas del cliente.

Si el producto de los servicios de enfermería es la atención, el conocimiento de su utilidad permite ubicarlo como eficiente y efectivo, insustituible y con grandes expectativas para generar un valor.

# Medio ambiente (entorno)

El ultimo aspecto clave a valorar es el ambiente, las presiones del entorno y las tendencias en relación con el producto.

*En el caso de la atención de enfermería, dichas tendencias se identifican al precisar cuáles son las fuerzas y tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas, influyen en la prestación de los servicios.*

# Presupuesto

El presupuesto considerado como plan es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos.

Constituyen un elemento importante, en ellos se asignan los recursos financieros que son necesarios para llevar a cabo un plan con una finalidad de alcanzar los objetivos.

## Características de los presupuestos

- Es un documento formal.
- Se expresa en términos cuantitativos.
- La formula el nivel institucional.
- Puede ser general o específica.
- Se formula para un tiempo determinado.

# Función del Presupuesto

Es programar la distribución de ingresos y egresos financieros, prever el aprovechamiento de recursos y apoyar la consecución de objetivos.

## Importancia del presupuesto

De la utilización adecuada y racional de los recursos disponibles dependerá el logro de objetivos organizacionales.

# Requisitos del presupuesto

- Elaborarse por partidas.
- Prever cambios e imprevistos.
- Fijar ingresos y egresos.
- Ser flexible.
- Aprovechar al máximo los recursos disponibles.
- Fijar controles.

# Tipos de presupuesto

- Presupuesto de ingresos y egresos.
- Presupuesto de costos fijos.
- Presupuesto de costos variables.
- Presupuesto por programa.
- Presupuesto financiero.
- Presupuesto operacional.
- Presupuesto con base cero.

# Presupuesto de ingresos y egresos.

Son quizá los más comunes y pueden ser tan variados como las clasificaciones de egreso. Este tipo de presupuesto suele relacionarse con partidas individuales de gastos. El jefe del departamento presupuestara solo partidas importantes.

## Presupuesto de costos fijos

Como su nombre lo indica se programan partidas que por lo general son las mismas por periodos prolongados; por ejemplo, sueldos, mantenimiento, alimentación.

También se le conoce como presupuesto de gasto capital, por que describe gastos específicos.

# Presupuesto de costos variables.

Se estiman conforme a un promedio de egresos lo que es apropiado para controlarlos, ya que pueden variar según la demanda: material desechable, viáticos, actividades de enseñanza , etc.

## Presupuesto por programa

Se detallan los egresos conforme a los diversos programas que integran el plan general.

## **Presupuesto financiero**

Es aquel que se expresa en unidades monetarias y en función de horas-hombre y horas-maquina.

## **Presupuesto operacional**

Los egresos se señalan en detalle indicando cantidad, costo por unidad, total/parcial y global.

## **Presupuesto base cero**

La idea sustantiva de esta técnica es dividir los programas empresariales en paquetes y calcular los costos por paquetes.

# Políticas

Las políticas son también planes cuando el sentido que se les asigna como lineamientos a seguir permiten la toma de decisiones.

- Son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre alguna situación que se presenta una y otra vez dentro de la organización.
- Son criterios generales de acción que favorecen el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

# Función de la políticas

Las políticas 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 en funcionamiento de la organización.



# Requisitos para elaborar las políticas

Al elaborar políticas, es importante cumplir con los requisitos de su diseño.

1. Redacción clara y orientación positiva. Se refiere a que al elaborarlas es necesario utilizar términos que todas las personas conozcan. La orientación positiva es que el propósito a seguir sea en beneficio de las personas.
2. Ser alcanzables, que se puedan medir, y operables.
3. Poseer un alto grado de permanencia. Al elaborar una política debe considerarse que no sea momentánea, sino que tenga un margen de tiempo considerable, es decir, a futuro.
4. Anticiparse al futuro.
5. Ser de interés para toda la comunidad.
6. Ser congruentes con las leyes respectivas.
7. Ser congruentes con los objetivos generales. De las organizaciones que participan
8. Ser flexible, permitir dentro de ciertos límites la discrecionalidad. A pesar de delimitar el área sobre la cual se pueden tomar decisiones, una política debe permitir la aplicación del criterio de quien la aplicara.

# Programas

Son planes específicos de acción en los que no sólo se fijan objetivos y secuencias de operaciones, sino, especialmente, el tiempo requerido para su ejecución.

Los programas incluyen las metas, las políticas, los procedimientos y todos los pasos que han de seguirse para llevar a cabo un curso de acción.

# Función

Los programas son las alternativas de solución que deciden la secuencia en las actividades, la utilización de recursos y la forma de alcanzar los objetivos de la organización.

# Clasificación

Se pueden definir 4 clasificaciones:

1. **Programas generales.** Son aquellas que se elaboran en el nivel directivo estratégico, se aplica en el nivel operativo y su propósito es lograr algunos objetivos del plan general.
2. **Programas específicos.** Se refieren a los programas que se aplican a procesos de trabajo especiales, su propósito es hacer operativos los planes generales. Son programas específicos los departamentales los sectoriales, o de ambos tipos a la vez.
3. **A largo plazo.** Se dividen, a su vez, en distantes (No mayor a 6 años ni menor a 4) y remotos (mayor a 6 años).
4. **A corto plazo.** Se clasifican, a su vez, en inmediatos (No mayor a un año ni menor a 6 meses) y mediatos (no mayor a 2 años ni menor a 1 año).

# Aspectos de un programa

Los modelos para elaborar programas pueden ser muy variados; sin embargo, un buen programa debe contener, por lo menos:

1. Datos generales.
2. Introducción
3. Índice del contenido
4. Diagnostico administrativo
5. Justificación
6. Objetivos
7. Organización
8. Presupuesto
9. Actividades
10. Evaluación

# Planes

Los planes son obtenidos a partir de ideas y programas.

El objetivo de un plan es organizar, programar y prever.

Para ello deben determinarse los objetivos, el medio, la forma, el lugar y quien lo llevará a cabo.

Se clasifican en: operativos, tácticos y estrategicos.

# Planes operativos

Es diseñado con el fin de determinar con anterioridad cual es el rol particular de cada individuo en las unidades operacionales donde trabajará.

Algunas cuestiones remarcables de este tipo de planes son:

- Son llevadas a cabo y dirigidas por jefes que no se hallan en las cúpulas jerárquicas de las instituciones donde serán llevadas a cabo.
- Las reglas y métodos son determinados de manera muy minuciosa. Además deben ser respetados indiscutiblemente.
- Respetan las orientaciones dadas por los planes tácticos y estratégicos.
- Su propósito principal es la búsqueda de eficiencia.
- Estos planes son diseñados para ser ejecutados en lapsos de tiempo más bien cortos.

# Planes tácticos

Se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas.

Estos planes se diferencian de los estratégicos por una cuestión de tiempo. Cuando haya una mayor utilización de tiempo la planificación será más estratégica que táctica. Es por ello que si el plan se encuentra orientado a un determinado sector o producto será táctico. Pero si la planificación es orientada hacia la empresa en su totalidad será estratégica.

# Planes estratégicos

Se encuentra orientada a metas que competen a una determinada institución o empresa.

Intentará determinar cuales son los parámetros de orientación y las limitaciones.

Para ello se establecen cuales son los propósitos, los recursos que se emplearán y cuales serán guías a la hora de administrar los mismos.

La empresa o institución es tratada como un todo, no serán diferenciadas sus áreas o sectores.

# PROCEDIMIENTO

Se utiliza el término para designar “las reglas de tramitación de los asuntos propios de la administración como tarea preparatoria que ha de conducir a la decisión.

Un procedimiento es un proceso de toma de decisiones.

Este proceso consiste en una secuencia ordenada de trámites o actuaciones (actos administrativos).

Los procedimientos podrán iniciarse de oficio o a solicitud de persona interesada.

Así los ciudadanos de una determinada comunidad tienen la seguridad de que los trámites administrativos desarrollados frente a un organismo público se realizarán de forma rigurosa en base a las leyes pactadas por dicha comunidad, y no de forma aleatoria.

# Principios del procedimiento

**Principio de Unidad:** Asegura que cada procedimiento está formado por un comienzo y un final.

**Principio de Contradicción:** Señala que el procedimiento se resuelve en base a los acontecimientos y fundamentos del derecho.

**Principio de imparcialidad:** Explica que no existen los favoritismos o enemistades, la administración debe realizarse de forma clara y respetando la ley.

**Principio de oficialidad:** Indica que el procedimiento debe realizarse íntegramente tal cual lo dicta la ley, gestionándose los trámites pertinentes con suma responsabilidad, es decir que debe ser iniciado de oficio en todas sus etapas.

# Principios de la Planeación

1. Del propósito.
2. De la eficiencia.
3. De la primacía.
4. De la previsión.
5. De la inclusión.
6. De la toma de decisiones.
7. Del compromiso.
8. De la flexibilidad.
9. Del control.

# Del propósito.

El propósito y la naturaleza de la planeación es facilitar el logro de los objetivos de la organización.

## De la Eficiencia

Cuando un plan cumple con los beneficios esperados, en comparación con los costos, significa que su realización produjo eficiencia.

# De la primacía.

Todas las funciones empresariales están encaminadas al logro de los objetivos de la organización, la planeación es la única que inicia con el establecimiento de los objetivos y además programa las otras funciones.

## De la Previsión

La planeación coordinada y eficaz solo es posible mediante la previsión.

# De la inclusión.

La estructura de los planes debe incluir políticas y estrategias claras para hacer una planeación firme.

## De la Toma de Decisiones

El proceso de la planeación es una toma de decisiones constante e ininterrumpida, el propósito de la toma de decisiones es eliminar los factores que impiden la consecución de los objetivos.

# Del compromiso.

Los responsables de la planeación asumen un compromiso con la organización, cuando los administradores están comprometidos se produce la fluidez en el proceso.

## De la flexibilidad

La flexibilidad en los planes impide perdidas importantes y permite cambiar su dirección cuando es necesario.

# Del control.

Reestructurar los planes cuando así se requiera asegura la eficacia de los mismos.

# Herramientas de Planeación

- Cronogramas.
- Diagrama de Gantt.
- Diagramas de flujo.
- PERT y CPM.

# Cronogramas.

Son diagramas en los que se describen acciones o eventos en las filas y en las columnas, los periodos considerados como estándar.

La función de los cronogramas es relacionar dos variables: eventos y tiempo.

Los cronogramas son importantes como plan y control. Además de permitir visualizar el inicio y el final de una actividad o evento, permiten sincronizar en forma sencilla los diversos tipos de actividades, ubicándolas en espacios temporales.

# Diagrama de Gantt.

La gráfica de programación de actividades ideada por Henry Gantt permite planear y controlar las acciones.

En su estructura incluye primordialmente actividades y tiempos que se puedan visualizar diariamente, verificar los avances, marcar tiempos libres y controlar las acciones.

- Actividad no productiva
- Avance

# Diagramas de flujo.

Son los que representan la secuencia de operaciones, procedimientos o rutinas previamente establecidas.

Los diagramas de flujo son descriptivos y dinámicos, indican la secuencia y permiten la visualización del proceso, de tal forma que favorecen el análisis.

# Ventajas de utilizar diagramas de flujo

- Simplifica el trabajo.
- Permite el análisis y la eliminación de actividades inútiles o innecesarias.
- Establece el mejor flujo de operaciones.

Existen varias clases de diagramas de flujo.

- Vertical
- Horizontal
- bloques

# PERT y CPM.

Son técnicas cuantitativas de utilidad en la planeación y evaluación de programas. Permiten analizar y encontrar el camino mas corto en la realización de un proyecto, al tiempo que se logra un adecuado uso de recursos y se evita el desperdicio de tiempos no productivos.

## PERT

Por sus siglas en inglés significa técnica de evaluación y revisión de programas.

## CPM

Significa método del camino critico.

# Objetivos:

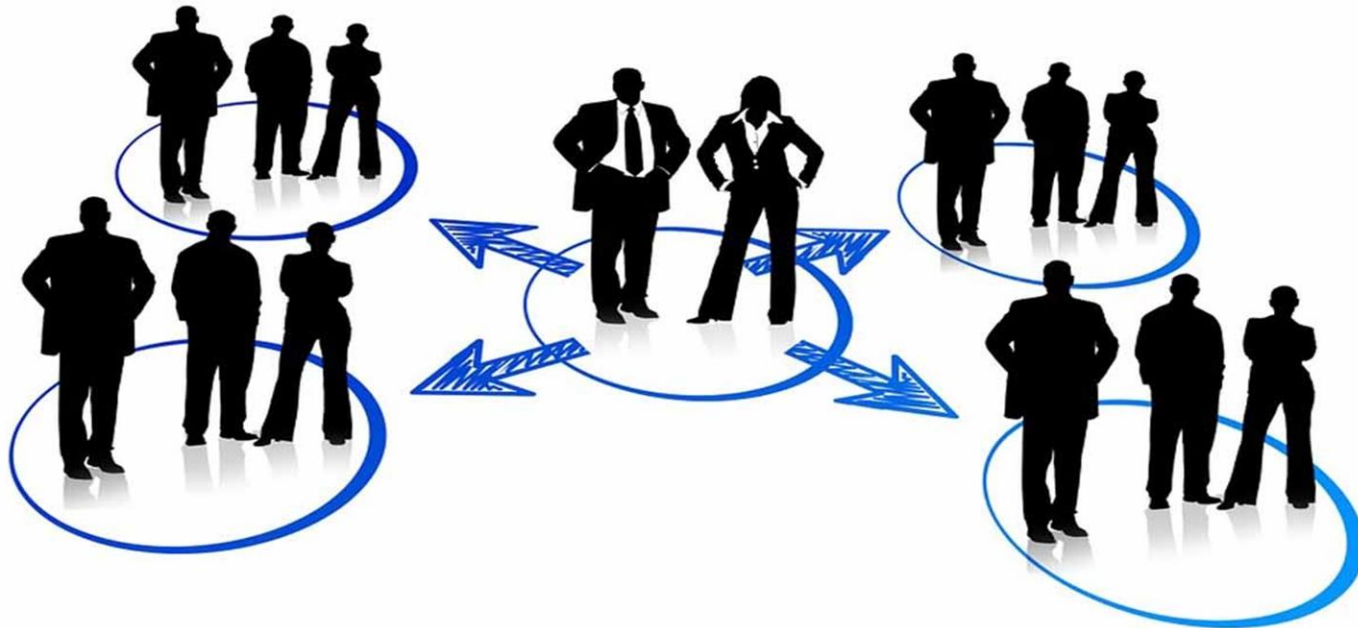
1. Hacer una planeación gráfica detallada que muestra las relaciones entre las actividades o eventos, su interdependencia, la importancia de cada una en el desarrollo general y el tiempo, así como los recursos necesarios para el proceso.
2. Conocer los tiempos libres en distintas etapas para hacer una distribución de recursos apropiada.
3. Conocer que actividades pueden retrasarse o posponerse y cuales son criticas y no permiten la demora.
4. Anticipar la fecha de terminación de un proyecto acordes con las necesidades y recursos disponibles por comparación con cursos alternativos.
5. Determinar la coordinación necesaria para determinar los objetivos.

# Procedimiento

- Determinar actividades
- Fijar tiempos para las actividades
- Jerarquizar actividades
- Elaborar la red
- Analizar los diferentes cursos
- Señalar el camino crítico
- Hacer ajustes
- Tomar decisiones

Los proyectos que se planean con estas técnicas muestran un importante análisis al diseñar el plan.

# ORGANIZACIÓN



# Concepto

Define la distribución de funciones y actividades inherentes al plan.

Reyes Ponce, define a la organización como “la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos en un organismo social”.

Chiavenato, define la organización como “la determinación de estándares de interrelaciones entre los órganos a cargos, definidos lógicamente a través de normas, directrices y reglamentos de la organización para el logro de sus objetivos.

La administración actual considera al elemento humano como el núcleo de las organizaciones; de esta forma, los aspectos que conforman la organización formal se definen a continuación.

# Elementos de la organización formal

- **División de trabajo.** Implica dejar por escrito los diferentes niveles de especialidad.
- **Definir funciones y actividades.** Esto es, cuáles directivas, cuáles de administración, cuáles son fundamentales, etc.
- **Establecer Jerarquías.** Dejar claros los niveles de dirección y autoridad.
- **Determinar el sistema de organización.** Indicando si este es lineal, funcional, matricial, etc.
- **Establecer los sistemas de comunicación.**
- **Determinar normas y reglamentos.**

# Tipos de Organización

El tipo de organización formal definidos en la teoría clásica y redefinida por la teoría neoclásica son:

- a) Organización lineal
- b) Organización funcional.
- c) Organización lineo funcional.
- d) Organización por comités.

# Organización lineal

Se estructura por líneas directas de mando.

- Es ideal para organizaciones pequeñas
- Su grafico es piramidal
- La autoridad fluye de arriba hacia abajo. (Autoridad-responsabilidad)

## Ventajas de la organización lineal

- Estructura de organización simple.
- Claridad de autoridad y responsabilidad.
- Estabilidad de la estructura de organización.

# Organización funcional

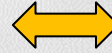
Es una autoridad dividida, da al subordinado varios jefes, a la vez que ninguno tiene autoridad total sobre el subordinado.

- Busca simplificar el trabajo.
- Establecer líneas directas de comunicación.
- Eliminar la centralización en la toma de decisiones.
- La autoridad esta dividida y especializada, es necesario el conocimiento para la base de su práctica.
- Cada subordinado comunica a varios jefes ninguno tiene autoridad total sobre el subordinado.

# Organización lineofuncional

En esta organización se combinan los dos modelos anteriores.

Producen jerarquía lineal (autoridad)      funcionales (asesoría).



La autoridad de línea establece relaciones de comunicación y coordinación con la autoridad funcional.

La organización lineofuncional dio margen al staff. El staff no posee autoridad y su papel es aportar autoridad asesoría, información y orientación para la toma de decisiones.

# Ventajas

- Se asegura la unidad de mando y asesoría especializada.
- Se obtiene el desarrollo, la innovación y el apoyo al servicio de la organización.

# Desventajas

- Presencia de conflictos entre la autoridad lineal y la de staff.
- Aumento del costo por salario del especialista.
- Dificultad para mantener el equilibrio y la estabilidad de la estructura de la organización.

# Organización por comités.

Son formas administrativas; para otros, representan una organización funcional sin autoridad lineal.

Características:

- Son organismos temporales.
- Tienen un objetivo definitivo.
- Metas específicas por lograr.

Los comités se consideran una excelente forma para la estructura de una organización.

# Organización informal

La organización informal tiene su origen en la necesidad de las personas de relacionarse con un grupo específico, con el cual se establecen nexos de amistad, compañerismo o simplemente solidaridad. En dicho grupo, cada individuo tiene un papel que le satisface y además se tienen intereses comunes.

Importancia:

Es lograr el equilibrio y armonizar los intereses, tarea conciliadora que compete a todos los administradores.

# Instrumentos de la organización

- Organigramas
- Normas
- Reglas
- Manuales
- Análisis de puestos
- Descripción de puestos

# Organigramas

Son la representación gráfica de la estructura de organización humana, también se les conoce como cartas, gráficas o cuadros de organización.

Función: Es establecer los niveles jerárquicos, con sus correspondientes líneas de autoridad y responsabilidad delimitar funciones, relaciones y coordinación entre los diversos puestos.

# Niveles

Al estructurar el organigrama deben considerarse como niveles de organización los siguientes:

- **Estratégico.** Es el nivel más alto de dirección, donde se toman decisiones, se establecen las políticas, las estrategias y los objetivos de la organización.
- **Directivo intermedio.** Dependiendo de la organización, el nivel directivo intermedio es el encargado de administrar las organizaciones.
- **Operativo.** Es el nivel encargado de ejecutar las funciones y actividades específicas de la empresa.

# Requisitos

Al elaborar un organigrama debe considerarse cumplir con algunos requisitos, entre otros:

1. El diseño debe representar la estructura real de organización interna.
2. Si se maneja por puestos de responsabilidad, no mezclar funciones o departamento.
3. La claridad es importante para comprenderlo.
4. Recordar que se manejan tres niveles de organización por lo que el diagrama debe considerarlos.

# Tipos de Organigramas

- a) Lineal
- b) Funcional
- c) Con posición de staff
- d) Horizontal
- e) Escalar
- f) Circular
- g) Matricial

# Normas

Son señalamientos de observancia general que se establecen para orientar la conducta en sentido positivo.

La función de las normas en la organización es establecer señalamientos generales para orientar las acciones del personal hacia el logro de los objetivos organizacionales, mantener la disciplina y el orden.

Su importancia radica en señalar líneas generales y requisitos para ejecutar las actividades.

Requisitos: Fijarse por escrito y darse a conocer.

# Reglas

Las reglas son señalamientos imperativos, los cuales están sujetos a sanción en caso de no ser aplicados.

La función esencial de las reglas es establecer medidas disciplinarias, ordenar y fijar requisitos para el funcionamiento adecuado de la organización. Y se establecen en documentos denominados reglamentos.

Son importantes porque representan la seguridad de que las acciones de todos los integrantes son las adecuadas, permiten la convivencia armónica del personal, apoyan la disciplina y las acciones correctas.

# Requisitos para las reglas

1. Expresar por escrito las normas e integrarlas.
2. Dar a conocer a todos los miembros de la organización.
3. Asegurar su observancia y cumplimiento.
4. Servir de control efectivo.
5. Estar acordes con las leyes respectivas.

# Manuales

Un manual es la concentración sistemática de los elementos administrados propuestos para alcanzar un objetivo. Se presentan en un folleto o libro fácil de manejar.

La función de los manuales en una organización es garantizar la conducta uniforme en las actividades que así lo requieran. Además, también es una función de los manuales orientar a quien los consulta sobre los aspectos relacionados con técnicas, procedimientos y organización.

# Objetivos

1. Precisar funciones en un documento denominado manual, con el propósito de que los miembros de la organización tengan una fuente de información adecuada para realizar su trabajo.
2. Unificar criterios en la realización de las acciones de la empresa o institución.
3. Simplificar el trabajo, actuando como elemento de consulta para realizar bien el trabajo y no tener que repetirlo.
4. Orientar la selección de personal, por medio de las descripciones de puesto, perfil del trabajador, descripción de trabajos.
5. Establecer rutinas de trabajo.
6. Permitir el mejor aprovechamiento de recursos.
7. Facilitar la adaptación del personal de nuevo ingreso.
8. Obrar como medio de comunicación.
9. Servir de instrumento de control.



# Elaboración

Para elaborar los manuales es conveniente recurrir a documentos legales y a personal operativo y directo, además de la observación directa en el trabajo. La información debe ser uniforme y utilizar la terminología correcta. Para ésta, se integra una comisión con directivos, personal de nivel operativo y el especializado en el área de que se trate.

# Difusión

Los manuales deben ser conocidos por todos los involucrados a efecto de que efectivamente cumplan su función. Se entregaran en forma gratuita y en sesiones de instrucción y aclaración de dudas.

# Clasificación

Por su contenido:

- Organización
- De procedimientos
- Múltiples

# Manuales de Organización

Contiene los elementos administrativos referentes a funcionamiento.

- a) Manual de conocimientos
- b) Manual de programas
- c) Manual de políticas
- d) Manual de descripción de puestos
- e) Manual de reglamentos

# Aspectos que integran un manual de organización

- Datos generales.
- Contenido (por capítulos)
- Introducción
- Directorio
- Antecedentes históricos
- Base legal
- Estructura y organización
- Organigrama
- Descripción de puestos
- Otros manuales
- Bibliografía

Deben ser revisados en forma periódica y actualizados.

# Manual de procedimientos

Contiene la secuencia cronológica de las operaciones de un determinado trabajo.

## Aspectos a considerar

1. **Datos generales.** Se incluyen en este apartado el nombre y la razón social de la institución, nombre genérico de los procedimientos, fecha y directorio.
2. **Contenido.** Se refiere al índice del contenido.
3. **Introducción.** Se señalan las razones por las cuales se elaboro el manual y la justificación del mismo.
4. **Procedimientos.** Los procedimientos se describen incluyendo el objetivo del procedimiento, áreas de aplicación, descripción por pasos, gráficas.
5. **Bibliografía**

# Manual múltiple

Contiene aspectos relativos al funcionamiento de la organización y, al mismo tiempo, aborda procedimientos generales.

Para su elaboración, debe seguirse el orden que se da a los manuales de organización.

Ejemplo: Manuales de bienvenida

Contenido:

- Aspectos de organización
- Procedimientos generales
- Rutinas de trabajo
- Papelería que se maneja

# Análisis de puestos

Es el estudio científico y la exposición de todas las circunstancias que concurren en un puesto.

**Puesto** es la descripción del trabajo que ha de efectuarse y de las aptitudes necesarias para hacerlo bien.

Si se quiere obtener la máxima productividad es necesario colocar en el puesto a la persona adecuada, en vez de adecuar el puesto a las capacidades de la persona.

# Objetivos

- **Optimizar los sistemas de trabajo.** Cuando se ajusta el trabajo a los señalamientos declarados en la investigación sobre los puestos necesarios, evidentemente se mejora la forma de trabajar.
- **Orientar la distribución y selección de personal.** Un análisis de puestos, además de mostrar la forma más adecuada de dividir el trabajo, permite al departamento de recursos humanos una selección mas acorde con las necesidades de la organización.
- **Delimitar las funciones.** Al determinar las funciones de acuerdo con los puestos necesarios es posible determinar las responsabilidades en la ejecución de actividades.

# Elaboración

El estudio debe ser realizado por una comisión integrada por un asesor jurídico, un representante sindical, un supervisor, un jefe de servicio y un miembro del personal.

## Ventajas

- Delimitar funciones y responsabilidades.
- Permite una remuneración más justa.
- Contribuye a una mejor selección de personal.
- Propicia la elaboración de manuales.
- Asegura una mejor planeación y distribución de personal.
- Permite mejorar los sistemas de trabajo.
- Actúa como instrumento de información en los programas de orientación e introducción al puesto.

# Aspectos para elaborar un análisis de puestos

1. Habilidad y capacidad mental que requiere el puesto
2. Esfuerzo físico necesario
3. Responsabilidad y salud mental
4. Condiciones de trabajo
5. Riesgos de trabajo

# Descripción de puestos

Es el documento en el cual se consiguen las funciones, relaciones, jerarquías, requisitos y percepciones referentes al puesto.

## Objetivos

- Delimitar funciones
- Orientar al personal
- Facilitar la supervisión
- Apoyar la valuación de puestos
- Mejorar la administración de personal

# Aspectos necesarios para describir un puesto

Con el modelo neoclásico los aspectos necesarios para describir un puesto fueron afinándose e incluyeron a detalle todas las funciones y actividades que requiere un puesto para cumplir con los objetivos de la organización.

El propósito fundamental de la descripción de puestos fue originalmente utilizar al máximo los recursos y controlar la productividad al distribuir adecuadamente todas las acciones necesarias para ejecutar un plan.

# Aspectos a considerar para describir un puesto

1. Título del puesto
2. Ubicación
3. Especificación de funciones y actividades
4. Jerarquías de puesto
5. Requisitos para ocupar el puesto
6. Habilidades y destrezas necesarias
7. Capacidad física apropiada al puesto
8. Capacidad mental
9. Responsabilidad
10. Condiciones de trabajo
11. Percepciones referentes al puesto expresadas en dinero.

# Valuación de puestos

La valuación de puestos consiste en determinar el valor de cada puesto, estableciendo diferencias en el salario asignado según el trabajo que se desempeñe.

Lo anterior se realiza de acuerdo con parámetros, mismos que se delimitan según el método utilizado para valorar el puesto.

## Objetivos

- Equidad en los salarios
- Percepción acorde con las funciones
- Delimitar funciones.

# Aspectos a considerar al valorar un puesto

- Grado de complejidad de las funciones.
- Preparación y experiencia para el puesto.
- Habilidades y destrezas requeridas.
- Esfuerzo necesario.
- Riesgos de trabajo.
- Condiciones laborales.
- Nivel de autoridad inherente al puesto.
- Puestos similares y percepciones económicas.

# Principios de la Organización

- Unidad de dirección
- Eficiencia
- Tramo de control
- De la jerarquía
- De la delegación
- De la responsabilidad absoluta
- De la igualdad de autoridad y responsabilidad
- Del nivel de autoridad
- De la división de trabajo
- Del equilibrio
- De la flexibilidad
- De liderazgo

# **Indicadores para calculo de personal**

## Cálculo de material y equipo

Es un proceso matemático a través del cual se determinan las cantidades de material y equipo necesarios para proporcionar atención médica en un servicio.



- **Material:** todo artículo que se consume con el uso, jabón, algodón, apósitos, artículos desechables.



- **Equipo:** todo objeto que interviene en la atención de los pacientes que es susceptible de reparaciones, aparatos, muebles o instalaciones.



## ■ Condiciones

El cálculo de material y equipo debe hacerse cuando los servicios se amplíen, se reorganicen, exista un aumento en el consumo diario o se muestren alteraciones con tendencia al desperdicio.

## ■ Factores

Al calcular el equipo y material necesario deben tomarse en cuenta al menos los siguientes factores.



### **Capacidad del hospital**

Se refiere a que debe calcular el suministro de equipo y material, tomando en cuenta la capacidad para la que fue diseñado el hospital.



### **Curva estándar de consumo**

Es un factor importante, pero determinante para el calculo. Y se refiere al promedio de consumo.



### **Porcentaje de ocupación**

Al igual que el factor anterior, se tomara en cuenta el promedio ocupacional para el calculo.





### **Tipo de hospital**

El tipo de hospital es un factor que nos permite determinar el material y equipo necesario en virtud de días que permanece el paciente.



### **Tratamientos especiales y frecuencia**

Los tratamientos especiales requieren cierto tipo de material y equipo, por esa razón, es importante considerarlo como factor.



### **Edad y sexo predominante en los pacientes**

Dependiendo de la edad y sexo de los mismos, se incluyen en el material y equipo los adecuados para estas condiciones, es también factor que determina el tipo y costo.





### **Presupuesto asignado**

Se define como la base para calcular las aplicaciones, sin embargo, cuando no es suficiente, es importante prever la forma de aumentar el presupuesto o de hacerlo costeable.



### **Duración del material**

Algunos recursos materiales tienen fecha de caducidad, por lo que deben renovarse o reciclarse, elemento a considerar al hacer el cálculo.



### **Tipo de almacenamiento**

Es también importante tomar en cuenta el almacén de recursos, ya que de ello depende la duración





## Calidad y costo de los artículos

Cuando se compran recursos materiales, se consideran las ofertas en relación con la calidad.



## *Clasificación de material y equipo*

- **Por su localización** tenemos material y equipo en almacén, en fondo fijo y en central de esterilización.
- **Por el servicio que prestan** tenemos de curación, de canje, móvil, fijo, clínico y rojo.



- ***Material de equipo en almacén.*** Son material y equipo nuevos que se encuentran almacenados para renovar y mantener el que está siendo utilizado y que así lo requiera.
- ***Material y equipo en fondo fijo.*** Son aquellos que se ubican en los servicios con el propósito de cubrir emergencias, el aumento por contingencia y los imprevistos.



- **Material y equipo en central.** Son aquellos que se reciben para su limpieza y esterilización o en su defecto, para canje.
- **Material y equipo móvil.** Son aquellos que pueden cambiarse de lugar si es necesario.

Se caracterizan por ser equipo y material que puede trasladarse a donde sea requerido.

Debe contarse con un equipo por cada 10 pacientes en 24 horas cuando es de uso frecuente.



- **Equipo fijo.** Es aquel equipo que esta instalado en una ubicación especifica que no puede ser trasladado según las necesidades o urgencias que se presenten.
- **Equipo rojo.** Es un equipo especial que se utiliza solo en casos de urgencia o para reanimación. Es importante proporcionarle uno a cada servicio



Para calcular la dotación de ropa de cama se manejan los siguientes indicadores:

- 1 juego por cama de las existentes en los servicios.
- 1 juego por cama existente en la lavandería.
- 1 juego por cama existente en almacén.
- 1 juego por cama en ropería del servicio.
- 1 juego mas por cada 10 juegos existentes en lavandería, con el propósito de cubrir el proceso de lavado y renovación por deterioro normal.

Dicho juego debe sustituirse cada 6 meses. Como recomendaciones para calcular material y equipo necesario en los servicios, se recomienda



# Cálculo de personal de enfermería

Es una operación matemática que define el número de enfermeras que se requieren para dotar a un servicio determinado de recursos humanos indispensables para asegurar un funcionamiento adecuado.

## REQUISITOS:

1. Tomar en cuenta la capacidad de los servicios; es decir el número de camas, consultorios, salas de quirófano, etc.
2. Considerar la complejidad de los tratamientos médicos y de enfermería que requieren los pacientes, según nivel de prevención y servicio especializado de que se trate.
3. Según el área de atención se establece también el indicador correspondiente.
4. Otro factor importante a tomar en cuenta es el sistema de organización, ya que si este es lineal requiere menos recursos que un sistema de organización funcional.

# Procedimiento

Para calcular el personal de enfermería necesario en los servicios se realiza de acuerdo con los siguientes pasos:

1. Calcular las horas necesarias de atención de enfermería para el servicio particular.
2. Calcular el personal de enfermería necesario para el servicio.
3. Distribuir por turnos.
4. Calcular el personal según el perfil requerido.

# Factores que afectan la dotación de personal

- a) Internos. El presupuesto asignado es un elemento que puede limitar la contratación de enfermeras.
- b) Externos. Las políticas de salud y las de la empresa son factores que pueden limitar la dotación de personal.
- c) Macroambientales. El posicionamiento y la competencia son factores que pueden afectar seriamente la dotación de personal.

# Calculo de ausentismo

Es una operación numérica para conocer las ausencias previsibles en la dotación del personal de enfermería.

Factores que ocasionan el ausentismo:

Sexo

Motivación

Economía

Ambiente físico

Salud

Y puede ser justificado e injustificado.

# Procedimiento

1. Determinar los días efectivos de trabajo
2. Determinar el porcentaje de ausentismo previsible
3. Calcular las coberturas de remplazos

# Cálculo de personal de enfermería

## FÓRMULA

- $I(c)/J=P$
- I= Índice enfermera paciente
- C= camas
- J= Jornada laboral expresada en horas (constante e 6)
- P= personal de enfermería para 24 hrs

# CÁLCULO DE AUSENTISMO PREVISIBLE DE PERSONAL POR SERVICIO EN 24 Hrs

- FÓRMULA:  $P (D) = B$
- P= Personal de enfermería para 24 hrs
- D= Porcentaje de ausentismo previsible (0.41 Equivalente al 41% de días incluye descansos! vacaciones! festivos y económicos)
- B= Número de enfermeras Por ausentismo previsible

# CÁLCULO DEL TOTAL DE ENFERMERIA POR SERVICIO EN 24 hrs

- FÓRMULA
- $P+B = Z$
- P= personal de enfermería en 24 hrs
- B= número de enfermeras por ausentismo previsible
- Z= número de personal total incluido el ausentismo previsible por servicio en 24 hrs

# CÁLCULO DE PERSONAL DE ENFERMERÍA POR TURNO

- FÓRMULA
- $Z = (H1) = Q$
- $H1 = 0.35$  equivalente a 35% para turno matutino
  
- $Z(H2) = Q (H2) = 0.25$  Equivalente a 25% para turno vespertino
- $Z(H3) = Q (H3) = 0.20$  Equivalente al 20 % para turno nocturno
  
- $Z =$  número de personal total incluido el ausentismo previsible en 24 hrs
- $H =$  porcentaje de personal según turno
- $Q =$  número de personal por cada turno

# CÁLCULO DE PERSONAL PROFESIONAL Y NO PROFESIONAL POR SERVICIO EN 24 hrs.

- FÓRMULA
- $Q(R)=S$
- Q= número de personal por cada turno
- R= porcentaje de personal profesional
- S= número de personal profesional
  
- Nota: para 2' nivel 70% personal profesional
- Para 3' nivel 80% personal profesional
  
- FÓRMULA
- $Q(U)=V$
- Q= número de personal por cada turno
- U= porcentaje de personal profesional
- V= número de personal no profesional
  
- U= 0.30 igual al 30 para segundo nivel y 0.20 para tercer nivel

# DIRECCIÓN



# Concepto

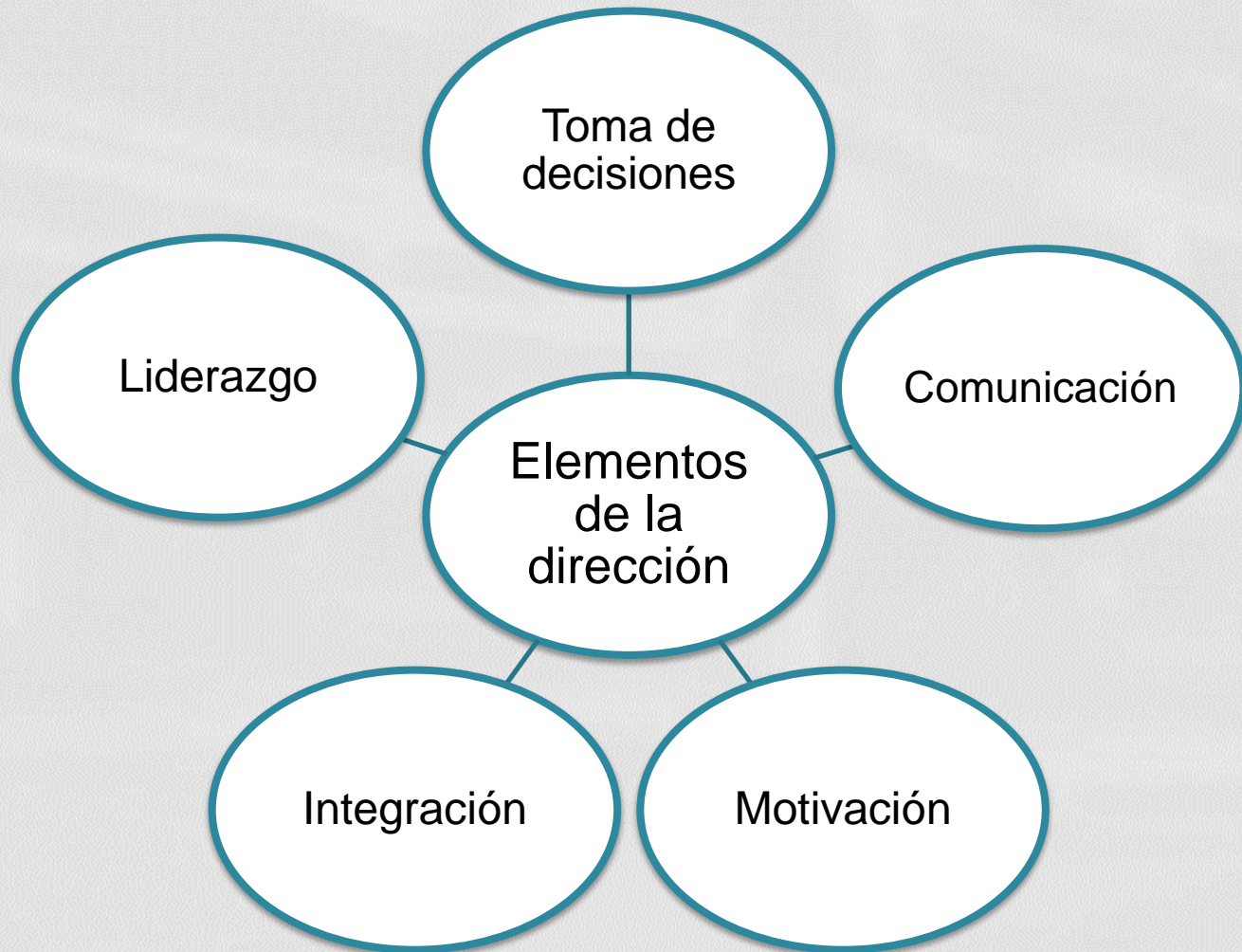
Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, respecto de una misión .



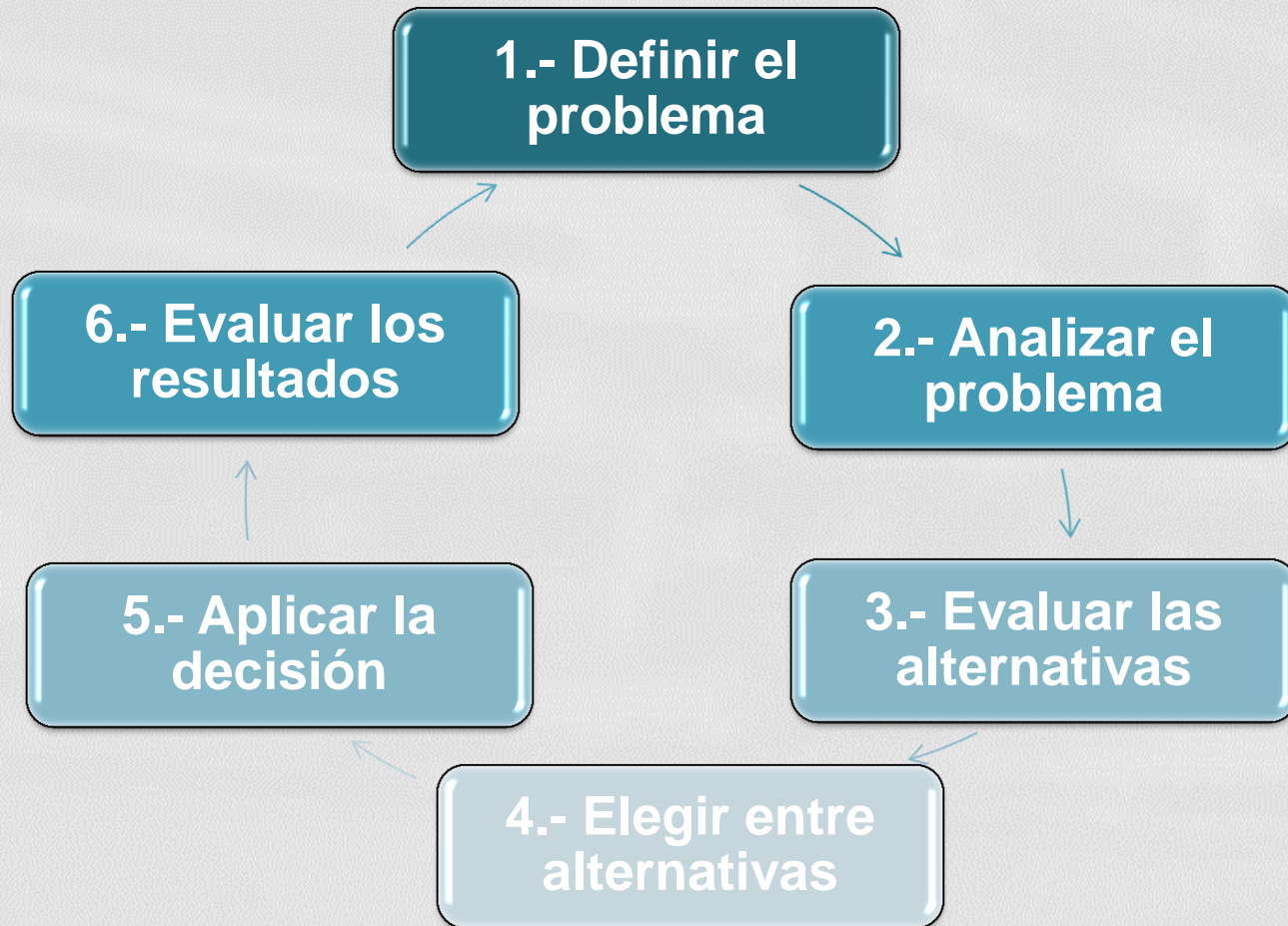
# Importancia de la dirección

- Coordinación de intereses
- Impersonalidad del mando
- Resolución de conflictos
- Aprovechamiento de los conflictos
- Vía jerárquica.





# Toma de decisiones



# INTEGRACIÓN

En este elemento el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha sus planes. Tales recursos son materiales y humanos.



# Principios de integración



- El hombre adecuado para el puesto adecuado.
- Provisión de los elementos necesarios para realizar las funciones.
- Importancia de la inducción adecuada.

# ETAPAS DE LA INTEGRACIÓN

**1.-  
Reclutamiento  
y selección del  
personal**

**2.- Selección  
del personal**

**3.- Inducción**

**4.-  
Capacitación y  
desarrollo**



# IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN



Productividad

Desarrollo personal

Calidad

# Motivación

Se define como el impulso para satisfacer necesidades, desde el nivel básico de supervivencia hasta el de reconocimiento y autoestima.



# Técnicas motivacionales

Condiciones de trabajo



Capacitación



Dinero



Políticas de contratación y ascensos



# Liderazgo



Los líderes no  
nacen, se  
hacen.

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para el logro de uno o más objetivos específicos.



# Cualidades de los líderes



- Conocimiento
- Integridad
- Entusiasmo
- Calidez
- Serenidad
- Rigidez
- Flexibilidad



# Tipos de liderazgo

**Autocrático**



Liderazgo participativo o democrático



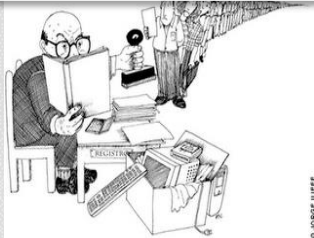
**Liderazgo Transformacional**



**Liderazgo carismático**



**Burocrático**



# Comunicación

**Del latín: communis=  
común**



Es un proceso verbal, escrito, visual, que transmite una idea, información, pensamiento y que puede influir en las personas.



Comunicación es la transmisión de palabras, letras o medios similares, e incluye el intercambio de pensamientos y opiniones.

# Proceso de la comunicación

**Emisor**

- Inicia la comunicación.
- Persona que tiene la información, la necesidad, el deseo y el propósito para comunicárselo a otra persona o varias.

**Receptor**

- Persona que por medio de sus sentidos recibe el mensaje.

**Codificación**

- Se presenta cuando el emisor traduce la información que transmitirá a una serie de símbolos.
- Es necesaria para la transmisión de información de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos.

**Decodificación**

- Proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y traduce la información con sentido.
- Basada en la experiencias pasadas del receptor, la evaluación personal de los símbolos y gestos usados.

# Barreras de la comunicación

- Mecánicas o físicas (teléfono).
- Fisiológicas (sordera o habla).
- Psicológicas (celos, envidia, rivalidad, agresividad, timidez).
- Semánticas (idioma, términos técnicos, términos científicos, manera de emisión).
- Socioculturales (origen, educación, costumbres, religión, ideológicas).



# Las bases para la buena Comunicación

- ***Ser empático*** (comprender y ponerse en el lugar del receptor).
- ***Saber escuchar*** (mostrar interés, educación).
- ***Correcta redacción e interpretación de escritos y convencer o persuadir*** (ser positivo, claro, verídico).



# Control



# Concepto

- Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. (**Maddock, 2012:114**)
- Es la función administrativa que monitorea y evalúa las actividades y los resultados logrados para asegurar que la planeación, la organización y la dirección sean exitosos. (**Chiavenato, 2012: 114**)



# Importancia de control

- El control evalúa y corrige las actividades planeadas con la finalidad de asegurar que los objetivos se cumplan según lo planeado.
- El control identifica desviaciones y a los responsables de las mismas.
- El control es auxiliar en la toma de decisiones.
- El control proporciona información valiosa de las actividades que se están llevando a cabo.

# Proceso de control

Establecer  
objetivos o  
estándares



Medición del  
desempeño



Cumple los  
estándares



Acción  
correctiva



Mejora  
continua



# Establecimiento de objetivos o estándares

**Objetivo:** se define como el resultado que la organización espera obtener, son fines por alcanzar establecidos de manera cuantitativa y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

**Estándar:** se define como el nivel de actividad promedio instaurado como modelo para la evaluación del desempeño.

# Medición del desempeño actual

- Se establecen parámetros de medición es decir, una vez que se identifican las actividades que se van a controlar es preciso tener antecedentes de las mismas en cuanto a tiempo, costo, calidad y cantidad.
- Después de establecer lo que se va a medir es momento de compararlo con el desempeño actual.

# Determinación de los resultados

En este paso se deben comparar los resultados obtenidos en los controles con los estándares o metas establecidas; aquí se nota si los resultados entran en los límites aceptados o establecidos, y quizá se pueda pensar en una MEJORA CONTINUA, ya que los objetivos están siendo alcanzados.

# Medidas correctivas

En esta etapa ya se deben conocer en que fase del proceso se identificaron desviaciones y, con base en ello, formular un plan de acción con las medidas necesarias para corregirlas, o bien se reformulan las metas u objetivos, pues puede ser que no se alcanzo por mal planteamiento de los mismos.

# Bibliografía

- Ayuso Murillo Diego, De Andres Gimeno Begoña, **Gestión de Calidad de Cuidados en Enfermería**, España, Díaz de Santos, 2015.
- Balderas Pedrero, María de la luz, editorial McGraw-Hill, México 2015.
- Chiavenato Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**. México, McGraw-Hill, 2011.
- Koontz, Harold, Heinz Weihrich, **Administración, una perspectiva global**. México, McGraw-Hill, 2012.
- OMS, **Seguridad del paciente**, Alianza mundial para una atención segura, 2009. Sitio web: <http://www.who.int/patientsafety/es/>
- Ortega Vargas María Carolina, Suarez Vázquez María Guadalupe, **Manual de Evaluación de Calidad de los Servicios de Enfermería**, México, Medico Panamericana, 2009.
- Rada Gabriel, (2007), **Indicadores en Salud**, marzo 2014, sitio web: <http://www.file:///C:/users/USER/Downloads/indicadores%20en%20salud.pdf>