

CONSIDERACIONES SOBRE LA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE ENFERMERIA EN HOSPITALES*

ISIDORA SIMON M.

Instructora, Escuela de Enfermeras de la Universidad de Chile, Santiago, Chile

INTRODUCCION

Es indudable que la noble aspiración de servir y ser útil a los demás fue lo que llevó a las comunidades a la creación de los hospitales. Desde sus comienzos una de sus funciones primordiales ha sido la curación de los individuos que, por uno u otro motivo, han sufrido un quebranto de salud.

Hasta hace poco esta curación se ha ceñido casi exclusivamente al aspecto físico. Hoy, con el rápido avance de las ciencias y en especial de las ciencias médicas, sociales y psicológicas, el concepto de curación ha variado fundamentalmente. Si bien es cierto que el tratamiento y curación de la dolencia física del individuo son muy importantes, se trata sólo de una parte de lo que hoy entendemos por salud; cada día se destaca más la significativa relación que existe entre los factores físicos, sociales y emocionales en la conservación de la salud o en el desenvolvimiento de la enfermedad.

Vemos entonces que el hospital de nuestros días ha llegado a ser, además de un centro de tratamiento, un centro de salud donde se investiga, se educa sobre conceptos de salud y se hacen planes para rehabilitar al individuo. De consiguiente el hospital no habrá cumplido su valiosa misión mientras no haya devuelto a la sociedad el individuo, capaz de valerse por sí solo en el aspecto físico, mental y emocional.

El hospital realiza esta gigantesca labor humanitaria por medio de sus diferentes departamentos. Consciente cada uno de su función y de su responsabilidad, aporta su cuota de trabajo a la armónica y completa realización del todo. Entre estos departamentos se halla el de enfermería, con cuyo

personal permanece el paciente en contacto directo por un tiempo mayor que con cualquier otro. En sus manos está la responsabilidad de proporcionar una calificada atención al enfermo, a sus familiares y a la comunidad. Por este hecho el personal de enfermería viene a ser algo así como la dueña de casa en el hospital. Es la enfermera quien tiene el deber de procurar un ambiente agradable, acogedor, que invite al paciente al descanso, haga renacer en él la fé y el deseo de luchar, no sólo contra la enfermedad sino contra todo problema que tienda a alejar la felicidad y el deseo de servir a la humanidad.

Por otra parte, la enfermera debe, además, preocuparse de proporcionar al personal de enfermería un ambiente que invite al trabajo, que estimule al estudio y promueva el deseo de perfeccionamiento constante.

Luego, la enfermera representa un importante papel en la consecución de los objetivos del hospital y por lo tanto es de su incumbencia dar una eficiente organización y una inteligente administración a los servicios a su cargo.

ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE UN SERVICIO DE ENFERMERIA

Planear la organización y la administración de un servicio de enfermería es una labor que debe desplegarse gradualmente, conociendo y midiendo todos los factores que puedan tener influencia en uno o en otro sentido sobre el trabajo que se aspira a realizar, tanto inmediatamente como en el futuro. En la ejecución de esta empresa es fundamental considerar algunos principios, a saber:

1. Establecer claramente los objetivos.
2. Asegurar el conocimiento y comprensión de los objetivos.

* Trabajo presentado en el Cuarto Congreso Regional de Enfermería, México, D. F., México, 9-15 de septiembre de 1956.

3. Confeccionar un plan de organización.
4. Asegurar la debida orientación hacia el servicio.
5. Estudiar las facilidades y recursos del servicio.

1. *Establecer claramente los objetivos*

Es esencial establecer con claridad los objetivos de enfermería, pues ello constituye la base de la acción. Cuanto más definido y preciso sea éste, más fácil será entenderlo y saber hacia dónde dirigir la actividad deseada. Permitirá distinguir lo fundamental de lo secundario en la ejecución de los planes destinados a alcanzar dicho objetivo.

2. *Asegurar el conocimiento y comprensión de los objetivos*

El personal interesado en el trabajo, así como los asesores de él, deberán conocer y comprender bien los propósitos de la organización. Así su colaboración será más efectiva.

3. *Confeccionar un plan de organización*

Planear es uno de los elementos más importantes en administración; constituye la base de una buena organización. Los planes deben de ser simples, flexibles y previsoros. Planear significa llevar al papel y poner en orden las ideas con respecto a una actividad que se quiere realizar, basándose para ello en el objetivo u objetivos que previamente se hayan trazado. Así por ejemplo: si el objetivo general del servicio es la rehabilitación de los enfermos, el plan se orientará a establecer el tipo, la preparación y experiencia del personal que va a realizar esta labor; material y recursos con que se cuenta, etc. El plan sirve de guía y mantiene unidad de acción.

A través del planeamiento se estudia y calcula cuidadosamente cada paso hacia la consecución del objetivo de una empresa dada, de manera que cada parte contribuye lo más exactamente posible al propósito para el cual fue ideada o creada.

Cuanto más simple sea el plan, más ampliamente llenará sus objetivos. La flexibilidad debe ser otra de sus características,

pues sabemos que no hay nada absoluto, ni mucho menos cuando se trabaja con seres humanos. Esta flexibilidad permitirá adaptarse a los constantes cambios y diferentes situaciones que puedan presentarse. Dicho de otra manera, permitirá atender en mejor forma a las diferencias individuales, así como a los problemas e imprevistos que surjan de situaciones distintas.

Junto con el planear de las actividades, que a corto plazo conducirá a la consecución del objetivo inmediato del servicio, como, por ejemplo, disponer de suficiente personal que lleve a cabo la atención del paciente, debemos ir más lejos y prever la necesidad de que en el futuro se mejore esta atención de enfermería. Objetivo que se obtendrá ya sea mediante una mejor preparación o aumento del personal, o la adquisición de nuevo equipo, o mediante la consecución de todos ellos.

En suma, es de señalada importancia el planear las diferentes actividades, pues con ello se logra unidad, se evita duplicación de esfuerzos, con el beneficio de aprovechar mejor el presupuesto, así como el tiempo y las energías dedicados a la realización de la empresa. Además, podemos agregar que ello da solidez y prestigio a cualquier organización.

4. *Asegurar la debida orientación del servicio*

Un servicio de enfermería que desee realizar un plan que logre sus objetivos, debe aconsejar a la enfermera que se oriente por un cierto período hacia el hospital o servicio que pretenda organizar. Esto le permitirá vivir la realidad de la situación, obteniendo con ello un conocimiento más exacto de las necesidades del servicio y por lo tanto estará en mejores condiciones de abordar el problema. Dudosa práctica es adivinar o suponer que las cosas planeadas sin un conocimiento adecuado de la situación, van a dar resultado satisfactorio. Antes de actuar se debe saber el por qué de cada paso. Esta orientación es de primordial importancia en el ambiente hospitalario, pues allí los problemas son múltiples y constituyen una verdadera gama

en cuanto a variedad. Así, por ejemplo, si el hospital es de tipo docente, se destaca la importancia de la responsabilidad de proporcionar una calificada atención de enfermería y, al mismo tiempo, satisfacer las necesidades de tipo educativo de los diferentes grupos de estudiantes (de medicina, enfermería, dietética). Mantener equilibrio entre ambas responsabilidades es un verdadero desafío para el administrador.

Durante este período de orientación, la enfermera tendrá oportunidad de conocer el tipo y dotación de personal con que cuenta el servicio, proporción del personal profesional y no profesional. Será de interés conocer el tipo de preparación y experiencia de cada grupo (supervisoras, enfermeras jefes de servicio, enfermeras tratantes, personal auxiliar, etc.).

Por medio de conversaciones o por simple contacto con el personal conocerá además sus anhelos y aspiraciones, su actitud hacia el servicio, hacia los enfermos, sus relaciones humanas en general. Podrá observar día a día la actitud del paciente hacia el personal que lo atiende, hacia el hospital, etc.

Esta orientación preliminar le permitirá además, conocer la opinión de las enfermeras en general respecto del servicio. Aquí se le presenta una excelente oportunidad de pedir sugerencias a personas que conocen el servicio y sus problemas o que demuestren interés e iniciativa en la materia. Organizar un servicio de enfermería no es labor de una sola persona, sino que se debe llevar a efecto aprovechando la colaboración directa o indirecta del personal interesado, como asimismo de personas que tengan mayor experiencia. Son estos puntos clave que dan una orientación real al plan de organización y proporcionan la base de la conducta que se debe seguir en la administración futura, pues al trabajar con grupos humanos no debemos olvidar que cada individuo cuenta de por sí con una compleja vida de triunfos y fracasos, de anhelos y esperanzas que rigen sus ambiciones en uno o en otro sentido, lo que los hará aptos para desempeñar una

determinada labor. Cuanta más atención se preste a este aspecto de una empresa, menos cambios y reajustes, menos tropiezos y desalientos se tendrá que afrontar en su desarrollo.

5. *Estudiar las facilidades y recursos del servicio*

Las facilidades con que cuenta el hospital es otro factor muy importante que considerar, pues tendrá una marcada influencia en el plan que se pretende realizar. Me refiero a las facilidades de tipo económico y físicas o arquitectónicas, así como al equipo.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES INTIMAMENTE UNIDOS A LA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE UN SERVICIO DE ENFERMERIA

1. *Definición de funciones*

Para una mejor comprensión de las funciones y deberes que se espera debe desempeñar cada individuo, dichas funciones y deberes deben ser convenientemente definidos. Su redacción debe ser clara y precisa, y debe ser acompañada en el momento oportuno de la explicación o discusión verbal correspondiente. Durante la discusión se debe, además, dejar claramente establecidas las relaciones que dicha función y el que la desempeña tienen con otras funciones e individuos dentro de la institución.

Si cada individuo está informado clara y precisamente de su labor y es consciente de que con ello contribuye a la realización de un todo (cual es proporcionar una calificada atención de enfermería en nuestro caso), llegará a considerarse realmente importante y necesario dentro de la organización. Esto contribuye a que los individuos se sientan más seguros de sí mismos, obtengan satisfacción del trabajo que están realizando y colaboren más ampliamente con el resto del personal.

Además el definir los deberes y funciones de cada individuo o grupo de individuos proporciona orientación, por una parte al individuo mismo en lo que él considere su capacidad y sus posibilidades futuras, y por otra

orienta a quien lo emplea en el sentido de que tal o cual individuo que solicita un cargo, reúne o no las condiciones que se estimen fundamentales para llevar a cabo una calificada labor.

2. *Coordinación*

Toda vez que la realización de una empresa requiere más de un individuo surge como consecuencia la división del trabajo. Esto es lo que hace el hospital al crear los diferentes departamentos, cada uno de los cuales divide a su vez y organiza el trabajo de acuerdo con su función. Esta división no significa que cada uno trabaje en forma independiente, sino que, por el contrario, el interés primordial del hospital es que todos aúnen armónicamente sus esfuerzos, pues cada departamento y cada individuo lleva a cabo una parte del todo y ésta debe llenar lo más exactamente posible al lugar que le corresponde en la empresa.

Así, si tomamos por ejemplo la relación que debe haber entre un servicio de cirugía y el pabellón de operaciones, veremos que deben estar de acuerdo acerca de cómo y cuándo le corresponde actuar a cada uno. Este acuerdo puede referirse a cómo preparar al enfermo, al tipo y hora de la premedicación, a la hora en que debe ser llevado al pabellón, etc.

Es pues, muy importante que cada individuo que trabaja en el hospital, además de tener un conocimiento claro de las funciones y deberes que le incumben dentro del departamento al cual pertenece, tenga también una visión general de los objetivos del hospital y de la labor que corresponde a cada departamento. Esto asegura mutua comprensión y amplia cooperación, que redundan en beneficio directo del paciente y del público en general, a la vez que es motivo de satisfacción personal y colectiva de los individuos que integran esta empresa. Hecho este importantísimo en el logro del éxito de una institución como es la del hospital donde fundamentalmente se trabaja con seres humanos y para seres humanos.

3. *Delegación de responsabilidad con su correspondiente autoridad*

Autoridad y responsabilidad son dos conceptos que se complementan. Por lo tanto, toda autoridad implica un grado de responsabilidad directamente proporcional al grado con que se ejerza dicha autoridad. Tenemos a la vez que la responsabilidad que se asigne a cada individuo dentro de la institución debe ir acompañada de la autoridad correspondiente para que aquélla llegue a ser efectiva. Así, por ejemplo, poco o nada podrá realizar una enfermera jefe de servicio, si no tiene la suficiente autoridad para dar órdenes al personal a su cargo.

4. *Medios de comunicación*

Los medios de comunicación que se utilizan para impartir órdenes o mantener informado al personal, deben ser claros y precisos. Con ello se previenen malos entendidos, pérdida de tiempo y posibles errores. El mejor método es el escrito siempre que el comunicado se haya redactado en forma clara y sencilla. Además éste debe ser entregado a tiempo, ya sea personalmente o por medio de pizarras murales, u otro medio.

Como no siempre es posible o necesario el método escrito, resultará de gran provecho tomar un tiempo prudencial para dar la orden o la información, tener la entrevista o hacer alguna indicación y asegurarse de que la materia en cuestión ha sido ampliamente comprendida. Si a este concepto se le diera realmente la importancia que se merece, muchos problemas de índole personal o de grupo, como asimismo de la organización en general, se evitarían.

5. *Contar con personal idóneo*

Sabemos que la principal preocupación del departamento de enfermería es proporcionar al paciente una calificada atención. Para que esto sea posible es necesario, entre otras cosas, contar con personal en número y calidad de acuerdo con las necesidades del servicio.

Sabido es que la situación de nuestro medio no nos permite contar con un número adecuado de enfermeras profesionales y que, con frecuencia, el personal auxiliar tiene muchas lagunas en su preparación. Nos vemos, pues, abocados a un problema que es preciso solucionar a la brevedad posible. Dicho problema, mirado desde el punto de vista de la enfermería, compete el resolverlo a la Directora o Enfermera Jefe del departamento de enfermería de cada hospital, así como a sus colaboradores. La enfermera, por una parte, debe:

- a) Hacer consciente del problema al administrador del hospital y obtener su colaboración, tanto desde el punto de vista económico, como moral y espiritual;
- b) Estimular a sus colegas y personal auxiliar a un continuo estudio y perfeccionamiento, tanto dentro, como fuera del hospital;
- c) Proporcionar los medios para que esta iniciativa llegue a ser una realidad.

Mirado este mismo problema desde el punto de vista de los objetivos que se ha trazado el hospital, incumbe directamente al administrador, quien debe contemplar un rubro del presupuesto general del hospital dedicado a resolverlo. Este rubro debe estar de acuerdo con la real situación económica del hospital y con las necesidades del departamento de enfermería.

6. *Educación en servicio*

La solución del problema de la esasez de enfermeras profesionales y la deficiente preparación del personal auxiliar, se encuentra en el establecimiento de un programa de educación en servicio, que se debe confeccionar previo estudio de las necesidades de una situación dada.

En el desenvolvimiento de dicho programa, se debe dar especial importancia a la formación de líderes dentro del grupo de enfermeras. Fomentando las cualidades de líder que cada enfermera pueda tener, ésta estará en mejores condiciones de obtener el máximo de rendimiento del personal que tenga a su cargo; sabrá encontrar la mejor

manera de estimularlo y de obtener de él lo mejor en el desempeño de sus funciones.

Como ya se ha dicho, la organización y administración de un servicio de enfermería no es una empresa simple, sino que, para lograr éxito, son necesarios dedicación, constancia y cariño por la labor que se quiere ejecutar. El organizador debe, además, tener un profundo conocimiento de la naturaleza humana, a la vez que una amplia y sincera simpatía por los problemas que puedan presentar los individuos. Debe aceptar a éstos tal como son y saber buscar en cada uno el punto clave que le permita orientar su ayuda hacia las verdaderas necesidades del individuo en un momento dado.

El conocimiento y la comprensión de la naturaleza humana permitirá al administrador encontrar el trabajo que mejor se adapte a la personalidad de cada individuo; sabrá dar el estímulo necesario en el momento oportuno y proporcionará los medios para que cada uno dé de sí lo que de él se espera, pero que lo dé con gusto y sienta satisfacción al hacerlo.

Si la enfermera que organiza y administra un servicio de enfermería le da la importancia que este aspecto de la administración se merece, con seguridad obtendrá éxito donde quiera que vaya y habrá contribuido con su grano de arena a la realización de los objetivos del hospital, cumpliendo con los objetivos de enfermería.

RESUMEN

Para que el hospital logre cumplir sus objetivos es imprescindible que disponga de una buena organización y administración de los servicios que lo integran. En este caso nos preocupa el o los servicios de enfermería. Al intentar organizarlos para su mejor administración, debemos tomar en consideración los siguientes principios:

- 1) Necesidad de establecer claramente los objetivos del servicio que se quiere organizar;
- 2) Asegurar el conocimiento y la comprensión de los objetivos por parte del personal interesado en el trabajo y de los posibles asesores en la organización;

- 3) Confeccionar un plan de organización;
- 4) Asegurar la debida orientación hacia el servicio que se pretende organizar;
- 5) Estudiar las facilidades y recursos disponibles.

Parte integrante de la organización y administración de un servicio de enfermería y de incalculable valor para su éxito son:

- 1) La definición de funciones de cada individuo;
- 2) La coordinación de las diversas actividades del personal con las diferentes secciones del servicio y con otros departamentos y personas del hospital;
- 3) El claro establecimiento de la línea de autoridad y delegación de funciones;

- 4) Los medios de comunicación;
- 5) La existencia del personal idóneo; y
- 6) La educación en servicio.

Todo ello debe ir avalado por el interés, dedicación y constancia que cada uno pone en la labor que se pretende realizar, lo que se logrará si la persona que administra el servicio de enfermería conoce el individuo y lo comprende para ayudarlo o sobreponerse a sus problemas y limitaciones o para estimularlo en sus aciertos.

Si la enfermera que organiza y administra un servicio da importancia a este aspecto, logrará seguramente en gran parte el éxito que espera en la realización de los objetivos del hospital y del servicio que dirige.