

# ESTILOS DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA

*Miriam Inés Siebzeher\*;* M.P.A, R.N\*

## Resumen

*El artículo aporta un conjunto de elementos de la administración moderna, que permiten reflexionar sobre los cambios, las innovaciones y los desarrollos que en un futuro inmediato son posibles de realizar en la dirección de los servicios de enfermería en las instituciones de salud.*

### Palabras Claves:

*Administración*

*Eficiencia*

*Análisis costo-eficiencia*

*Administración de personal*

---

\* Ministerio de Salud. Jerusalén, Israel.

\* Maestría en Administración. 1991. -MPA- Universidad de Harvard. Kennedy School of Government, Estados Unidos de América. Enfermera graduada-R.N - Escuela de enfermería, Henrietta Szold Haddassah, Jerusalem.

## Summary

*This article gives a set of elements taken from modern management which allows us to think over the changes, the innovation, and the developments that are possibly carried out in a coming future towards a Nursing Service Orientation on health institutions.*

## Key Words

*Administration*

*efficiency*

*efficiency analysis*

*personnel management*

El desarrollo de la administración requiere métodos, instrumentos, estrategias, medios y recursos para guiar a la organización en forma adecuada. El director es responsable del funcionamiento efectivo de la organización que dirige. Por esta razón, muchos se preguntan cuáles deben ser las cualidades que debe reunir el director de los servicios de enfermería para desempeñar su cargo en forma óptima.

Hay quienes sostienen que en el momento de elegir el director deben preferirse los candidatos con mayor sensibilidad democrática, la cual les permite respetar las opiniones e intereses de todos los miembros de la organización, para garantizar así decisiones conciliatorias y representativas. Otros argumentan que el director exitoso es aquel que posee la capacidad de decidir en forma rápida y enérgica sin detenerse en las necesidades de cada subordinado en particular. Por último, no faltan quienes señalan que el director óptimo es aquel que reúne ambas condiciones.

En el caso de los servicios de enfermería, es indispensable tener en cuenta no solamente la complejidad de los recursos -tanto humanos como tecnológicos y científicos- involucrados en la prestación de servicios, sino también el medio ambiente organizacional en el que el director debe actuar, negociar, decidir y desarrollar proyectos para mejorar la calidad de la atención prestada, trabajando en colaboración con otros profesionales de la salud.

Los profesionales de enfermería que ocupan posiciones directivas tienen responsabilidades, no solamente con el público a quien presta servicios, sino también con el personal que actúa bajo su dirección.

Es difícil comparar las funciones de un director de enfermería en servicios hospitalarios con uno en servicios comunitarios, ya que el escenario en el que actúan es muy diferente.

La dotación adecuada de una administración para la prestación de servicios de enfermería es esencial para proporcionar dirección y planeamiento favorables a las actividades profesionales dentro de los servicios de salud. Esto permitirá responder eficientemente a las demandas del público, a la satisfacción del personal y, por ende, al funcionamiento óptimo de la organización que dirige.

Pitlik y Lichtensztajn (1992) resumen las ideas de otros autores -Fiedler (1967), Blake y Mouton (1968, 1976) y Reddin (1980)- y explican que para evaluar el desempeño de un directivo, debe efectuarse una distinción entre dos conceptos fundamentales: eficiencia y efectividad.<sup>1</sup>

La eficiencia se define como la relación entre insumo y producto, o sea, la cantidad de recursos que deben ser invertidos para obtener una determinada cantidad de productos. En este sentido es posible decir que un director es más eficiente que otro si está en condiciones de obtener el mismo resultado a un costo menor.

La efectividad, por su parte, es la relación entre el producto que se demanda de la función directiva y el producto real obtenido por quien desempeña el cargo. En otras palabras, ser efectivo significa cumplir con las tareas específicas y predeterminadas que exige el cargo directivo.

En síntesis, se puede afirmar que ser un directivo eficiente significa hacer las cosas en forma correcta y oportuna, mientras que ser directivo efectivo, significa hacer las cosas correctas.

El anhelo de todo director es, sin duda, hacer las cosas correctas en forma correcta. Sin embargo, numerosos investigadores han demostrado que gran

parte de los directivos en organizaciones diversas, le dan énfasis a la eficiencia de su gestión, descuidando la efectividad de la misma. Se preocupan por ahorrar recursos, reducir costos, controlar procesos y asegurar el cumplimiento de los reglamentos, sin preocuparse por garantizar que los productos finales de la organización que dirigen sean aquellos para los cuales la misma fue creada.

En muchos casos esta concentración excesiva en la eficiencia, en desmedro de la efectividad, puede explicarse si se diferencian dos tipos de efectividad: la funcional, que se define como la auténtica obtención de los objetivos de la organización, tal como fue definida anteriormente; y la aparente, que es el resultado de las actitudes del directivo con el fin de crear una imagen visible de efectividad ante las personas que lo rodean, actitudes que no siempre garantizan la obtención de las verdaderas metas deseadas.

Por tanto, el verdadero éxito de la gestión depende, incuestionablemente, de la intensidad con que la efectividad funcional se manifieste.

Para concretar la efectividad funcional autores como Fieldler,<sup>2</sup> Blake y Mouton,<sup>3,4</sup> Reddin<sup>5</sup> y otros destacados investigadores de las ciencias de la conducta, centraron su análisis en el hecho de que para ser efectivo, un directivo debe elegir entre dos alternativas: concentrarse en la tarea, o en las personas que deben llevarla a cabo.

De acuerdo con ellos, el director efectivo es aquel que está en condiciones de evaluar en cada caso qué es lo que la tarea en cuestión demanda. En misiones de urgencia, por ejemplo, que exigen una capacidad de acción inmediata, el énfasis debe ponerse en la ejecución y no en las necesidades del personal encargado de concretarlas. Opuestamente, misiones a largo plazo, que exigen alto nivel de compromiso, demandan una mayor atención sobre las personas vinculadas a las mismas ya que, sin su dedicación y predisposición, los objetivos no pueden alcanzarse.

Una de las premisas fundamentales de esta teoría se basa en la suposición de que todo directivo efectivo posee capacidad de comportarse según lo que su sensibilidad administrativa le trasmite. De acuerdo con esto, la misma persona

puede poner en práctica los dos estilos de gestión con la misma posibilidad de éxito.

Cabe preguntarse si la realidad es tan optimista como aparenta. ¿Se puede realmente esperar de un mismo individuo una flexibilidad tan amplia en su gestión? y ¿qué aplicabilidad pueden tener estas teorías en los servicios de enfermería?

Stevens indica que lo que se requiere de los directores en enfermería es integrar su conocimiento profesional con su conocimiento administrativo.<sup>6</sup> Si bien lo anterior es cierto, es necesario considerar que aunque no cabe ninguna duda sobre la preparación óptima del profesional en actividades de enfermería, no siempre los directores están preparados para realizar su función administrativa. Por ello la difícil tarea de proponer conceptos de gestión administrativa que puedan ser aplicados a enfermería. De las ideas de Kramer (1990) es posible deducir que para la dirección de enfermería es importante la cualidad de líder, ya que es la clave para desarrollar una cultura profesional en la organización. Para la administración efectiva de los servicios de enfermería, una mayor actividad de liderazgo -sin importar el estilo del mismo- suele relacionarse con una mayor satisfacción y eficiencia. No obstante, Bass sugiere que el liderazgo de participación incrementa la calidad de las decisiones y es más satisfactorio.<sup>7</sup>

El estilo administrativo, con sus connotaciones de eficiencia y efectividad, no puede definirse tan sólo por las conductas y las tareas a realizar, sino también por las exigencias de la situación. Reddin<sup>8</sup> y Hersey, Blanchard y LaMonica<sup>9</sup> afirman que los individuos deben ser flexibles y adecuar su comportamiento a la situación. En consecuencia, de la consideración fundamental del estilo de comportamiento del director, el énfasis ha pasado a teorías que incluyen la interacción entre el director y el ambiente en el cual se desempeña.

Fiedler en su teoría sobre la contingencia, dice que: el desempeño de un grupo es contingente tanto del sistema motivacional del líder como del grado de control e influencia que ejerce en una situación determinada<sup>10</sup>; es decir, que la eficiencia de un líder varía según el carácter de la situación. Este autor

identifica también tres variables importantes que contribuyen al control e influencias ejercidos por el líder: 1) relaciones interpersonales entre el líder y sus partidarios -aceptación del líder por sus seguidores-; 2) estructura de las tareas a medida que éstas son bien definidas y cuentan con metas y procedimientos claros y 3) autoridad formal de la posición -capacidad de castigar o recompensar los miembros del equipo.-<sup>10</sup>

La teoría de Fiedler ha sido muy criticada, a causa de los aspectos que propone para evaluar el sistema motivacional del líder. No obstante, esta teoría es útil para subrayar la importancia de la interacción entre el líder y la situación para determinar la eficiencia de éste.

En los últimos años se produjo lo que se puede definir como una verdadera revolución en el tema de los estilos de gestión. Si hasta finales del decenio del setenta se afirmaba que el director efectivo era aquel que posea la capacidad de adaptar su comportamiento a las exigencias de la situación, en el último decenio tomó especial impulso un nuevo enfoque sustentado por Adizes<sup>11</sup> -quien es considerado hoy como uno de los grandes renovadores de la administración moderna-. De acuerdo con este autor, el director tiene dos tareas fundamentales que cumplir: tomar decisiones y ponerlas en práctica. El éxito de su gestión es consecuencia directa de la calidad de sus decisiones y la forma en que éstas son aplicadas.<sup>12</sup>

Para desempeñar una gestión óptima deben llevarse a cabo cuatro tareas fundamentales: obtener los productos inmediatos (P), determinar los mecanismos adecuados para hacerlo (A), decidir acerca de los productos del futuro (E) y crear la infraestructura humana conveniente para alcanzarlos (I). Cuatro funciones distintas e incluso, en cierta medida, opuestas, pero estrechamente dependientes una de la otra. Sólo con el cumplimiento de todas ellas se puede hablar de una gestión óptima: efectiva y eficiente a corto y largo plazo.

De lo expuesto se puede concluir que el director ideal es aquel que posee las cualidades P, A, E, I altamente desarrolladas. Sin embargo, según Adizes resulta muy difícil encontrar estas características en la misma persona, en muchos casos es imposible que esto ocurra. Su sugerencia es sencilla y práctica: crear un equipo complementario de dirección en el que estén representadas todas las funciones, en distintas personas que trabajan en conjunto.<sup>12</sup>

De acuerdo con Yukl la administración participativa es un estilo de gestión o un estilo de toma de decisiones a través del cual se les permite a los subordinados cierta medida de influencia en las decisiones del director. Más aún, debe hacerse distinción entre las decisiones sobre qué hay que hacer y las decisiones sobre cómo implementar lo que hay que hacer.

Según Yukl existen cuatro estilos de toma de decisiones, los cuales pueden ser utilizados en combinación o cada uno por separado.<sup>13</sup>

*Decisiones autocráticas.* Son las realizadas por los líderes sin consultar la opinión o las sugerencias de los subordinados, quienes no tienen ninguna influencia directa.

*Decisiones de consulta.* Incluyen las opiniones y sugerencias dadas al líder; sin embargo, éste decidirá finalmente solo. Los subordinados tienen influencia limitada.

*Decisiones conjuntas.* Son decisiones del grupo, con el líder y uno o más subordinados. En este caso, el líder no tiene más influencia que los subordinados en la elección final.

*Decisiones delegadas.* Son las tomadas por los subordinados, después de que el líder les delegó la responsabilidad y autoridad de tomarlas. Los límites acerca de la elección final se especifican de antemano; se puede pedir o no a los subordinados obtener la aprobación del líder antes de tomar la decisión.

La elección del estilo a utilizar está basada en la situación y se define de antemano que el líder seleccionará la persona que va a participar en la toma de decisiones.

Un denominador común para cualquier tipo de decisión participativa es que debe existir un líder. Los miembros del grupo pueden contribuir con ideas, pero Juechter explica que el líder es quien debe unir las piezas, utilizando su capacidad de coordinador.<sup>14</sup>

Yukl propone una lista de condiciones importantes para el uso efectivo de la participación:<sup>13</sup>

1. El líder tiene autoridad para tomar decisiones importantes
2. La decisión se debe tomar sin fuertes presiones de tiempo
3. Los subordinados tienen suficiente información y conocimiento
4. Los subordinados tienen deseos e intenciones de participar
5. El líder conoce y confía en las técnicas participativas
6. El líder tiene cualidades para utilizar las técnicas participativas

De acuerdo con Callahan y Wall existen tres elementos críticos para el desarrollo efectivo de la gestión participativa, que son los conceptos de descentralización, gestión orientada hacia los objetivos y decisión grupal.<sup>15</sup> Cualquier combinación de estos elementos puede establecer un ambiente participativo en una organización.

*Descentralización.* Es definida por Scanlan y Keys como el aumento de la autoridad de los subordinados para tomar decisiones, a cualquier nivel organizacional.<sup>16</sup> Más aún, la descentralización implica simultáneamente propagación selectiva y concentración de autoridad.

*Gestión orientada hacia los objetivos.* Es definida por Scanlan y Keys como un sistema total de gestión que incorpora objetivos claramente establecidos en todos los niveles de la organización.<sup>16</sup>

*Decisión grupal.* Los grupos pueden ser formales o informales, a su vez, grupos formales pueden ser temporales o permanentes. Shein explica que los grupos formales son creados y mantenidos para satisfacer necesidades específicas o para realizar actividades relacionadas con la misión de la organización. Los informales son aquellos que atienden las necesidades del personal y no tienen una estructura formal<sup>17</sup>.

El éxito del sistema de gestión participativa depende de las habilidades del director para desarrollar el sistema. El o los directores deben determinar los estilos de toma de decisiones a utilizar, decidir los elementos críticos apropiados para la participación -dependiendo de la estructura organizacional y de la capacidad del personal- y determinar el nivel de obligación, autoridad y responsabilidad de cada uno para efectuar las decisiones tomadas. De acuerdo con lo anterior, quien o quienes dirigen deben educar a sus subordinados, de



acuerdo con la capacidad de estos últimos, acerca de él o los estilos de toma de decisiones y acerca del nivel esperado de participación para planear y ejecutar las acciones definidas.

Para comenzar con el proceso, Juechter propone que es conveniente la redacción de un documento en el cual se establece el marco conceptual para la gestión participativa.<sup>14</sup> La aprobación del documento aclarará las necesidades de lo que el grupo debe hacer para planear y ejecutar el sistema de gestión participativa.

En síntesis, en el desarrollo de este sistema de gestión, todos los integrantes de la organización, en todos los niveles, saben cuál es su participación en la toma de decisiones, cuáles son sus responsabilidades y cuáles son los límites de su participación, lo que permite elevar el nivel de satisfacción del personal, aumentar la eficacia de los recursos y lograr un mejor funcionamiento de la organización, lo que a su vez permitirá responder eficientemente a las demandas de los clientes.

## Referencias bibliográficas

1. PITLIK, J Y LICHTENSZTAJN, B. Estilos de gestión en la Organización Cooperativa: ¿Existe el Director Ideal?. Ministerio de Relaciones Exteriores de Israel: Revista Shalom. 1992.
2. FIEDLER, FE. A theory of leadership effectiveness. New York: Mac-Graw Hill, 1967.
3. BLAKE, R Y MOUTON, J. The managerial grid. Houston: Gulf Publishing Co, 1968.
4. BLAKE, R Y MOUTON, J. An overview of the grid. Trainig and Development Journal. Vol. 5 (1976); p. 29-36.
5. REDDIN, WJ. Efectividad Gerencial. Mexico: Ed. Diana, 1980.
6. STEVENS, BJ. Improving nurses managerial skills. Nursing Outlook. Vol. 27 (1979); p. 774-777

7. BASS, BM. Stogdill's Handbook of Leadership. New York: The Free Press, 1981.
8. REDDIN, WJ. Managerial Efectiveness. New York: Mc-Graw Hill, 1970.
9. HERSEY, P. BLACHARD, KH Y LAMONICA. A situacional approach to supervisión. Supervisory Nursing. Vol. 7 (1979); p. 17-20.
10. FIEDLER, FE. Leadership and Effective Management. Glenview: Scott Foresman, 1974.
11. ADIZES, I. How to solve the mismanagementent crisis. New York: Dow Jones/ Irwin Publications, 1979.
12. ADIZES, I. Managing with comon sense. Israel: Atheret Publishing Houses, 1990.
13. YUKL, G. Leadership in organizations. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall, 1981.
14. JUECHTER, WM. The pros and cons of participative management. Management Review. Vol. 71 (1982); p. 48.
15. CALLAHAN, CB Y WALL, LL. Participative Management: A Contingency Approach. Journal of Nursing Administration. Vol. 17, No. 9 (1987); p. 9-15.
16. SCANLAN, B Y KEYS, JB. Management and organizational behavior. New York: John Wiley y Sons, 1979.
17. SCHEIN EH. Organizational psychology. 3rd. Edition. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, 1980.