

UNL. Escuela de Trabajo Social

Curso de verano
para graduados
- 1966 -

UAI

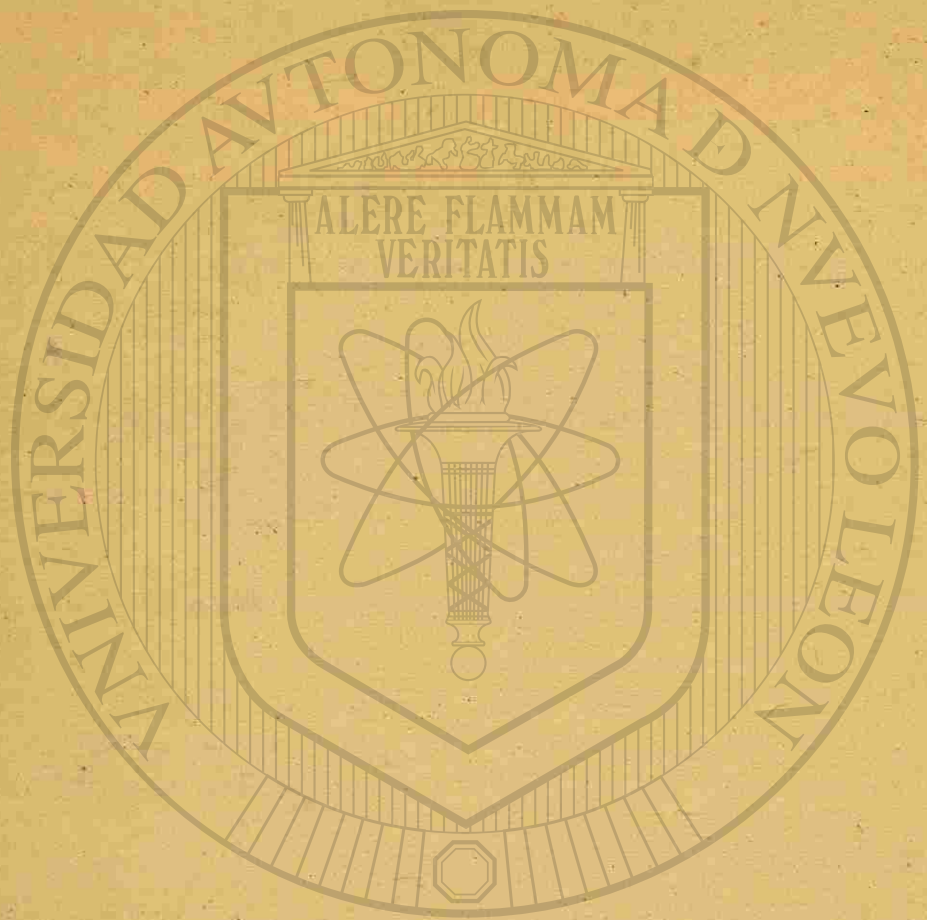
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECA

Handwritten text on a long, narrow strip of aged paper, likely a book's spine or endpaper. The text is faint and mostly illegible due to fading and the angle of the strip. Some faint words like "L.A.L.L." and "v. 1" are visible.

LB2371
U5
v. 1

Handwritten numbers on a small white label at the bottom of the strip, oriented vertically. The numbers are 105 and 110.



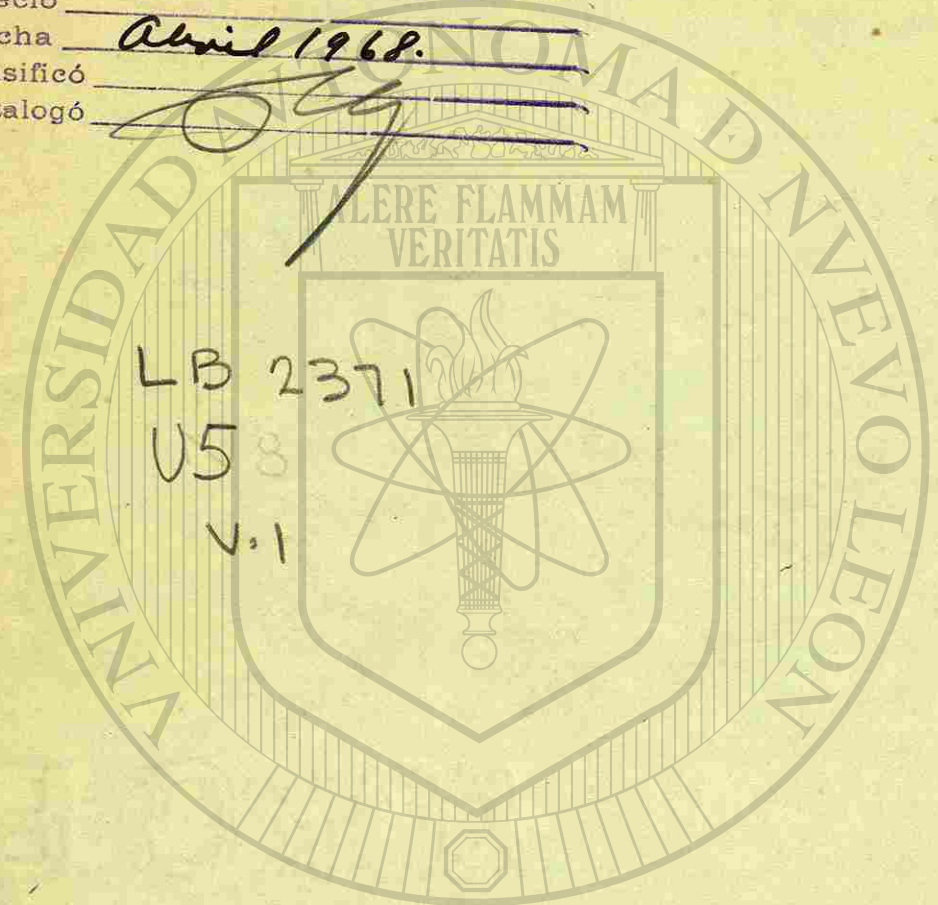
UNANIL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Faint green ink stamps and handwritten notes on the right page. Visible text includes 'UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN', 'DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS', and names of officials like 'Dr. Jorge Obregón de la Parra' and 'Dr. Augusto López'. There are also some illegible handwritten numbers and signatures.

Núm. Clas. 360
Núm. Autor U51c
Núm. Adg. 059418
Procedencia _____
Precio _____
Fecha Abril 1968.
Clasificó _____
Catalogó _____



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN
Escuela de Trabajo Social

RECTOR
Lic. Eduardo A. Elizondo

SECRETARIO GENERAL
Bernardino Oliveros de la Torre

DIRECTOR
Dr. Jorge Obregón de la Parra

COORDINADOR
Dr. Mario Sergio Estrada García

COORDINADOR DEL D. E. U.
Dra. Aurora Moreno Duarte

ILUSTRADOR
Pablo Flores Cavazos



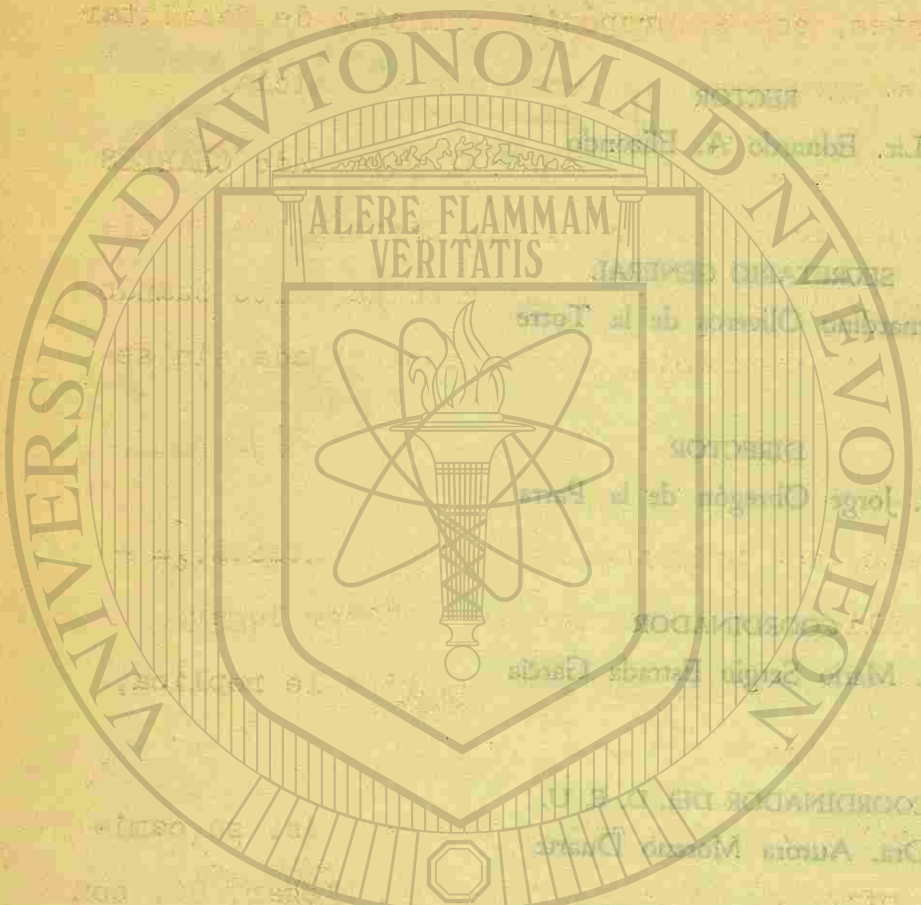
Capilla Alfonsina
Biblioteca Universitaria

FONDO UNIVERSITARIO
49512
FONDO NUEVO LEÓN

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
"ALFONSO REYES"

059418

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A MANERA DE PROLOGO

Contenido en este folleto encontrarán Uds. el material recogido de múltiples fuentes, con el propósito esencial de facilitar a Uds. el mejor aprovechamiento del Curso que se inicia.

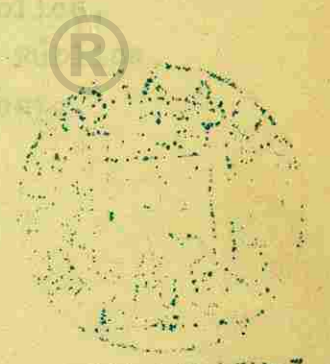
Estan en mejor posición que el personaje del reverendo CHARLES LUTWIDGE DODGSON, mejor conocido como Lewis Carroll, en su libro " Alicia en el País de las Maravillas " en su parte cuando se encuentra con el gato sonriente, en una encrucijada sin señales y le pregunta:

"¿Qué camino debo tomar?"

La respuesta, del gato, con profundo sentido le contesta; ¿a dónde quieres ir? Y Alicia le responde; A cualquier lugar.

La respuesta no se hace esperar; con mucha lógica le replica, pues, toma cualquier camino."

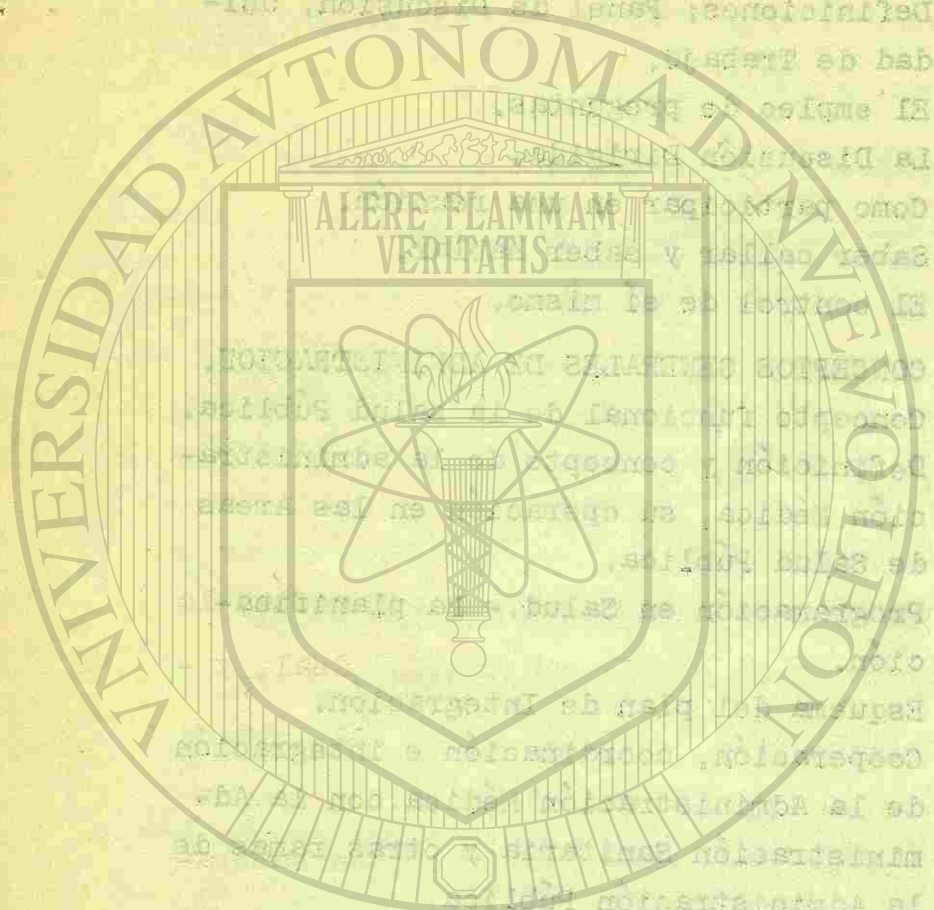
Decía que estan en mejor posición porque conocen Uds. su camino, y aunque se les ofrezcan diversas formas de llegar, Ud. con su vocación firme y decidida, habrán de tomar el mejor camino, sin vacilaciones.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

- Sección Primera:** INFORMACION GENERAL
- Descripción e Instructivo del curso.
 - Definiciones; Panel de Discusión, Unidad de Trabajo.
 - El empleo de preguntas.
 - La Discusión Dirigida.
 - Como participar en una reunión.
 - Saber callar y saber hablar.
 - El control de sí mismo.
- Sección Segunda:** CONCEPTOS GENERALES DE ADMINISTRACION.
- Concepto funcional de la salud Pública.
 - Definición y concepto de la administración Médica, su operación en las Areas de Salud Pública.
 - Programación en Salud.- La planificación.
 - Esquema del plan de Integración.
 - Cooperación, coordinación e integración de la Administración Médica con la Administración Sanitaria y otras ramas de la Administración Pública.
 - Organización.
 - Principios de Organización.
 - Esquema de las funciones de Salubridad.
 - Planificación.- Un problema práctico.
 - Servicios Sociales y Salud Pública.
 - Factores de personal en Salud Pública.
 - Descripción y análisis del puesto.
 - Principios de la supervisión.
 - El sentido común nos dice.

59418



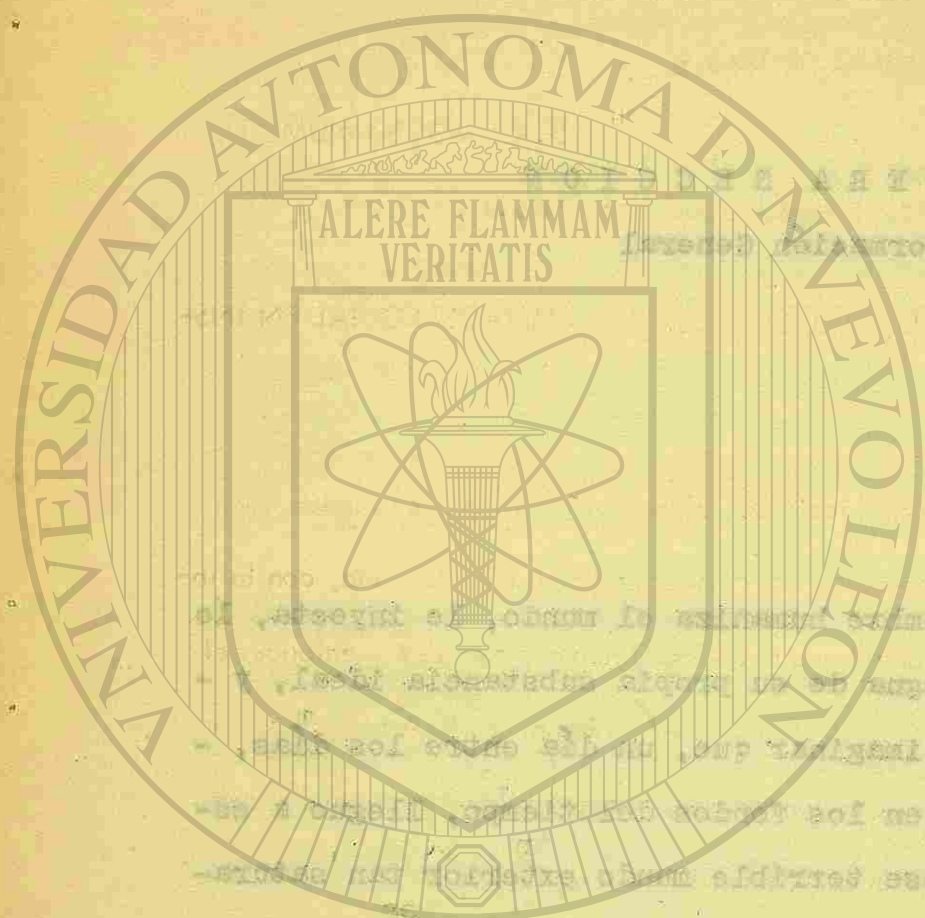
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PRIMERA SECCION
Información General

El hombre humaniza el mundo, le inyecta, lo impregna de su propia substancia ideal, y - cabe imaginar que, un día entre los días, - allá en los fondos del tiempo, llegue a estar ese terrible mundo exterior tan saturado de hombre, que puedan nuestros descendientes caminar por él, como mentalmente hoy caminamos por nuestra intimidad.

José Ortega y Gasset



UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

JULIO DE 1966.-

DOCUMENTO NUM. 1

DESCRIPCION E INSTRUCTIVO DEL CURSO.

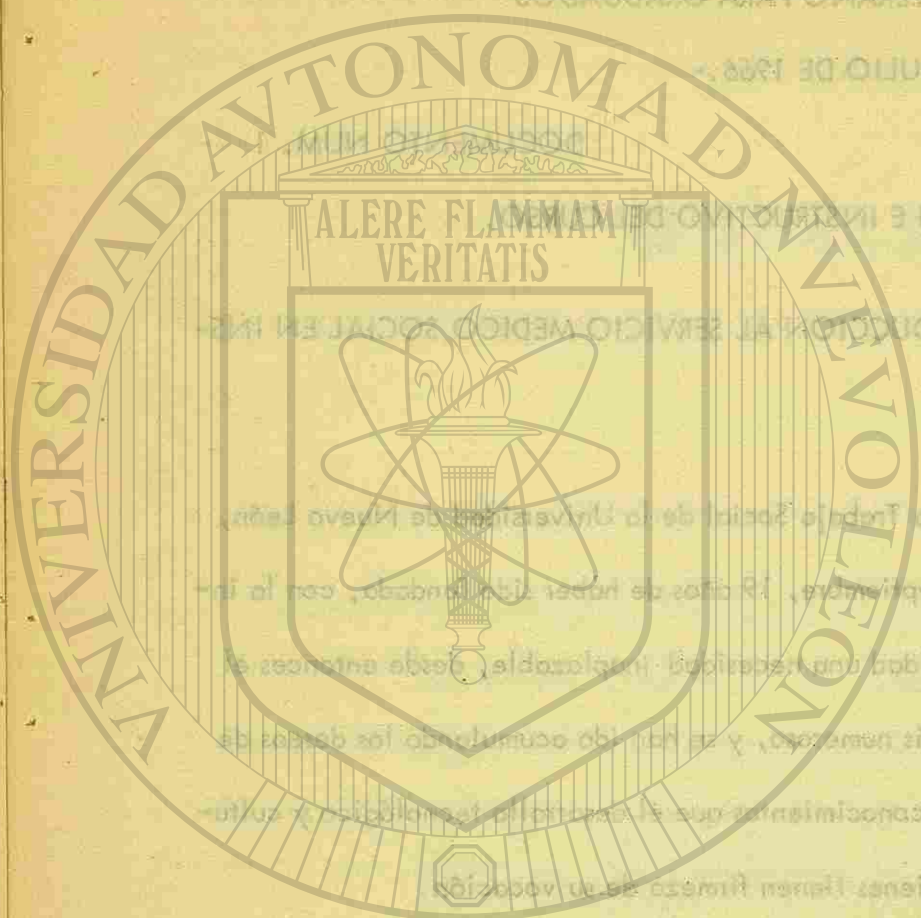
NOMBRE DEL CURSO.- INTRODUCCION AL SERVICIO MEDICO SOCIAL EN INSTITUCIONES.-

JUSTIFICACION.- La Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Nuevo León, cumplirá el próximo día 1o. de Septiembre, 19 años de haber sido fundada, con la intención de satisfacer en la comunidad una necesidad inaplazable, desde entonces el grupo de egresadas es cada vez más numeroso, y se han ido acumulando los deseos de obtener en forma organizada, los conocimientos que el desarrollo tecnológico y cultural apremia profesionalmente a quienes tienen firmeza de su vocación.

Los lugares que mayor utilización de estos profesionistas, son en la ciudad, los Hospitales, Dispensarios, Clínicas, Puestos de Fábricas, Centros de Bienestar y Misiones de promoción integral, por esa razón el tema que se eligió para el primer curso para Graduadas, fué el señalado anteriormente. La Escuela de Trabajo Social cree cumplir con una obligación moral con sus egresadas al poder ofrecer, aprovechando las vacaciones escolares un curso breve de 45 horas, distribuido en 3 Unidades de Trabajo.

OBJETIVOS.- a).- Proporcionar los conocimientos indispensables sobre Administración.

b).- Revisar el proceso de las relaciones humanas en las Instituciones



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Médicas, y analizar los recursos disponibles en la comunidad que puedan explotarse para el mejor ejercicio de la profesión.
- c).- Brindar la oportunidad de discutir en forma organizada sus experiencias personales en un marco de supervisión pedagógica.
- d).- Provocar cambios en la actitud que se tiene hacia las formas habituales de resolver los problemas de Trabajo Social, para obtener como consecuencia una mejor comprensión de esta actividad profesional.

PROGRAMA:

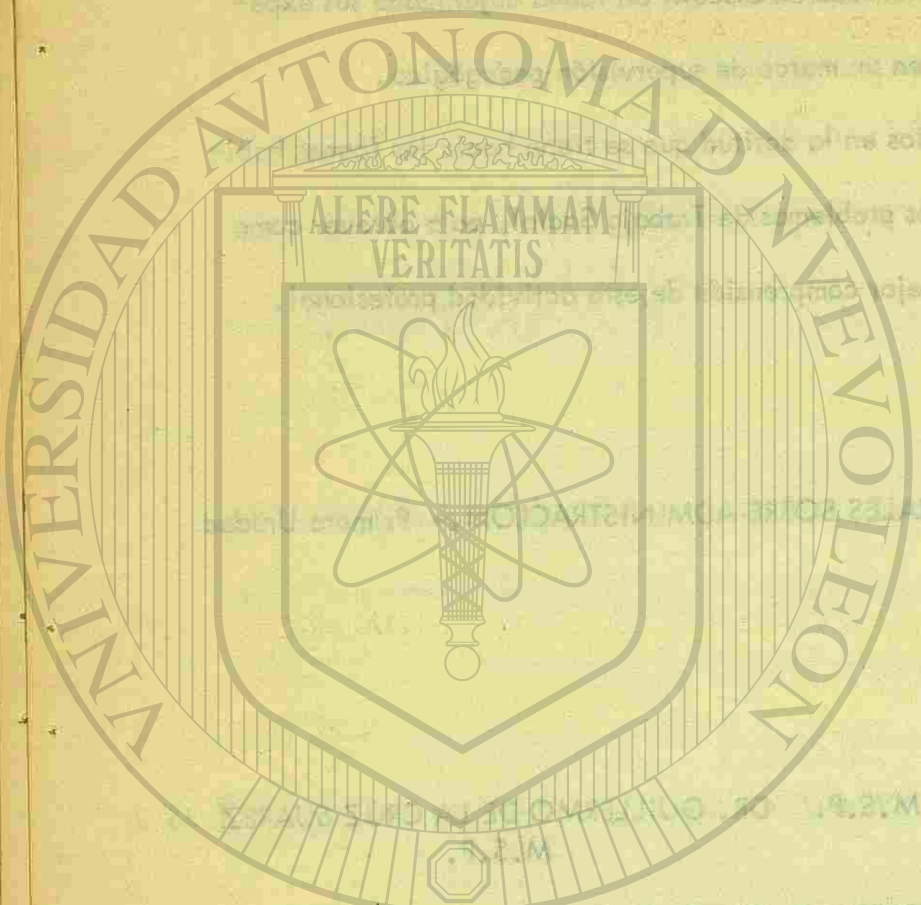
1.- **CONCEPTOS GENERALES SOBRE ADMINISTRACION.-** Primera Unidad de Trabajo.

Maestros del Curso:

DR. JOSE C. GONZALEZ CANTU M.S.P. DR. GUILLERMO DE LA CRUZ SUAREZ M.S.P.
M.S.P.
DR. HUMBERTO Z. RIVERA M.A.H.

- Subtemas:
- a) La naturaleza de la administración.
 - b) El proceso administrativo en los servicios de Salud Pública.
 - c) Planificación.
 - d) Manejo de personal.
 - e) Supervisión.
- 2.- **RELACIONES HUMANAS EN INSTITUCIONES MEDICAS.** Segunda Unidad de Trabajo.

57418



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Maestros del curso:

DR. JORGE TREVIÑO DE LA GARZA M.S.P. LIC. JOSE GUADALUPE GARZA
DR. MARIO SERGIO ESTRADA GARCIA M.S.P.

Subtemas:

- a) Ideologías y Políticas en el campo de las Relaciones Públicas.
- b) Ecología y Medio Ambiente.
- c) Comunicación.
- d) Diferentes clases de públicos.
- e) Un Departamento de Relaciones Públicas.

3.- TECNICAS DE TRABAJO SOCIAL EN CASOS INTRAHOSPITALARIOS.

Tercera Unidad de Trabajo.

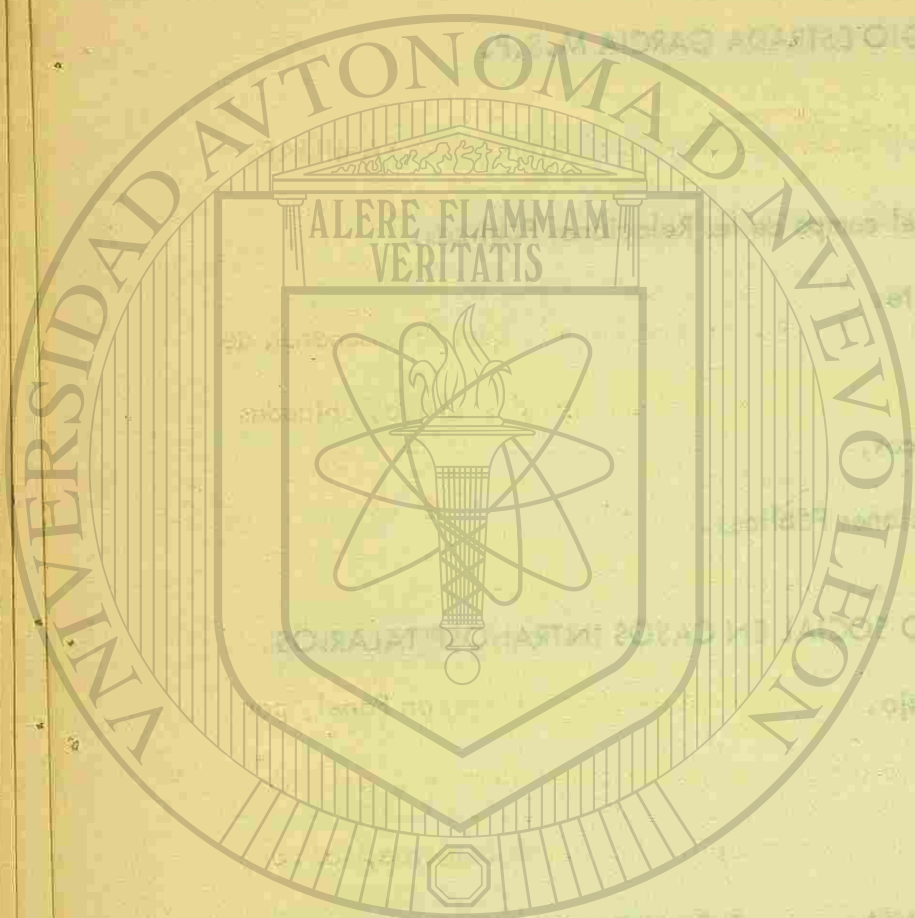
Maestros del curso:

T.S. ENCARNACION VILA DE SEGOVIA Jefe del Depto. de Trabajo Social. INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGIA México, D.F.	T.S. LYDIA RIVERA DE ANDRADE Jefe del Depto. de Trabajo Social. HOSPITAL INFANTIL DE MEXICO México, D.F.
---	---

T.S. MIRMA AVILA LEON.
Sub-Jefe de la Ofna. de Trabajo Social.
HOSPITAL CENTRAL MILITAR.
MEXICO, D.F.

Subtemas:

- a) Sistemas para solicitud de servicios.
- b) Planeamiento de los problemas.
- c) Soluciones colectivas y soluciones individuales.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

d) Información.

e) Investigación social y experiencia acumulada.

MODALIDADES DEL CURSO:

SEDE: Tendrá lugar en el CENTRO DE SEGURIDAD PARA EL BIENESTAR FAMILIAR, ubicado en Av. Constitución y Vallarta.

Serán utilizados el Auditorio de Enseñanza Audiovisual, para la Enseñanza de todo el grupo de alumnas, y las aulas de enseñanza de Medicina Preventiva, ubicadas en el 2o. piso, para las discusiones en grupo limitado.

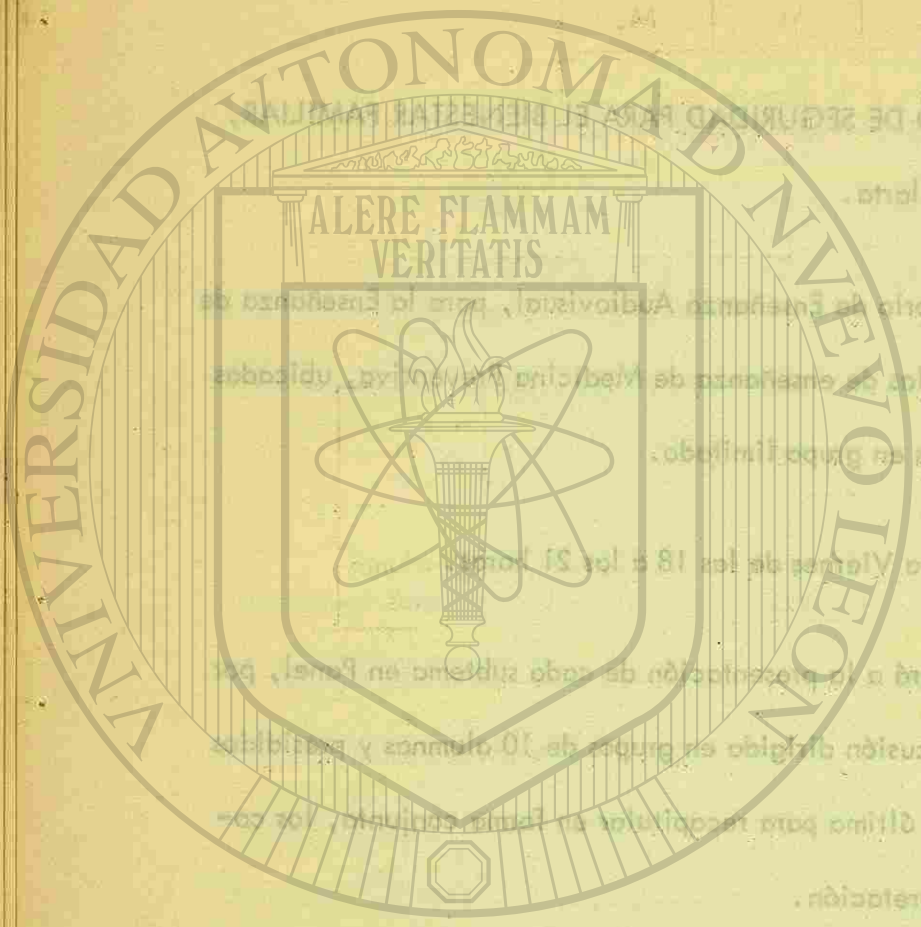
HORARIO: Diariamente de Lunes a Viernes de las 18 a las 21 horas.

La primera hora se dedicará a la presentación de cada subtema en Panel, por los Maestros, la segunda a una discusión dirigida en grupos de 10 alumnas y presididos por cada uno de los Maestros, y la última para recapitular en forma conjunta, los conocimientos presentados y su interpretación.

Cada Unidad durará una semana, con 15 horas de trabajo escolar en aulas.

DESARROLLO: Para facilitar la mejor utilización de los temas expuestos se distribuirán materiales impresos de todos los subtemas, al iniciarse el curso, sin costo adicional y, deberán leerse para aprovechar mejor las lecciones.

La sesión panel se describe en un documento especial, así como la discusión dirigida, y la reunión plenaria conjunta de los grupos.



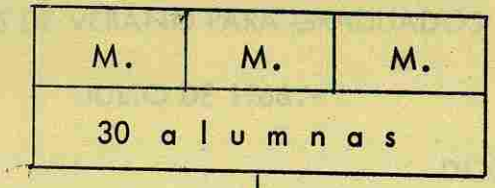
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

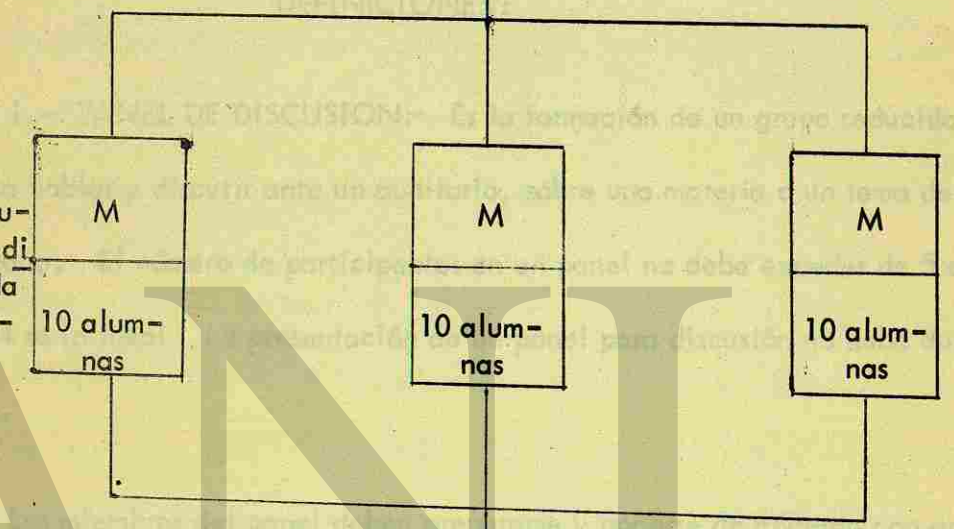
DESARROLLO DE LOS TEMAS

IG-DI

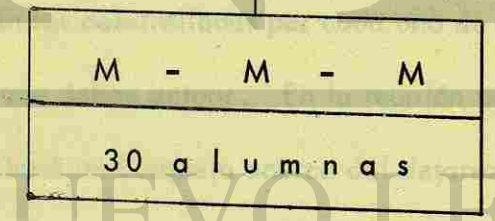
1.- PANEL
(50 minutos)

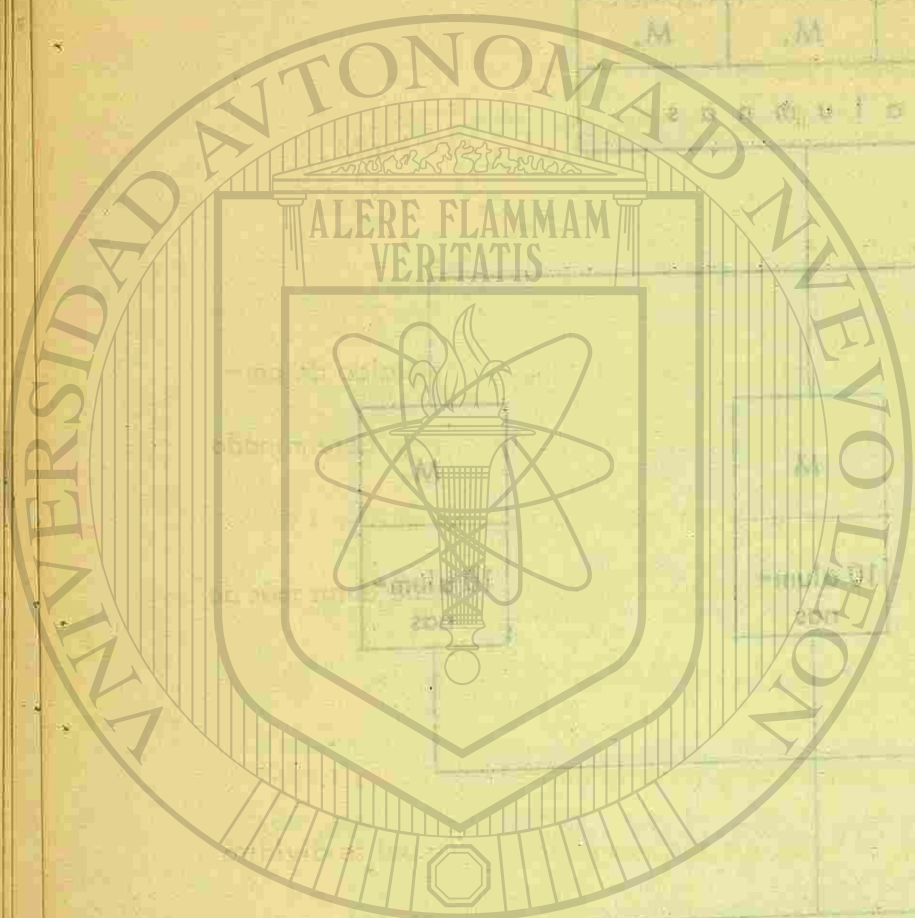


2.- Discu-
sión di-
rigida
(50 minu-
tos)



3.- Plenaria Final
(50 minutos)





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSOS DE VERANO PARA GRADUADOS

JULIO DE 1966.-

DOCUMENTO NUM. 2

DEFINICIONES:

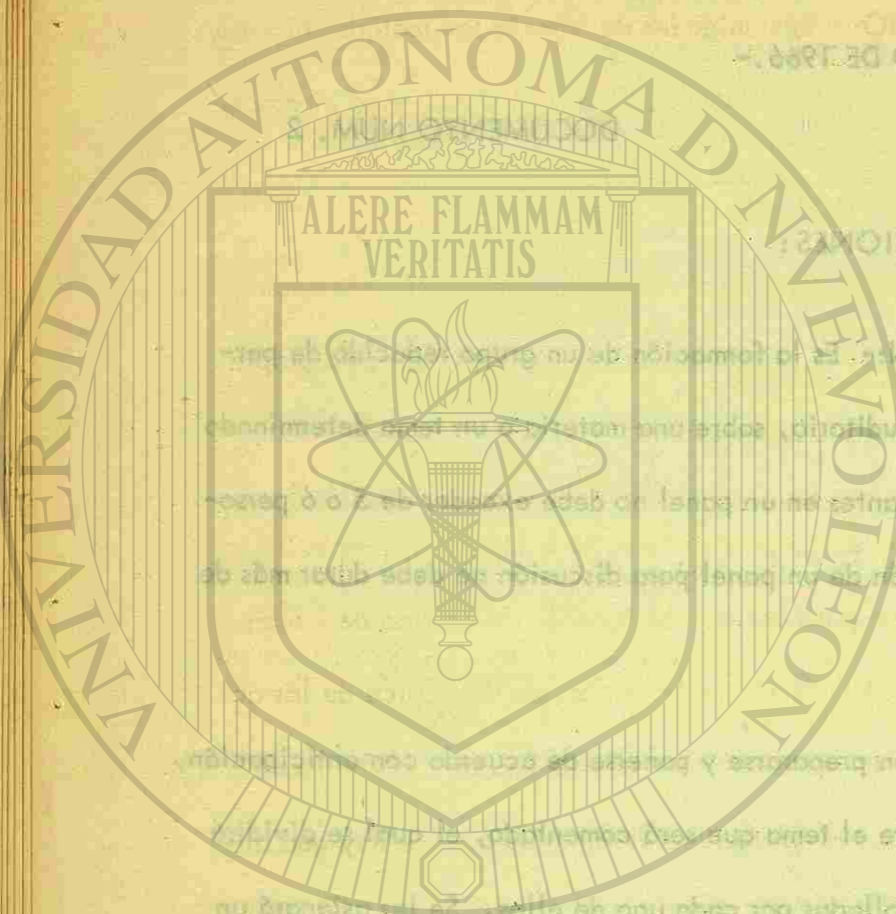
1.- PANEL DE DISCUSION:- Es la formación de un grupo reducido de personas para hablar y discutir ante un auditorio, sobre una materia o un tema determinado de antemano. El número de participantes en un panel no debe exceder de 5 o 6 personas; 3 o 4 es lo ideal. La presentación de un panel para discusión no debe durar más de una hora.

Los miembros del panel deben prepararse y ponerse de acuerdo con anticipación, seleccionando y definiendo claramente el tema que será comentado, el cual se dividirá en varias fases que deberán ser desarrolladas por cada uno de ellos. Se les asignará un tiempo fijo y el orden en que deben actuar. En la reunión preliminar que deben hacer los miembros del panel se hará un bosquejo acerca del desarrollo general del panel y del trabajo que cada uno desarrollará.

Los integrantes elegirán un moderador del panel, quien abrirá la presentación con algunas palabras de introducción acerca del tema o materia del mismo. El moderador debe ayudar al grupo por medio de preguntas y asumir las responsabilidades. Hará aclaraciones o las pedirá a los participantes cuando sea necesario.

Al teminarse la exposición, los asistentes podrán hacer preguntas aclaratorias

59418



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

al moderador del panel, quien designará al miembro (o miembros) del mismo para responder.

2.- UNIDADES DE TRABAJO:- Las unidades de trabajo son métodos pedagógicos que tienden en su denominación a hacer unitario, dinámico y reflexivo el proceso enseñanza-aprendizaje, aún en personas de edad adulta.

También se entiende como una experiencia compleja y coherente del aprendizaje, dotada de un fin significativo, la cual es aceptada por el alumno como propia y que se halla en relación estrecha con una situación de vida.

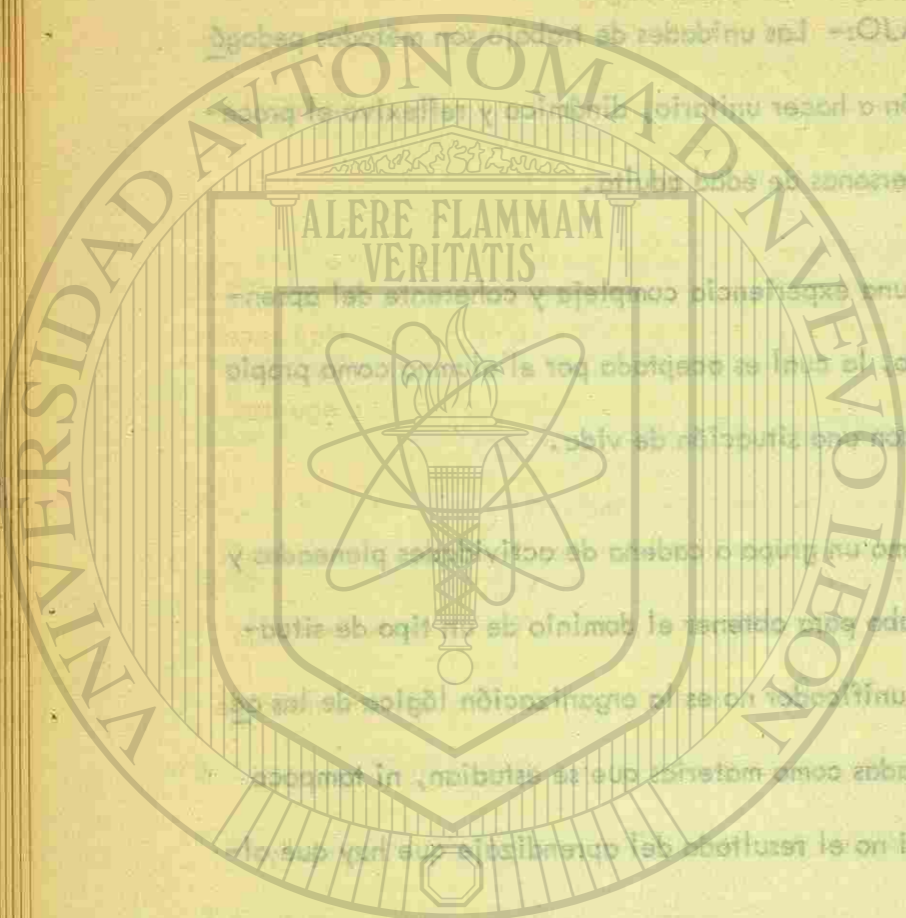
Otros autores la definen como un grupo o cadena de actividades planeadas y coordinadas que el alumno lleva a cabo para obtener el dominio de un tipo de situación real determinada. El principio unificador no es la organización lógica de las actividades mismas, a menudo consideradas como materias que se estudian, ni tampoco un centro de interés para el alumno si no el resultado del aprendizaje que hay que alcanzar.

Cada unidad consta de cuatro partes esenciales:

- Objetivos.
- Contenido Teórico.
- Actividades y Correlaciones.
- Orientaciones Generales.

Al terminar la exposición, los asistentes podrán hacer preguntas aclaratorias

2478



UNIVERSIDAD DE NUEVO LEON

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

JULIO DE 1966.-

DOCUMENTO NUM. 3

EL EMPLEO DE PREGUNTAS.-

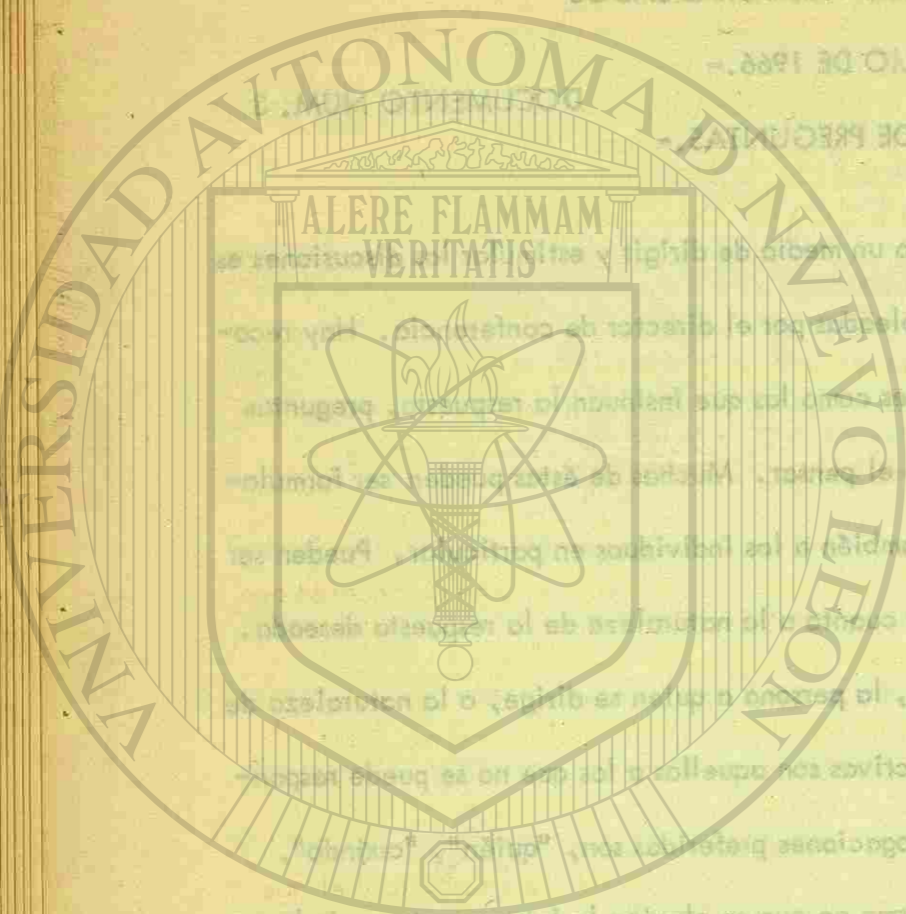
El empleo de preguntas como un medio de dirigir y estimular las discusiones es una de las técnicas más efectivas empleadas por el director de conferencia. Hay reconocidos varios tipos de preguntas, tales como las que insinúan la respuesta, preguntas sugerentes, y preguntas que estimulan el pensar. Muchas de éstas pueden ser formuladas al grupo de conjunto, y muchas también a los individuos en particular. Pueden ser igualmente generales o específicas en cuanto a la naturaleza de la respuesta deseada. Cualquiera que se el tipo de pregunta, la persona a quien se dirige, o la naturaleza de la respuesta que se desea, las más efectivas son aquellas a las que no se puede responder con un "si" o un "no". Las interrogaciones preferidas son, "quién", "cuándo", "por qué", "dónde" y "cómo". La forma en que se plantea la interrogante es de la mayor importancia.

Las interrogaciones son herramientas muy importantes que deben ser elegidas cuidadosamente y empleadas con destreza. La técnica del interrogatorio inteligente y dirigido a un fin constituye un arte.

I.- USOS DE LAS PREGUNTAS:

1.- Para abrir las discusiones.

2.- Para estimular el interés.



3.- Para incitar a pensar.

4.- Para acumular datos.

5.- Para lograr la participación del individuo.

6.- Para desarrollar el asunto.

7.- Para determinar el conocimiento del miembro.

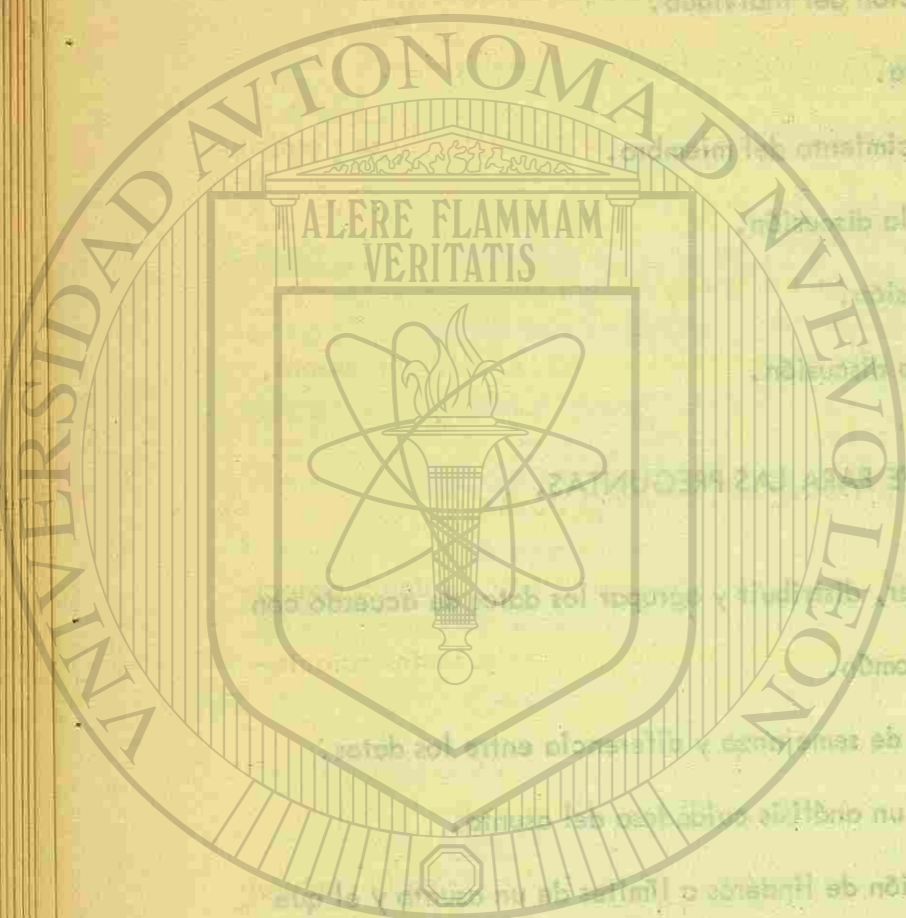
8.- Para cambiar el giro de la discusión.

9.- Para llegar a una conclusión.

10.- Para terminar o limitar la discusión.

II.- PALABRAS CLAVE PARA LAS PREGUNTAS.

- CLASIFICAR** Exige el reunir, arreglar, distribuir y agrupar los datos de acuerdo con alguna característica común.
- COMPARAR** Requiere la percepción de semejanza y diferencia entre los datos.
- CRITICAR** Demanda buen juicio y un análisis cuidadoso del asunto.
- DEFINIR** Necesita la determinación de linderos o límites de un asunto y el que se fije un significado claro.
- DESCRIBIR** Requiere la selección y descripción de los rasgos o cualidades que caracterizan a un asunto.
- DISCUTIR** Obliga el examen minucioso de un asunto, presentando consideraciones en favor y en contra y suministrando argumentos en apoyo de una posición.
- EXPLICAR** Hace necesario el esclarecimiento de cualesquiera puntos que pueden oscurecer un asunto.
- ILUSTRAR** Pide ejemplos que expliquen o aclaren el asunto que se somete a discusión.

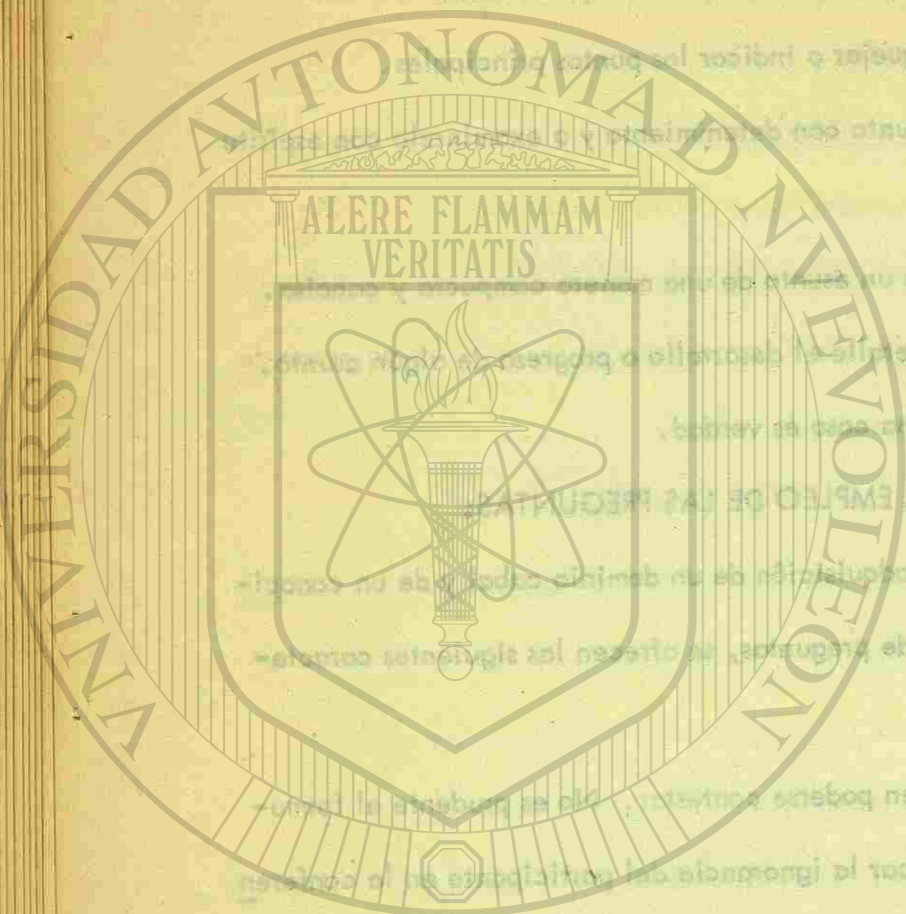


- INTERPRETAR** Necesita el poner de relieve el significado de un asunto según la creencia o juicio de un individuo.
- JUSTIFICAR** Exige el mostrar que una cosa es razonable o justificada.
- ESBOZAR** Hace necesario el bosquejar o indicar los puntos principales.
- REVISAR** Obliga a repasar un asunto con detenimiento y a examinarlo con espíritu crítico.
- RESUMIR** Pide la presentación de un asunto de una manera compacta y concisa.
- TRAZAR** Requiere el seguir en detalle el desarrollo o progreso de algún asunto.
- VERIFICAR** Exige pruebas de que una cosa es verdad.

III.- RESUMEN DEL EMPLEO DE LAS PREGUNTAS:

Para ayudar al director en la adquisición de un dominio cabal y de un conocimiento práctico de los diferentes tipos de preguntas, se ofrecen las siguientes características:

- 1.- Todas las preguntas deben poderse contestar. No es prudente el formular preguntas para destacar la ignorancia del participante en la conferencia.
- 2.- Toda pregunta debe presuponer una experiencia previa que le permita responder al participante.
- 3.- Debe ser expresada con claridad. No se debe dejar a los participantes en la duda acerca de lo que se quiere.
- 4.- La pregunta no debe ser tan sencilla que aliente el pensamiento descuidado, ni tan difícil que desanime a realizar un esfuerzo. Debe incitar a pensar.
- 5.- La pregunta se debe hacer de manera natural, como una cosa de nego-



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Tomado del Manual de Instrucción. Centro Regional de Ayuda
Técnica A. I. D. Boletín Técnico No. 1

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

cios, en un tono que indique confianza en la habilidad del participante para contestarla.

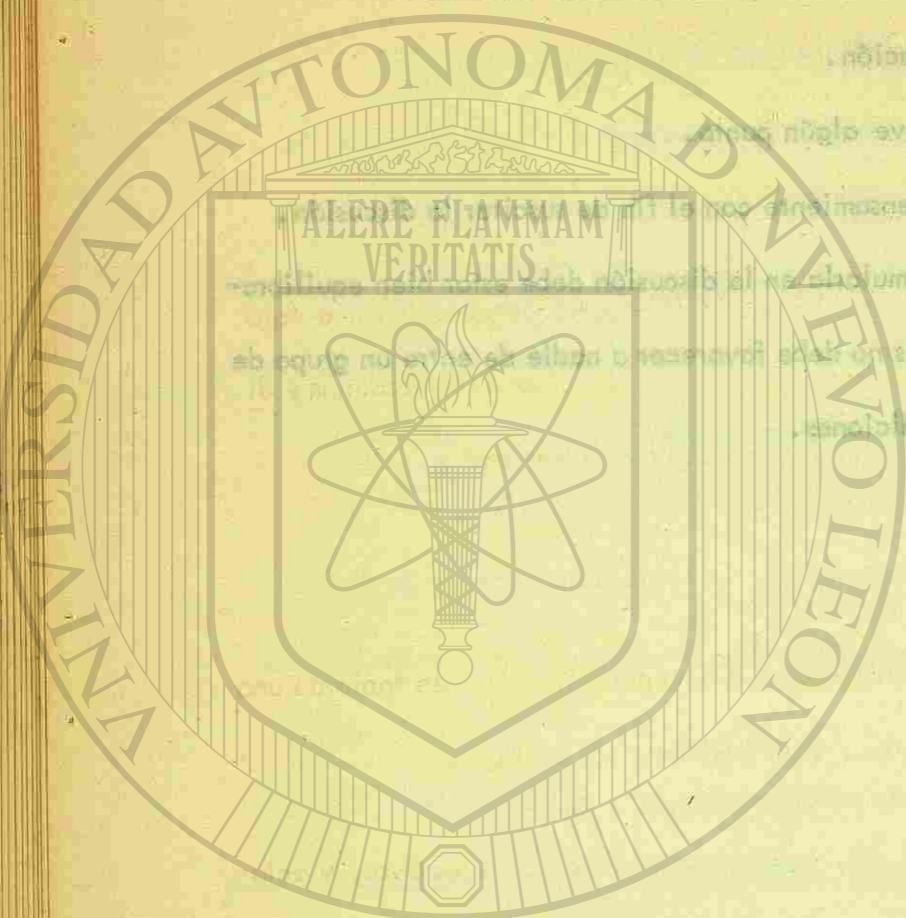
6.- Debe formularse teniendo un propósito definido en la mente.

a) Para buscar información.

b) Para poner de relieve algún punto.

c) Para estimular el pensamiento con el fin de suscitar la discusión.

7.- Una pregunta para formularla en la discusión debe estar bien equilibrada. Esto es, el énfasis no debe favorecer a nadie de entre un grupo de personas, cosas o condiciones.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEON

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO PARA GRADUADOS DE VERANO

JULIO DE 1966.-

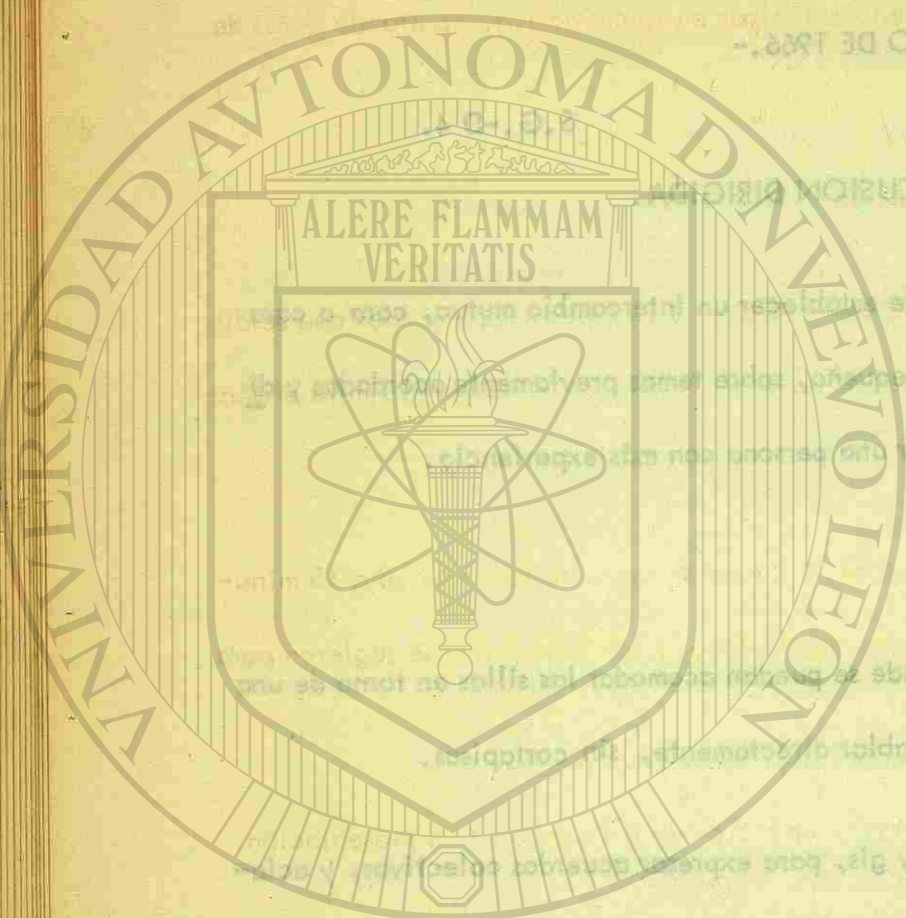
S.G.-D 4.

LA DISCUSION DIRIGIDA.

Definición: Es una técnica que permite establecer un intercambio mutuo, cara a cara de ideas y opiniones, entre un grupo pequeño, sobre temas previamente acordadas y dirigidas en la secuencia y contenido por una persona con más experiencia.

Condiciones de realización:

- 1.- Seleccionar un lugar donde se puedan acomodar las sillas en torno de una mesa, para dar oportunidad a todos de hablar directamente, sin cortapisas.
- 2.- Disponer de un pizarrón y gis, para expresar acuerdos colectivos, y aclarar por medio de diagramas o dibujos, conceptos no bien definidos.
- 3.- Alentar la tranquilidad, la informalidad, el buen humor y el desacuerdo amistoso.
- 4.- Expresar los objetivos de la discusión para tener oportunidad de revisarles cada 10 minutos, de discusión, y tomar conclusiones conjuntas, con el propósito de que los miembros tengan conciencia de los logros.
- 5.- Exponer los puntos en discordancia, o mal entendidos para que puedan ser enfocados por diferentes puntos de vista.



6.- Elegir un relator diferente para cada sesión, que pueda presentar en forma sumaria los acuerdos y desacuerdos colectivos.

7.- Todos los miembros deben participar en forma activa, aportando datos de su experiencia personal.

Deberes del relator:

1.- Registrar el sentido de la discusión, no las expresiones literales que se dicen, sólo en casos excepcionales lo hará cuando el sentido literal apoye o limite el sentido de lo discutido.

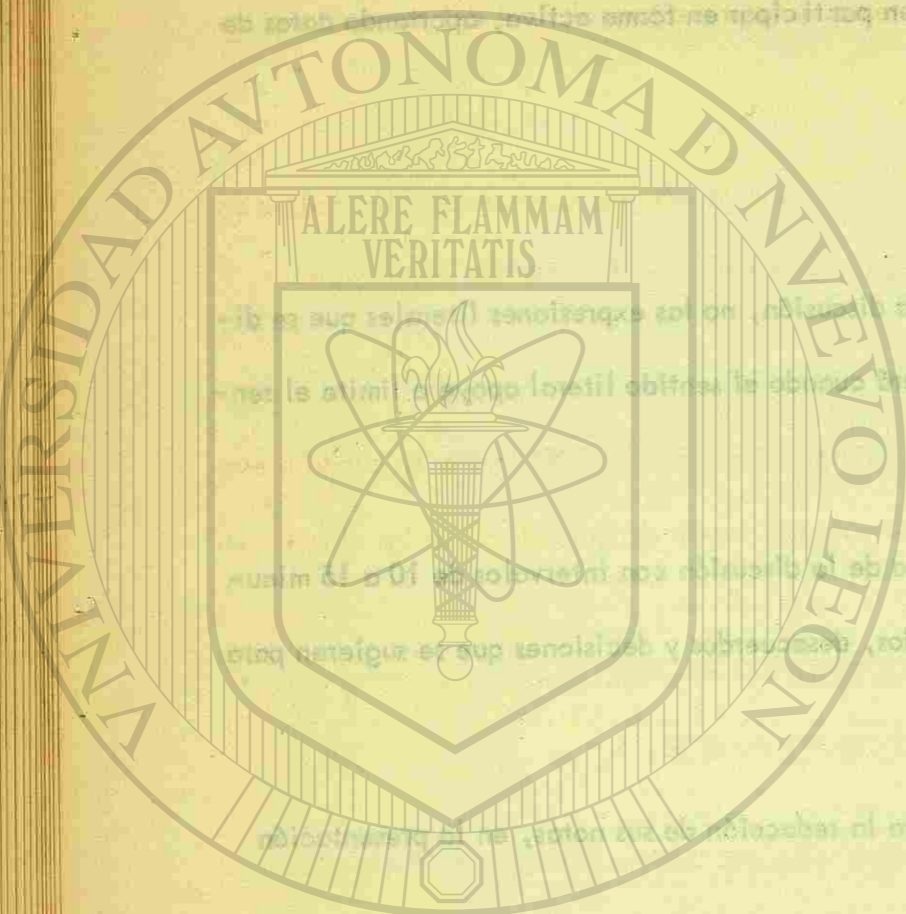
2.- Informar sobre el progreso de la discusión con intervalos de 10 a 15 minutos, y señalar puntualizando los acuerdos, desacuerdos y decisiones que se sugieren para la discusión plenaria.

3.- Ayudarse del Maestro para la redacción de sus notas, en la presentación final.

LA DISCUSION PLENARIA.- Es la tercera fase de la Unidad, y tiene por objeto recapitular ideas y decisiones con relación a cada uno de los temas expresados, en forma preliminar y de revisión en la Sesión Panel, en forma general y específica, en la Sesión de Discusión dirigida, y en forma informativa y sumaria en la Sesión plenaria. ®

Participarán todas las 30 alumnas y los tres Maestros del curso.

Será presidida por cada uno de los Maestros participantes en días diferentes, y se presentarán las conclusiones de las tres relatoras del tema de cada uno de los grupos,



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

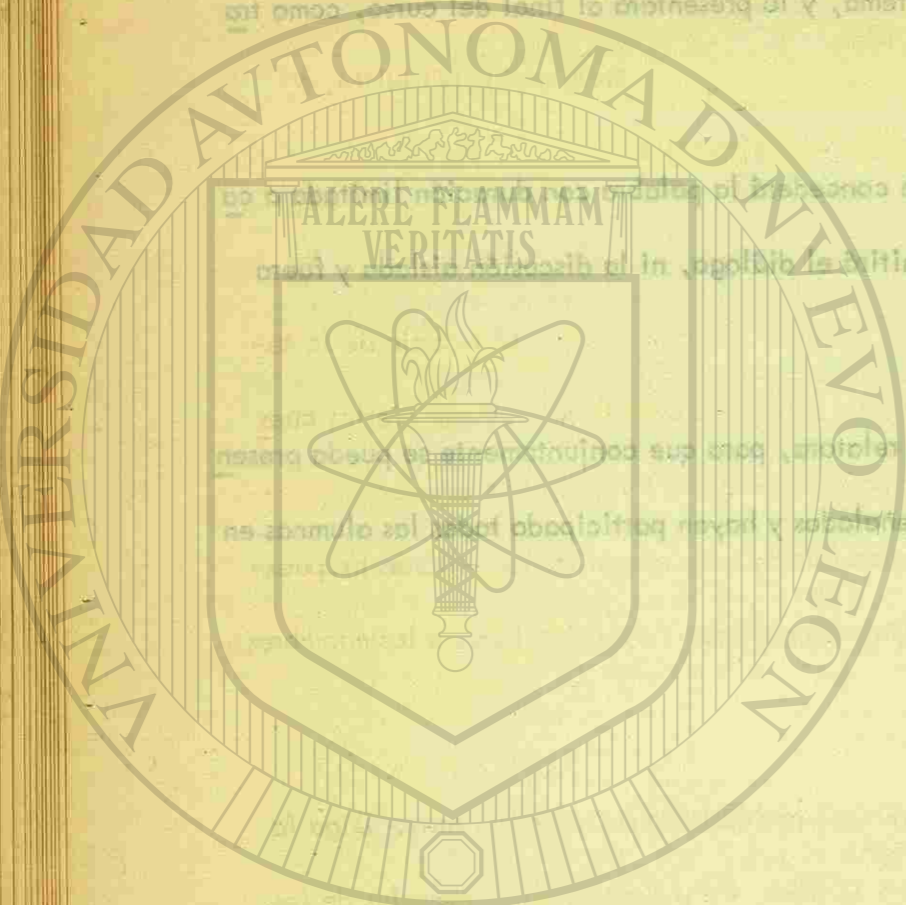
y se discutirán acuerdos y diferencias.

Se elegirá una relatora de entre las alumnas que tendrá la obligación de redactar la información recibida durante el tema, y lo presentará al final del curso, como trabajo para evaluarse.

La atmósfera será informal, se concederá la palabra con duración limitada a cada una de las participantes, no se permitirá el diálogo, ni la discusión aislada y fuera de tema.

Se designará una ayudante de relatora, para que conjuntamente se pueda presentar en 15 sesiones, todos los subtemas señalados y hayan participado todas las alumnas en este ejercicio.





UNIVERSIDAD DE NUEVO LEON

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

JULIO DE 1966.

DOCUMENTO NUM. 4

COMO PARTICIPAR EN UNA REUNION

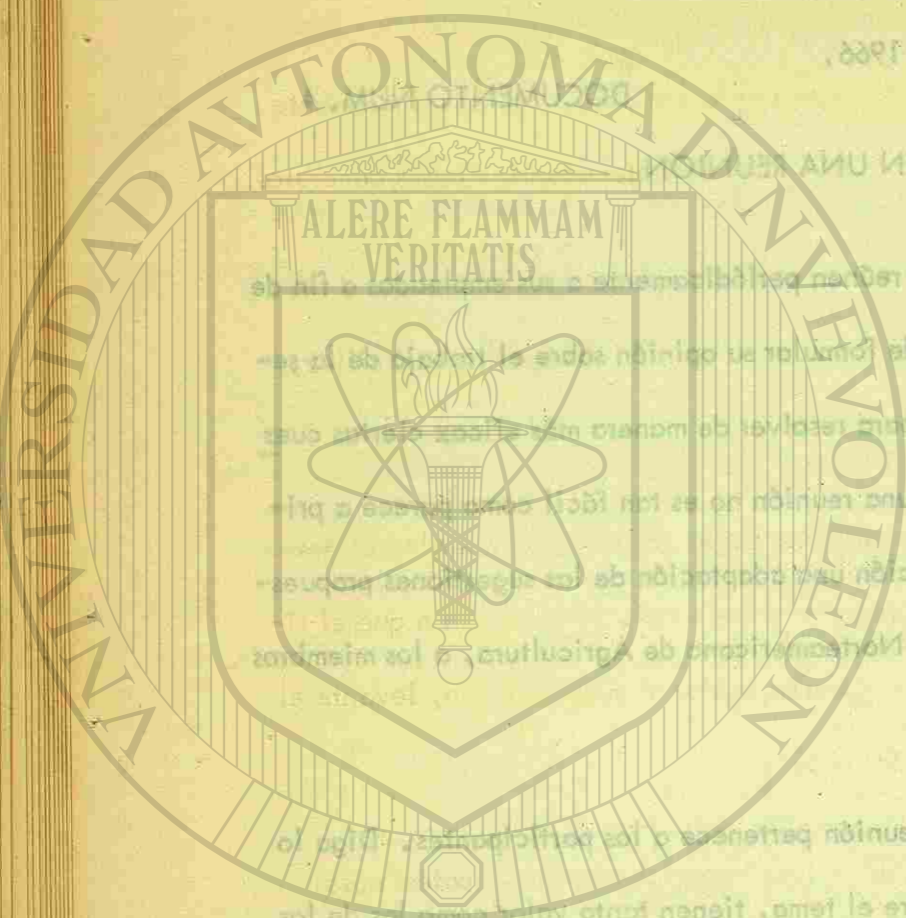
Muchos dirigentes de empresa reúnen periódicamente a sus empleados a fin de dar a cada uno de ellos la posibilidad de formular su opinión sobre el trabajo de la semana o de la quincena transcurrida, o para resolver de manera más eficaz ciertas cuestiones de trabajo. Saber participar en una reunión no es tan fácil como parece a primera vista. Reproduciremos a continuación una adaptación de las sugerencias propuestas a este respecto por el Departamento Norteamericano de Agricultura, a los miembros de un grupo de discusiones:

1.- Hable francamente. La reunión pertenece a los participantes. Diga lo que piensa. Las ideas de cada uno, sobre el tema, tienen tanto valor como las de los demás y son, por lo tanto, extremadamente importantes.

2.- Escuche atentamente lo que dicen los otros. Trate de comprender a los otros, aún cuando no comparta sus opiniones. Trate de comprender qué razones los conducen a hacer tal o cual afirmación.

3.- Permanezca sentado todo el tiempo. Nunca hable de pie en las reuniones.

4.- Nunca interrumpa a la persona que habla. Espere a que termine su exposición.



5.- No monopolice la discusión. Hable poco. Hable de cosas que tengan realmente importancia. Si la discusión languidece, formule preguntas que despierten un nuevo interés.

6.- No evite la discusión. No permanezca callado, apático o indiferente. Si no comprende algo, haga preguntas. Pida ejemplos, antecedentes, casos concretos. Exprese sus dudas y trate de analizar lo que entiende de acuerdo con su experiencia.

7.- Si no está de acuerdo en algún punto, dígalo. Hágalo con sencillez, buen humor, y sin énfasis.

8.- No deje sus observaciones para más tarde. Hable apenas sienta el deseo de aclarar algún punto oscuro o de comunicar su experiencia. No espere a que el líder le pida que hable, Si varias personas quieren hablar al mismo tiempo, levante el brazo y espere a que el líder le otorgue la palabra.

9.- Lleve preguntas a la reunión. Lleve material para los debates: notas puntos del tema que no comprende bien, artículos de diarios, opiniones con las que está de acuerdo o con las que disiente, afirmaciones que ha escuchado por radio, durante una conversación o una conferencia, etc.

10.- Lleve los problemas del grupo a su casa. Estúdielos y reflexione sobre ellos. La discusión es la primera etapa de un largo proceso educativo que debe concluir en el fuero interno de cada uno, mediante la reflexión sobre lo que se ha dicho y la elaboración de un punto de vista personal sobre los problemas tratados.

Tomado del libro del Dr. PIERRE WEIL
"RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO Y EN LA FAMILIA".
Editorial Kapelusz

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEON

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

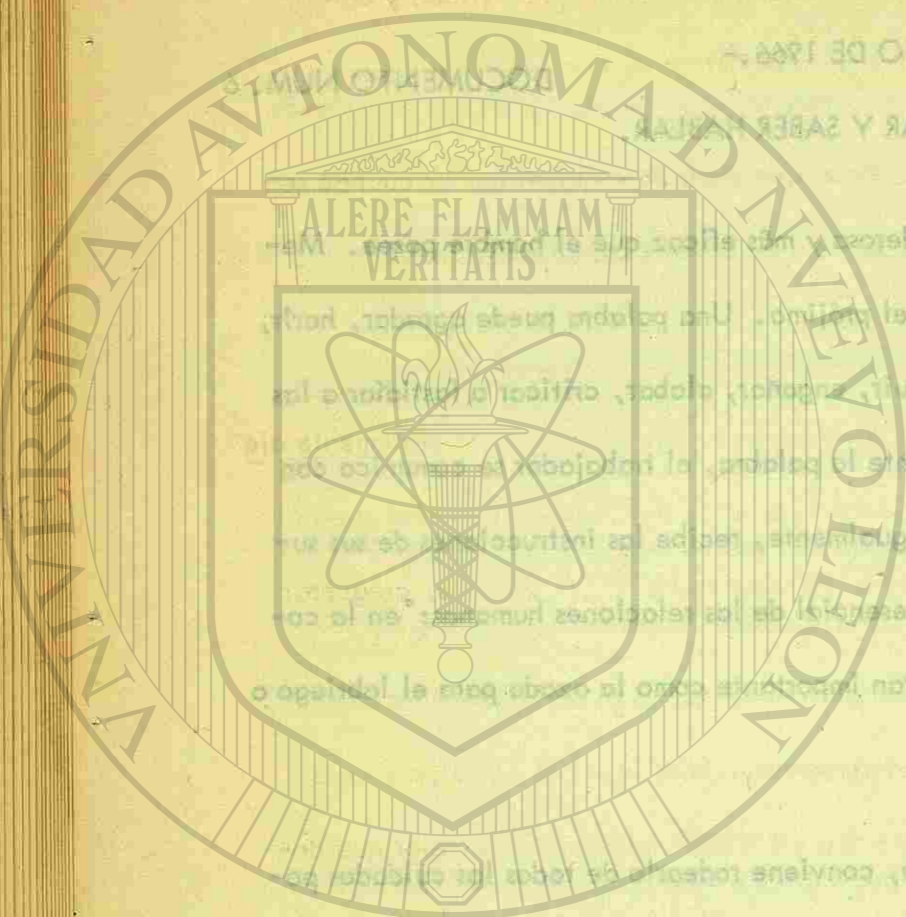
JULIO DE 1966.-

DOCUMENTO NUM. 6

SABER CALLAR Y SABER HABLAR.

El lenguaje es el arma más poderosa y más eficaz que el hombre posee. Mediante la palabra nos comunicamos con el prójimo. Una palabra puede agradar, herir, convencer, estimular, entristecer, instruir, engañar, alabar, criticar o fastidiar a las personas a quienes fué dirigida. Mediante la palabra, el trabajador se comunica con sus colegas. Por medio de la palabra, igualmente, recibe las instrucciones de sus superiores. El lenguaje es el instrumento esencial de las relaciones humanas: en la comunicación entre los seres humanos, es tan importante como la azada para el labriego o el tomo para el mecánico.

Ya que posee tanta importancia, conviene rodearlo de todos los cuidados posibles, es decir, cada uno deberá aprender a utilizarlo para mejorar sus relaciones con otras personas. Esto no consiste sólo en hablar castellano correctamente, sino que además será necesario saber hablar en el momento oportuno y utilizando los términos y el tono de voz adecuados a la situación. Si se desea, por ejemplo, pedir prestado el martillo de un compañero, se tratará de obtenerlo de varias maneras "Deme el martillo", será una orden; "¿Tendría la amabilidad de prestame el martillo?", es una petición cortés; "¿Cómo podría conseguir un martillo, que me hace falta?", es una manera de desviar el problema de tal forma que el colega resuelva por sí mismo ayudar al otro sin que éste se lo haya pedido. Estas tres maneras de proceder podrán expresarse con tonos



de voz muy diferentes. "Deme el martillo", dicho con un tono lastimero, no tendrá ya las características de una orden, sino las de un pedido apremiante, mientras que "Presteme el martillo, por favor", pronunciado con un tono de voz irritado y colérico, anulará el "por favor" y adquirirá las características de una orden.

Aprender a servirse del lenguaje consiste también en saber callar cuando sea necesario. "La palabra es de plata, el silencio de oro", dice un viejo proverbio. El silencio es de gran utilidad, especialmente en las siguientes circunstancias:

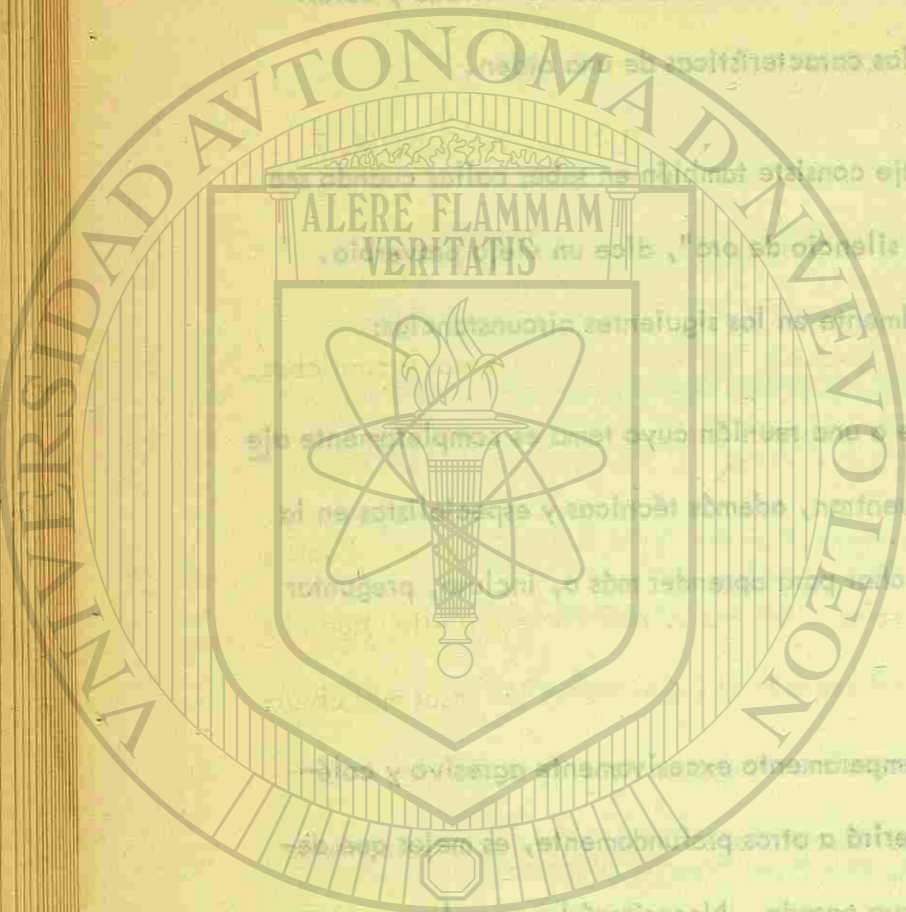
1.- Cuando una persona asiste a una reunión cuyo tema es completamente ajeno a su especialidad y en la que se encuentran, además técnicos y especialistas en la materia, lo que más le conviene es escuchar para aprender más o, incluso, preguntar cuando no ha comprendido algo.

2.- Si una persona tiene un temperamento excesivamente agresivo y colérico, y está a punto de decir algo que herirá a otros profundamente, es mejor que detenga sus palabras hasta que su cólera haya pasado. Necesitará luego aplacarse practicando deportes o haciendo trabajos manuales, a fin de que su irritación no recaiga sobre el grupo.

3.- Cuando una persona quiere escuchar a los otros para formarse una opinión sobre el tema que se trata, en lugar de emitir una opinión más valiosa.

Es mucho más fácil hablar que callar. Callar exige una capacidad de control de sí mismo, capacidad que ahora analizaremos.

Tomado del libro del Dr. Pierre Weil
"Relaciones Humanas en el trabajo y
en la familia".
Editorial Kapelusz



UNIVERSIDAD DE NUEVO LEON

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

JULIO DE 1966.-

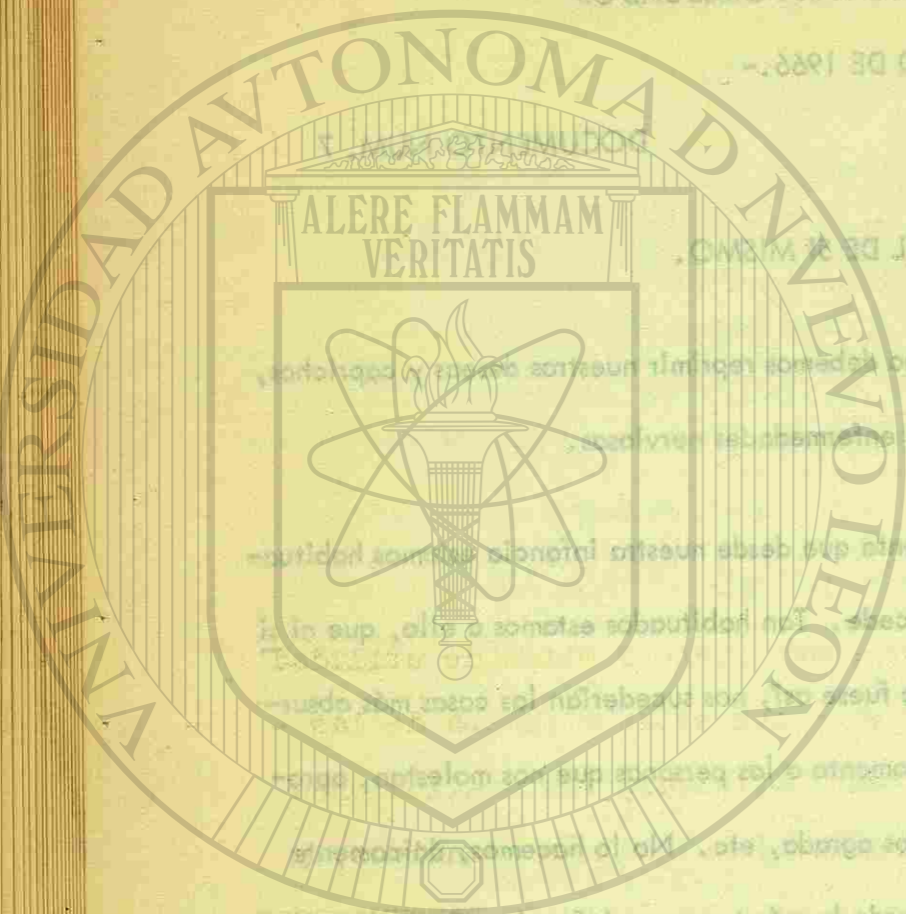
DOCUMENTO NUM. 7

EL CONTROL DE SI MISMO.

Hay personas que afirman que no debemos reprimir nuestros deseos y caprichos, pues la represión provocaría una serie de enfermedades nerviosas.

No obstante, si tomamos en cuenta que desde nuestra infancia estamos habituados a reprimirlos, veremos que esto no sucede. Tan habituados estamos a ello, que ni si quiera lo advertimos. Sin embargo, si no fuese así, nos sucederían las cosas más absurdas, como por ejemplo, agredir a cada momento a las personas que nos molestan, apropiarnos en los comercios de todo lo que nos agrada, etc. No lo hacemos, únicamente a causa de ese control que poseemos ya desde la más temprana infancia. En realidad, existen personas que logran dominar sus pasiones mejor que otras; a estas últimas les conviene conocer su propia naturaleza a fin de poder dominarla. Particularmente para quienes se irritan fácilmente o pierden su calma por una nadería, es recomendable, en primer lugar, someterse a un examen médico, para comprobar si su falta de control no proviene de una causa orgánica. De no ser así, es posible que ciertos deportes violentos, como el boxeo o el rugby, permitan "canalizar" la agresividad fuera de las relaciones de trabajo.

Para muchos de nosotros, el control de sí es difícil al comienzo, pero poco a poco se convierte en un hábito muy útil para mejorar nuestras relaciones humanas.



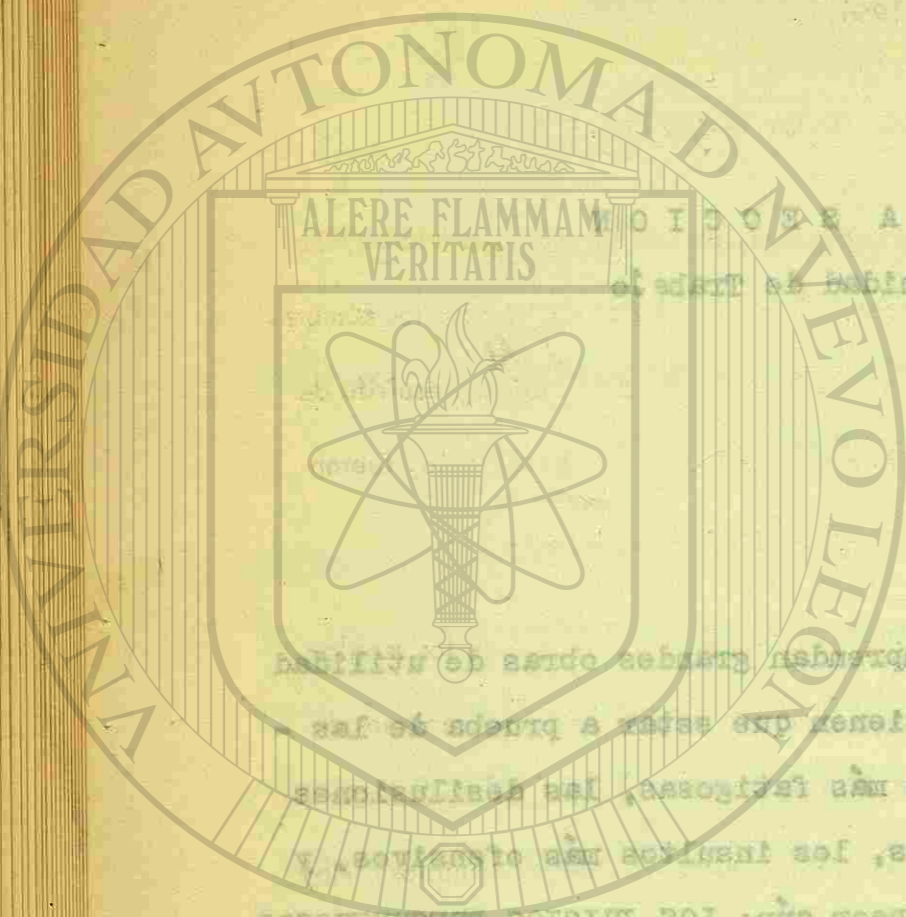
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN BURKE.®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SEGUNDA SECCION

Primera Unidad de Trabajo

Quienes emprendan grandes obras de utilidad pública, tienen que estar a prueba de las dilaciones más fatigosas, las desilusiones más penosas, los insultos más ofensivos, y lo que es peor aún; LOS JUICIOS PRESUNTUOSOS DE LOS IGNORANTES.!



UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

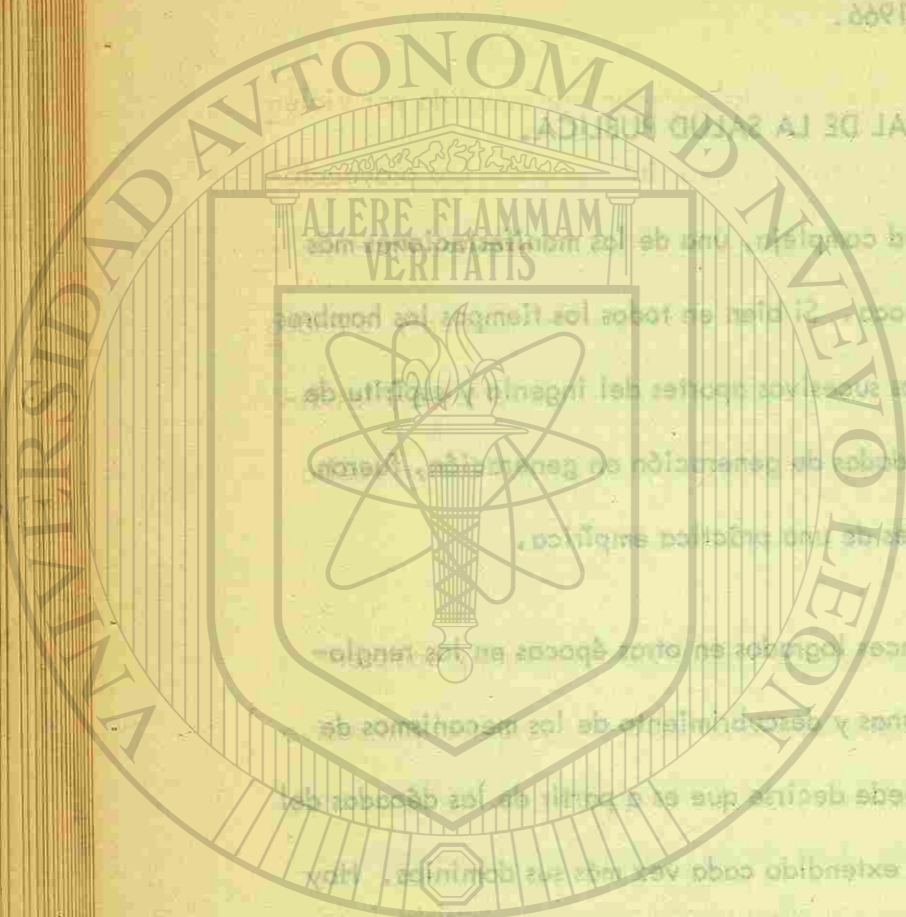
JULIO DE 1966.

CONCEPTO FUNCIONAL DE LA SALUD PÚBLICA.

La salud pública es una realidad compleja, una de las manifestaciones más características y señaladas de nuestra época. Si bien en todos los tiempos los hombres han procurado el cuidado de su salud, los sucesivos aportes del ingenio y espíritu de observación, así como las prácticas heredadas de generación en generación, fueron durante siglos los elementos constituyentes de una práctica empírica.

Sin desconocer los grandes avances logrados en otras épocas en los renglones de saneamiento, elaboración de vacunas y descubrimiento de los mecanismos de transmisión de distintas enfermedades, puede decirse que es a partir de las décadas del presente siglo en que la salud pública ha extendido cada vez más sus dominios. Hoy constituye la base de innumerables éxitos en el logro de la salud, desde la erradicación de enfermedades que seculamente provocaban grandes pérdidas humanas hasta el cuidado de la salud mental, y comienza a abocarse a los problemas que plantea la vida, la organización social, la conducta del hombre.

Pero a medida que la salud pública se desarrollaba, tendía cada vez más a diferenciarse, a especializarse. El conocimiento de las disciplinas que comprende, exige un aprendizaje largo y difícil, y su práctica requiere de hombres socialmente integrados en fecunda labor de equipo. Sin el asombroso desarrollo de la ciencia, esto habría llevado más tiempo. Por eso en todas partes se hace un inventario ansioso



DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

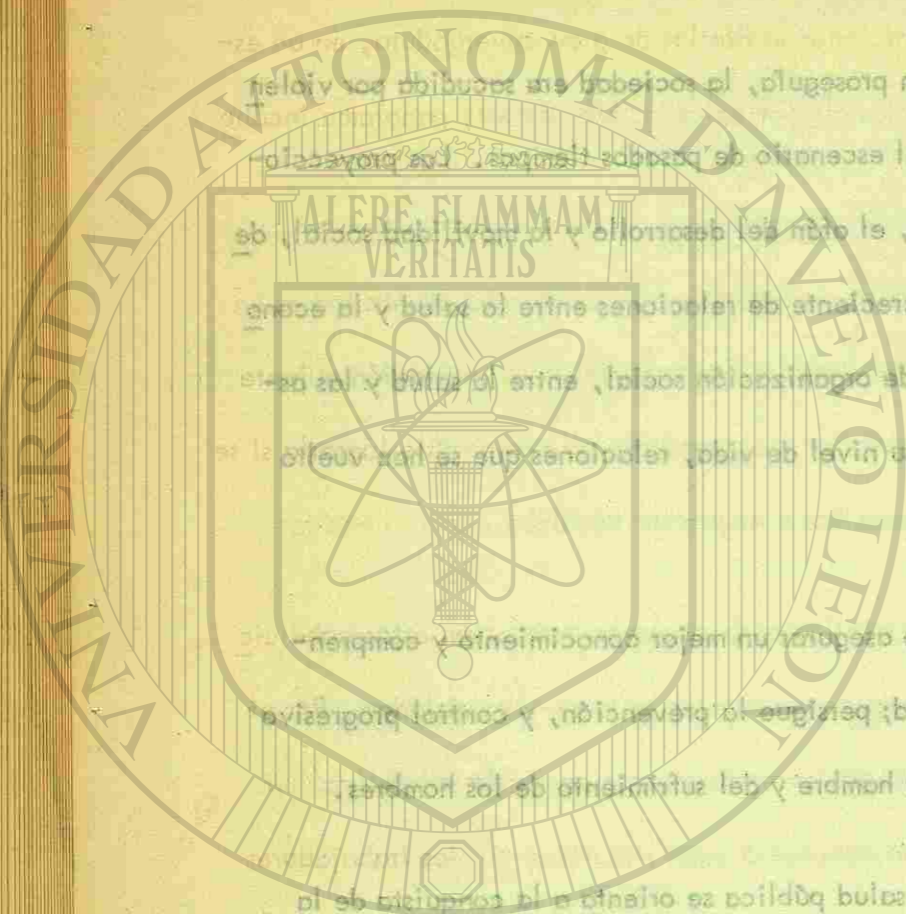
de laboratorios y se estimula la investigación médica, social, antropológica y educativa, por considerar que la salud pública está vinculada a las realizaciones que en estos campos se obtengan.

Mientras esta especialización proseguía, la sociedad era sacudida por violentas transformaciones que modificaron el escenario de pasados tiempos. Las proyecciones demográficas, la industrialización, el afán del desarrollo y la movilidad social, determinaron que apareciera un número creciente de relaciones entre la salud y la economía, entre la salud y las modalidades de organización social, entre la salud y las aspiraciones de la población por elevar su nivel de vida, relaciones que se han vuelto cada vez más estrechas y complejas.

Por ello la salud pública debe asegurar un mejor conocimiento y comprensión de todo lo que afecta a la sociedad; persigue la prevención, y control progresivo de las enfermedades, y la supresión del hambre y del sufrimiento de los hombres.

Pero sobre todas las cosas, la salud pública se orienta a la conquista de la cultura, a la lucha contra todos los mitos donde quiera que éstos aniden. Es una lucha dirigida hacia la humanización integral de la civilización y sus valores. Esto determina que la salud pública se conciba como una construcción esencialmente humana, es decir, como un producto creado por el hombre para el hombre mismo, como un instrumento que modele todas las ciencias y todas las técnicas en su beneficio, respetando su individualidad y acrecentando su capacidad creadora.

Estos postulados constituyen, sin duda, valiosas aportaciones de la salud pública a la cultura de nuestros tiempos. Son el resultado de la aparición de acentuados cambios sociales, y del surgimiento de una sociedad sensible a los intereses del

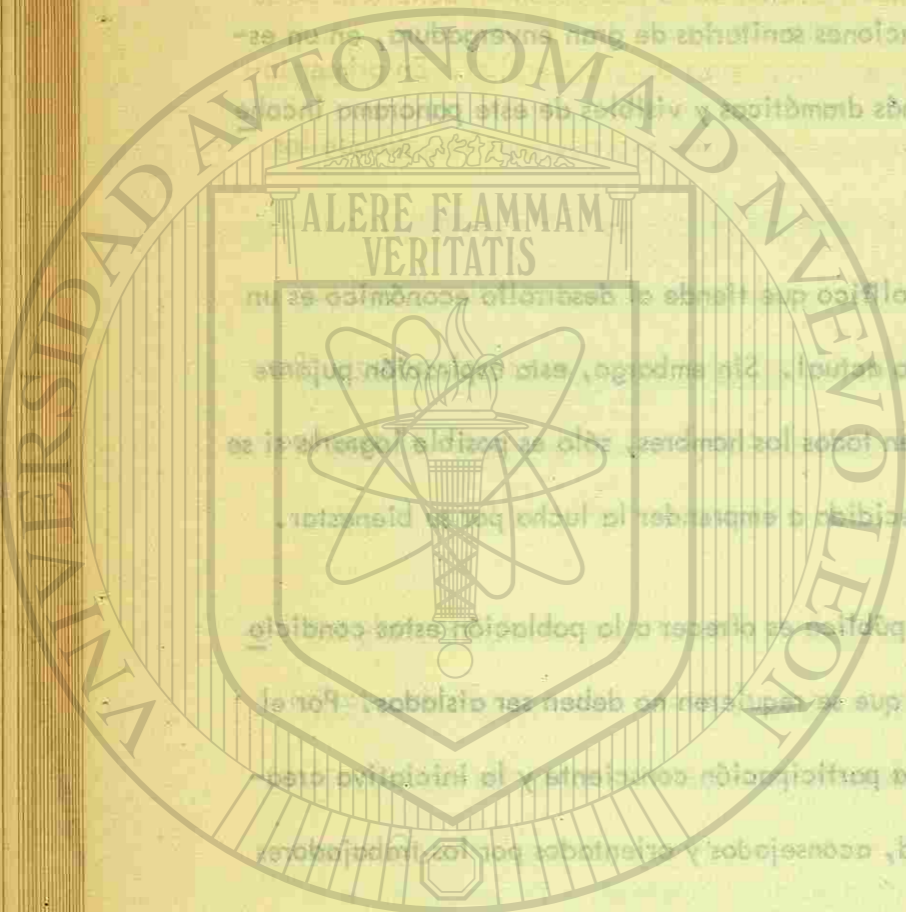


desarrollo que se ha dado cuenta de la unidad indisoluble que existe entre la salud y el progreso económico y social. La afirmación de esta idea resalta ahora, cuando la distorsión entre el crecimiento demográfico y el crecimiento económico sólo es posible atenuarlo mediante la realización de operaciones sanitarias de gran envergadura, en un esfuerzo por mitigar las manifestaciones más dramáticas y visibles de este panorama incoherente.

La existencia de un esfuerzo político que tiende al desarrollo económico es un fenómeno nuevo que distingue al período actual. Sin embargo, esta aspiración pujante y generosa que se ha hecho consciente en todos los hombres, sólo es posible lograrla si se dispone de una población saludable y decidida a emprender la lucha por su bienestar.

La responsabilidad de la salud pública es ofrecer a la población estas condiciones de salud, pero los grandes esfuerzos que se requieren no deben ser aislados. Por el contrario, se necesita con urgencia de la participación consciente y la iniciativa creadora de grandes conjuntos de la sociedad, aconsejados y orientados por los trabajadores de la salud pública.

Por ello las relaciones que los servicios de salud deben mantener con la población son fundamentales. A los servicios les corresponde catalizar las fuerzas colectivas, organizarlas, influir en los individuos y grupos a fin de que sus motivaciones se basen en criterios racionales que conduzcan al logro de la salud. Para realizar su cometido deben estar integrados en la comunidad de los grandes centros urbanos y de los pequeños centros rurales. Esto es imperativo en vista de que la utilización de los esfuerzos comunales en escala nacional, implica la realización de gran número de tareas locales que deben llevar al cabo los campesinos ligados al ejido o al terruño familiar,



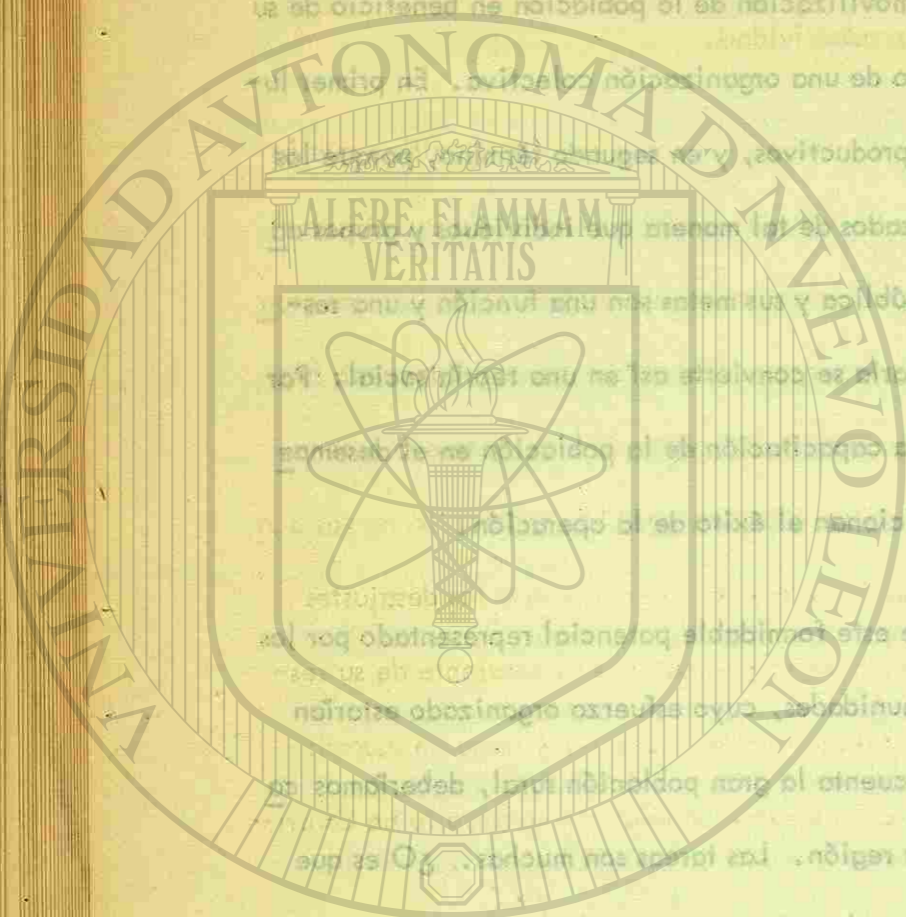
los obreros de las fábricas en expansión, los estudiantes, la mujer depositaria de una fuerza insospechada en la solución de los problemas nacionales.

No puede escaparse que esta movilización de la población en beneficio de su salud sólo puede ser lograda en el marco de una organización colectiva. En primer lugar porque los esfuerzos aislados son improductivos, y en segundo término, porque los programas sanitarios deben estar organizados de tal manera que individuos y grupos adquieren la conciencia de que la salud pública y sus metas son una función y una responsabilidad colectiva. La teoría sanitaria se convierte así en una teoría social. Por ello mismo el esfuerzo de persuasión y la capacitación de la población en el desempeño de las tareas que le competen, condicionan el éxito de la operación.

¿A qué tareas puede orientarse este formidable potencial representado por los hombres agrupados en centenares de comunidades, cuyo esfuerzo organizado estarían decididos a no escatimar? Tomando en cuenta la gran población rural, deberíamos canalizar sus energías en el marco de cada región. Las tareas son muchas. ¿O es que la determinación de que se debe consultar al médico requiere algo más que un buen juicio? ¿O es que la vigilancia del saneamiento del ambiente en sus elementales aspectos necesita de una gran preparación sanitaria?

Es cierto que las grandes empresas son siempre más espectaculares, pero es la multiplicación de las pequeñas labores, acordes con las necesidades de la comunidad, lo que les da un sentido y una eficacia: Apoyo a la expansión de servicios de salud; colaboración en programas de saneamiento; notificación de enfermedades; aportación de personal voluntario.

En la acción de desarrollo de la comunidad su contribución resulta valiosa

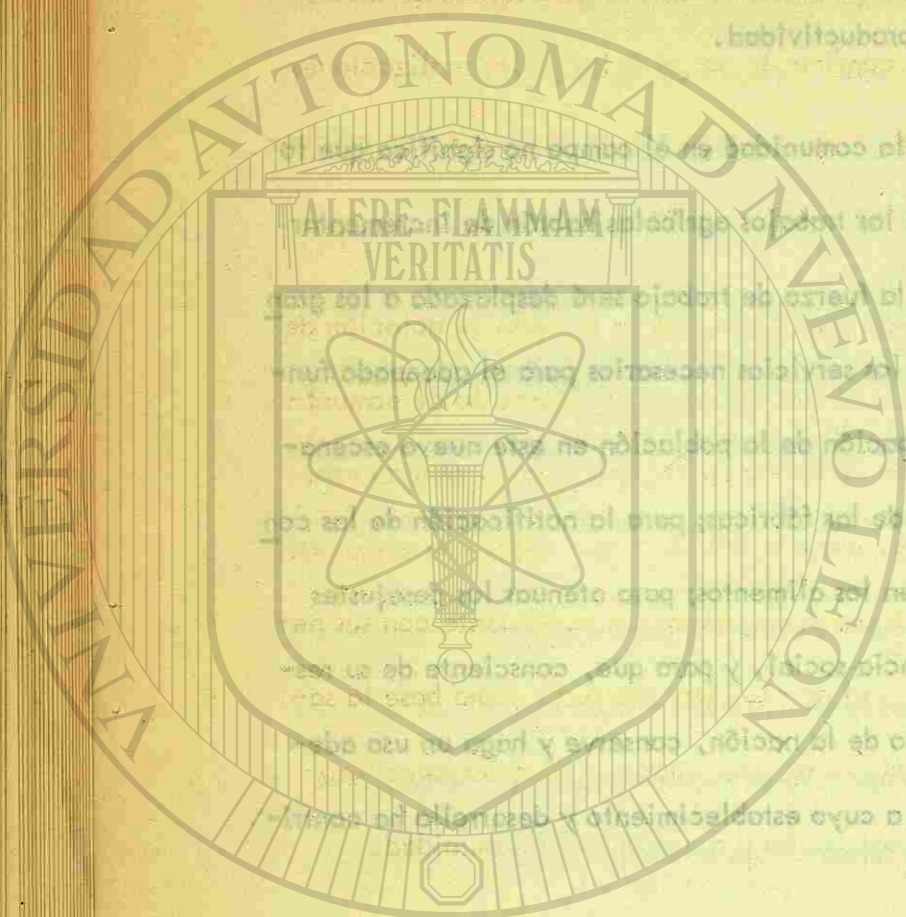


cuando se orienta a la conquista de nuevas parcelas; construcción de caminos; perfeccionamiento de los procedimientos de cultivo; plantaciones nuevas o desarrollo de industrias locales. En resumen, la movilización de todas estas energías conduce a una elevación del producto disponible y la productividad.

Lo importante de la acción de la comunidad en el campo no significa que lo sea menos en las ciudades. En el futuro los trabajos agrícolas habrán de incrementar su mecanización, y una buena parte de la fuerza de trabajo será desplazada a los grandes centros de producción industrial y a los servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la sociedad. La participación de la población en este nuevo escenario es determinante para el saneamiento de las fábricas; para la notificación de las condiciones en que se distribuyen y expenden los alimentos; para atenuar los desajustes que conducen a una defectuosa convivencia social, y para que, consciente de su responsabilidad en la defensa del patrimonio de la nación, conserve y haga un uso adecuado de los servicios médico-sanitarios a cuyo establecimiento y desarrollo ha contribuido con su esfuerzo.

Obtener el concurso de las comunidades, utilizar las fuerzas sociales como mecanismo para lograr no sólo la defensa de la salud, sino mejorar al hombre para que desarrolle su potencial creativo y disfrute de una vida plena en armonía con los demás, han sido principios que inspiraron la política sanitaria de los últimos años. ®

Esto no es substituir una vieja teoría por otra nueva, sino el reconocimiento de que, conceptuada así, la salud pública se convierte en una de las más elevadas expresiones de solidaridad humana, en una nueva fuerza al servicio de la población. Es también la afirmación de que los trabajadores de la salud pública podemos poner en jue



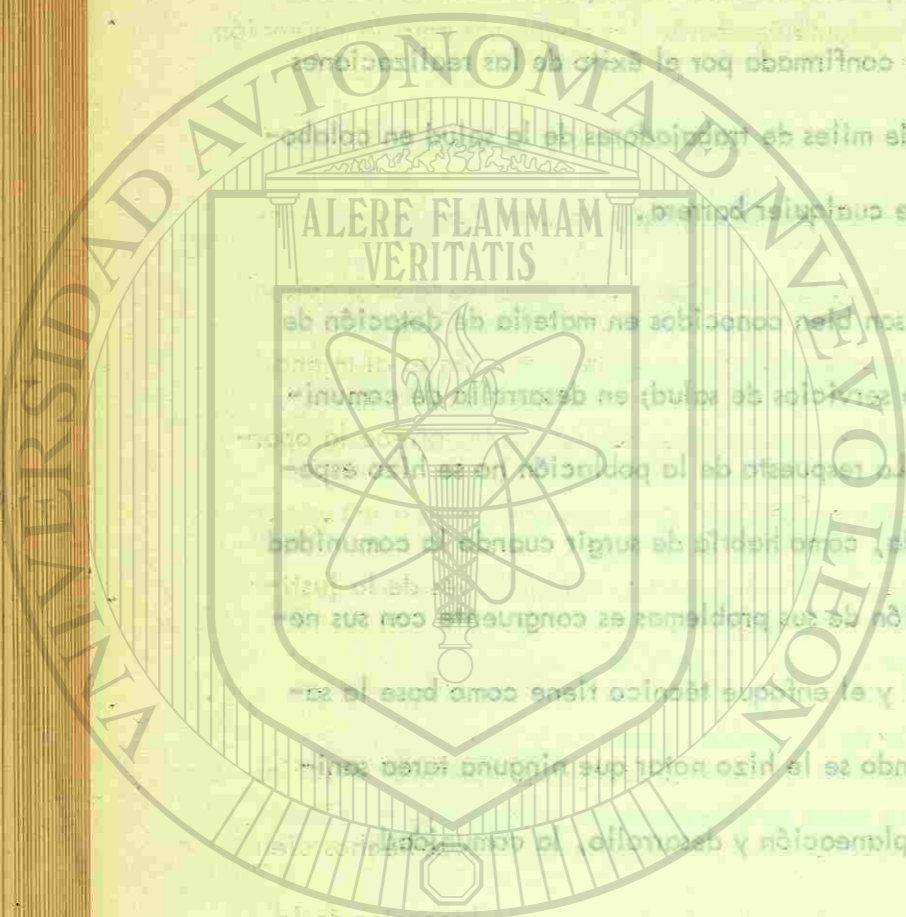
go medios cada vez más eficaces para ejercer influencia en el devenir de la sociedad y perfeccionar al hombre.

Esta concepción no es sólo una proclamación teórica para satisfacer las exigencias de los idealistas, sino que se ve confirmada por el éxito de las realizaciones sanitarias cotidianas, por los esfuerzos de miles de trabajadores de la salud en colaboración al desarrollo nacional más allá de cualquier barrera.

Los resultados de esta política son bien conocidos en materia de dotación de agua a comunidades; de ampliaciones de servicios de salud; en desarrollo de comunidad; en alimentación complementaria. La respuesta de la población no se hizo esperar. Surgió vigorosa, enérgica, decidida, como habría de surgir cuando la comunidad percibe que el planteamiento a la solución de sus problemas es congruente con sus necesidades; cuando el criterio profesional y el enfoque técnico tiene como base la satisfacción de las demandas sociales; cuando se le hizo notar que ninguna tarea sanitaria tiene sentido si no participa en su planeación y desarrollo, la comunidad.

A pesar de que los resultados en la salud de la población han adquirido especial significancia, justo es reconocer que aún falta mucho por hacer. Alcances mayores y una participación de la comunidad en la corriente de la salud pública con perfiles más amplios, sólo podrá lograrse a medida que la población de distintas regiones supere sus niveles de cultura en muchos sitios de rasgos primitivos.

En efecto, no son pocas las comunidades que viven en estructuras que tienen como marco una economía agrícola con tecnologías rudimentarias que sólo satisfacen sus necesidades de subsistencia, y bajo la influencia de supersticiones que norman su concepto de salud y enfermedad. Esto determina que vivan replegadas en sí mismas



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

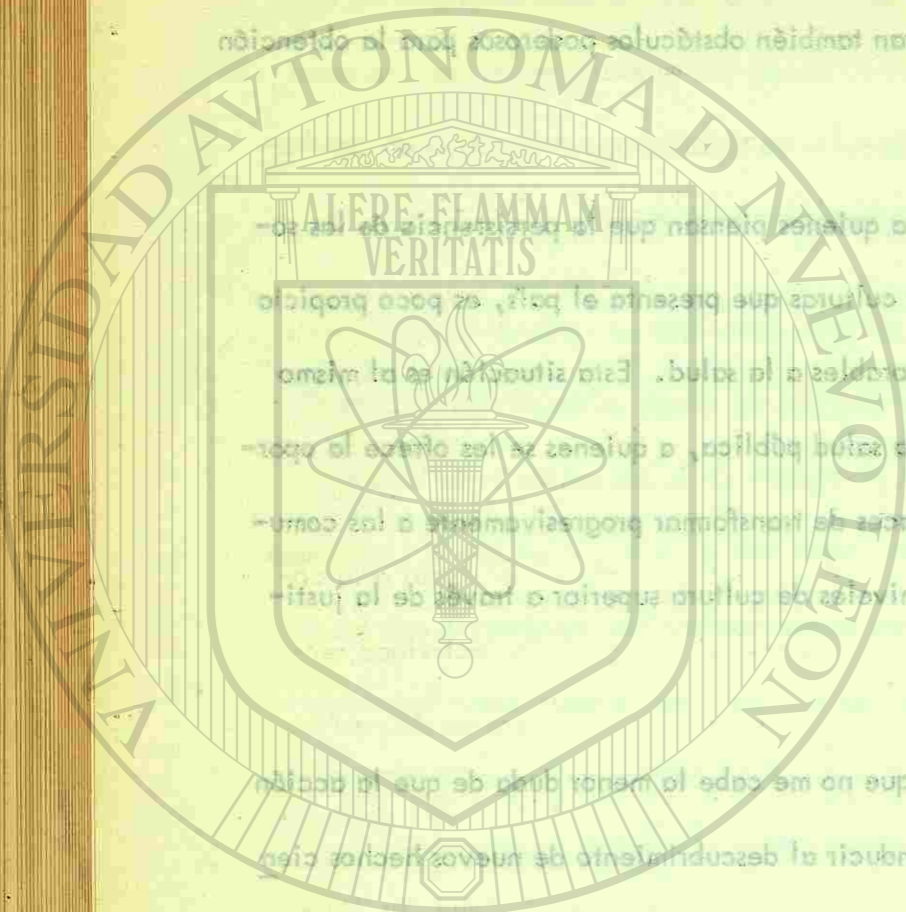
y que resistan las penetraciones exteriores que intentan romper su equilibrio. En la misma forma, las difíciles condiciones de vida que se observan en los núcleos marginales de las grandes ciudades, donde persisten patrones de cultura que no han podido integrarse en el seno de la sociedad urbana, representan también obstáculos poderosos para la obtención de una vida saludable.

Por ello tal vez no falte razón a quienes piensan que la persistencia de las sociedades tradicionales con diversidad de culturas que presenta el país, es poco propicia a la adquisición de ideas y actitudes favorables a la salud. Esta situación es al mismo tiempo un reto para los trabajadores de la salud pública, a quienes se les ofrece la oportunidad de desencadenar las fuerzas capaces de transformar progresivamente a las comunidades, y asegurar la promoción hacia niveles de cultura superior a través de la justicia distributiva.

Finalmente, quiero manifestar que no me cabe la menor duda de que la acción sin límites de la salud pública, ha de conducir al descubrimiento de nuevos hechos científicos en beneficio del hombre; a la ampliación de las perspectivas de bienestar de la población, y al final de cuentas, al enriquecimiento de nuestra cultura común.

Para ello debemos trabajar incansablemente, estudiar siempre, intercambiar experiencias y comunicarnos con la sociedad para dejar de vivir en cercados mundos. La población aprenderá así a conocer la verdadera imagen de la salud pública y la verdadera naturaleza de sus metas. Y todos juntos canalizaremos nuestros esfuerzos hacia el fortalecimiento y desarrollo progresivo de una organización sanitaria siempre más productiva y fecunda.

TOMADO DE: LA MEMORIA DE LA XVIII REUNION ANUAL DE LA SOCIEDAD MEXICANA DE HIGIENE.
MEXICO, D.F. 1964.



UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

JULIO DE 1966.-

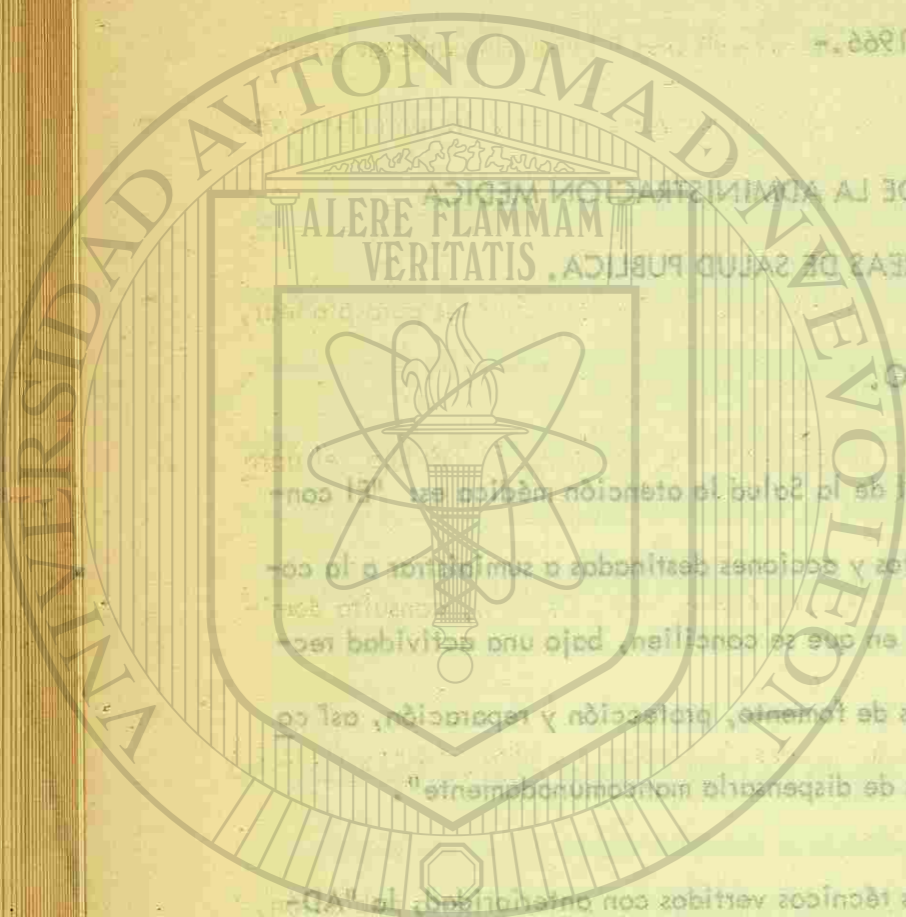
DEFINICION Y CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION MEDICA
SU OPERACION EN LAS AREAS DE SALUD PUBLICA.

a) DEFINICION Y CONCEPTO.

Según la Organización Mundial de la Salud la atención médica es: "El conjunto de planes, objetivos, procedimientos y acciones destinadas a suministrar a la colectividad un servicio completo de salud en que se concilien, bajo una actividad rectora legalmente constituida, las acciones de fomento, protección y reparación, así como todos los servicios básicos encargados de dispensarla mancomunadamente".

Bajo el amparo de los conceptos técnicos vertidos con anterioridad, la "ADMINISTRACION MEDICA" que atañe exclusiva y absolutamente a la atención médica se puede definir como "El proceso por el cual los recursos humanos y materiales destinados para la atención médica se conjugan y activan con miras al logro de definidos; concretamente, en otras palabras, es racionalizar sus actividades para la intervención deliberada, reduciendo al mínimo la acción del azar y organizar lo desorganizado".

La atención médica se convierte en uno de los servicios básicos de un programa integrado de salud, pues, enfatizamos, no existe separación de lo preventivo y curativo; la medicina como la salud, es integral, es a final de cuentas un proceso continuo y permanente al igual que la salud y la enfermedad, que sólo son estados de un

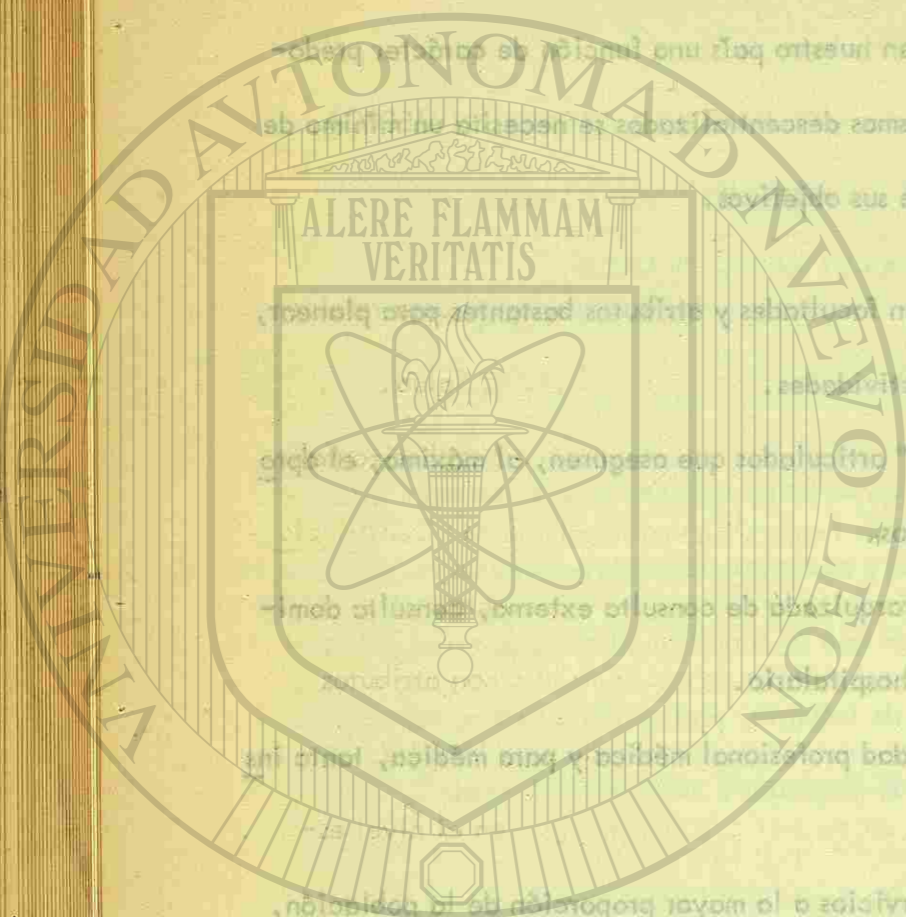


DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

proceso vital.

El estado de la atención médica en la comunidad es uno de los principales determinantes de su nivel de salud; siendo en nuestro país una función de carácter predominantemente gubernamental y de organismos descentralizados se necesita un mínimo de requisitos para el debido cumplimiento de sus objetivos.

- 1.- Administración central con facultades y atributos bastantes para planear, organizar, y supervisar actividades.
- 2.- Constitución de "sistemas" articulados que aseguren, al máximo, el aprovechamiento de los recursos.
- 3.- Atención organizada y jerarquizada de consulta externa, consulta domiciliaria, e internamiento hospitalario.
- 4.- Coordinación de la actividad profesional médica y para médica, tanto institucional como privada.
- 5.- Acceso y prestación de servicios a la mayor proporción de la población, tanto urbana como rural.
- 6.- Diagnóstico clínico precoz, tratamiento oportuno y eficaz y rehabilitación.
- 7.- Desarrollo técnico y profesional.
- 8.- Recolección y elaboración de datos para la estadística aplicada y evaluación de servicios.



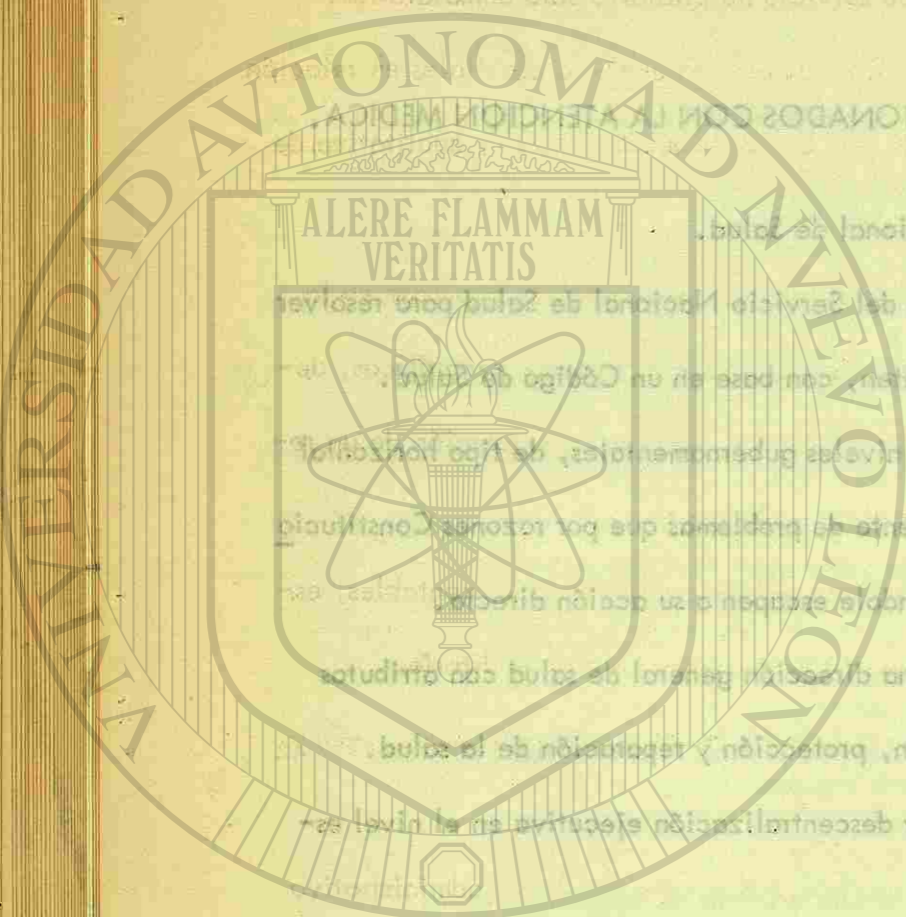
CAPITULO APARTE Y EN PRIORIDAD UNICA, ESTRUCTURAR LA SINTESIS ENTRE MEDICINA PREVENTIVA Y MEDICINA CURATIVA; ENTRE SALUD PUBLICA Y ATENCION MEDICA.

ASPECTOS GENERALES RELACIONADOS CON LA ATENCION MEDICA.

- 1.- Creación del Servicio Nacional de Salud.
- 2.- Capacidad legal y jurídica del Servicio Nacional de Salud para resolver los problemas que le competen, con base en un Código de Salud.
- 3.- Coordinación con los altos niveles gubernamentales, de tipo horizontal y vertical, para el tratamiento de problemas que por razones Constitucionales o de cualquier otra índole escapen a su acción directa.
- 4.- Establecimiento legal de una dirección general de salud con atributos para coordinar la promoción, protección y reparación de la salud.
- 5.- Centralización de normas y descentralización ejecutiva en el nivel estatal, distrital y local.
- 6.- Regionalización de los servicios de salud.

ASPECTOS ESPECIFICOS DE LA ATENCION MEDICA:

- 1.- Integración del servicio básico de atención médica ajustado a los programas nacionales y estatales y coordinado en otras actividades de la salud.
- 2.- Establecimiento de una política nacional que nome a los organismos oficiales y descentralizados e incorpore a la misma, a todas las instituciones privadas que otorgan prestaciones médicas.
- 3.- Revisión de problemas específicos, con el enfoque de la coordinación o



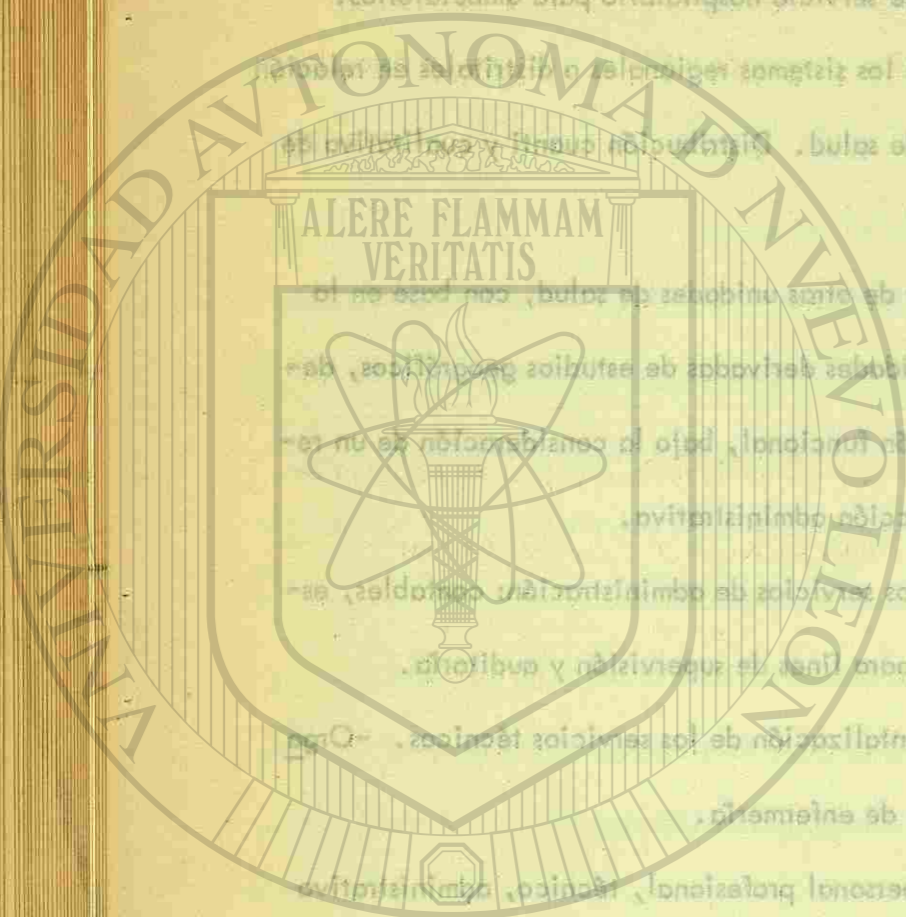
DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

integración de las acciones preventivas y curativas e intensificación de la atención a enfermos ambulatorios.

- 4.- Política general de costos de servicio hospitalario para ambulatorios.
- 5.- Organización progresiva de los sistemas regionales o distritales en relación con los servicios estatales de salud. Distribución cuanti y cualitativa de los recursos.
- 6.- Planificación hospitalaria y de otras unidades de salud, con base en la formulación previa de prioridades derivadas de estudios geográficos, demográficos y de programación funcional, bajo la consideración de un recurso material sujeto a la acción administrativa.
- 7.- Organización racional de los servicios de administración: contables, estadísticos, archivo, otros, para fines de supervisión y auditoría.
- 8.- Diferenciación y departamentalización de los servicios técnicos. -Organización del cuerpo médico y de enfermería.
- 9.- Selección y formación del personal profesional, técnico, administrativo y de otros niveles inferiores, orientado e inductado en una política solidaria de salud pública.

b) SU OPERACION EN LAS AREAS DE LA SALUD PUBLICA.

Pese a la confusión que existe en la terminología (es frecuente que en informes del Comité de Expertos de la Organización Mundial de la Salud, indiscriminadamente se lea: "los servicios de salud del ministerio de sanidad y los servicios de sanidad del ministerio de la salud") y el reconocimiento del Grupo Asesor de la Oficina Sanitaria Panamericana de los problemas que plantea la definición y uso de términos de se-



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

mántica similar como "atención médica", "asistencia médica", "prestaciones médicas" y otros, el propio Grupo Asesor que emplea el término "atención médica" con exclusión de cualquier otro, presenta un esquema de conceptos, que rompiendo el criterio tradicional de la división entre salud pública y atención médica, confiere, a ésta, las actividades de los grupos II y III a personas sanas; del grupo IV a enfermos y ciertas medidas del grupo V, como por ejemplo la rehabilitación. Se excluye en forma definitiva y total las actividades del grupo "I", servicios prestados al nivel de la colectividad.

Conguntamente, los Consultores de la Organización Mundial de la Salud en el Cuarto informe (No. 215) establece, 4 grupos de servicios en salud pública:

1) Servicios Constructivos.

1.1. Saneamiento del medio.

1.2. Control del medio.

1.3. Nutrición.

1.4. Cultura física

1.5. Otros.

2) Servicios preventivos de carácter PERSONAL

2.1. Inmunizaciones.

2.2. Exámenes médicos periódicos.

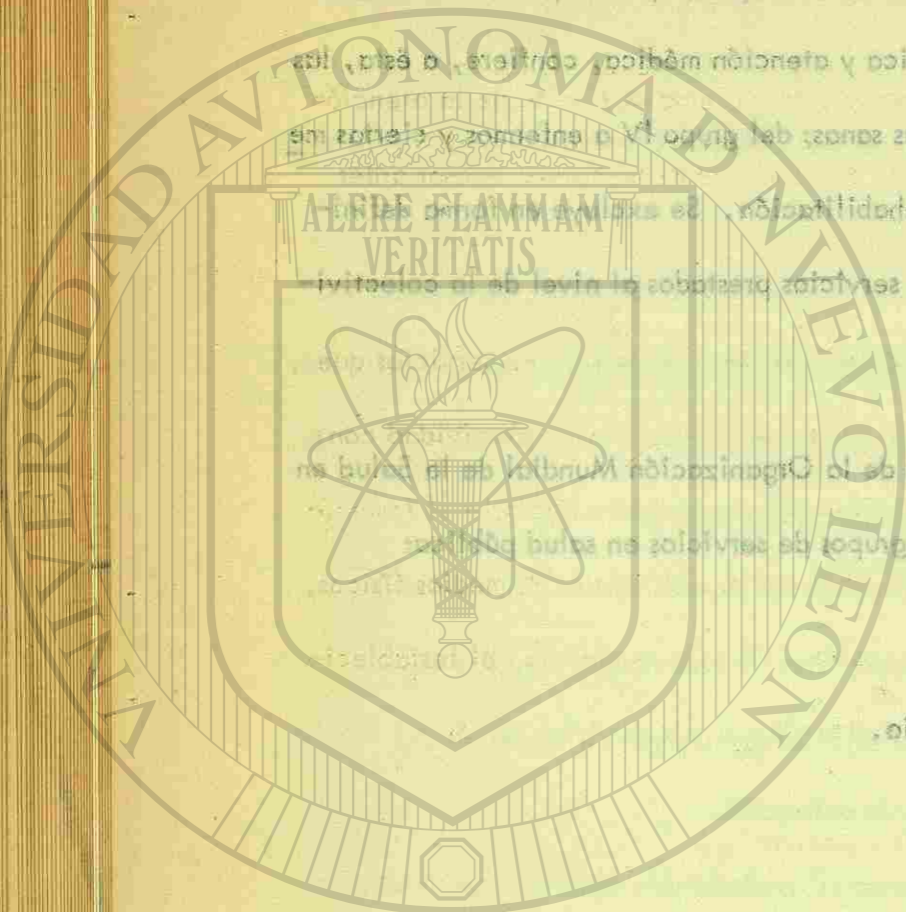
2.3. Educación sanitaria.

3) Servicios curativos de carácter PERSONAL

3.1. Diagnóstico y tratamiento de enfermedades y accidentes.

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
"ALFONSO REYES"

059418



4) Servicio de rehabilitación y restitución de carácter PERSONAL

4.1. Funciones vitales.

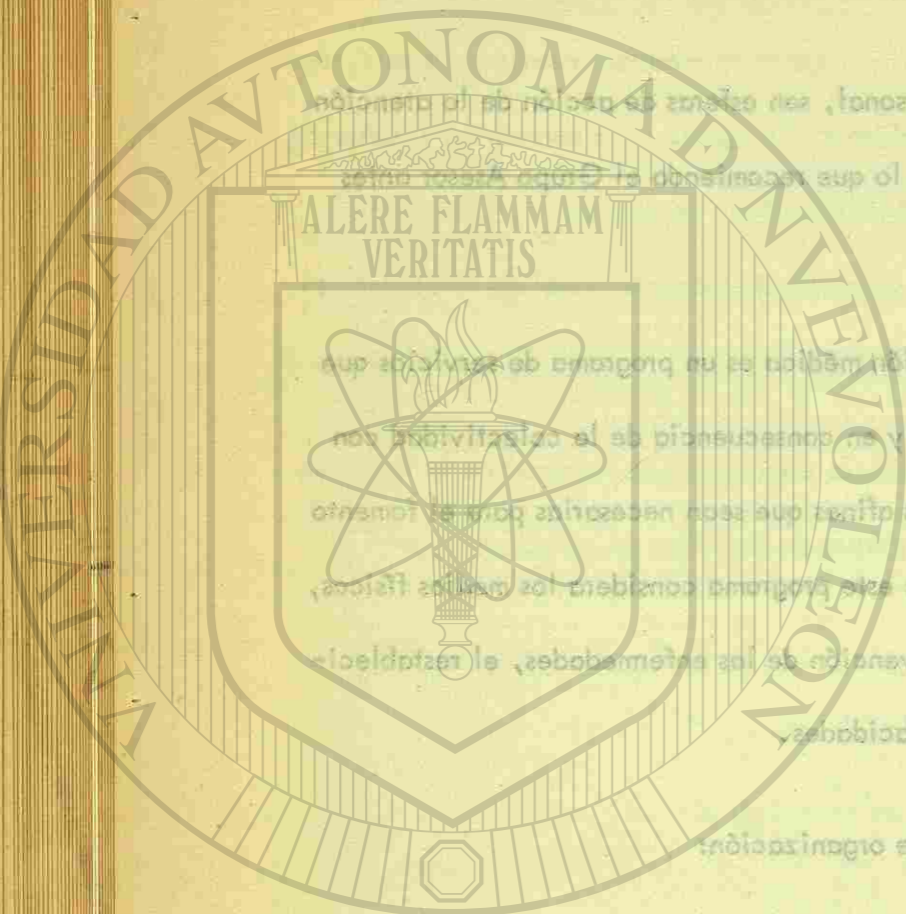
4.2. Capacidad de trabajo.

Grupos 2, 3, y 4 de carácter personal, son esferas de acción de la atención médica, estando en completo acuerdo con lo que recomienda el Grupo Asesor antes mencionado.

Conforme a lo anterior, la atención médica es un programa de servicios que se ponen a la disposición del INDIVIDUO y en consecuencia de la colectividad con los recursos de las ciencias médicas y otras afines que sean necesarias para el fomento y conservación de la salud mental y física; este programa considera los medios físicos, social y familiar con el objetivo de la prevención de las enfermedades, el restablecimiento de la salud y el alivio de las incapacidades.

Establece los siguientes niveles de organización:

- 1) Nivel Nacional, con un organismo centralizado de salud que planifica, establece normas, coordina y administra todos los servicios de salud del país.
- 2) Nivel intermedio, se subordina a características geográfica y políticas de cada país, con funciones de dirección, supervisión y servicios de cooperación, más otras funciones que le sean delegadas por el organismo nacional.
- 3) Nivel local, servicios de salud amplios e integrados para la prestación médica directa, oportuna y eficaz teniendo como órgano a nivel comu



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

nal, la unidad de salud integral (Centro de Salud con camas).

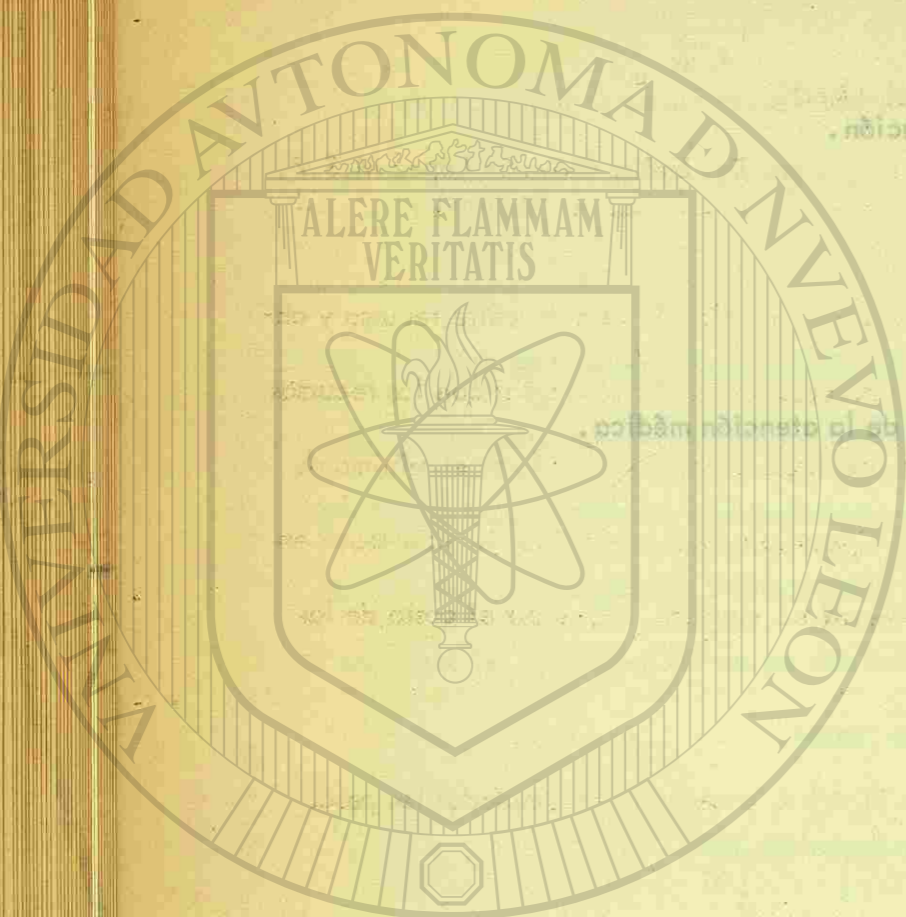
Problemas de la atención médica. En obvio de tiempo solamente enunciaremos

los principales:

- 1.- De organización y administración.
- 2.- De Personal.
- 3.- De instalaciones.
- 4.- De financiamiento.
- 5.- De los aspectos psicosociales de la atención médica.

Tomado de: Memoria de la XVIII Reunión Anual de la Sociedad Mexicana de Higiene
México, D.F. 1964.





DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

JULIO DE 1966.

PROGRAMACION DE SALUD.

por Dr. Emilio Novales López M.S.P.
Dr. Carlos A. Waldheim.

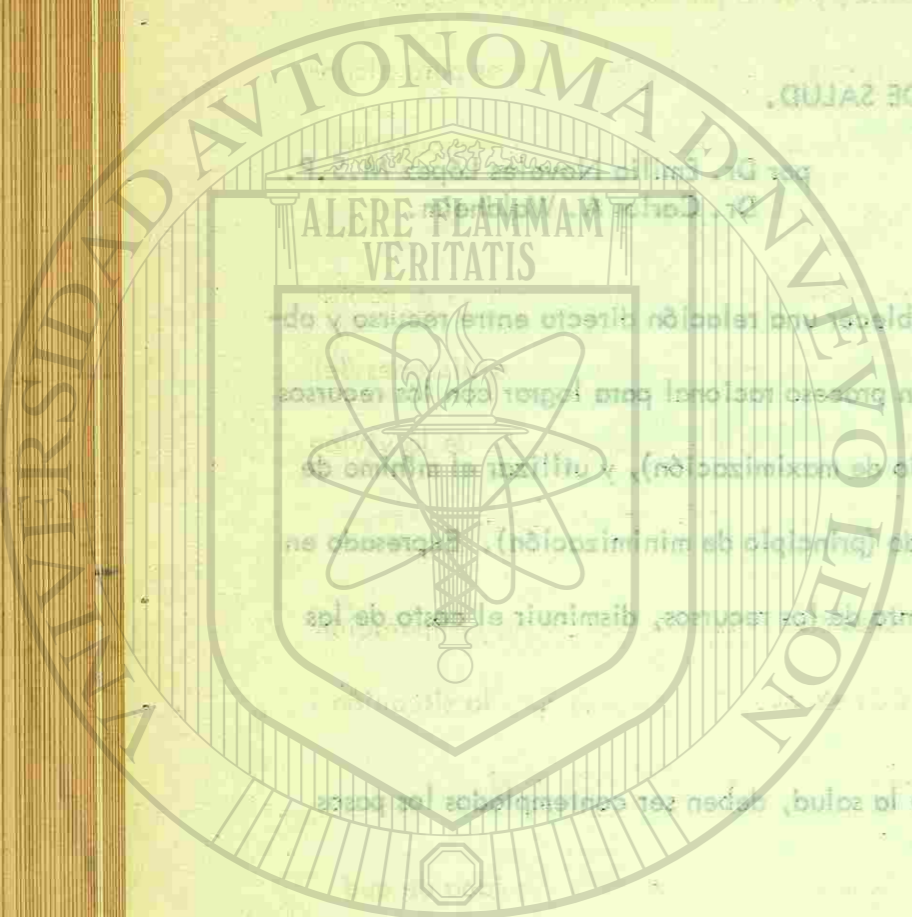
LA PLANIFICACION.- Planificar es establecer una relación directa entre recurso y objetivo. Implica la necesidad de utilizar un proceso racional para lograr con los recursos existentes el máximo de objetivos (principio de maximización), y utilizar el mínimo de recursos para lograr un objetivo determinado (principio de minimización). Expresado en otra forma, significa aumentar el rendimiento de los recursos, disminuir el costo de las actividades para alcanzar más objetivos.

En el proceso de planificación de la salud, deben ser contemplados los pasos siguientes:

1.- DIAGNOSTICO.- En la programación es indispensable hacer una descripción objetiva y exacta del estado de salud del área programática, explicando las causas determinantes de esa situación.

En el diagnóstico deben considerarse:

- a) Los agentes patógenos causantes de enfermedad.
- b) La susceptibilidad de la población condicionada por su estructura demográfica y factores socioeconómicos.
- c) El medio ambiente, con sus aspectos geográficos, condiciones de los abas-



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

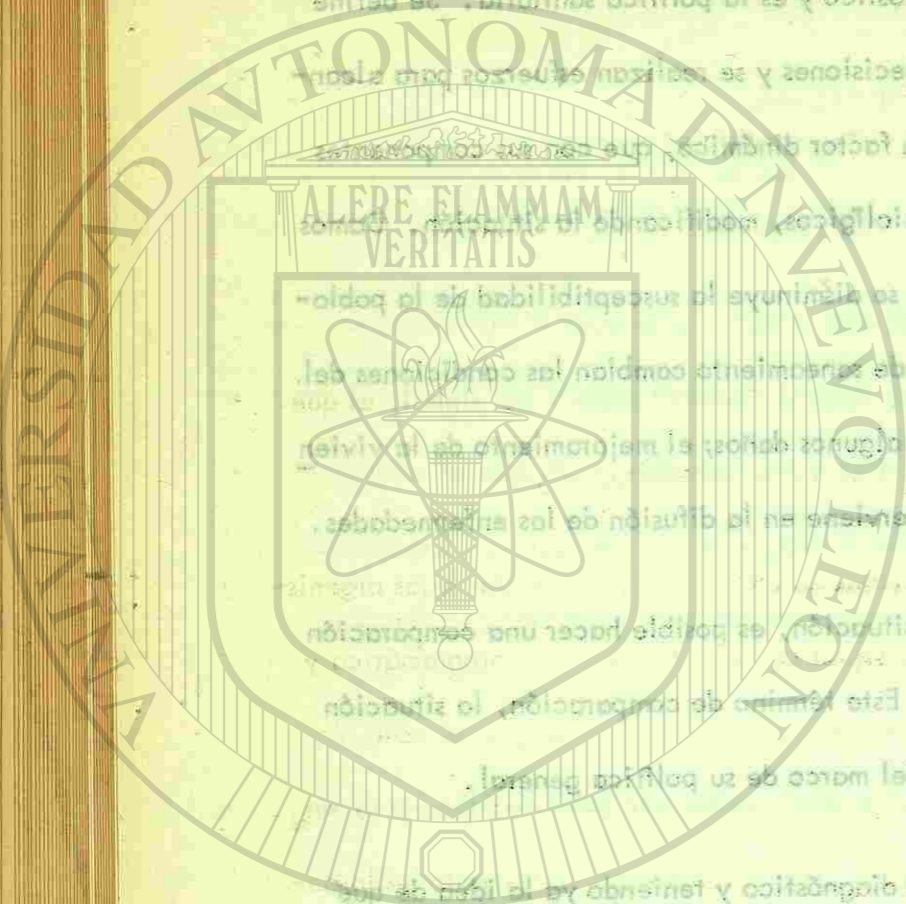
tos de agua, el sistema de disposición de excretas y basuras, vectores, la vivienda y otros.

Hay un cuarto factor en el diagnóstico y es la política sanitaria. Se define como "el proceso por el cual se adoptan decisiones y se realizan esfuerzos para alcanzar objetivos de salud". La política es un factor dinámico, que con sus componentes y acciones actúa sobre los factores epidemiológicos, modificando la situación. Damos algunos ejemplos: con las inmunizaciones se disminuye la susceptibilidad de la población para algunas enfermedades; las obras de saneamiento cambian las condiciones del medio, contribuyendo a la disminución de algunos daños; el mejoramiento de la vivienda evita el hacinamiento con lo que se interviene en la difusión de las enfermedades.

Una vez descrita y explicada la situación, es posible hacer una comparación entre lo existente y la situación deseada. Este término de comparación, la situación deseada, la establece el gobierno dentro del marco de su política general.

Conocida la realidad mediante el diagnóstico y teniendo ya la idea de qué se quiere obtener, debe procederse a conocer los recursos existentes, para que posteriormente se haga el pronóstico de la situación de salud del área.

2.- PROGRAMACION, propiamente tal.- En éste segundo paso, conocidos los objetivos, se establecen las prioridades y se seleccionan y determinan los recursos necesarios. Hay que definir con precisión la composición cualitativa y cuantitativa del instrumento para poder determinar el costo exacto de una actividad y seleccionar cual de los instrumentos se debe usar para producir un tipo de actividad más efectiva, considerando: rendimiento, calidad y menos costo. Con fines programáticos, se adopta el tipo de instrumento que demuestra mayor efectividad. Conociendo los recursos, se



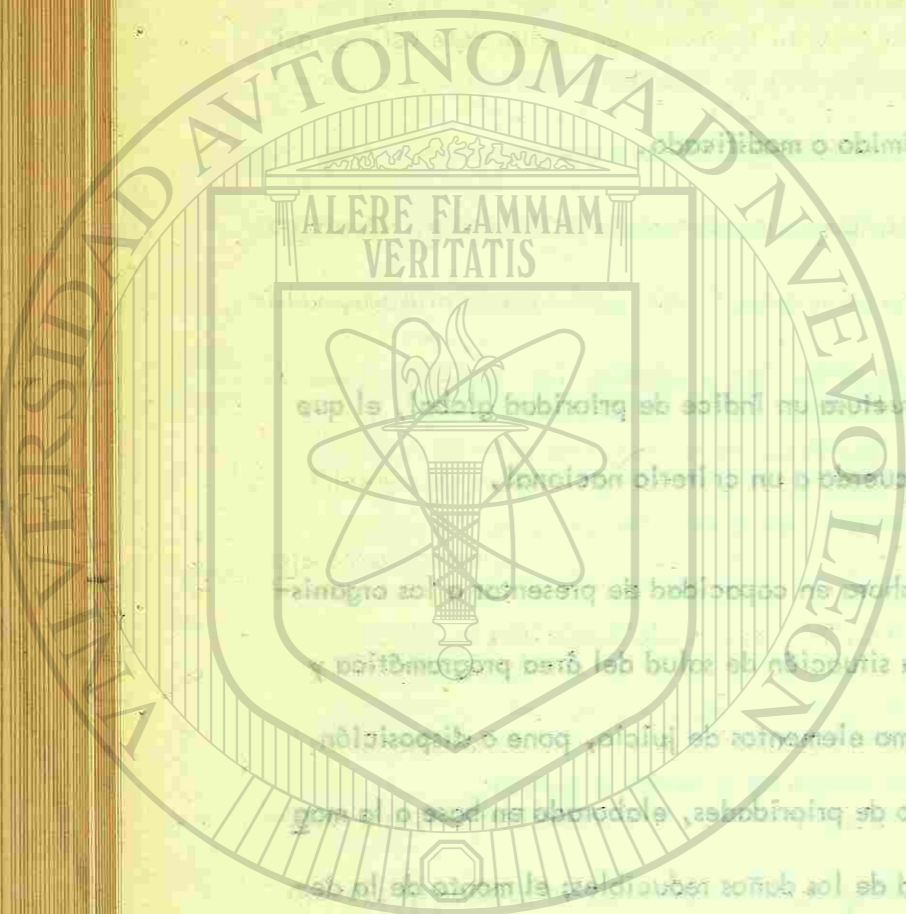
puede hacer ya una determinación más realista de las prioridades de los objetivos, tomando en cuenta:

- a) La magnitud del daño.
- b) la trascendencia.
- c) la susceptibilidad de ser suprimido o modificado.
- d) la técnica a usar
- e) el costo.

Con estos cinco elementos se estructura un índice de prioridad global, el que sirve para establecer las prioridades, de acuerdo a un criterio nacional.

3.- DISCUSION.- El programador está ahora en capacidad de presentar a los organismos ejecutivos, un panorama general de la situación de salud del área programática y ofrecer varias alternativas de acción. Como elementos de juicio, pone a disposición de los ejecutivos los siguientes: Un cuadro de prioridades, elaborado en base a la magnitud, la trascendencia y la vulnerabilidad de los daños reducibles; el monto de la demanda de actividades; la cantidad de instrumentos normalizados, existentes y necesario; el costo de las actividades y el incremento de los recursos necesarios año por año; la cantidad de personas que se necesita proteger para reducir un daño y otros. Toda esta documentación le permite preparar diferentes tipos de planes, que se pueden ajustar a los lineamientos que para la salud, hace el gobierno dentro de sus planes generales.

El plan mínimo es aquel con el que se pretende mantener estático el estado de salud de la población para no permitir su deterioro. Significa el mantenimiento de las tasas de mortalidad sin variación durante el tiempo que dure el plan. También pretende mantener el volumen de actividades necesarias para cubrir la demanda de servicios, en la medida que lo establece el pronóstico.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El plan máximo contempla las actividades necesarias para proporcionarle a la población el máximo de salud, condicionado por el rendimiento óptimo de los instrumentos. Significa reducir los daños hasta el mínimo permitido por la vulnerabilidad. La disminución de los daños reducibles, determina una baja en la demanda, pudiéndose estimar así el descenso progresivo de los costos, en el financiamiento del plan.

Cualquiera que sea el tipo de plan adoptado, deberá acompañarse de los programas complementarios que incluyen; las inversiones en edificios, en obras sanitarias, vehículos y preparación de personal.

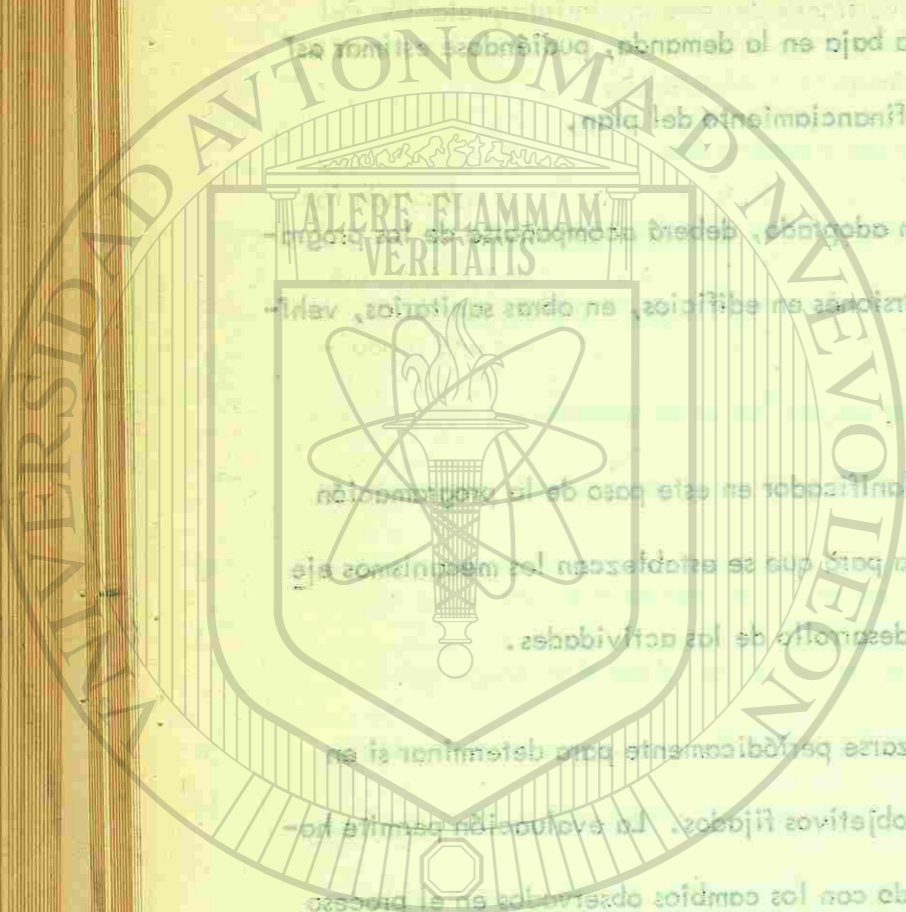
4.- EJECUCION.- La intervención del planificador en este paso de la programación consiste en hacer la interpretación necesaria para que se establezcan los mecanismos ejecutivos y normativos indispensables para el desarrollo de las actividades.

5.- EVALUACION.- Este paso debe realizarse periódicamente para determinar si en cada etapa se están cumpliendo las metas y objetivos fijados. La evaluación permite hacer las modificaciones necesarias, de acuerdo con los cambios observados en el proceso de ejecución de las diferentes etapas del plan.

RESUMEN Y CONCLUSIONES:

1.- En el presente trabajo se hacen consideraciones sobre la importancia de la programación en salud pública y se enuncian los lineamientos básicos para su estructuración y ejecución.

2.- Se establece como indispensable para el buen éxito del método a ser empleado, la adecuada integración de las actividades destinadas a la prevención, recuperación y



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

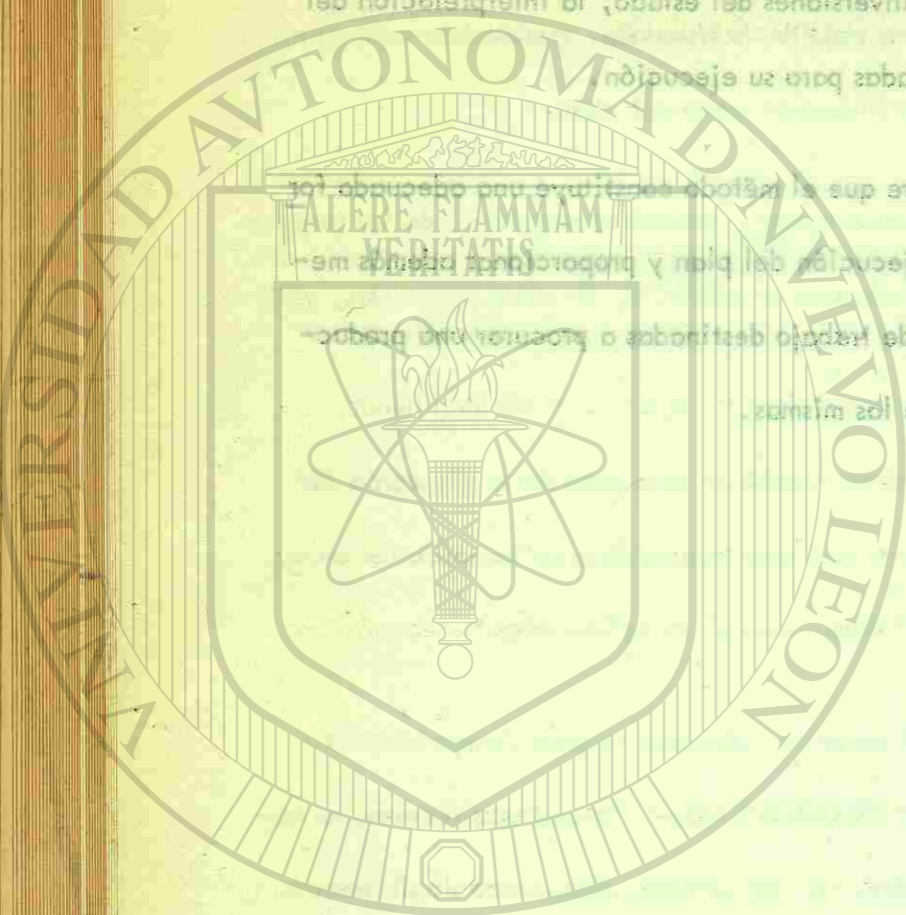
rehabilitación de la salud.

3.- Llámase la atención al mismo tiempo, sobre que el método facilita a los funcionarios encargados de analizar y aprobar las inversiones del estado, la interpretación del plan y el establecer las provisiones destinadas para su ejecución.

4.- Al mismo tiempo se hace incapié sobre que el método constituye una adecuada forma para evaluar las distintas fases de la ejecución del plan y proporcionar además medios convenientes para establecer normas de trabajo destinadas a procurar una producción mayor y la reducción de los costos de las mismas.

ETAPAS GENERALES DEL PLAN.

1.- Elaboración del programa



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ESQUEMA DEL PLAN DE INTEGRACION.

INTRODUCCION

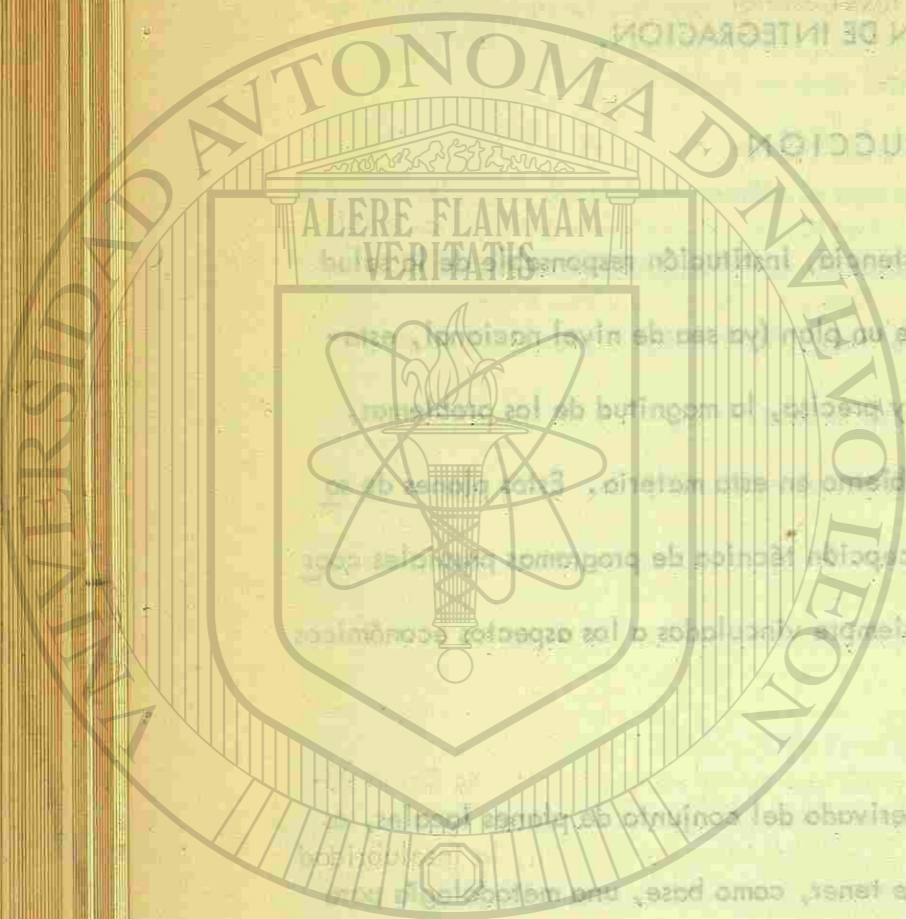
La Secretaría de Salubridad y Asistencia, Institución responsable de la salud pública del país, requiere la elaboración de un plan (ya sea de nivel nacional, estatal o local), que exprese, en forma amplia y precisa, la magnitud de los problemas, las prioridades y la política general del Gobierno en esta materia. Estos planes de salud pública deben desarrollarse bajo la concepción técnica de programas parciales coordinados e integrados en forma específica y siempre vinculados a los aspectos económicos y sociales de las comunidades.

El plan estatal de salud pública, derivado del conjunto de planes locales, es un elemento de planificación integral y debe tener, como base, una metodología para la presentación ordenada de recursos, existentes, necesidades, deficiencias, prioridades, financiamiento y evaluación concurrente y terminal de sus programas.

Lo anterior permitirá trazar, en forma congruente y razonada, los planes y políticas; los programas y proyectos, que en forma integral y coordinada, lleven a las metas que obliga el proceso científico en los campos de la curación, la prevención de las enfermedades de rehabilitación y el fomento del bienestar humano.

ETAPAS GENERALES DEL PLAN.

1.- Elaboración del esquema.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- 2.- Crítica y aprobación del esquema .
- 3.- Elaboración de la encuesta .
- 4.- Elaboración del plan piloto a nivel estatal
- 5.- Ejecución del plan piloto estatal .
- 6.- Elaboración del plan general de aplicación Nacional .
- 7.- Creación de un organismo de asesoría y ayuda técnica a nivel nacional .
- 8.- Creación de los departamentos técnicos a nivel estatal .
- 9.- Ejecución de planes estatales .

ESQUEMA DEL PLAN.- CAPITULO I

PREVISION

1.- OBJETIVOS.-

Integración de los recursos disponibles; adecuada administración de Salud Pública, considerada ésta como un medio para la abolición de la pobreza, la insalubridad y la ignorancia.

2.- ENCUESTA.

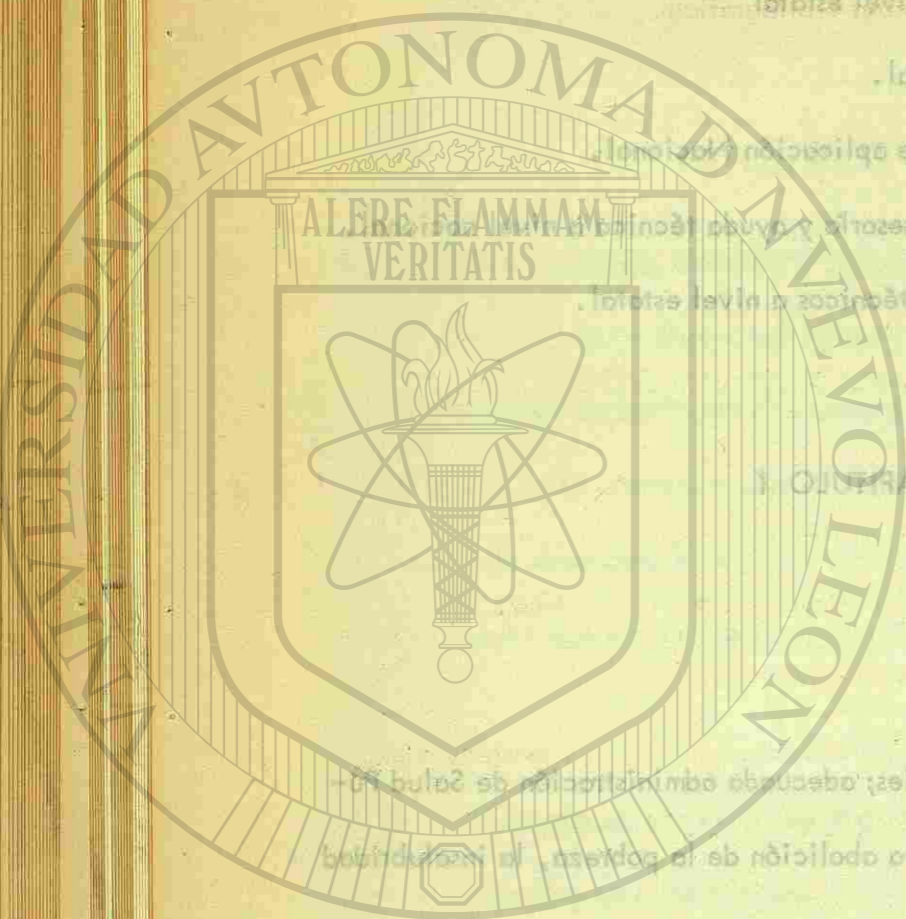
2.1. OBJETIVOS.

2.1.1. Inmediato:

Conocimiento de las necesidades, y recursos de las comunidades.

2.2.1. Mediato:

Aportar datos para el Plan de Integración de los Servicios de Salud Pública.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.2. METODO.

2.2.1. Preparación.

2.2.1.1. Investigación bibliográfica.

2.2.1.2. Límites.

2.2.1.2.1. Geográficos

2.2.1.2.2. Cronológicos

2.2.1.2.3. Universo.

2.2.1.3. ESPECIFICACION DE LOS DATOS.

2.2.1.3.1. Medio Físico.

2.2.1.3.2. Medio biológico

2.2.1.3.3. Demografía y estadística.

2.2.1.3.4. Medio social.

2.2.1.3.5. Servicios sanitarios y asistenciales.

2.2.1.4. CARACTERISTICAS DE LOS DATOS.

2.2.1.4.1. Totales.

2.2.1.4.2. Generales.

2.2.1.4.3. Definitivos.

2.2.1.4.4. Comprobatorios.

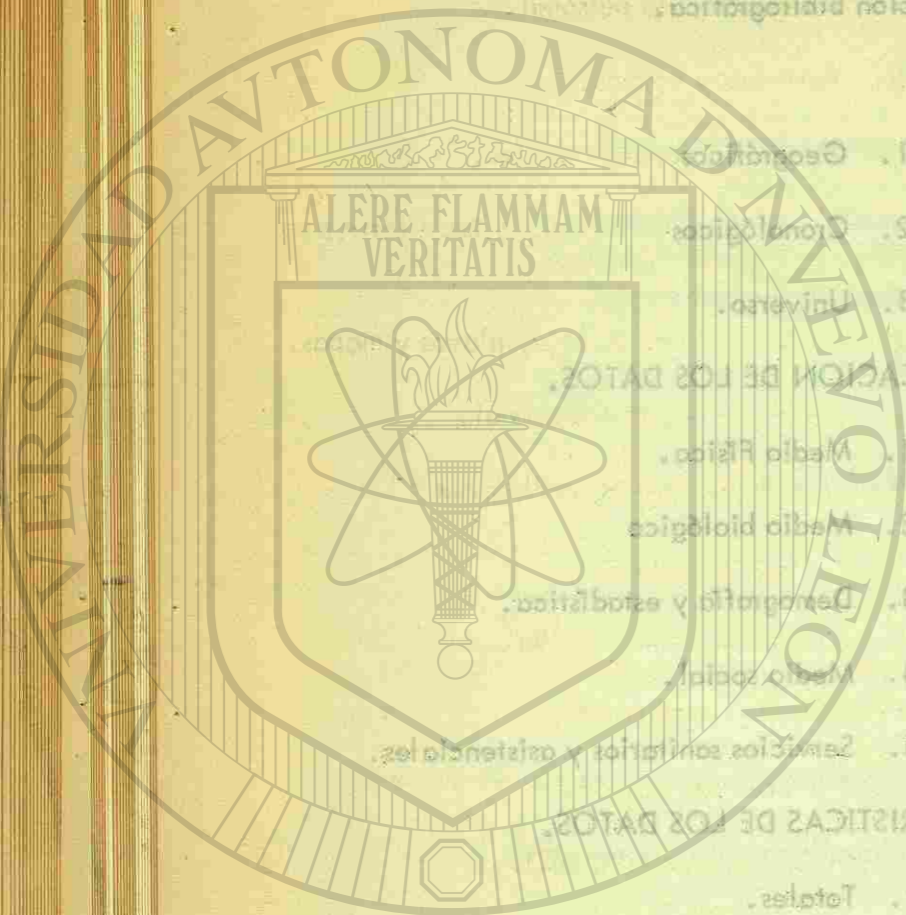
2.2.1.5. MODALIDADES DE RECOLECCION.

2.2.1.5.1. Directa.

2.2.1.5.2. Indirecta.

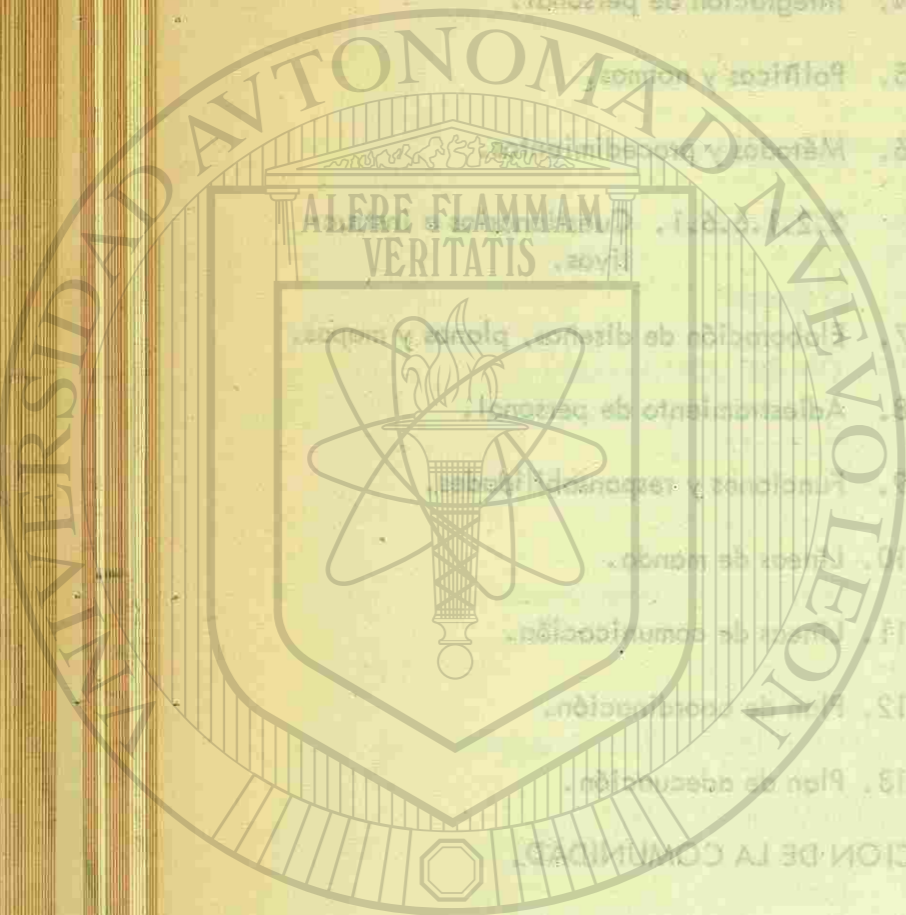
2.2.1.6. ADMINISTRACION DE LA ENCUESTA

2.2.1.6.1. Cálculos de personal, material y equipo.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

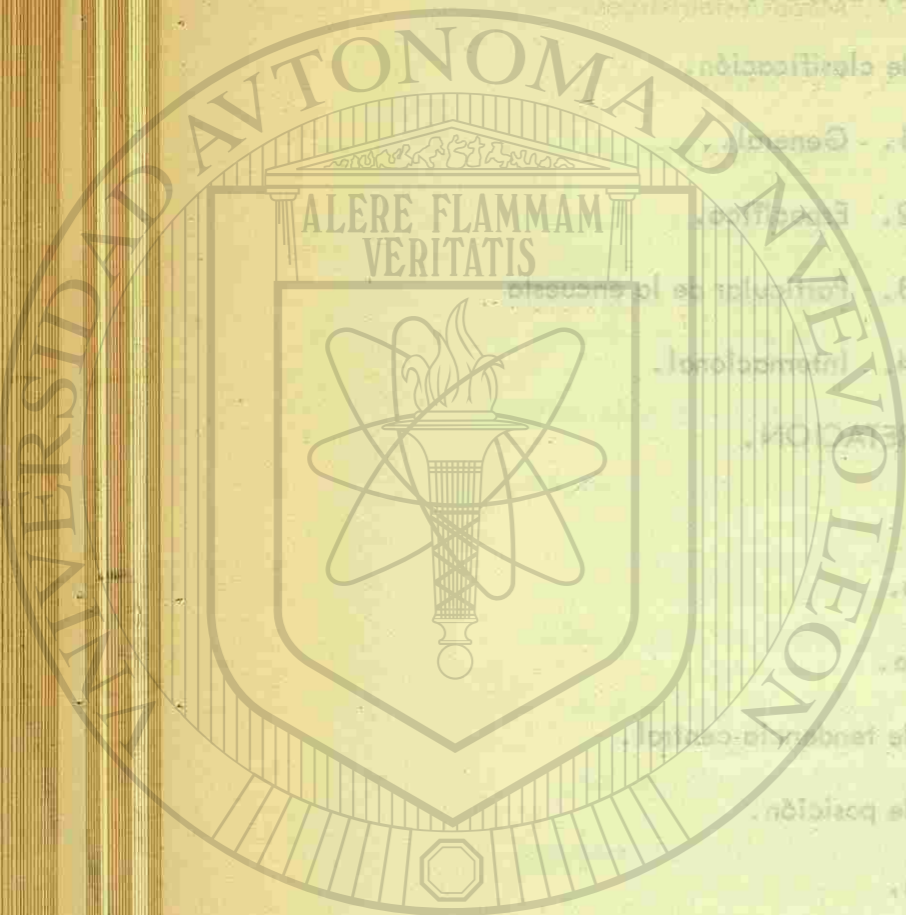
- 2.2.1.6.2. Presupuesto.
 - 2.2.1.6.3. Obtención de fondos.
 - 2.2.1.6.4. Integración de personal.
 - 2.2.1.6.5. Políticas y normas.
 - 2.2.1.6.6. Métodos y procedimientos.
 - 2.2.1.6.6.1. Cuestionarios e instructivos.
 - 2.2.1.6.7. Elaboración de diseños, planos y mapas.
 - 2.2.1.6.8. Adiestramiento de personal.
 - 2.2.1.6.9. Funciones y responsabilidades.
 - 2.2.1.6.10. Líneas de mando.
 - 2.2.1.6.11. Líneas de comunicación.
 - 2.2.1.6.12. Plan de coordinación.
 - 2.2.1.6.13. Plan de adecuación.
- 2.2.1.7. MOTIVACION DE LA COMUNIDAD.
- 2.2.1.7.1. Comunicaciones.
 - 2.2.1.7.2. Propaganda.
 - 2.2.1.7.3. Reuniones.
- 2.2.2. EJECUCIONES.
- 2.2.2.1. ESPECIFICACIONES DE LA RECOLECCION A GRUPOS Y PERSONAL.
- 2.2.3. CRITICA DE LOS DATOS.
- 2.2.3.1. Omisiones.
 - 2.2.3.2. Faltantes.
 - 2.2.3.3. Contradicciones.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- 2.2.3.4. Verosimilitud.
- 2.2.3.5. Errores.
- 2.2.4. TABULACION DE LOS DATOS.
 - 2.2.4.1. Métodos de clasificación.
 - 2.2.4.1.1. General.
 - 2.2.4.1.2. Específico.
 - 2.2.4.1.3. Particular de la encuesta
 - 2.2.4.1.4. Internacional.
- 2.2.5. ANALISIS E INTERPRETACION.
 - 2.2.5.1. General.
 - 2.2.5.2. Específico.
 - 2.2.5.3. Frecuencia.
 - 2.2.5.4. Medidas de tendencia central.
 - 2.2.5.5. Medidas de posición.
 - 2.2.5.6. Dispersión.
 - 2.2.5.7. Asimetría.
 - 2.2.5.8. Correlaciones.
 - 2.2.5.9. Tasas.
 - 2.2.5.10. Constantes estadística.
 - 2.2.5.11. Series cronológicas.
 - 2.2.5.11.1. Tendencia secular.
 - 2.2.5.11.2. Movimientos periódicos.
 - 2.2.5.11.3. Movimientos cíclicos.
 - 2.2.5.11.4. Números índices.





DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- 2.2.5.11.5. Cuadros.
- 2.2.5.11.6. Gráficas.
- 2.2.5.11.7. Mapas estadísticos.
- 2.2.5.11.8. Predicciones.
- 2.2.5.11.9. Narraciones.

2.2.6. PRESENTACION.

- 2.2.6.1. Formulación de la o de las hipótesis.
- 2.2.6.2. Conclusiones.
- 2.2.6.3. Recomendaciones.
- 2.2.6.4. Publicaciones.

3.- CURSOS ALTERNATIVOS.

- 3.1. Apreciación de necesidades.
- 3.2. Estimación de los recursos.
- 3.3. Determinación de prioridades.
- 3.4. Canales de acción.

3.4.1. Planes, programas y proyectos.

3.4.1.1. Personal.

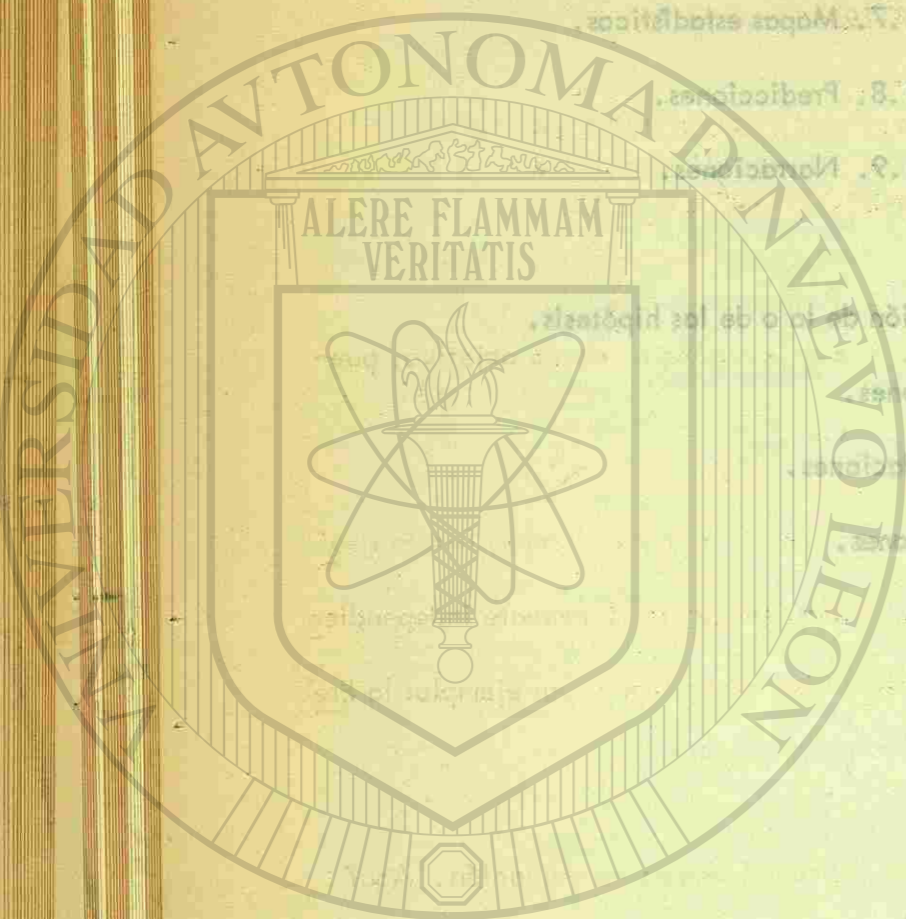
3.4.1.1.1. Integración. ®

3.4.1.1.2. Adiestramiento.

3.4.1.2. EDIFICIOS Y EQUIPOS

3.4.1.3. FINANCIAMIENTO.

Tomado: de MEMORIA DE LA XVIII REUNION ANUAL DE LA SOCIEDAD MEXICANA DE HIGIENE. México, D.F. 1964.



UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

JULIO DE 1966.

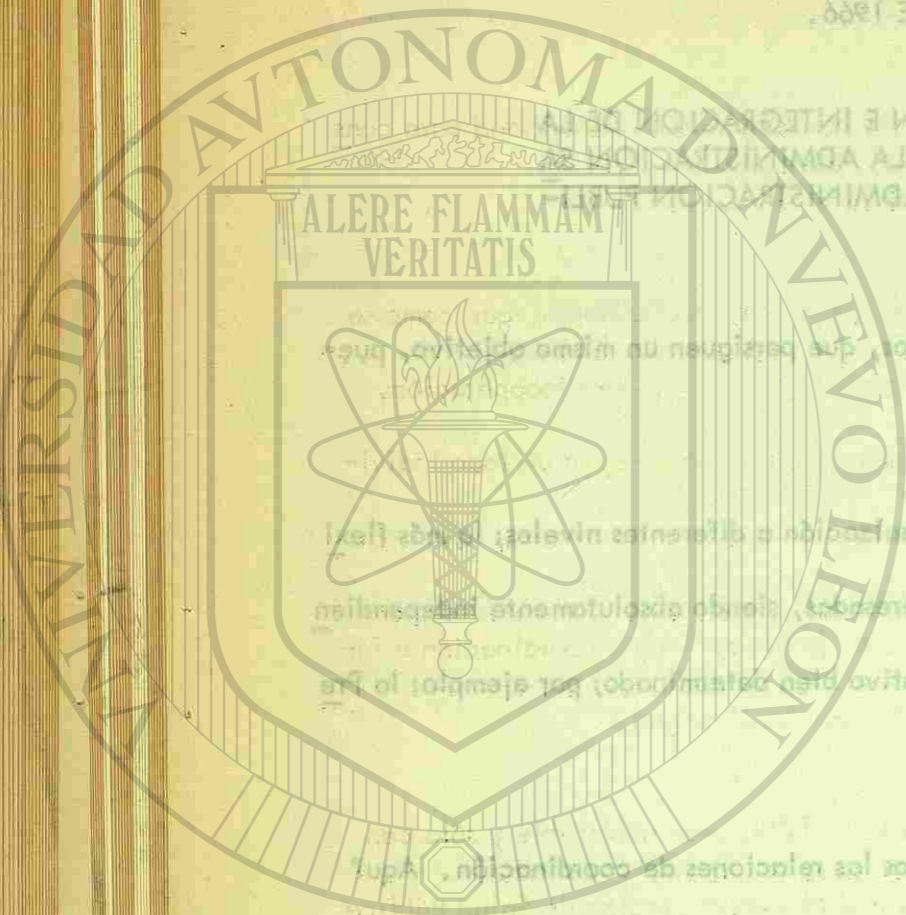
COOPERACION, COORDINACION E INTEGRACION DE LA ADMINISTRACION MEDICA CON LA ADMINISTRACION SANITARIA Y OTRAS RAMAS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

Las relaciones entre distintos servicios, que persiguen un mismo objetivo, pueden revestir diversas formas.

Las relaciones son fenómenos de organización a diferentes niveles; la más flexible es la cooperación en donde las partes interesadas, siendo absolutamente independientes, convienen en trabajar de acuerdo un objetivo bien determinado; por ejemplo: la Prevención de las Enfermedades Transmisibles.

En un nivel más avanzado encontramos las relaciones de coordinación. Aquí las partes se ponen de acuerdo para poner en marcha y en común, un programa determinado (lo más a menudo, bajo una autoridad que les es superior), de tal manera que sus respectivas contribuciones se completan armoniosamente.

Una forma todavía más estrecha de asociación es la integración. En este caso el servicio está unificado en su funcionamiento, aunque cada uno de sus elementos conserva su denominación y carácter propios. Para realizar la integración es necesario que los organismos interesados convengan, para fines útiles, en unirse en un solo y mismo servicio, sin renunciar a su existencia individual. En consecuencia, la integración representa la síntesis de dos tendencias que son, en cierta forma incompatibles: por una parte



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

el deseo de realizar la unidad y por la otra, la intención formal de respetar la independencia de cada grupo. Tanto como sea posible, la integración trata de conciliar estas dos tendencias.

El paso superior, la fusión completa, las partes pierden su identidad para constituirse en un nuevo organismo que forma un todo.

En cada caso particular, el todo constituye la SALUD PÚBLICA, que como se ha mencionado anteriormente, comprende varios niveles de relaciones (cooperación, coordinación e integración) que constituyen pasos sucesivos para lograr un todo indivisible, la SALUD PÚBLICA.

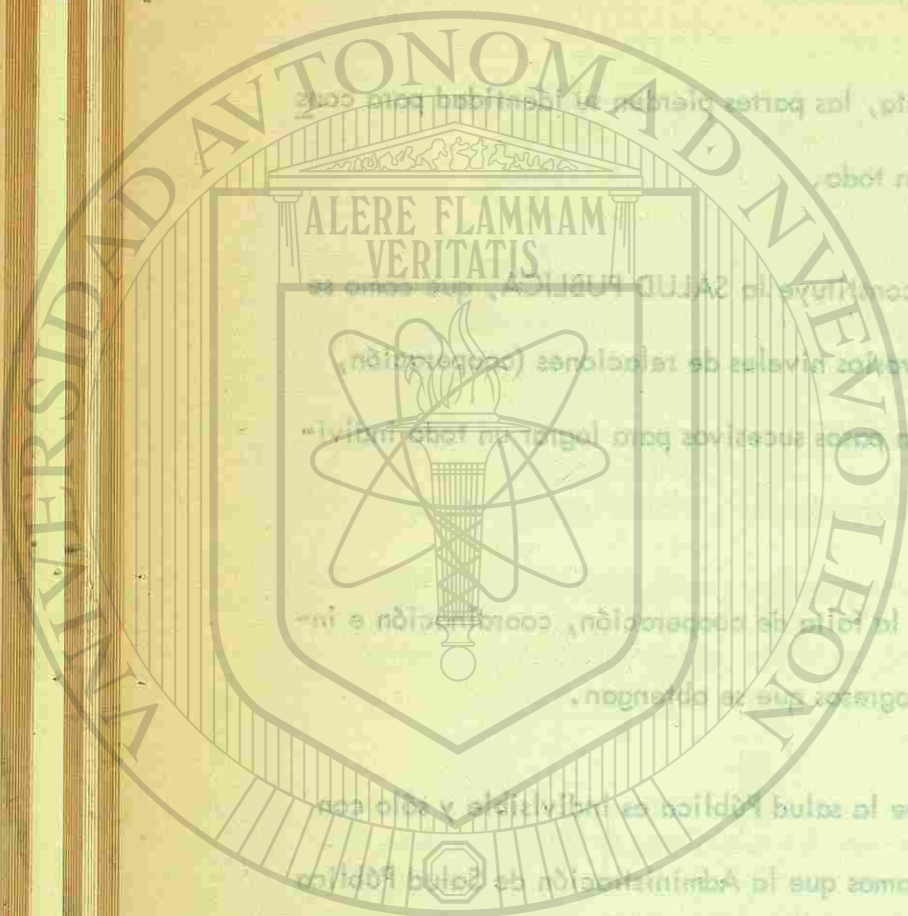
Mientras se siga por el camino de la falta de cooperación, coordinación e integración, pobres y discutibles serán los progresos que se obtengan.

Sin perder el punto de vista de que la salud Pública es indivisible y sólo con el fin de facilitar la explicación, consideramos que la Administración de Salud Pública está formada por la Administración Médica y la Administración Sanitaria, ambas con áreas propias y otras en las que se conjugan, habiendo además, áreas en las cuales se complementan para ligarse con ramas de la Administración Pública.

DISTRIBUCION de las áreas según el Comité de Expertos de la Organización

Mundial de la Salud:

- A. Areas o Servicios que corresponden preferentemente a la Administración Sanitaria.
- Saneamiento.
- Vivienda.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Urbanismo y Planificación Rural
- Abastecimiento de Agua.
- Alcantarillado y Eliminación de Excretas.
- Evacuación de Aguas Servidas.
- Disposición de Basuras.
- Medidas contra la Contaminación de las Aguas Fluviales.
- Lucha contra los Insectos, los Roedores y otros vectores de Enfermedades.
- Inspección de Industrias y desechos Industriales peligrosos.
- Lucha contra la contaminación del Aire.
- Lucha contra los riesgos de las radiaciones.
- Lucha contra el ruido.

2. Fomento de la Salud.

- Nutrición.
- Educación Física.
- Educación Sanitaria.

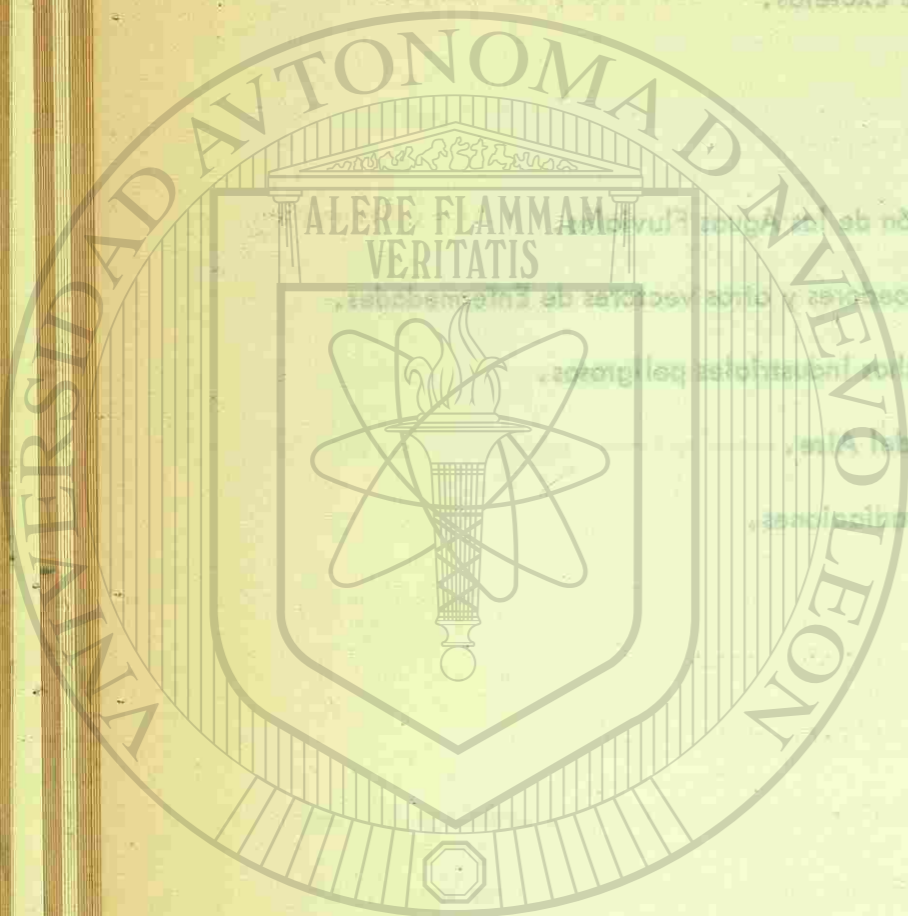
3. Reglamentación.

- Disposiciones Legales.
- Normalización y fiscalización.
- Alimentos y medicamentos.

B. Areas o servicios que corresponden preferentemente a la Administración Médica.

1. Atención médica.

- a) Para sujetos sanos:



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Madres (Asistencia Prenatal y Postnatal).
- Niños (lactantes, prescolares y escolares).
- Adultos (incluso los trabajadores industriales y del campo).
- Ancianos.
- Exámenes médicos periódicos.

b) Para inválidos (rehabilitación física, psicológica y social y adiestramiento vocacional).

- Niños.
- Adultos.
- Ancianos.

c) Para enfermos.

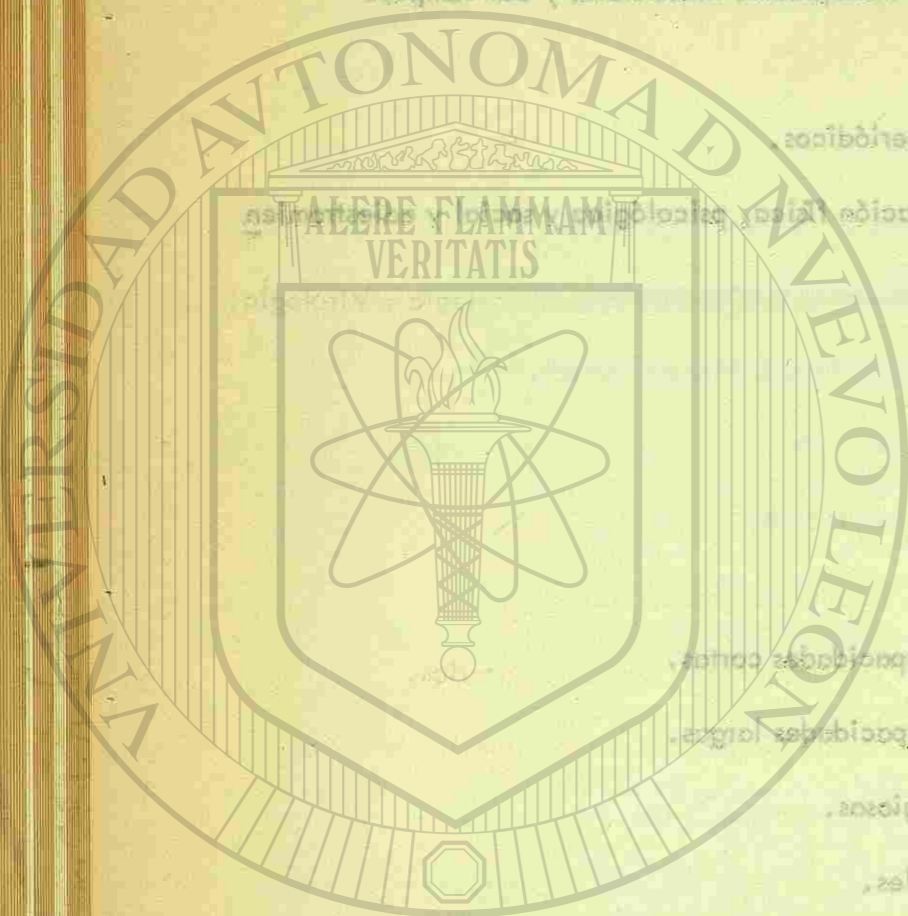
- Enfermedades o incapacidades cortas.
- Enfermedades o incapacidades largas.
- Enfermedades contagiosas.
- Enfermedades mentales.
- Enfermedades profesionales.
- Servicios de rehabilitación.

C. Areas o servicios de Salud Pública en donde la Administración Médica y la Administración Sanitaria se conjugan.

1. Control o Erradicación de las Enfermedades Transmisibles.

a) Cuarentena.

- Medidas Nacionales.
- Medidas Internacionales.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

b) Medidas generales contra las epidemias.

- Notificación.
- Inmunización.
- Aislamiento.
- Desinfección.

2. Servicios de Laboratorio.

- Servicios de análisis y referencia en Patología, Parasitología y Virología.
- Análisis químicos.
- Exámenes Entomológicos.

3. Servicios de registro y análisis estadístico.

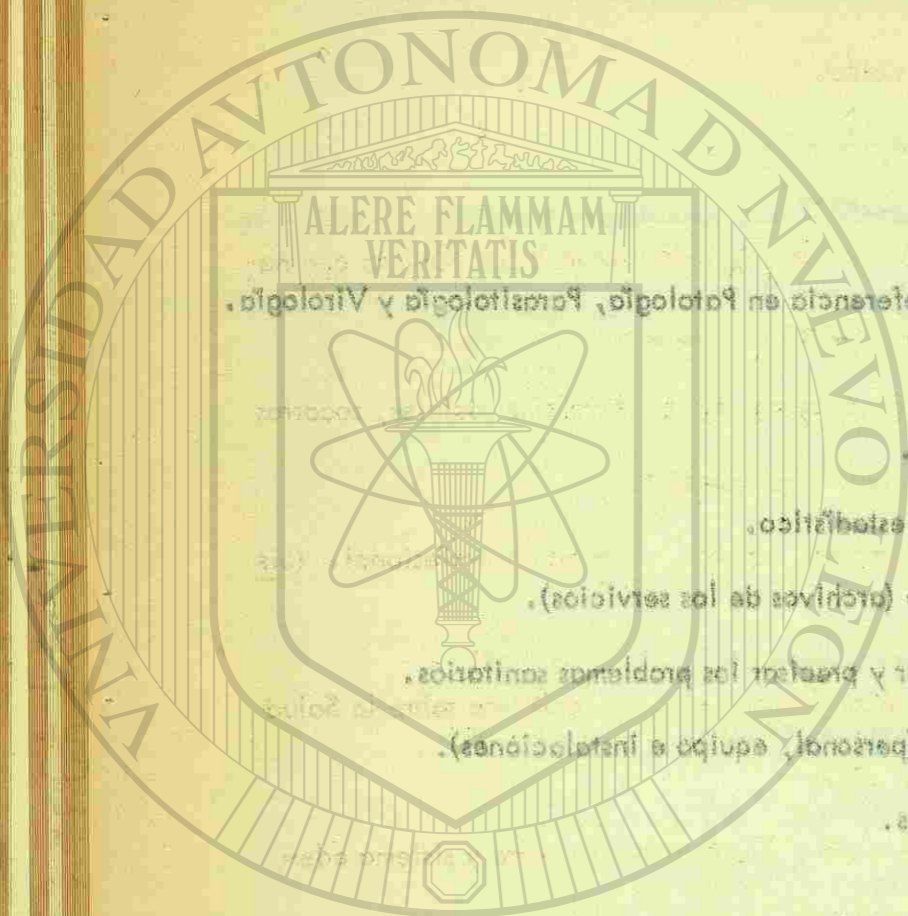
- Reunión de datos de base (archivos de los servicios).
- Encuestas para determinar y precisar los problemas sanitarios.
- Evaluación de servicios (personal, equipo e instalaciones).
- Apreciación de resultados.
- Análisis estadístico.

4. Suministro y Equipo.

- Servicios médicos, incluyendo farmacia y odontología.
- Servicios de saneamiento del medio.

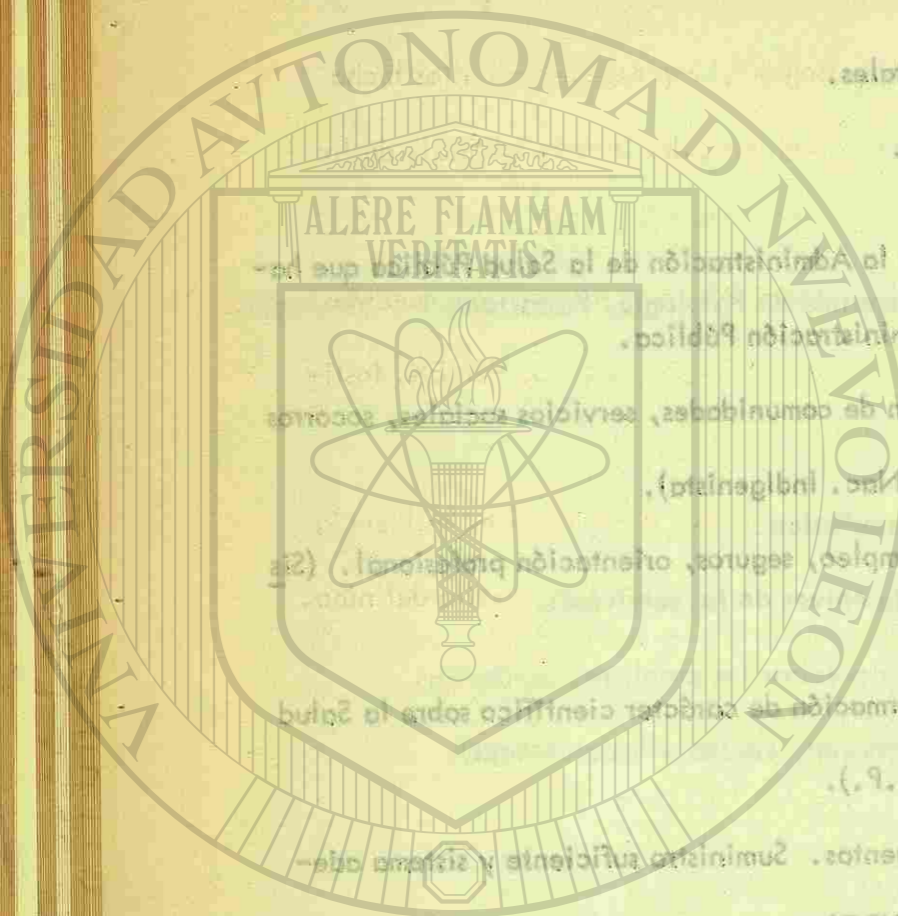
5. Enseñanza.

- Personal profesional.
- Enseñanza básica.
- Enseñanza superior.
- Perfeccionamiento.
- Personal auxiliar.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- 10. — Enseñanza básica.
- 11. — Enseñanza complementaria.
- 6. Investigación.
 - 12. — Investigaciones fundamentales.
 - Investigaciones aplicadas.
- D. Servicios o áreas complementarias de la Administración de la Salud Pública que hacen enlace con otras ramas de la Administración Pública.
 1. Asistencia Social. Organización de comunidades, servicios sociales, socorros de urgencia. (Cruz Roja, Inst. Nac. Indigenista).
 2. Medidas de Seguridad Social. Empleo, seguros, orientación profesional. (Sistemas de Seguridad Social).
 3. Educación, Conocimientos e información de carácter científico sobre la Salud y la educación en General. (S.E.P.).
 4. Producción y distribución de alimentos. Suministro suficiente y sistema adecuado de distribución. (CONASUPO).
 5. Uso de la tierra. Reservas para viviendas, producción de alimentos, parques. (S.A.G. - S.I.C. - Depto. Agrario).
 6. Servicios de veterinaria. (Zoonosis, productos lácteos, carne y sus derivados). (S.A.G.).
 7. Normas de trabajo. Horarios, salarios, condiciones de trabajo (S.T.P.S.) Prevencción de Riesgos Profesionales.
 8. Recreos, Deportes, Juegos, Teatros, parques. (S.E.P.)
 9. Transportes y comunicaciones. Acceso a los servicios médicos prevención de accidentes. (S.C.T., S.O.P.).



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Sacado de: MEMORIA DE LA XVIII REUNION ANUAL DE LA SOCIEDAD MEXICANA DE HIGIENE. México, D. F. 1964.

10. Organización de la Juventud, Campamentos, albergues. (I.N.J., P.R.I.).

11. Irrigación. Mejoramiento de cultivos, lucha contra los mosquitos (S.A.G., S.R.H.).

12. Saneamiento del medio e higiene personal. Limpieza de las calles lucha contra las moscas, baños públicos. (Gobierno del Distrito Federal, de los Estados y Municipios).

13. Conservación de recursos naturales. Materiales de construcción, medidas contra la erosión del suelo, yacimientos. (S.A.G., S.I.C. PEMEX, Institutos descentralizados).

14. Política demográfica. Planificación, protección de la familia, influencia del número de hijos en el ámbito familiar, educación y desarrollo del niño. (S.G., I.N.P.I., S.E.P.).

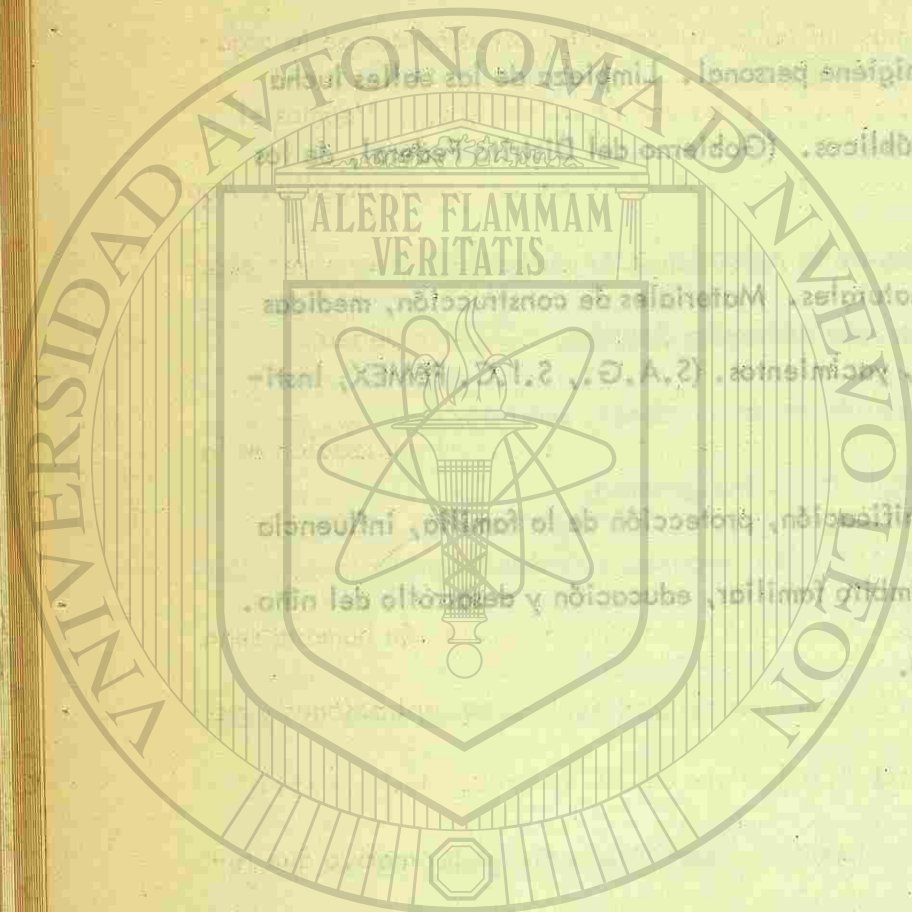
UNIVERSIDAD DE NUEVO LEON
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS
JULIO DE 1966.
ORGANIZACION

Cuando se forma un grupo para determinado propósito, aunque tal grupo conste tan sólo de dos o más personas, tenemos ahí ya los fundamentos psicológicos de la organización, más el principio en que descansa toda asociación de esfuerzos. Veamos el ejemplo más sencillo. Dos hombres unen sus luminosos para que lo mueva uno sólo. Aquí tenemos asociación de esfuerzos, lo que es equivalente a organización, y asimismo coordinación, que es el principio esencial implícito en todo esfuerzo de este género.

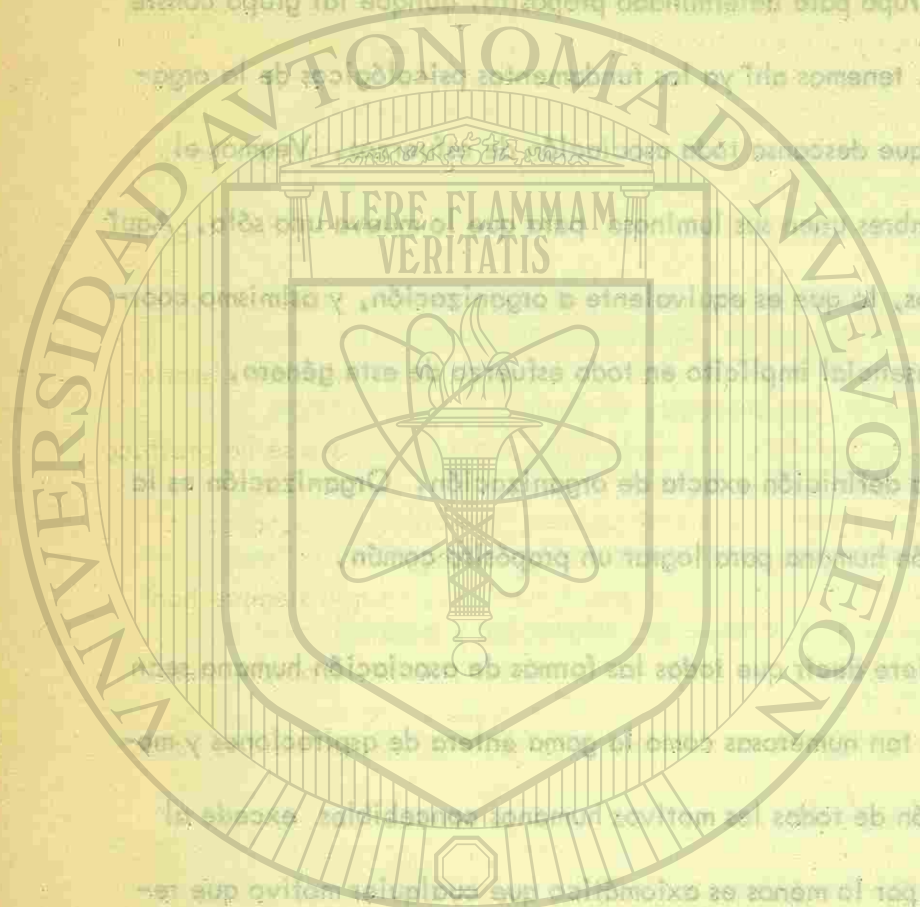
Este ejemplo señala la definición exacta de organización. Organización es la forma que asume toda asociación humana para lograr un propósito común.

Esta definición no quiere decir que todas las formas de asociación humana sean iguales, puesto que estas serán tan numerosas como la gama entera de aspiraciones y motivos humanos. La investigación de todos los motivos humanos concebibles excede al propósito de este ensayo, pero por lo menos es axiomático que cualquier motivo que requiera acción humana asociada tiene que expresarse mediante la organización. Estas formas, desde luego, variarán según la naturaleza del propósito; y sólo al hallar ciertas características esenciales a todas las formas podremos pretender que hemos encontrado un principio. Sin embargo, antes de seguir adelante con nuestro esfuerzo por identificar principios tales, es necesario que examinemos algunas de las premisas implícitas en nuestra definición de organización.

Lo primero es que tal definición identifica a la organización como un proceso puro. Esto indica una doble relación; por una parte, con las personas que crean y practican dicho proceso y, por otra parte, con el propósito u objeto del proceso mismo. Nos



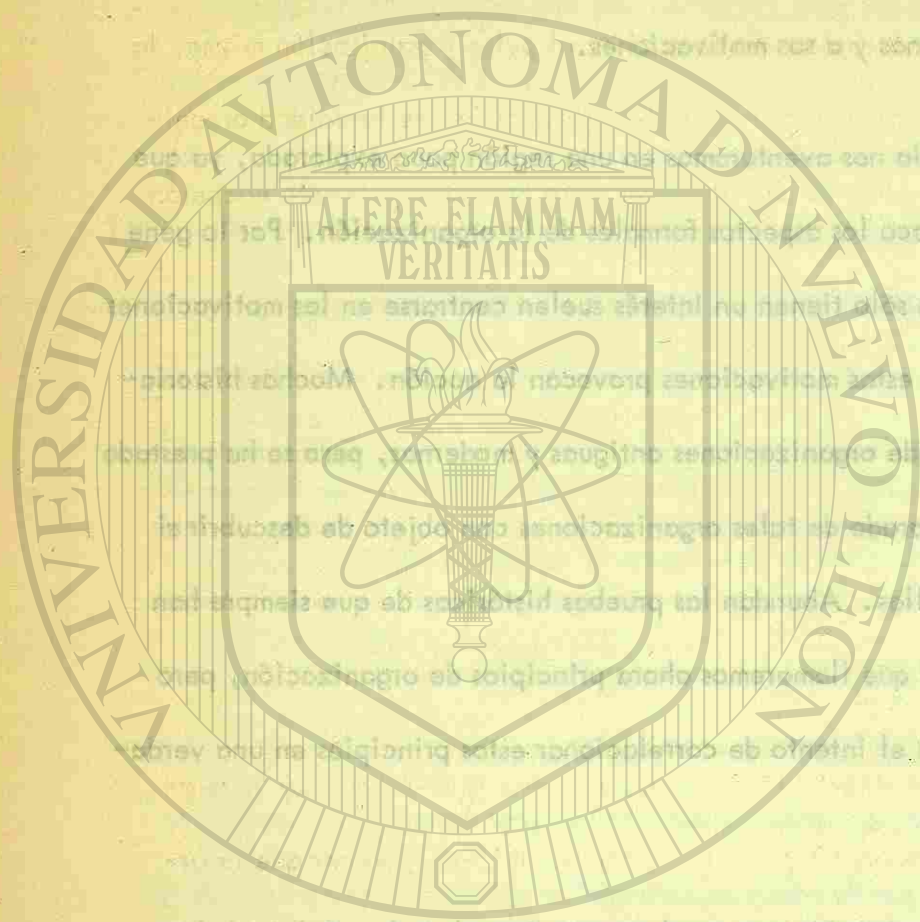
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



proponemos estudiar la organización sencillamente como un proceso, con lo que queremos decir que estudiaremos su estructura interna. Evidentemente, este estudio requerirá prestar alguna atención a las personas y a sus motivaciones.

Al enfocar esta materia nos aventuramos en una región poco explorada, ya que hasta ahora se han estudiado poco los aspectos formales de la organización. Por lo general, los psicólogos y sociólogos sólo tienen un interés suelen centrarse en las motivaciones humanas, y en la manera cómo estas motivaciones provocan la acción. Muchos historiadores han descrito todo género de organizaciones antiguas y modernas, pero se ha prestado poca atención al análisis comparado de tales organizaciones con objeto de descubrir si hay una pauta común a todas ellas. Abundan las pruebas históricas de que siempre han sido conocidos y entendidos los que llamaremos ahora principios de organización, pero en ninguna parte encontraremos el intento de correlacionar estos principios en una verdadera ciencia sobre la materia.

Se ha dicho de la organización que es el aspecto formal de la administración, designándola también como el mecanismo de la Administración, el canal a través del cual se hacen efectivas las medidas y normas de la administración. Hay algo de cierto en tales descripciones, pero no basta con ellas. Se ha dicho igualmente que la organización es el marco de todo grupo que marcha hacia cierto objetivo común. Aquí también es correcto el símil, pero sólo hasta cierto punto. Esto parece dar por supuesto que la organización se refiere solamente a la diferenciación de los deberes individuales, según ilustran los gráficos de organización que todos conocemos. Pero los deberes deben relacionarse con procedimiento y es aquí donde encontramos la verdadera dinámica de la organización, la fuerza motriz que la impulsa hacia su objetivo propio.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

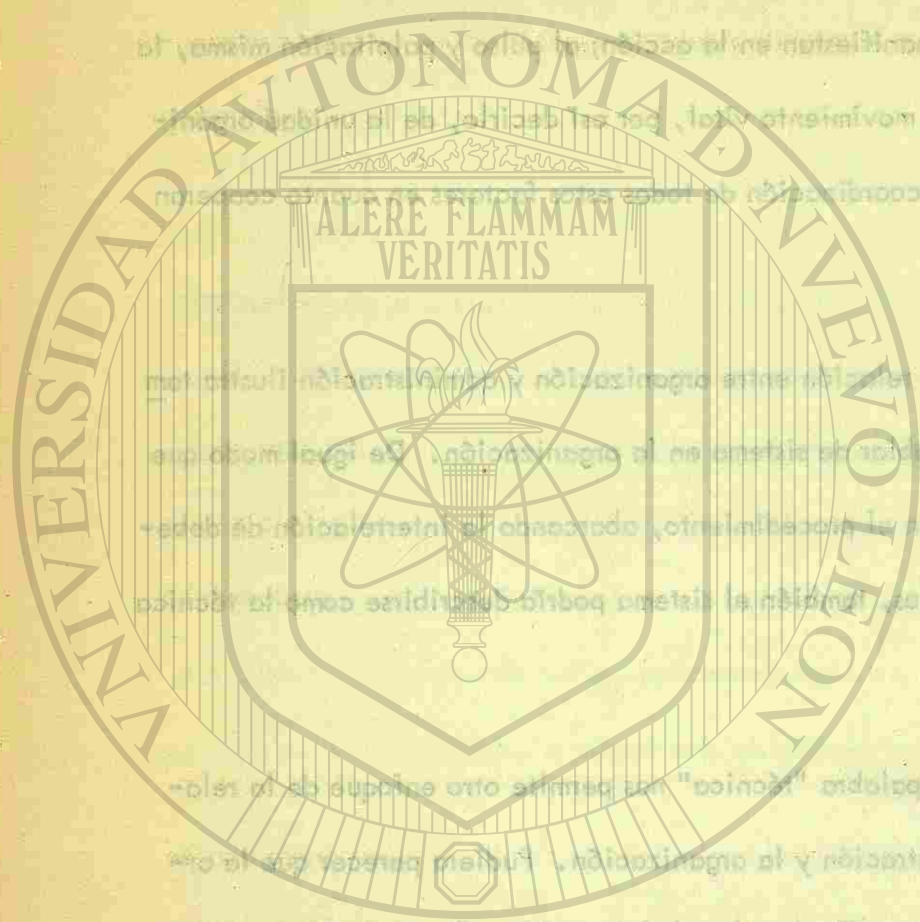
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Por consiguiente, organización es algo más que la armazón del edificio. Se refiere a la entidad completa, con todas sus funciones interrelacionadas. Se refiere de estas funciones tales como se manifiestan en la acción; al pulso y palpitación misma, la circulación, la respiración, al movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada. También se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto cooperan al propósito común.

Esta descripción de la relación entre organización y administración ilustra también lo que quiere decirse al hablar de sistema en la organización. De igual modo que la organización se relaciona con el procedimiento, abarcando la interrelación de deberes tanto como los deberes mismos, también el sistema podría describirse como la técnica del procedimiento.

La introducción de la palabra "técnica" nos permite otro enfoque de la relación que existe entre la administración y la organización. Pudiera parecer que la organización está de algún modo supeditada a la administración. En un sentido práctico, es así, puesto que el instrumento siempre debe estar supeditado a aquello a lo cual sirven, y uno de los deberes de la administración es crearse sus propios instrumentos administrativos, esto es: organizar. Pero, considerada desde otro punto de vista, la relación es inversa. Si la estructura presupone su constructor u organizador, la función de administración también presupone una estructura, o algo que administrar. Debemos, pues, comparar ambas cosas en términos de técnica.

El arte o la técnica de la administración, en sus relaciones humanas, podría describirse como el arte de dirigir e inspirar a los seres humanos, el cual debe basarse en una profunda y sagaz comprensión humana. La técnica de la organización podría

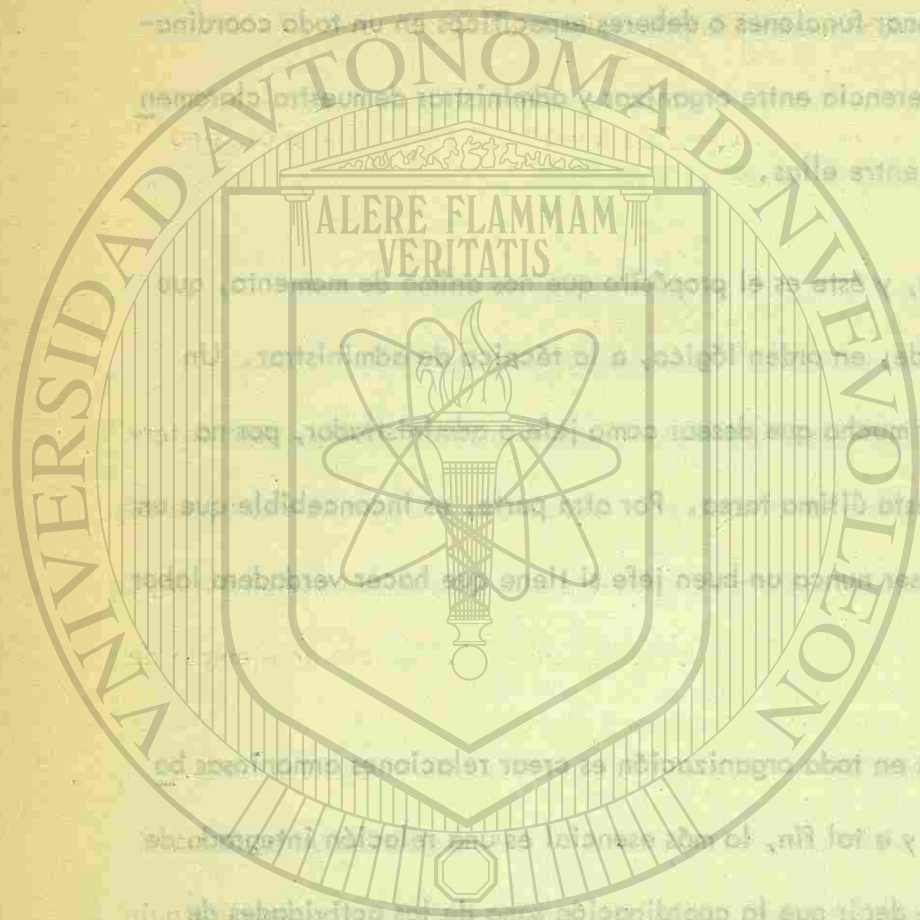


describirse como el arte de dirigir e inspirar a los seres humanos, el cual debe basarse en una profunda y sagaz comprensión humana. La técnica de la organización podría describirse como la de relacionar funciones o deberes específicos en un todo coordinado. Esta afirmación de la diferencia entre organizar y administrar demuestra claramente la relación íntima que hay entre ellas.

Demuestra, asimismo, y éste es el propósito que nos anima de momento, que la técnica de organizar precede, en orden lógico, a la técnica de administrar. Un buen organizador podría dejar mucho que desear como jefe o administrador, por no adaptarse su temperamento a esta última tarea. Por otra parte, es inconcebible que un deficiente organizador pueda ser nunca un buen jefe si tiene que hacer verdadera labor de organización.

La necesidad primera en toda organización es crear relaciones armoniosas basadas en intereses integrados, y a tal fin, lo más esencial es una relación integrada de las tareas mismas. Esto quiere decir que la coordinación sana de las actividades de todos los que trabajan exige como necesario antecedente la coordinación sana de las tareas mismas. Es, pues, evidente que una buena labor de organización es una condición previa necesaria para una eficiente administración. La administración presupone siempre algo tangible que administrar, y este algo sólo la organización suministrarlo. ®

A lo largo de toda la historia hallamos pruebas de cuán real es eso que llamamos talento organizador, tan auténticamente creador como el talento que se manifiesta en el campo de la creación artística. En verdad, la organización es un arte; y como tal ha de tener técnicos, basadas en principios. El hecho de que los grandes organizadores de la historia aplicaran esos principios sin clara conciencia de ellos, só-



lo prueba que su técnica era inherente a su talento. Sin embargo, toda nuestra experiencia demuestra que es posible adquirir toda nuestra experiencia demuestra que es posible hacerlo más fácilmente si conocemos sus principios básicos.

Trataremos, pues, en este libro no sólo de identificar estos principios, sino de relacionarlos entre sí.

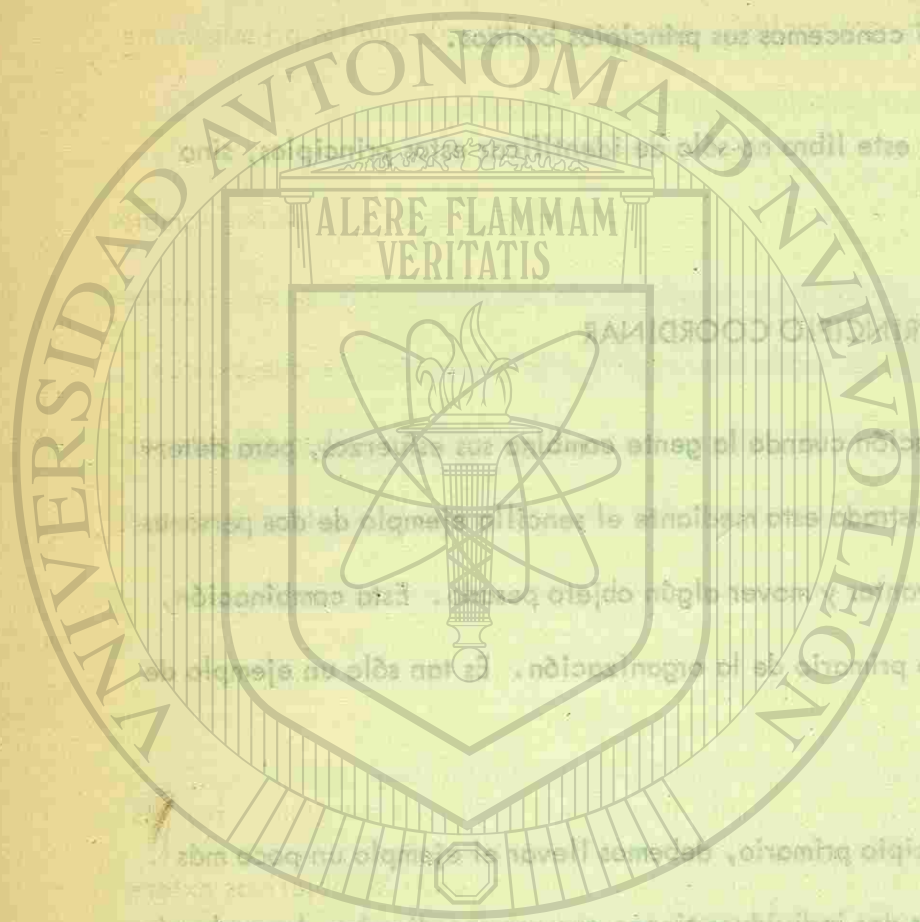
EL PRINCIPIO COORDINAR

Comienza la organización cuando la gente combina sus esfuerzos, para determinado propósito. Hemos demostrado esto mediante el sencillo ejemplo de dos personas que unen sus esfuerzos para levantar y mover algún objeto pesado. Esta combinación, sin embargo, no es el principio primario de la organización. Es tan sólo un ejemplo de organización en sí.

Para describir el principio primario, debemos llevar el ejemplo un poco más adelante. Los esfuerzos de esos dos individuos tienen que ser coordinados, lo cual quiere decir que ambos deben actuar juntos. Si uno levantara primero y luego lo hiciera el otro, no habría unidad de acción, ni, por lo tanto, una verdadera organización del esfuerzo. La coordinación apareció por vez primera en la organización cuando uno de nuestros velludos y romos antepasados asumió autoridad y lanzó el gutural equivalente de "Arriba". Aquí encontramos, pues, el primer principio de la organización.

La coordinación es, por consiguiente, la disposición ordenada del esfuerzo del grupo, para dar unidad de acción con vistas a un propósito común.

Al caracterizar a la coordinación como primer principio, queremos decir que



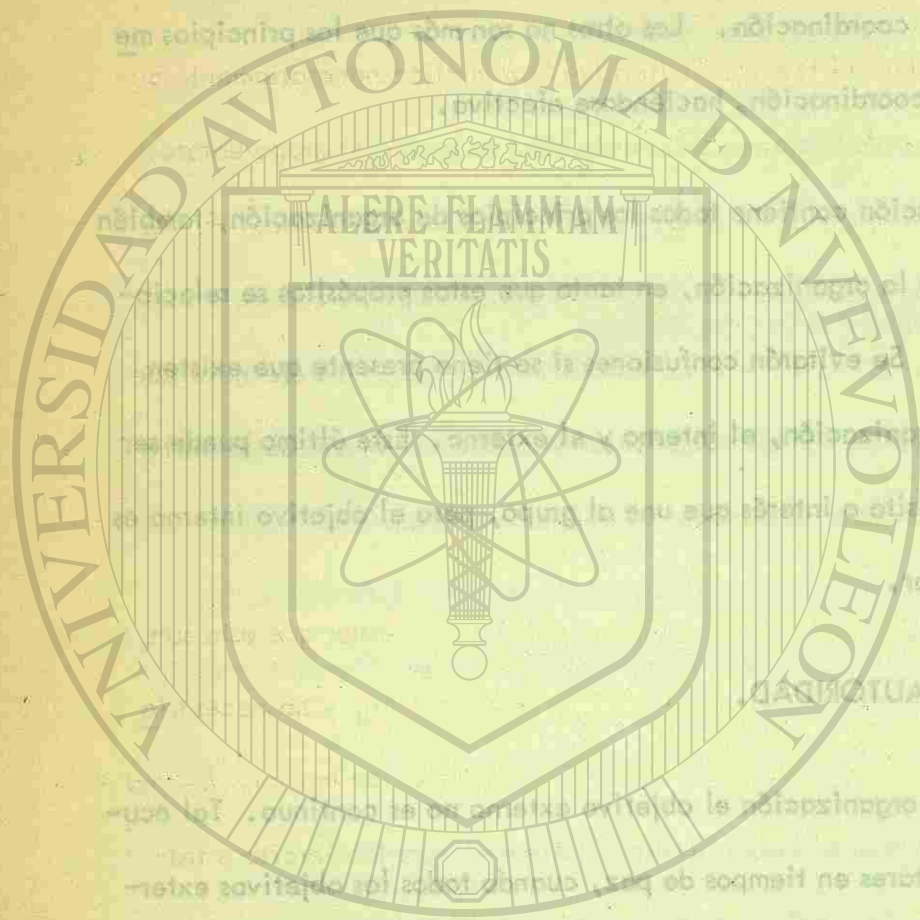
este término expresa los principios de organización "in toto"; y nada menos. Esto no significa que no existan otros principios subordinados; sino, tan sólo, que todos los demás están contenidos en éste de la coordinación. Los otros no son más que los principios mediante los cuales funciona la coordinación, haciéndose efectiva.

Así como la coordinación contiene todos los principios de organización, también expresa todos los propósitos de la organización, en tanto que estos propósitos se relacionan con su estructura interna. Se evitarán confusiones si se tiene presente que existen siempre dos objetivos de la organización, el interno y el externo. Este último puede ser cualquier cosa, según el propósito o interés que une al grupo, pero el objetivo interno es siempre de carácter coordinador.

AUTORIDAD.

En algunas esferas de organización el objetivo externo no es continuo. Tal ocurre con las organizaciones militares en tiempos de paz, cuando todos los objetivos externos están en suspenso, y el ejército se limita de aguardar el día de la movilización, el día de la acción. En toda forma de organización, sin embargo, el objetivo interno debe ser constante. Este objetivo interno es la eficiencia organizada, y todo lo que es esencial a ella se expresa con una sola palabra: "coordinación". No podemos sentarnos a esperar el día "M" cuando la coordinación se trata. Esta es una necesidad constante de la organización, esencial a su existencia misma.

Siendo la coordinación el principio que abarca todo lo demás en la organización, su propio principio y fundamento se encuentra en la autoridad o poder coordinador supremo. Siempre, en toda forma de organización, esta autoridad suprema debe



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

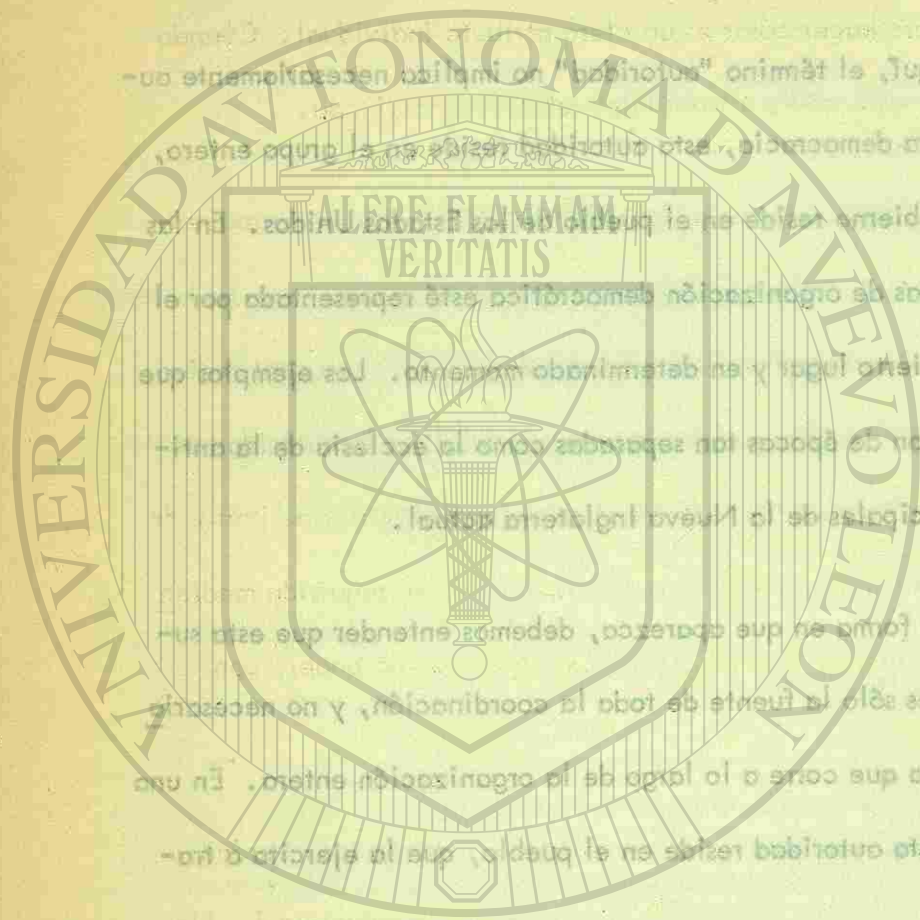
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

descansar en algún sitio o, de lo contrario, no habría esfuerzo directiva para ningún esfuerzo coordinado.

Tal como se le usa aquí, el término "autoridad" no implica necesariamente autocracia. Donde hay verdadera democracia, esta autoridad reside en el grupo entero, como en el caso de nuestro Gobierno reside en el pueblo de los Estados Unidos. En las formas más sencillas y compactas de organización democrática esté representada por el grupo entero, congregado en cierto lugar y en determinado momento. Los ejemplos que hallamos en el gobierno civil son de épocas tan separadas como la eclesia de la antigua Atenas y los consejos municipales de la Nueva Inglaterra actual.

Cualquiera que sea la forma en que aparezca, debemos entender que esta suprema autoridad coordinadora es sólo la fuente de toda la coordinación, y no necesariamente la dirección coordinadora que corre a lo largo de la organización entera. En una democracia como la nuestra, esta autoridad reside en el pueblo, que la ejerce a través de jefes elegidos por él.

La distinción entre autoridad y jefatura es tan vital que más adelante, a su tiempo, deberemos examinarla con el mayor detenimiento. Baste decir aquí que la autoridad coordinadora suprema está antes que la jefatura en orden lógico, puesto que es esta fuerza coordinadora la que constituye la organización. La jefatura, por otra parte, presupone siempre la existencia de organización. No puede existir el jefe a menos que haya algo que dirigir. La jefatura desde luego, debe ejercer una autoridad derivada. En las formas absolutistas de gobierno la suprema autoridad coordinadora suele ejercer ella misma la jefatura, pero este hecho no altera la diferencia esencial entre ambas cosas.



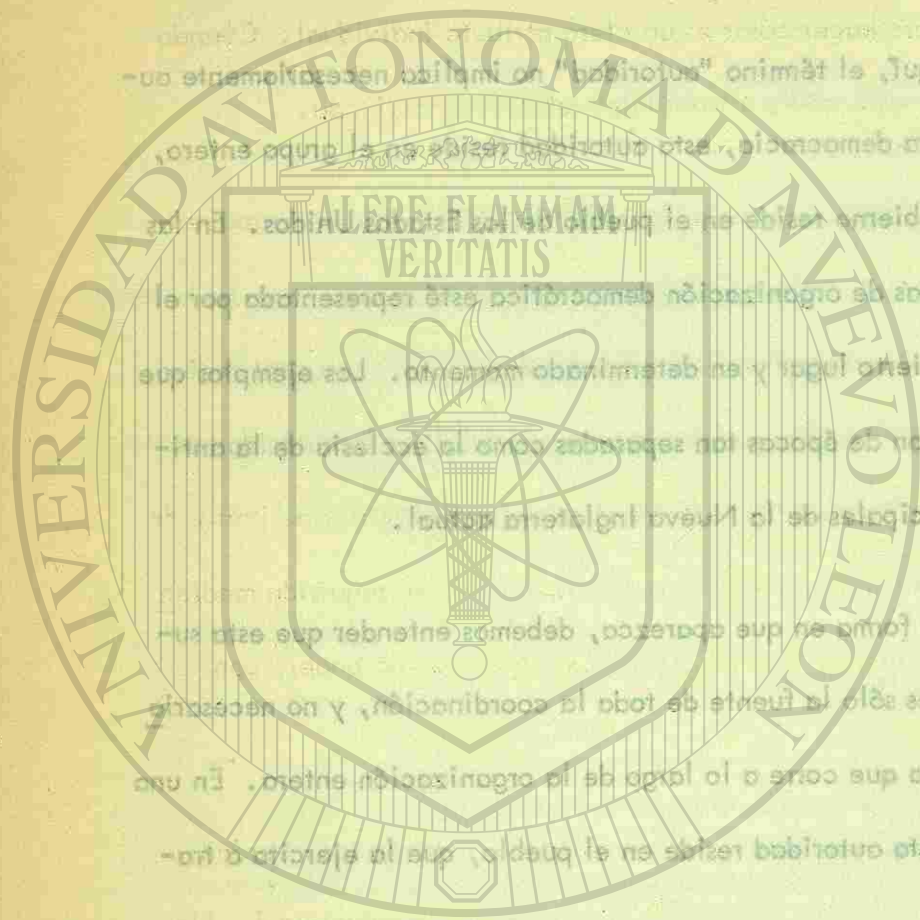
Tan vital como la distinción entre autoridad y jefatura, es la que existe entre autoridad y poder, dos términos que muchas veces se confunden. El poder en su sentido psíquico esto es, capacidad para hacer cosas es un claro atributo individual. Cuando hablamos del poder se ha hecho colectivo a través del esfuerzo coordinado.

La autoridad, por otra parte, es un derecho. De aquí que usemos la expresión "autoridad moral", y podríamos decir que un gran maestro como se dijo de Jesús, el más grande de todos los maestros, que habla "con autoridad propia", lo cual indica que tiene derecho moral a hablar como lo hace. En la organización, la autoridad es también un derecho por distinción en la esfera política entre los gobiernos de jure y de facto se basa en la diferencia entre el derecho que da una autoridad adquirida mediante algún procedimiento conocido como legítimo, y la mera posesión de poder, con prescindencia de cómo se le obtuvo.

Cabe la misma observación en cuanto al ejercicio de la autoridad, verdad que no se altera por el hecho de que la autoridad descansa en un derecho moral. No pueden separarse los derechos de los deberes, y si la autoridad usa sus derechos sin darle debida atención a esos deberes, tarde o temprano fracasará. Ninguna organización tiene perspectiva alguna de estabilidad si no se basa en factores morales.

SERVICIO MUTUO. ®

La comunidad de interés es la base legítima de toda organización. Al buscar sus fundamentos psíquicos encontramos que quiere decir tan sólo mutualidad de intereses. Esto implica a su vez deberes mutuos, lo que significa la obligación de servicio mutuo. Esta obligación es universal, y trasciende por consiguiente a la esfera de la



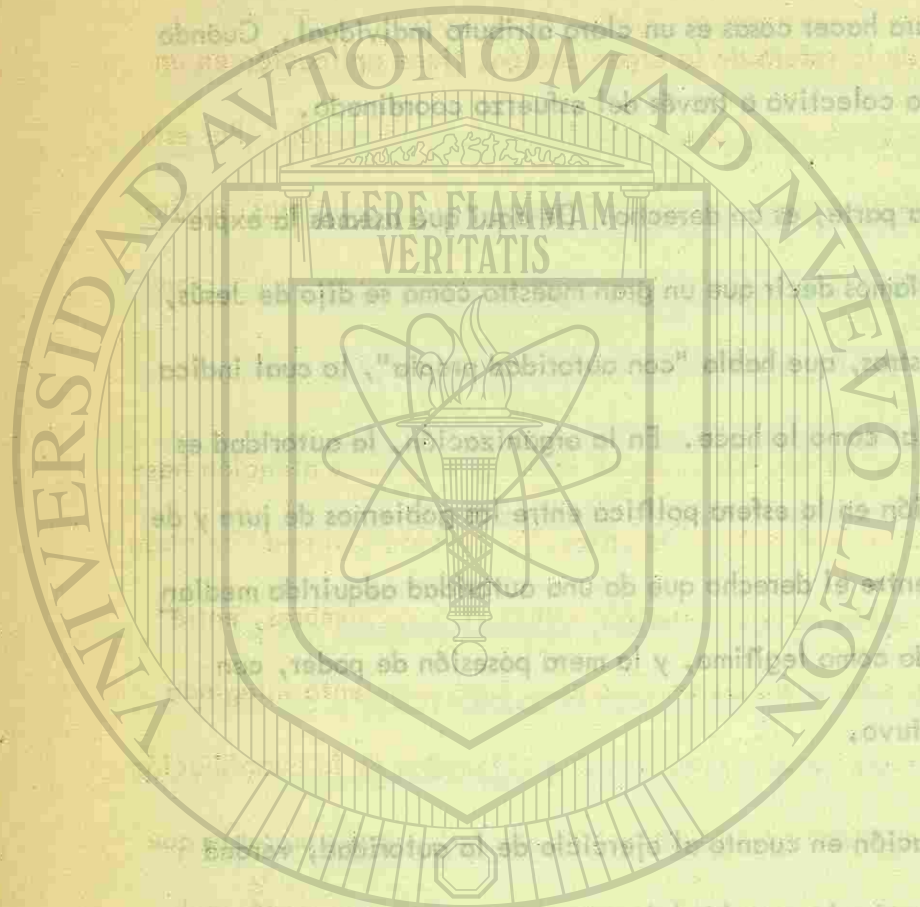
Tan vital como la distinción entre autoridad y jefatura, es la que existe entre autoridad y poder, dos términos que muchas veces se confunden. El poder en su sentido psíquico esto es, capacidad para hacer cosas es un claro atributo individual. Cuando hablamos del poder se ha hecho colectivo a través del esfuerzo coordinado.

La autoridad, por otra parte, es un derecho. De aquí que usemos la expresión "autoridad moral", y podríamos decir que un gran maestro como se dijo de Jesús, el más grande de todos los maestros, que habla "con autoridad propia", lo cual indica que tiene derecho moral a hablar como lo hace. En la organización, la autoridad es también un derecho por distinción en la esfera política entre los gobiernos de jure y de facto se basa en la diferencia entre el derecho que da una autoridad adquirida mediante algún procedimiento conocido como legítimo, y la mera posesión de poder, con prescindencia de cómo se le obtuvo.

Cabe la misma observación en cuanto al ejercicio de la autoridad, verdad que no se altera por el hecho de que la autoridad descansa en un derecho moral. No pueden separarse los derechos de los deberes, y si la autoridad usa sus derechos sin darle debida atención a esos deberes, tarde o temprano fracasará. Ninguna organización tiene perspectiva alguna de estabilidad si no se basa en factores morales.

SERVICIO MUTUO. [®]

La comunidad de interés es la base legítima de toda organización. Al buscar sus fundamentos psíquicos encontramos que quiere decir tan sólo mutualidad de intereses. Esto implica a su vez deberes mutuos, lo que significa la obligación de servicio mutuo. Esta obligación es universal, y trasciende por consiguiente a la esfera de la



organización. *Dout des* (doy para que des), como decía la máxima jurídica de la Roma antigua, es la base evidente de todas las relaciones humanas.

Sin embargo, dentro de la esfera de la organización, tiene aplicación en un sentido especial. Está ahí el aspecto moral del principio de la coordinación. Por esta razón, las organizaciones de todas clases, ya sean gubernamentales, religiosas, militares o industriales, nos ofrecen los mejores ejemplos del espíritu humano de servicio mutuo.

Aunque la técnica formal de organización ha recibido muy poca atención hasta los últimos años, las fases humanísticas de la organización cuentan con una literatura profusa. Esta literatura da a la obligación de servicio mutuo diversos nombres, entre ellos los de cooperación, integración, relación funcional y funcionamiento integrado. Todos estos nombres sugieren tanto el aspecto formal como el humano de la coordinación, demostrando cuán imposible es mantener separados ambos. Debemos tener presente que las organizaciones son creadas por seres humanos, y de ahí que todo lo que es formal en las formas organizadas tenga que descansar sobre cimientos psíquicos.

La coordinación auténtica ha de basarse sobre una verdadera comunidad de interés en lograr el objetivo deseado. Es igualmente cierto que una comunidad de interés que es auténtica, no solamente en el sentido objetivo sino también en la conciencia de todos, solamente puede cobrar vida a través de una verdadera comunidad de comprensión. Esto quiere decir no sólo que la administración y los miembros deben entenderse cuál es el verdadero propósito y, más aún, que todo grupo representado en la organización debe entender cómo y porqué es de importancia fundamental al bienestar de todos el logro de dicho propósito.

La razón nos parece evidente. La mutualidad de intereses o, si se prefiere, el interés común no constituye, por lo que hace a la conciencia humana, una identidad de interés. El único medio concebible de lograr una verdadera integración de todos los intereses de grupo en la organización es a través de normas administrativas que hagan esta comunidad de intereses una realidad más tangible para cada uno de los miembros del grupo.

Es evidente que todo elemento de coordinación psíquica constituye una necesidad en el establecimiento de armonía en todas las relaciones internas. Pero esto no abarca, sin embargo, todo lo necesario para el logro de una verdadera coordinación eficaz. Por consiguiente, antes de dejar el tema de la coordinación, debemos considerar un elemento más, que aún cuando sea particularmente notorio en la iglesia y en la organización militar, encierra una lección para quien tenga a su cargo la organización en cualquier esfera.

DOCTRINA

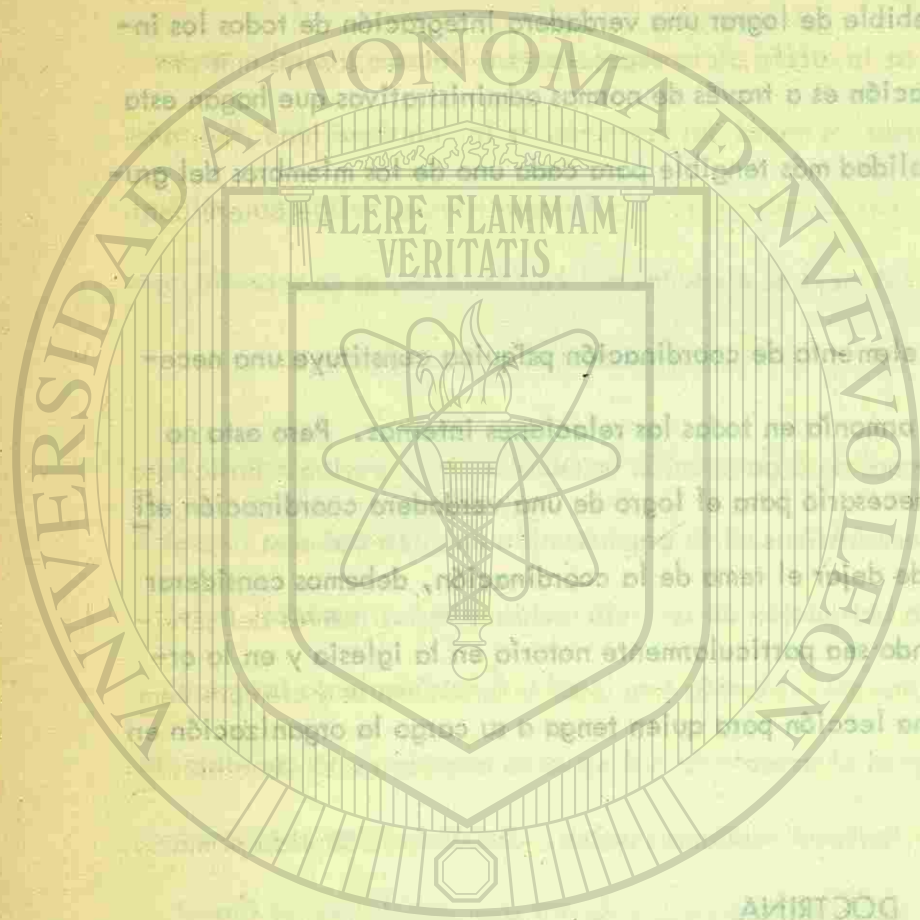
La coordinación implica una meta u objetivo. Pero de ahí no se sigue que, aún cuando haya un auténtico interés mutuo, y una comprensión mutua, y un cierto grado de participación mutua, todos y cada uno de los miembros de la organización tenga que llevar, de hecho, en su mente una comprensión profunda del objetivo y de cómo ha de lograrse éste. Entre los funcionarios de alto rango, que son responsables de la obtención de resultados, esta comprensión debe estar presente siempre. Deben saber, incluso, que mientras más y más se filtre esta comprensión hacia todos los rangos y grados, hasta que todos estén empapados de ella, mayor será el esfuerzo coordinado y mayor el vigor de la organización para el logro de sus propósitos. El necesario medio para tal fin nos pone en

La razón nos parece evidente. La mutualidad de intereses o, si se prefiere, el interés común no constituye, por lo que hace a la conciencia humana, una identidad de interés. El único medio concebible de lograr una verdadera integración de todos los intereses de grupo en la organización es a través de normas administrativas que hagan esta comunidad de intereses una realidad más tangible para cada uno de los miembros del grupo.

Es evidente que todo elemento de coordinación psíquica constituye una necesidad en el establecimiento de armonía en todas las relaciones internas. Pero esto no abarca, sin embargo, todo lo necesario para el logro de una verdadera coordinación eficaz. Por consiguiente, antes de dejar el tema de la coordinación, debemos considerar un elemento más, que aún cuando sea particularmente notorio en la iglesia y en la organización militar, encierra una lección para quien tenga a su cargo la organización en cualquier esfera.

DOCTRINA

La coordinación implica una meta u objetivo. Pero de ahí no se sigue que, aún cuando haya un auténtico interés mutuo, y una comprensión mutua, y un cierto grado de participación mutua, todos y cada uno de los miembros de la organización tenga que llevar, de hecho, en su mente una comprensión profunda del objetivo y de cómo ha de lograrse éste. Entre los funcionarios de alto rango, que son responsables de la obtención de resultados, esta comprensión debe estar presente siempre. Deben saber, incluso, que mientras más y más se filtre esta comprensión hacia todos los rangos y grados, hasta que todos estén empapados de ella, mayor será el esfuerzo coordinado y mayor el vigor de la organización para el logro de sus propósitos. El necesario medio para tal fin nos pone en



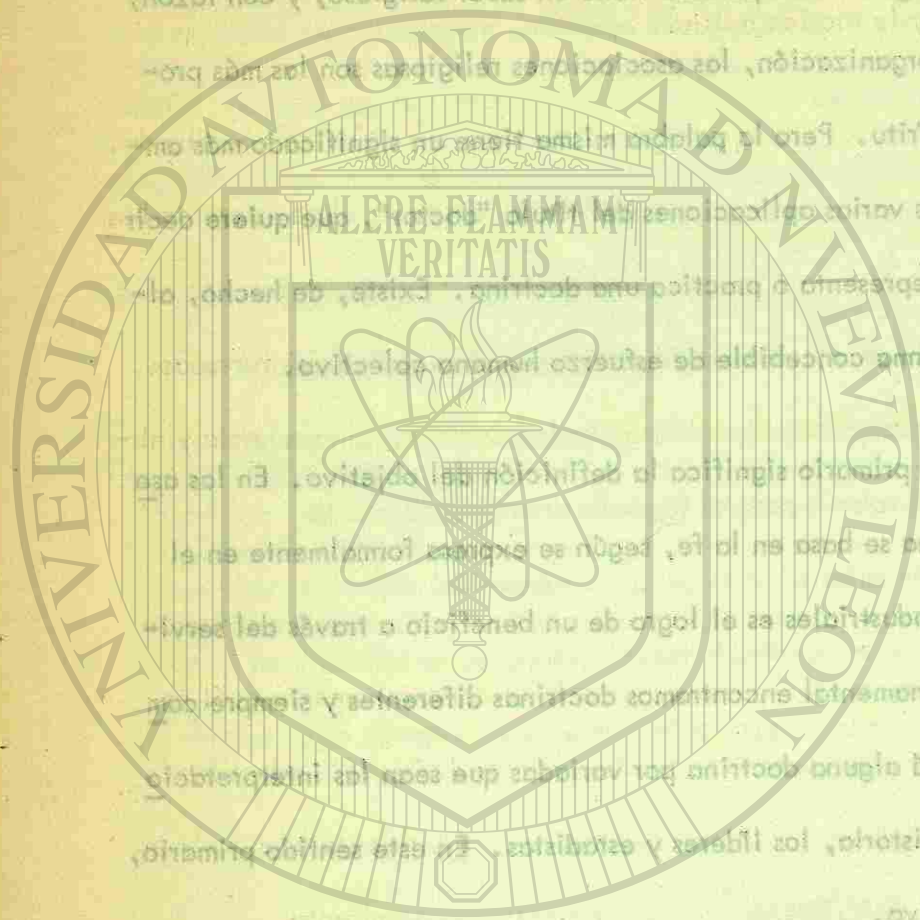
contacto con la significativa palabra "doctrina".

Para la mayoría de la gente esta palabra tiene un saber religioso, y con razón, porque de todas las formas de organización, las asociaciones religiosas son las más profundamente imbuídas de su espíritu. Pero la palabra misma tiene un significado más amplio. Lo vemos ilustrado en las varias aplicaciones del título "doctor", que quiere decir sencillamente el que enseña, representa o practica una doctrina. Existe, de hecho, alguna doctrina detrás de toda forma concebible de esfuerzo humano colectivo.

Doctrina en su sentido primario significa la definición del objetivo. En las asociaciones religiosas esta doctrina se basa en la fe, según se expresa formalmente en el credo. En las organizaciones industriales es el logro de un beneficio a través del servicio. En las organización gubernamental encontramos doctrinas diferentes y siempre cambiantes, pero en todo caso habrá alguna doctrina por variadas que sean las interpretaciones que le den, a través de la historia, los líderes y estadistas. En este sentido primario, "doctrina" es sinónimo de objetivo.

Cuando consideramos, sin embargo, el procedimiento necesario para alcanzar el objetivo, encontramos que la palabra tiene un significado secundario, al que parece erróneo denominar así, pues en muchas ocasiones adquiere una importancia práctica que trasciende el sentido primario. Los siguientes ejemplos lo mostrarán.

La doctrina del objetivo resulta evidente en el caso de un médico o cirujano. Consiste en restablecer al paciente. Pero la doctrina que rige los procedimientos y su aplicación exige un entrenamiento intenso y una amplia experiencia. Igualmente, la doctrina del objetivo militar es sencilla. Según la escuela de Foch y de Napoleón con



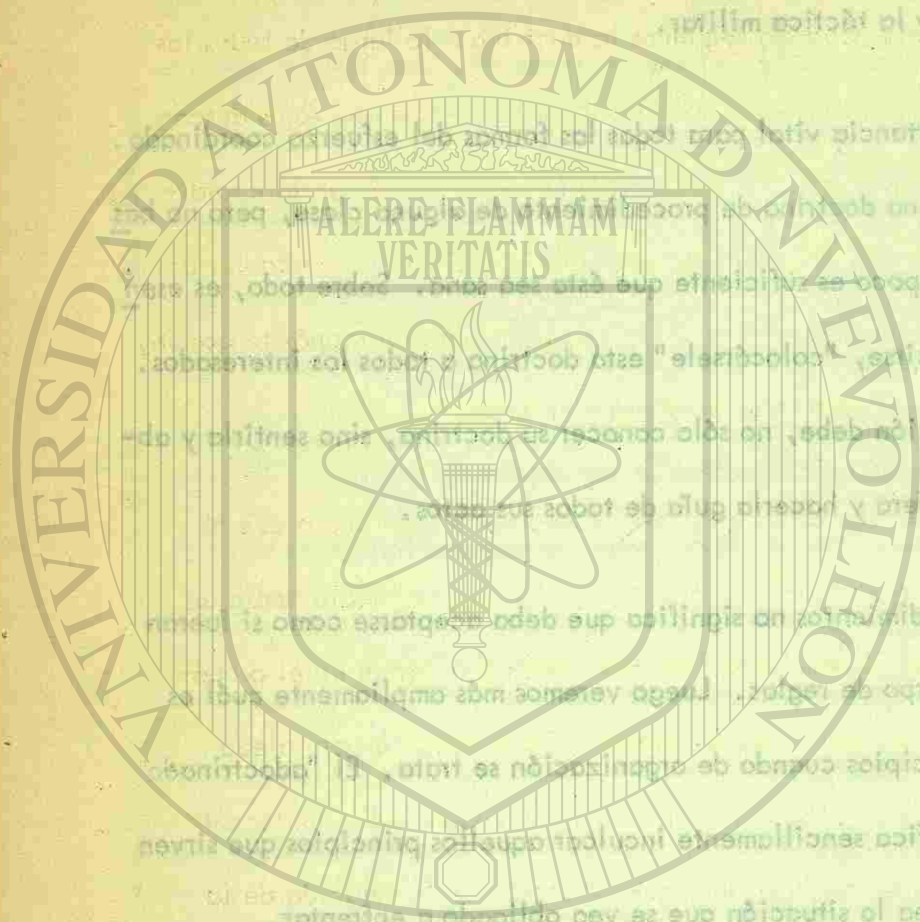
siste en imponer una decisión mediante la aniquilación del adversario. El procedimiento necesario, sin embargo, constituye de por sí un arte de alta técnica, que envuelve todos los principios de la estrategia y la táctica militar.

Este punto es de importancia vital para todas las formas del esfuerzo coordinado. Siempre será cierto que habrá una doctrina de procedimiento de alguna clase, pero no basta tener tal doctrina, como tampoco es suficiente que ésta sea sana. Sobre todo, es esencial que pueda, como suele decirse, "colocársele" esta doctrina a todos los interesados. Cada miembro de una organización debe, no sólo conocer su doctrina, sino sentirla y absorberla hasta vivir en su atmósfera y hacerla guía de todos sus actos.

Una doctrina de procedimientos no significa que deba aceptarse como si fueran artículos de fe determinado cuerpo de reglas. Luego veremos más ampliamente cuál es la distinción entre reglar y principios cuando de organización se trata. El "adoctrinamiento" en sentido militar significa sencillamente inculcar aquellos principios que sirven de guía al militar, cualquiera sea la situación que se vea obligado a enfrentar.

Encontraremos una ilustración más sencilla de la unidad de doctrina, y de la necesidad que hay de ella en el logro de cualquier objetivo de grupo, si no volvemos a la actividad deportiva, como en nuestros juegos nacionales de beisbol y futbol, con sus grupos en competencia, donde la clave del éxito en el logro del propósito depende del esfuerzo coordinado. En estos deportes hay una auténtica diferenciación funcional de deberes. En sentido formal, sin embargo, todos los problemas de organización están predefinidos por las reglas del juego. También el objetivo primario es tan sencillo que podemos expresarlo con una sola palabra: ganar.

Sin embargo, cuando llegamos al procedimiento, en otras palabras, a los medios,

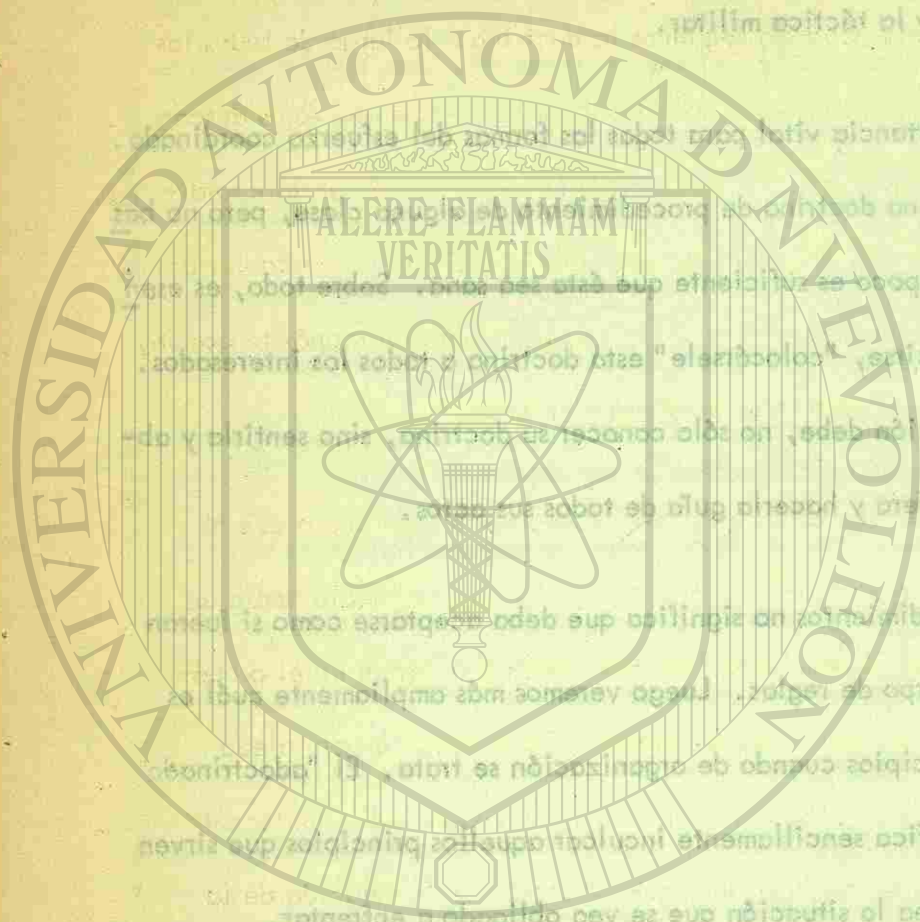


necesarios para obtener la victoria, nos encontramos en cada caso, con una verdadera doctrina que explica la tremenda importancia que tiene el administrador del equipo de beisbol y el entrenador de futbol. Cuando seguimos la doctrina a lo largo de todas las complicaciones de la estrategia del beisbol y del futbol, encontramos que éstas descansan, como debe ser, en el principio primario de la organización, o sea, en la coordinación del esfuerzo. Esta coordinación, tan esencial para la victoria en cualquier deporte donde cierto número de jugadores combinan sus esfuerzos para un propósito común, nos ha dado la magnífica palabra "teamwork" (trabajo en equipo).

Otro ejemplo, en una esfera diferente, es la coordinación de una orquesta sinfónica. Aquí el propósito es crear armonía colectiva, no como un medio hacia un fin, sino como un fin en sí. Para obtener este fin, cada músico se funde en el propósito común. Y el funcionalismo en una orquesta es tan variado como la naturaleza misma de los diferentes instrumentos. En la orquesta estas funciones individuales adquieren importancia solamente al contribuir al propósito común, y la relación de la función de cada músico con ese propósito está presente siempre en su resultado. El hecho de que el objetivo surge instantáneamente de la coordinación inicial hace que la orquesta sea símbolo supremo y el ejemplo más sencillo del esfuerzo coordinado.

DISCIPLINA.

No debemos dejar de observar otro factor esencial a la eficiencia organizada. La eficiencia organizada en la persecución de cualquier objetivo exige una doctrina más sana, requiere a su vez una disciplina organizada. Con esto queremos indicar algo más vital que la disciplina impuesta por mandato. Esta es esencial, pero aún es más vital la disciplina que el mando debe imponerse a sí mismo, puesto que

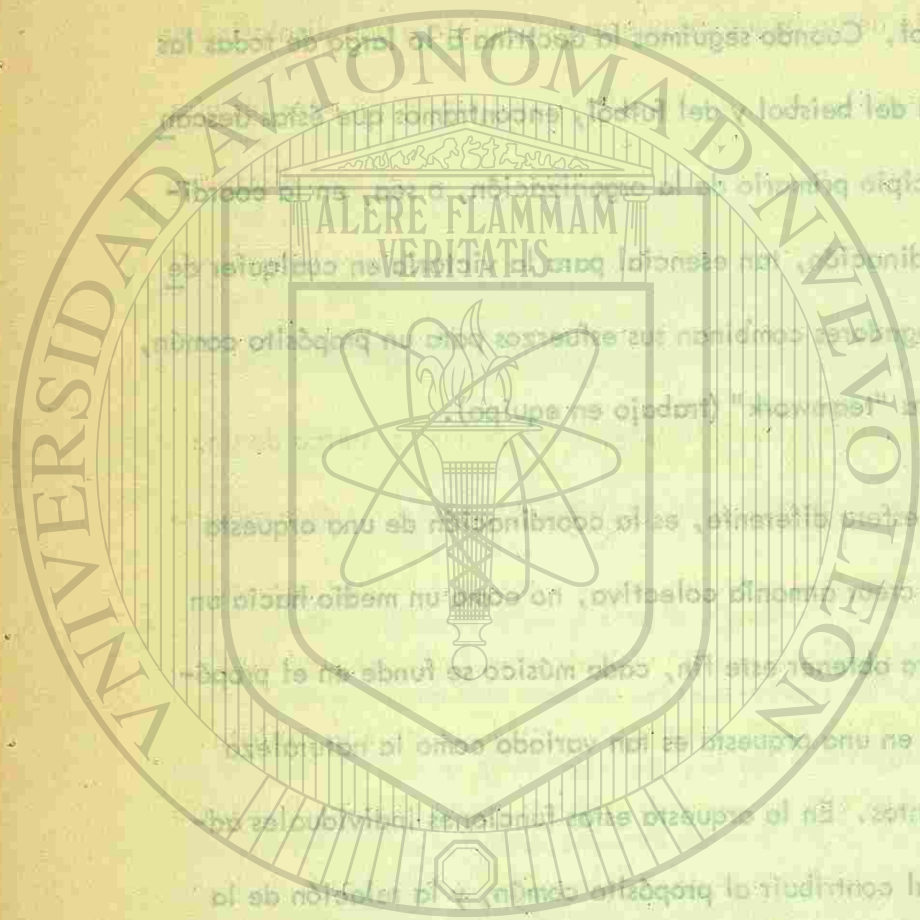


necesarios para obtener la victoria, nos encontramos en cada caso, con una verdadera doctrina que explica la tremenda importancia que tiene el administrador del equipo de beisbol y el entrenador de futbol. Cuando seguimos la doctrina a lo largo de todas las complicaciones de la estrategia del beisbol y del futbol, encontramos que éstas descansan, como debe ser, en el principio primario de la organización, o sea, en la coordinación del esfuerzo. Esta coordinación, tan esencial para la victoria en cualquier deporte donde cierto número de jugadores combinan sus esfuerzos para un propósito común, nos ha dado la magnífica palabra "teamwork" (trabajo en equipo).

Otro ejemplo, en una esfera diferente, es la coordinación de una orquesta sinfónica. Aquí el propósito es crear armonía colectiva, no como un medio hacia un fin, sino como un fin en sí. Para obtener este fin, cada músico se funde en el propósito común. Y el funcionalismo en una orquesta es tan variado como la naturaleza misma de los diferentes instrumentos. En la orquesta estas funciones individuales adquieren importancia solamente al contribuir al propósito común, y la relación de la función de cada músico con ese propósito está presente siempre en su resultado. El hecho de que el objetivo surge instantáneamente de la coordinación inicial hace que la orquesta sea símbolo supremo y el ejemplo más sencillo del esfuerzo coordinado.

DISCIPLINA.

No debemos dejar de observar otro factor esencial a la eficiencia organizada. La eficiencia organizada en la persecución de cualquier objetivo exige una doctrina más sana, requiere a su vez una disciplina organizada. Con esto queremos indicar algo más vital que la disciplina impuesta por mandato. Esta es esencial, pero aún es más vital la disciplina que el mando debe imponerse a sí mismo, puesto que

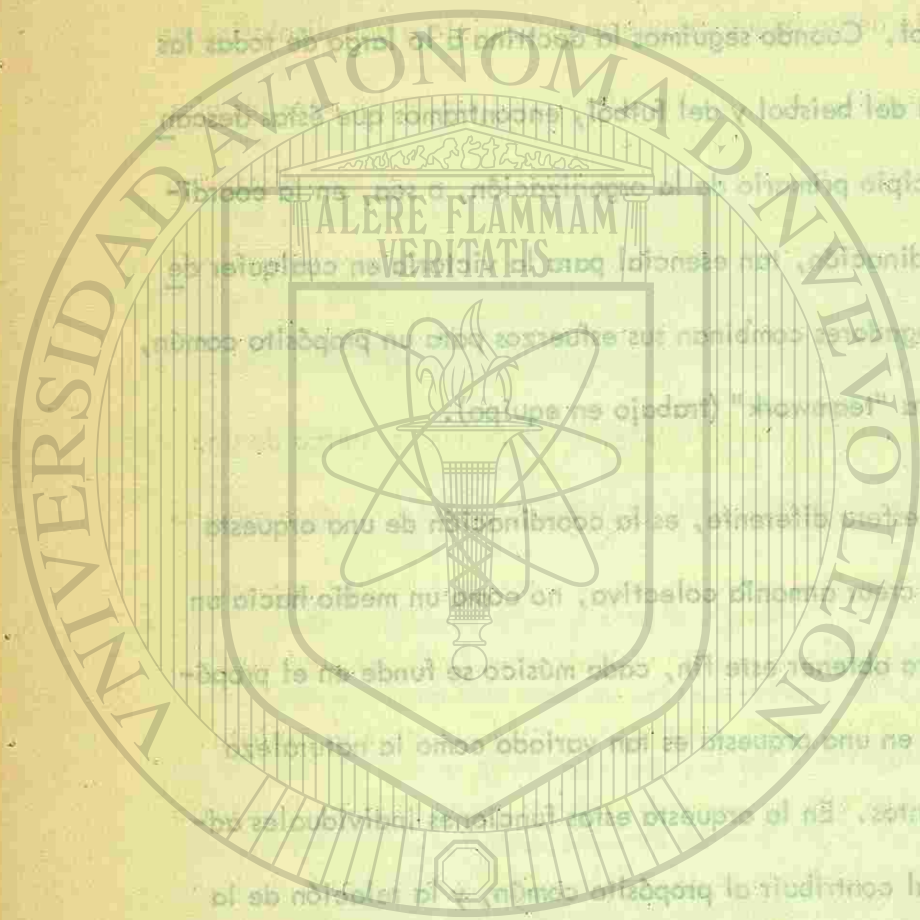


tal disciplina es el primer requisito para asegurar una auténtica eficiencia organizada. Sin esa autodisciplina en los niveles superiores sería inútil esperar disciplina en cualquier otro nivel. El comandante de un buque de guerra está sujeto a una disciplina de grado aún más severa que el marinero. Aún el Papa debe lavar todos los años los pies a un mendigo y confesarse dos veces por semana. Podríamos llamarle a esto disciplina a través del ejemplo, pero tales ejemplos son esenciales para la disciplina de toda organización.

En resumen, de todas estas observaciones se desprende que la fuerza de una organización es determinada por su espíritu, y que ese espíritu debe estar determinado por el propósito y los medios necesarios a su logro, y que estos medios implican una doctrina de la cual se deriva el espíritu de la organización, y a base del cual vive. Por otro lado, no hay organización que pueda vivir sobre la sola base de su espíritu. La coordinación debe tener su aspecto formal, que quiere decir una técnica de método a través del cual se dirige su fuerza hacia el logro del propósito.

EL PRINCIPIO GRADUAL.

La coordinación debe contener en su esencia la autoridad coordinadora suprema. También es esencial al concepto de organización que hayan un proceso formal a través del cual esta autoridad coordinadora funcione desde arriba a través de todo el cuerpo organizado. Este proceso es una realidad tangible que puede observarse en toda organización. Aparece en una forma tan diáfana que prácticamente se bautiza a sí misma.



tal disciplina es el primer requisito para asegurar una auténtica eficiencia organizada. Sin esa autodisciplina en los niveles superiores sería inútil esperar disciplina en cualquier otro nivel. El comandante de un buque de guerra está sujeto a una disciplina de grado aún más severa que el marinero. Aún el Papa debe lavar todos los años los pies a un mendigo y confesarse dos veces por semana. Podríamos llamarle a esto disciplina a través del ejemplo, pero tales ejemplos son esenciales para la disciplina de toda organización.

En resumen, de todas estas observaciones se desprende que la fuerza de una organización es determinada por su espíritu, y que ese espíritu debe estar determinado por el propósito y los medios necesarios a su logro, y que estos medios implican una doctrina de la cual se deriva el espíritu de la organización, y a base del cual vive. Por otro lado, no hay organización que pueda vivir sobre la sola base de su espíritu. La coordinación debe tener su aspecto formal, que quiere decir una técnica de método a través del cual se dirige su fuerza hacia el logro del propósito.

EL PRINCIPIO GRADUAL.

La coordinación debe contener en su esencia la autoridad coordinadora suprema. También es esencial al concepto de organización que hayan un proceso formal a través del cual esta autoridad coordinadora funcione desde arriba a través de todo el cuerpo organizado. Este proceso es una realidad tangible que puede observarse en toda organización. Aparece en una forma tan diáfana que prácticamente se bautiza a sí misma.

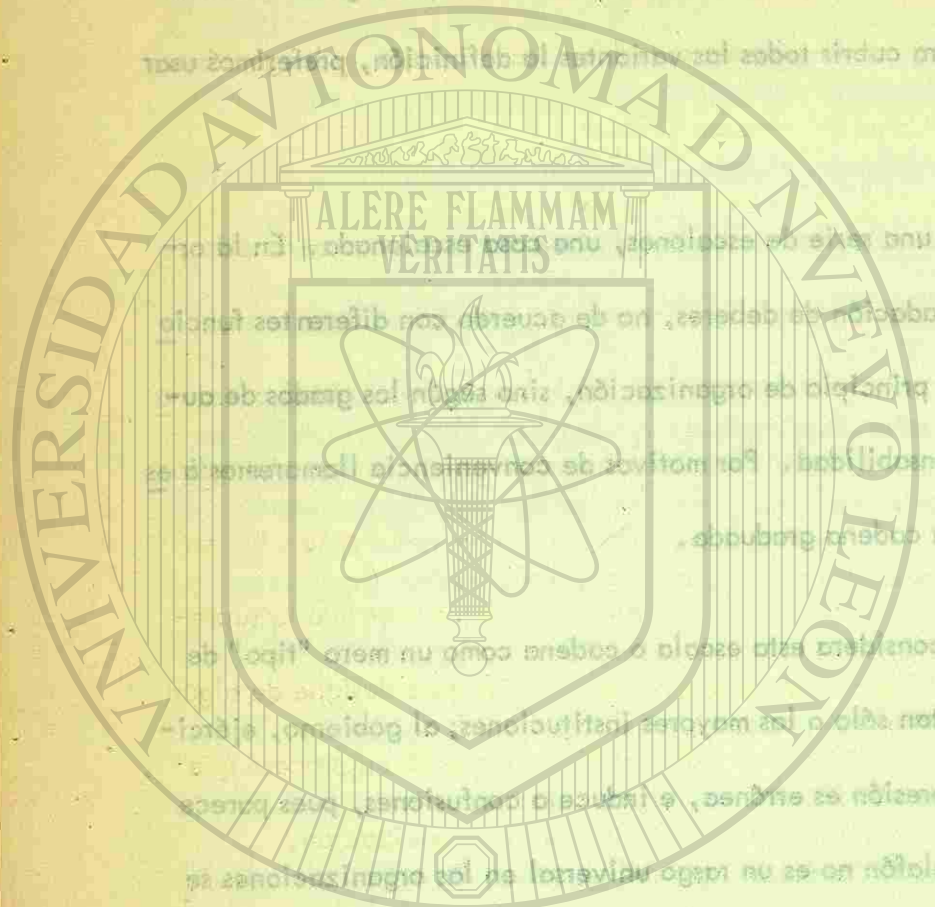
EL PRINCIPIO GRADUAL

El principio gradual es esa misma forma de organización que algunas veces se denomina jerárquica. Pero para cubrir todas las variantes la definición, preferimos usar aquí la palabra gradual.

Graduación significa una serie de escalones, una cosa escalonada. En la organización quiere decir una gradación de deberes, no de acuerdo con diferentes funciones, ya que esto envuelve otro principio de organización, sino según los grados de autoridad y correspondiente responsabilidad. Por motivos de conveniencia llamaremos a este fenómeno de organización la cadena graduada.

La impresión general considera esta escala o cadena como un mero "tipo" de organización, que caracteriza tan sólo a las mayores instituciones; al gobierno, ejército, iglesia, industria. Esta impresión es errónea, e induce a confusiones, pues parece implicar que la cadena del escalafón no es un rasgo universal en las organizaciones se diferencian de las demás tan sólo por ser más larga la cadena. La verdad es que dondequiera que encontremos una organización, aunque sea de dos personas, en relación de superior a subordinado, encontramos el principio de escalafón. Esta cadena constituye el proceso universal de coordinación, a través del cual la suprema autoridad coordinadora actúa a lo largo de toda la estructura.

El proceso de escalafón tiene su propio principio, proceso y efecto. Estos son: 1) jefatura, 2) delegación y 3) definición funcional; y los estudiaremos en el mismo orden.



EL PRINCIPIO GRADUAL

El principio gradual, es esa misma forma de organización que algunas veces se denomina jerárquica. Pero para cubrir todas las variaciones de la jerarquía, utilizamos la palabra gradual.

Gradualidad significa una serie de etapas, una serie de grados. En la organización quiere decir una gradación de deberes, no de acuerdo con diferentes funciones, ya que esto envuelve otro principio de organización, sino según los grados de autoridad y correspondiente responsabilidad, por motivos de conveniencia y limitaciones de un organismo de organización la cadena gradual.

La impresión general que se tiene al observar esta especie de cadena es que es un tipo de organización, que caracteriza tan sólo a las mejores instituciones, el gobierno, la iglesia, industria. Esta impresión es errónea, e incluso constructiva. La impresión que se tiene al observar la cadena del escalón no es un rasgo distintivo de las organizaciones de jerarquía de los demás tan sólo por ser más larga la cadena. La verdad es que cuando se encuentran una organización, cuando sea de dos personas, en relación de subordinación, encontramos el principio de la cadena gradual.

El proceso universal de coordinación, a través del cual la suprema autoridad coordina los detalles a lo largo de toda la estructura.

DIRECCIÓN GENERAL

El proceso de dirección tiene su propio principio, proceso y efecto. Estos son: (1) delegación y (2) definición funcional; y los estudiaremos en el mismo orden.

Como el espíritu mismo de coordinación. Y es, de hecho, la fase operacional de este

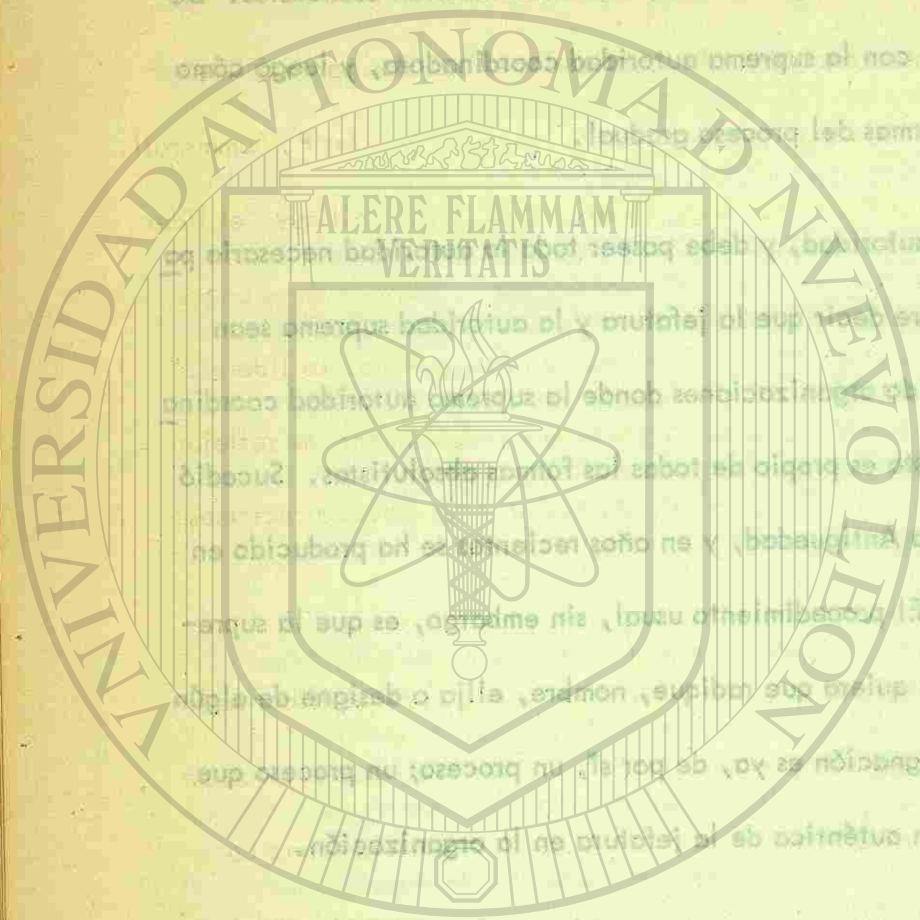
LIDERATO.

Al estudiar el liderato en la organización, dos cosas resultan esenciales. Debemos definir cómo se relaciona con la suprema autoridad coordinadora, y luego cómo se relaciona con las otras dos formas del proceso gradual.

El liderato representa autoridad, y debe poseer toda la autoridad necesaria para ejercitarse, pero esto no quiere decir que la jefatura y la autoridad suprema sean idénticas. Es cierto que ha habido organizaciones donde la suprema autoridad coordina ejerce su propio liderato; esto es propio de todas las formas absolutistas. Sucedió en los imperios autocráticos de la Antigüedad, y en años recientes se ha producido en los llamados Estados totalitarios. El procedimiento usual, sin embargo, es que la suprema autoridad coordinadora donde quiera que radique, nombre, elija o designe de algún otro modo a sus líderes. Tal designación es ya, de por sí, un proceso; un proceso que nos da la clave para la definición auténtica de la jefatura en la organización.

El liderato es la forma que la autoridad asume al ponerse a actuar. Como tal, es el principio determinante del proceso gradual, y existe no sólo en la fuente sino que se proyecta a lo largo de toda la cadena gradual hasta haber efectuado la coordinación formal de la estructura completa.

La importancia de un liderato eficiente aumenta con el crecimiento de la organización. Tal crecimiento exige líderes que conozcan los principios de organización y que sepan aplicarlos. Pero las cualidades de un líder no se reducen a la capacidad de organizar; exigen cualidades psíquicas para dirigir. Este aspecto de liderato es tan vital como el espíritu mismo de coordinación. Y es, de hecho, la fase operacional de este

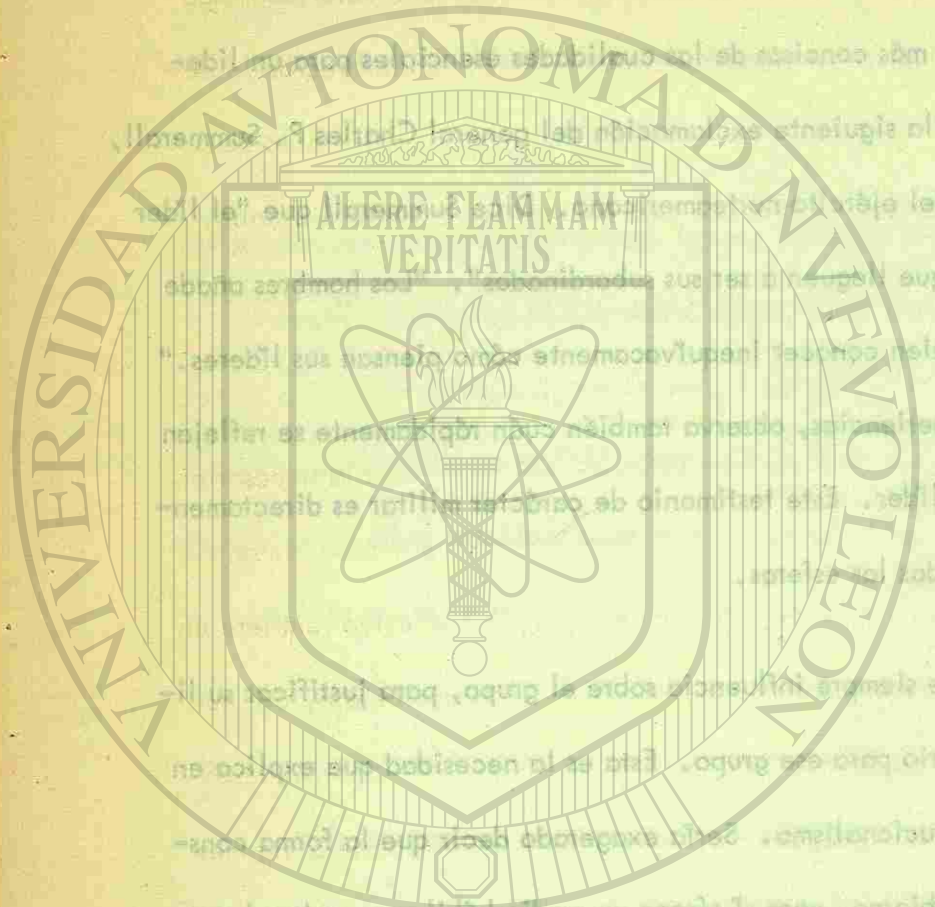


proceso, ya que es el líder quien debe coordinar, no sólo las tareas sino también a las personas que las desempeñan.

Uno de los resúmenes más concisos de las cualidades esenciales para un liderato eficiente se encuentra en la siguiente exclamación del general Charles P. Summerall, antiguo jefe de estado mayor del ejército norteamericano. Dice Summerall que "el líder debe ser todo lo que él desea que lleguen a ser sus subordinados". "Los hombres añaden como sus líderes, y suelen conocer inequívocamente cómo piensan sus líderes." El general Pershing, en sus Experiencias, observa también cuán rápidamente se reflejan en el grupo las cualidades del líder. Este testimonio de carácter militar es directamente aplicable a los líderes en todas las esferas.

Aunque el líder ejerce siempre influencia sobre el grupo, para justificar su liderato, debe resultar satisfactorio para ese grupo. Esta es la necesidad que explica en general nuestro moderno constitucionalismo. Sería exagerado decir que la forma constitucional garantiza un buen gobierno, pero sí ofrece un medio hábil para evitar los malos gobiernos. El grupo como tal necesita cierta defensa contra el mal liderato; y es la evolución de forma lo que hace relativamente fácil cambiar los líderes. Así, las formas constitucionales impiden la permanencia del liderato, que caracteriza a las autocracias, tal como resulta del principio de libre oportunidad, del que las formas constitucionales son expresión externa.

Volviendo a los principios formales de organización, el próximo punto a considerar es que el proceso gradual originado en la jefatura debe tener su propio movimiento, a través del cual se forma la escala. Y es éste el proceso que pasaremos a estudiar ahora.

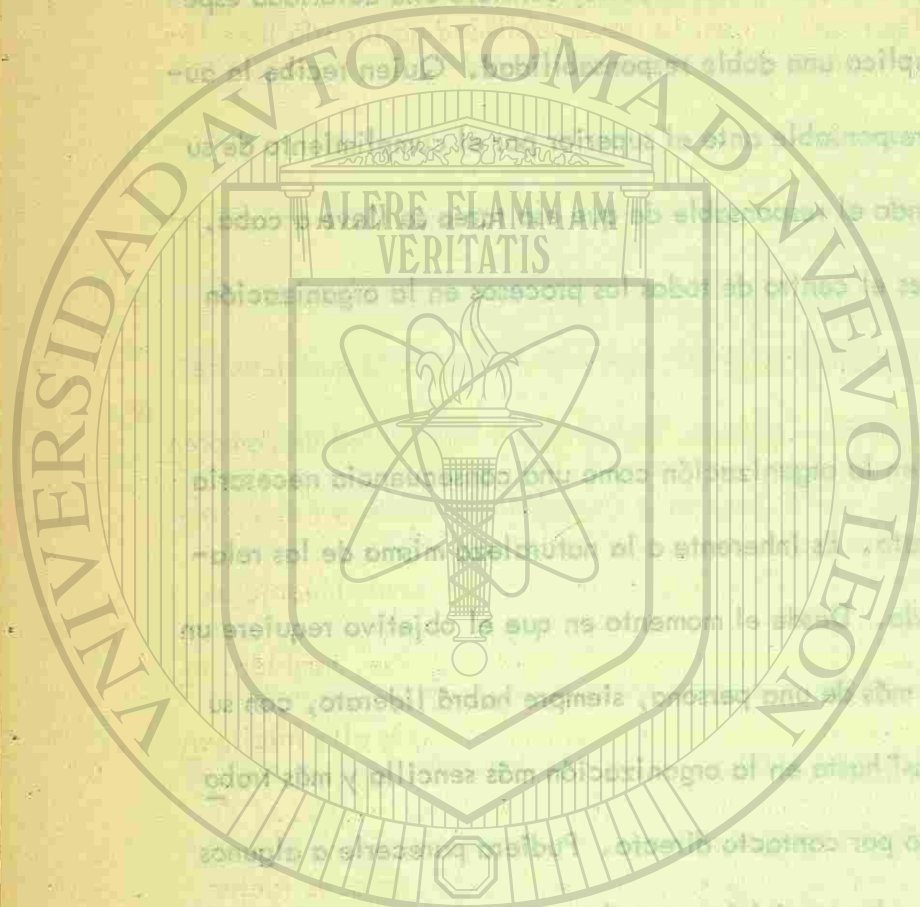


DELEGACION.

Delegación significa que una autoridad superior confiere una autoridad específica. Fundamentalmente implica una doble responsabilidad. Quien recibe la autoridad por delegación se hace responsable ante el superior por el cumplimiento de su tarea, pero el superior sigue siendo el responsable de que esa tarea se lleve a cabo. Este principio de la delegación es el centro de todos los procesos en la organización formal.

La delegación aparece en la organización como una consecuencia necesaria de la autoridad procesiva o liderato. Es inherente a la naturaleza misma de las relaciones entre superior y subordinado. Desde el momento en que el objetivo requiere un esfuerzo organizado por parte de más de una persona, siempre habrá liderato, con su delegación de deberes. Esto es así hasta en la organización más sencilla y más trabajada, donde hay siempre un liderato por contacto directo. Pudiera parecerle a algunos que el capataz de una patrulla de obreros del ferrocarril no delega deberes. En realidad, a menos que tome en sus manos el pico y la pala y trabaje junto a sus hombres, lo delega todo, excepto la única cosa que no puede ser objeto de delegación, esto es, la autoridad inherente a su propia tarea y responsabilidad que le corresponde de que el trabajo se haga.

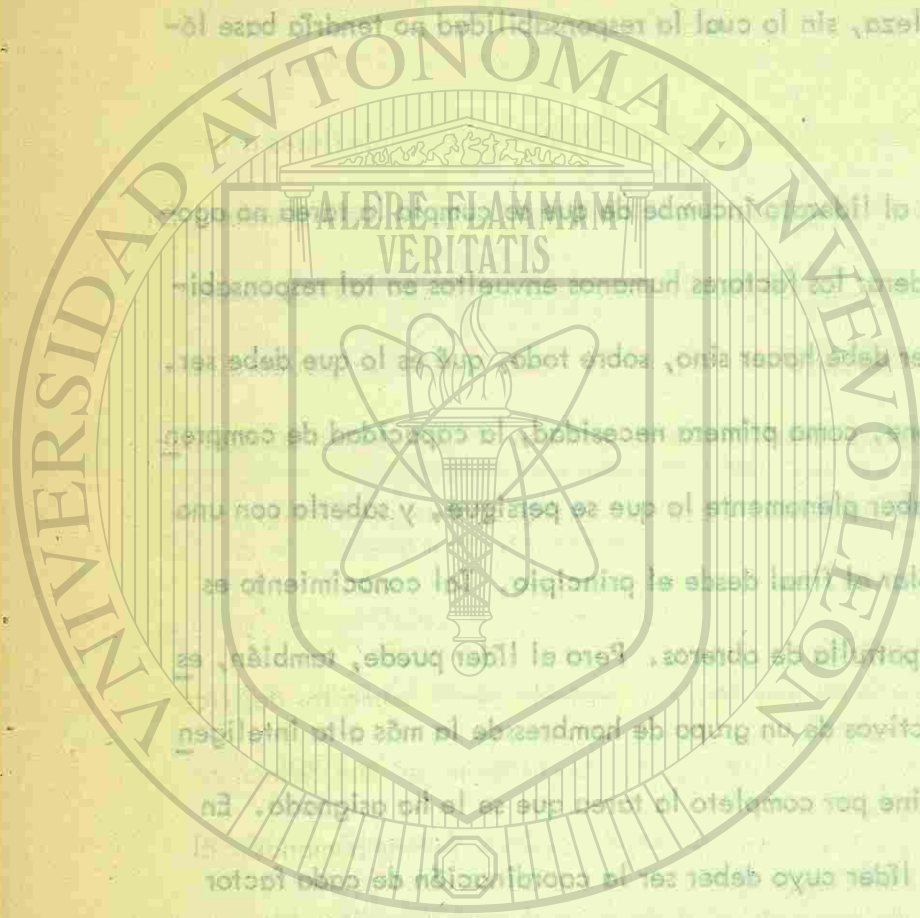
Otro punto a observar es que la delegación envuelve siempre otorgamiento de autoridad, y nunca puede significar otra cosa. Con frecuencia se da por sentado que el término "autoridad" quiere decir autoridad sobre personas, pero no es éste necesariamente su significado en materia de organización. Aún el capataz de una patrulla de obreros delega cierta autoridad en sus hombres, la autoridad de hacer ciertas cosas,



lo cual lleva consigo la responsabilidad de realizar aquello que han sido autorizados a hacer. Siempre, en toda labor, aún en la de un mensajero de oficina, hay alguna autoridad delegada de esta naturaleza, sin lo cual la responsabilidad no tendría base lógica.

La responsabilidad que al liderato incumbe de que se cumpla la tarea no agota el tema. Aún debemos considerar los factores humanos envueltos en tal responsabilidad. No es sólo lo que el líder debe hacer sino, sobre todo, qué es lo que debe ser. El ejercicio del liderato presupone, como primera necesidad, la capacidad de comprender. El verdadero líder ha de saber plenamente lo que se persigue, y saberlo con una claridad que le permita contemplar el final desde el principio. Tal conocimiento es necesario aún en el jefe de una patrulla de obreros. Pero el líder puede, también, estar dirigiendo los esfuerzos colectivos de un grupo de hombres de la más alta inteligencia, cada uno de los cuales domine por completo la tarea que se le ha asignado. En ambos casos, tiene que haber un líder cuyo deber ser la coordinación de cada factor con todos los demás para el logro del propósito común.

Cuando una organización supera con su desarrollo la posibilidad de un liderato por contacto personal, aparece aquel aspecto de la organización que llamamos subdelegación. Significa que el líder comienza a delegar una autoridad similar a la suya propia. En otras palabras, delega el derecho de delegación mismo, que envuelve la misma clase de autoridad sobre otros. Así, tenemos, un alargamiento de la cadena gradual, según aparece en toda clase de organizaciones mayores, Sin embargo, el mismo principio existe a lo largo de toda la estructura, cualquiera sea la longitud de la cadena. El subordinado es siempre responsable ante su superior inmediato por la



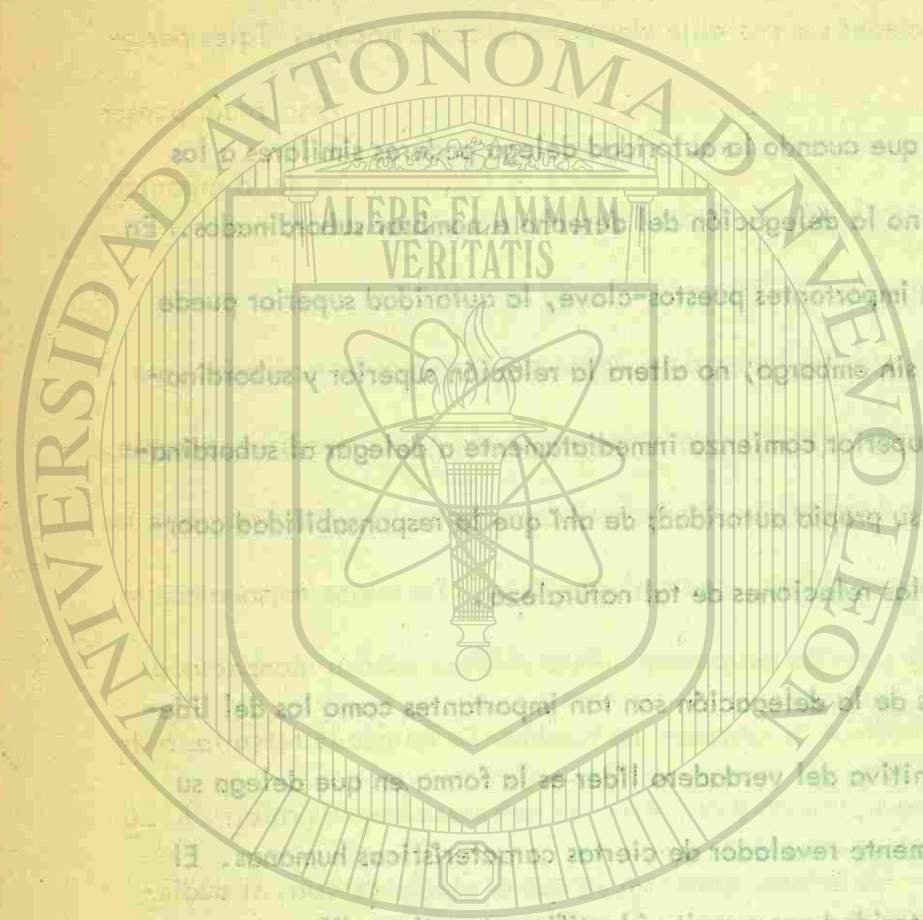
ejecución del trabajo, y el superior sigue siendo responsable de que tal trabajo se haga, y esta relación se extiende hasta el líder superior, cuya autoridad lo hace responsable del conjunto.

Deberíamos observar que cuando la autoridad delega poderes similares a los suyos, esto puede significar o no la delegación del derecho a nombrar subordinados. En el caso de nombramientos para importantes puestos-clave, la autoridad superior puede reservarse ese derecho. Esto, sin embargo, no altera la relación superior y subordinado en la cadena gradual. El Superior comienza inmediatamente a delegar al subordinado deberes que llevan consigo su propia autoridad; de ahí que la responsabilidad coordinada está implícita en todas las relaciones de tal naturaleza.

Los aspectos psíquicos de la delegación son tan importantes como los del liderazgo; de hecho, la prueba definitiva del verdadero líder es la forma en que delega su autoridad. Asimismo, es sumamente revelador de ciertas características humanas. El modo en que el líder delega autoridad nos permite identificar tres tipos diferentes.

El primer tipo es el mal llamado líder a quien siempre se le hace demasiado fácil delegar su propia autoridad. Estos supuestos líderes se sentirían complacidos si pudieran delegar su propia responsabilidad, y muchos se imaginan personas es la reuencía ante la responsabilidad y las obligaciones que ésta impone. No son por cierto, líderes auténticos, y sólo se encuentran en ese papel a consecuencia de una circunstancia fortuita, generalmente por herencia.

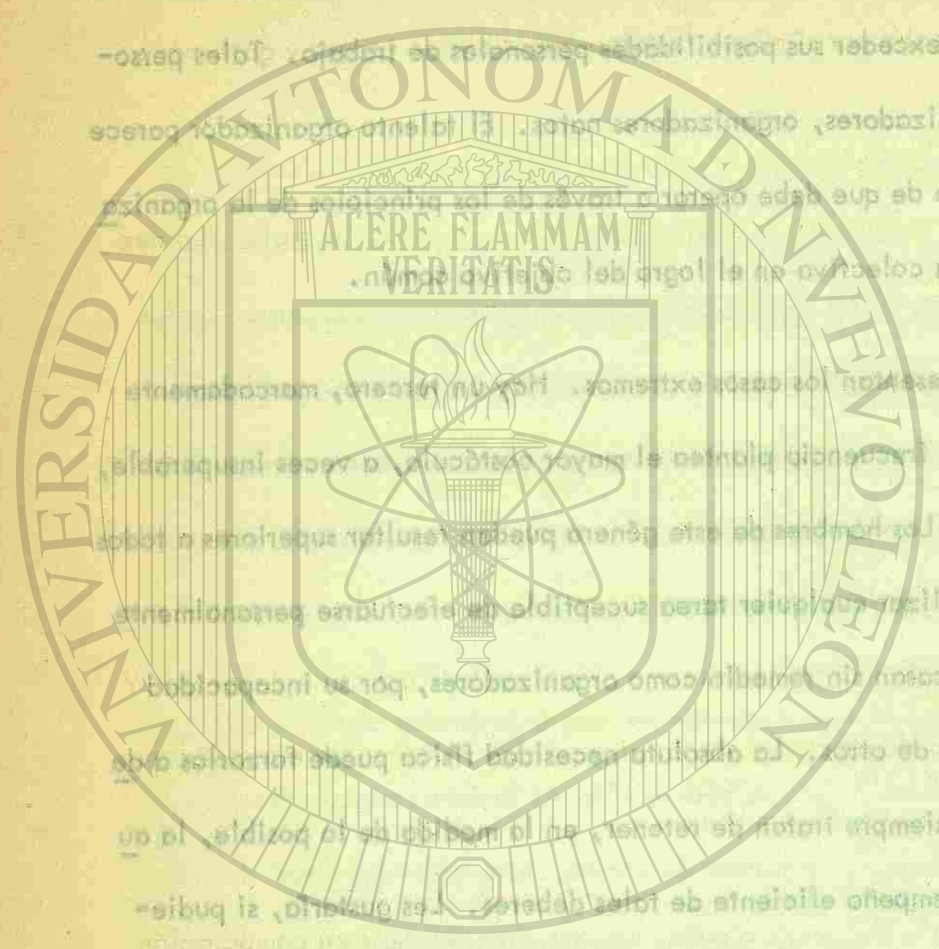
Al segundo tipo igualmente se le hace fácil delegar autoridad y procede a ello no bien percibe la necesidad de hacerlo. Pero tiene conciencia siempre de que hay algo



que no puede delegar, a saber, su propia autoridad y la responsabilidad correspondiente. Es este sentido de responsabilidad lo que lo decide a delegar cualquier función tan pronto su tarea global comienza a exceder sus posibilidades personales de trabajo. Tales personas son los verdaderos organizadores, organizadores natos. El talento organizador parece darse cuenta instintivamente de que debe operar a través de los principios de la organización para obtener eficiencia colectiva en el logro del objetivo común.

Estos dos tipos representan los casos extremos. Hay un tercero, marcadamente diferente de ambos, que con frecuencia plantea el mayor obstáculo, a veces insuperable, al crecimiento organizado. Los hombres de este género pueden resultar superiores a todos en la eficiencia con que realizar cualquier tarea susceptible de efectuarse personalmente y sin ayuda ajena. Pero fracasan sin remedio como organizadores, por su incapacidad para utilizar las capacidades de otros. La absoluta necesidad física puede forzarlos a delegar algunos deberes, pero siempre tratan de retener, en la medida de lo posible, la autoridad esencial para un desempeño eficiente de tales deberes. Les gustaría, si pudieran, estar servidos por autómatas. Para los casos extremos de este tipo la cosa más dura del mundo es delegar en cualquier otra persona cualquier efectiva autoridad. Una de las tragedias de la experiencia humana es la frecuencia con que hombres, eficientes siempre en cuanto pueden hacer personalmente, fracasan por último bajo el peso de deberes acumulados que no saben y no quieren aprender a delegar. En tales condiciones, el carácter del líder impide el desarrollo a través de la delegación.

Este es un problema tan viejo como la historia del género humano. Es el tema de uno de los pasajes más humanos y prácticos en las Escrituras, el consejo que Moisés recibiera de su suegro, Jethro, el sacerdote de Midian, contenido en el capítulo XVIII

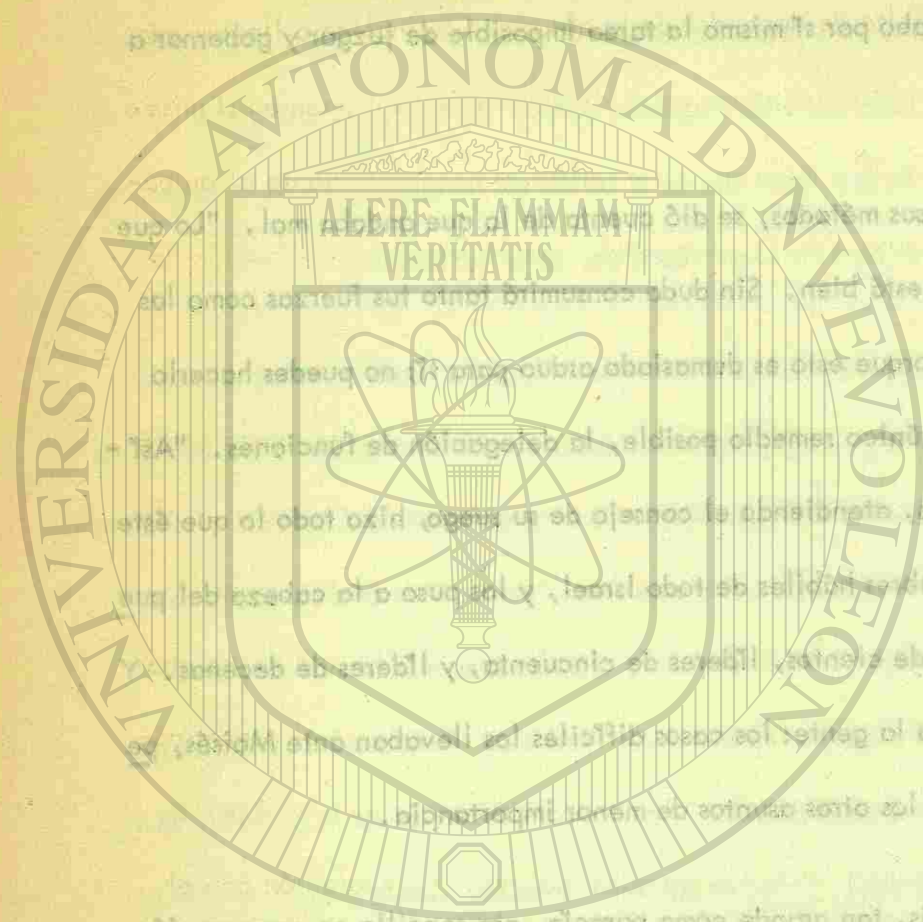


del libro de Exodo. Moisés, contenido, cuando recibió su visita en el desierto, se hallaba perplejo ante el mismo problema que ha terminado con tantos líderes modernos. Estaba tratando de llevar a cabo por sí mismo la tarea imposible de juzgar y gobernar a todo el pueblo.

Jethro, al observar sus métodos, se dió cuenta de lo que andaba mal. "Lo que estás haciendo - le dijo - no está bien. Sin duda consumirá tanto tus fuerzas como las de este pueblo que es tuyo: porque esto es demasiado arduo para tí; no puedes hacerlo tú sólo." Entonces sugirió el único remedio posible, la delegación de funciones. "Así - dicen las Escrituras -, Moisés, atendiendo el consejo de su suego, hizo todo lo que éste dijera. Y Moisés escogió hombres hábiles de todo Israel, y los puso a la cabeza del pueblo, líderes de miles, líderes de cientos, líderes de cincuenta, y líderes de decenas. Y éstos juzgaron en toda época a la gente: los casos difíciles los llevaban ante Moisés, pero juzgada por sí mismos todos los otros asuntos de menor importancia.

El problema de Moisés, tan grande como parecía, era sencillo en comparación con las condiciones modernas. Era sencillo, porque la época en que Moisés vivió era una época sencilla. Tenía a su cargo un pueblo primitivo, que vagando en el desierto, no había pasado todavía de la etapa de tribu. En contraste, la nuestra es la época más complejamente organizada de la historia; y también la que más variados problemas tiene planteados. Escrita o no escrita, la ley que gobierna a quienes ejercen autoridad delegada es siempre la misma. "Lleva los problemas arduos a Moisés. Pero juzga por ti mismo los de menor importancia." es la expresión cuya forma no puede mejorar ningún pensamiento humano.

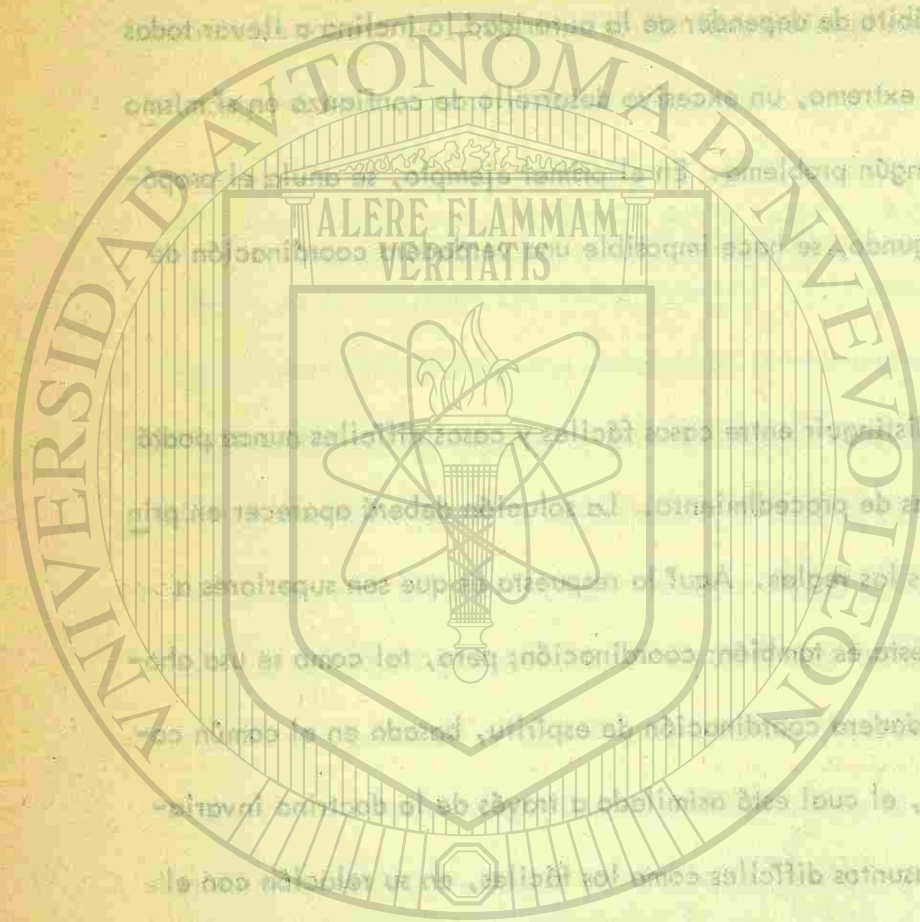
Otro punto aparece claro en esta cita de las Escrituras: el aspecto psíquico de



la delegación no sólo se aplica al líder, sino también a aquellos que han de ser dirigidos. Entre los últimos encontramos los mismos tipos que hemos observado entre los líderes. Hay un tipo de subordinado cuyo hábito de depender de la autoridad lo inclina a llevar todas las causas a Moisés; en el otro extremo, un excesivo desarrollo de confianza en sí mismo puede hacer que no le lleve ningún problema. En el primer ejemplo, se anula el propósito de la delegación; en el segundo, se hace imposible una verdadera coordinación de criterios.

La cuestión de cómo distinguir entre casos fáciles y casos difíciles nunca podrá resolverse a base de meras reglas de procedimiento. La solución deberá aparecer en principios que son superiores a todas las reglas. Aquí la respuesta es que son superiores a todas las reglas. Aquí la respuesta es también: coordinación; pero, tal como se usa ahora esta palabra quiere decir verdadera coordinación de espíritu, basada en el común conocimiento del propósito común, el cual está asimilado a través de la doctrina invariablemente lo ve todo, tanto los asuntos difíciles como los fáciles, en su relación con el todo, y no necesita reglas de procedimiento para reconocer los asuntos que caen dentro de su área, y cuáles no.

Quando examinamos el proceso de delegación, tal como se revela en sus formas históricas, encontramos que aparece en otra fase además de las muy sencillas que hemos descrito ya. La forma que hemos considerado aquí es aquella en que el liderato delega en los subordinados algo de su propia autoridad; se trata, en otras palabras de una delegación hacia abajo. Entre las formas históricas encontraremos el fenómeno de la delegación hacia arriba, donde lo que se delega en una autoridad verdadera sobre el delegante; e igualmente la delegación hacia afuera, donde cierto grado de autoridad se de-



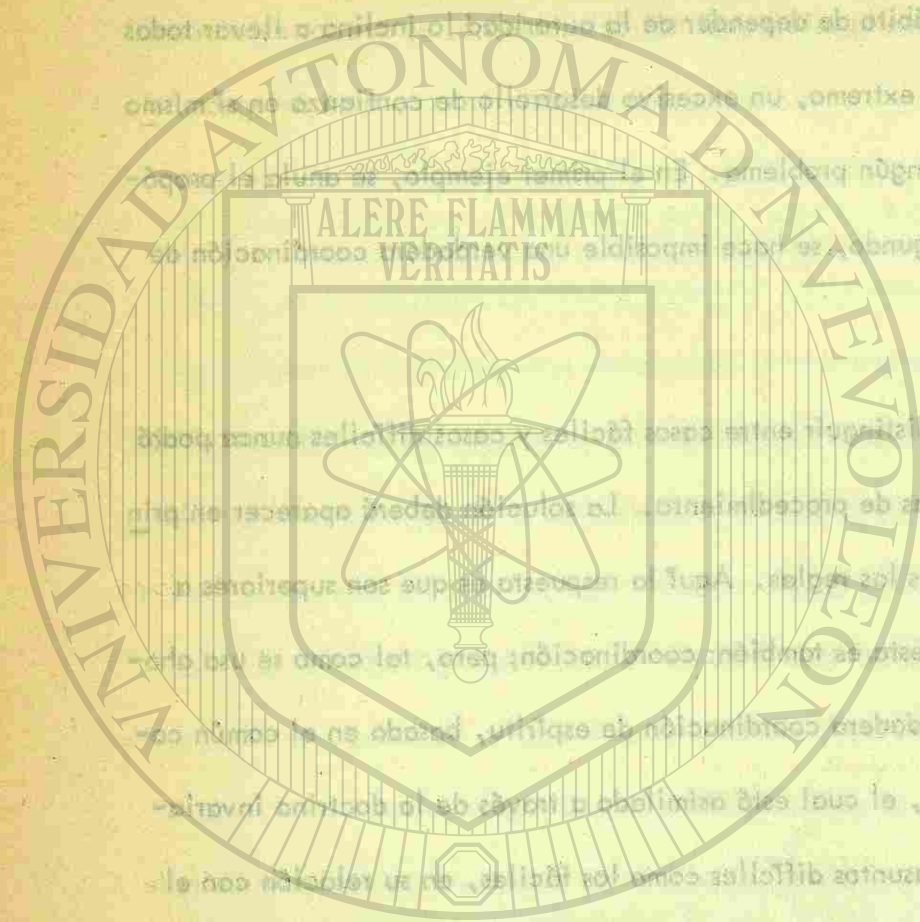
lega a alguna organización externa. También encontraremos una distinción entre las formas directa o inmediata de delegación, y aquellas que son indirectas o mediatas. Otro fenómeno que se observa en la esfera judicial del gobierno, es que los escalones graduales de la judicatura no representan sucesivos eslabones de autoridad delegada, si no que todos ellos derivan directamente de una autoridad superior. La razón de esto se hará evidente cuando consideremos el carácter de la función judicial en la organización.

Todas las formas de delegación tienen un rasgo común. Indican una autoridad de alguna especie que delega y que tiene derecho a hacerlo. En suma, la delegación como forma posee aquella universalidad en la organización que permite reconocerla como un principio. Sin este principio no hay organización que pueda funcionar.

DEFINICION DE FUNCIONES.

El tercer principio activo del proceso gradual es lo que llamamos definición de funciones. Este principio no es sinónimo de funcionalismo, el cual es un distinto principio de organización. La definición funcional antecede a todas las funciones, porque es la forma de organización que asigna todas las funciones. Es la forma gradual a través de la cual la jefatura delega en cada subordinado su propia tarea específica.

A fin de aclarar la distinción entre definición funcional y las funciones como tales, sería bueno detenemos en este punto. Lo que hemos llamado definición es sencillamente el último fin y la meta de todo proceso gradual. Hemos definido el proceso gradual como la forma procesiva, y el principio funcional como la forma activa de coordinación. Es evidente, por lo tanto, que en este proceso gradual debe haber alguna



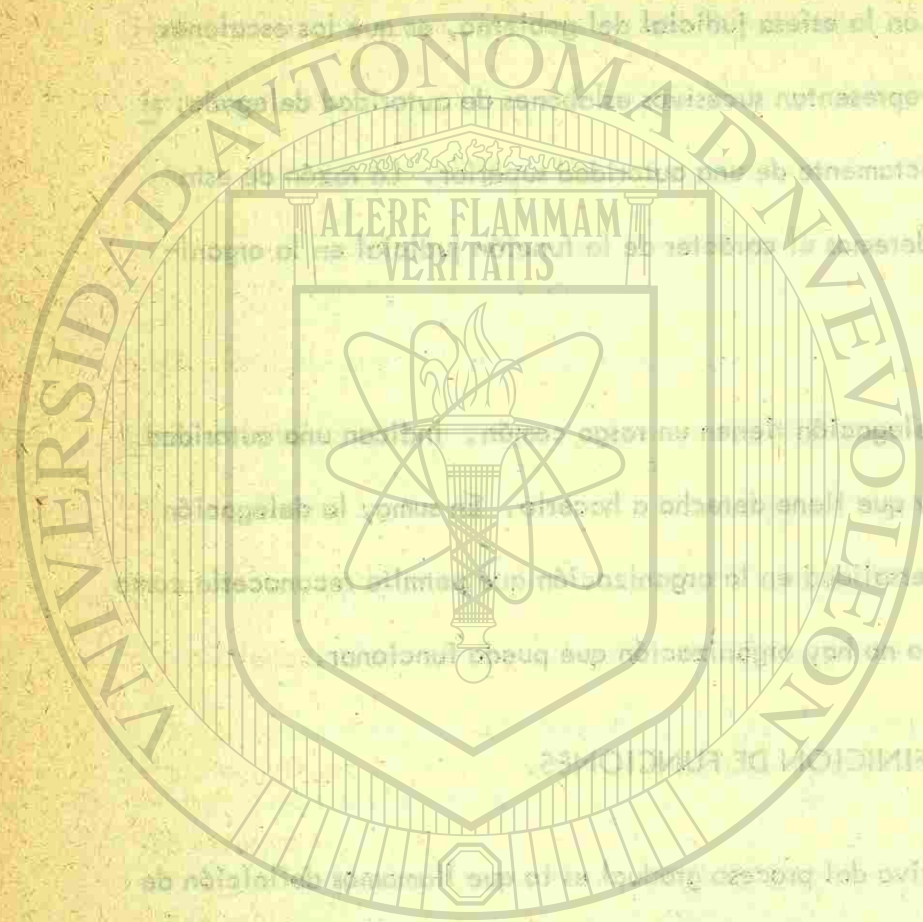
lega a alguna organización externa. También encontraremos una distinción entre las formas directa o inmediata de delegación, y aquellas que son indirectas o mediatas. Otro fenómeno que se observa en la esfera judicial del gobierno, es que los escalones graduales de la judicatura no representan sucesivos eslabones de autoridad delegada, si no que todos ellos derivan directamente de una autoridad superior. La razón de esto se hará evidente cuando consideremos el carácter de la función judicial en la organización.

Todas las formas de delegación tienen un rasgo común. Indican una autoridad de alguna especie que delega y que tiene derecho a hacerlo. En suma, la delegación como forma posee aquella universalidad en la organización que permite reconocerla como un principio. Sin este principio no hay organización que pueda funcionar.

DEFINICION DE FUNCIONES.

El tercer principio activo del proceso gradual es lo que llamamos definición de funciones. Este principio no es sinónimo de funcionalismo, el cual es un distinto principio de organización. La definición funcional antecede a todas las funciones, porque es la forma de organización que asigna todas las funciones. Es la forma gradual a través de la cual la jefatura delega en cada subordinado su propia tarea específica.

A fin de aclarar la distinción entre definición funcional y las funciones como tales, sería bueno detenemos en este punto. Lo que hemos llamado definición es sencillamente el último fin y la meta de todo proceso gradual. Hemos definido el proceso gradual como la forma procesiva, y el principio funcional como la forma activa de coordinación. Es evidente, por lo tanto, que en este proceso gradual debe haber alguna



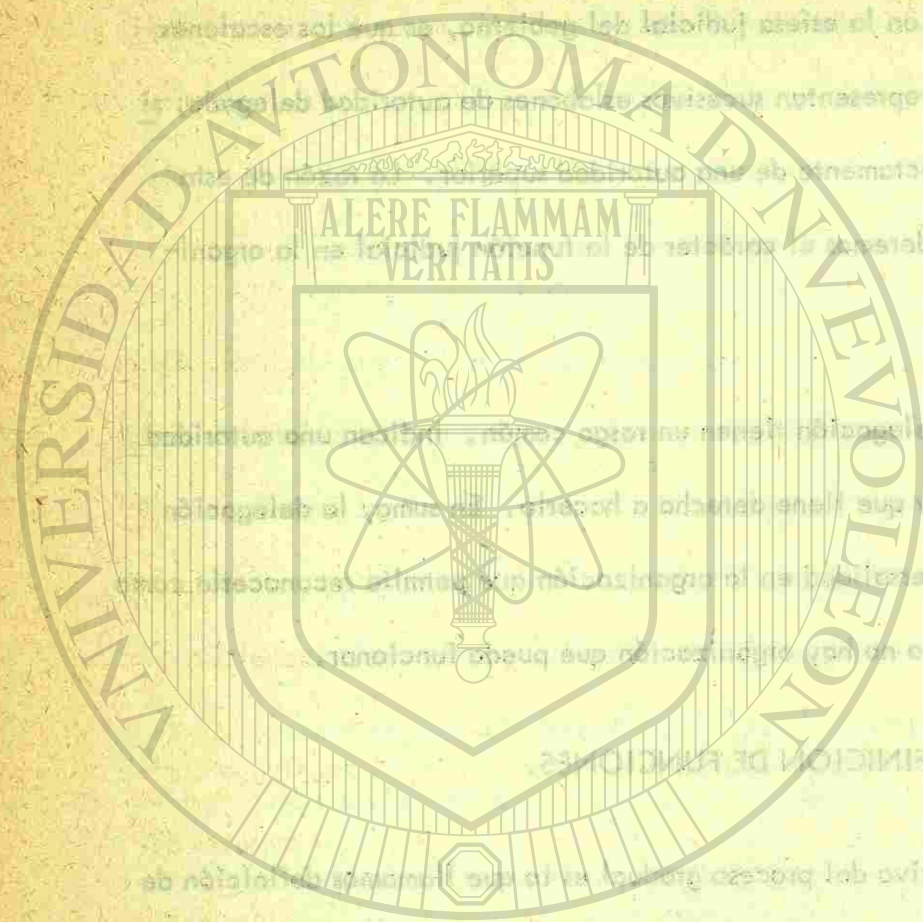
forma última que produzca el efecto funcional, ya que de otro modo no se establecería la conexión entre el proceso y el efecto. Cuando un superior delega algún deber en un subordinado, define la función de ese subordinado, lo cual sólo puede hacerlo la autoridad gradual. Así, la definición funcional es el fin, la meta y el propósito de todo proceso gradual.

Esta verdad podría demostrarse por un estudio de la cadena gradual en cualquier forma de organización. En una organización pequeña y compacta, donde hay sólo dos eslabones en la cadena, el de un líder y sus subordinados, la definición funcional es directa e inmediata. Pero cuando crece la organización se alarga la cadena y aparece la subdelegación. Esto no significa más que una extensión del proceso. Pero el proceso en sí es siempre el mismo. Su objeto y su propósito es siempre la definición funcional.

Hemos contemplado en las páginas anteriores que preceden el despliegue completo del principio gradual, que es el proceso inherente de la organización a través del cual la autoridad, el principio coordinador antecede, empapa toda la estructura organizada. Este principio, operando a través del liderato, delega a su vez autoridad a los subordinados a lo largo de la cadena gradual. El fin y el efecto de este proceso está en lo que hemos llamado definición funcional. Por consiguiente y asigna cada función, precede a todas las demás funciones.

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS EL PRINCIPIO FUNCIONAL. ®

El término "funcionalismo" quiere decir la distinción entre diferentes clases de deberes. Así, puede distinguirse con facilidad del principio gradual. Por valernos de un ejemplo militar, la diferencia entre los generales y los coroneles es de grado de



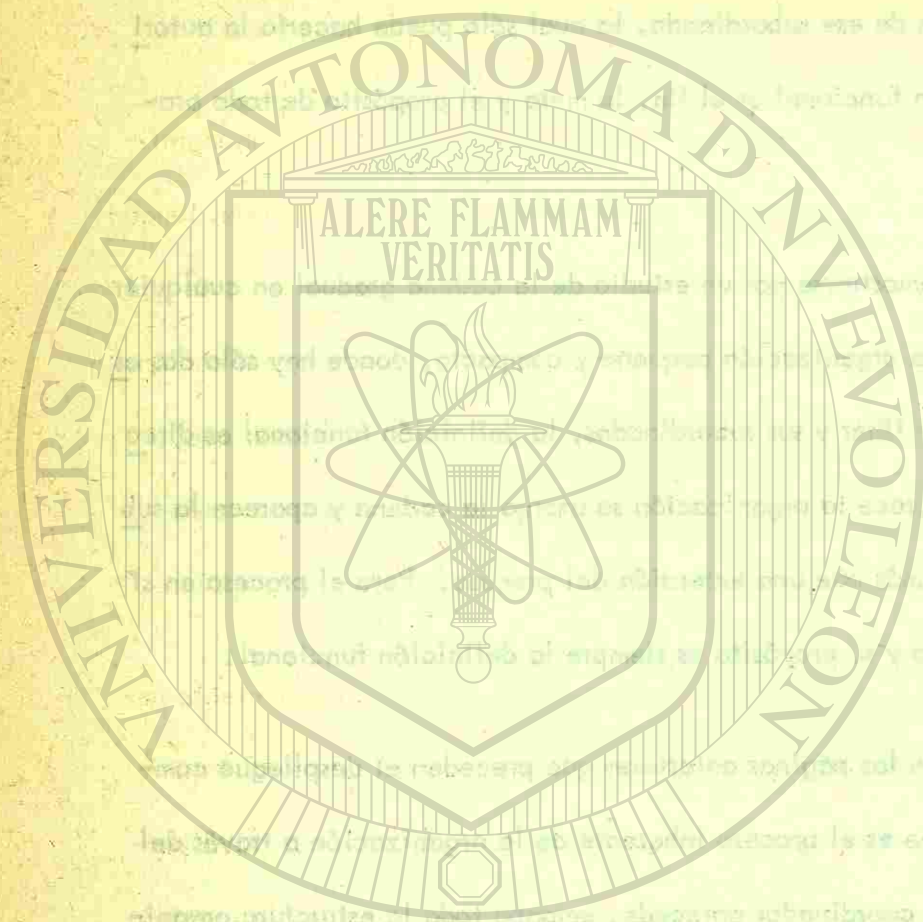
forma última que produzca el efecto funcional, ya que de otro modo no se establecería la conexión entre el proceso y el efecto. Cuando un superior delega algún deber en un subordinado, define la función de ese subordinado, lo cual sólo puede hacerlo la autoridad gradual. Así, la definición funcional es el fin, la meta y el propósito de todo proceso gradual.

Esta verdad podría demostrarse por un estudio de la cadena gradual en cualquier forma de organización. En una organización pequeña y compacta, donde hay sólo dos eslabones en la cadena, el de un líder y sus subordinados, la definición funcional es directa e inmediata. Pero cuando crece la organización se alarga la cadena y aparece la subdelegación. Esto no significa más que una extensión del proceso. Pero el proceso en sí es siempre el mismo. Su objeto y su propósito es siempre la definición funcional.

Hemos contemplado en las páginas anteriores que preceden el despliegue completo del principio gradual, que es el proceso inherente de la organización a través del cual la autoridad, el principio coordinador antecede, empapa toda la estructura organizada. Este principio, operando a través del liderato, delega a su vez autoridad a los subordinados a lo largo de la cadena gradual. El fin y el efecto de este proceso está en lo que hemos llamado definición funcional. Por consiguiente y asigna cada función, precede a todas las demás funciones.

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS EL PRINCIPIO FUNCIONAL. ®

El término "funcionalismo" quiere decir la distinción entre diferentes clases de deberes. Así, puede distinguirse con facilidad del principio gradual. Por valernos de un ejemplo militar, la diferencia entre los generales y los coroneles es de grado de



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

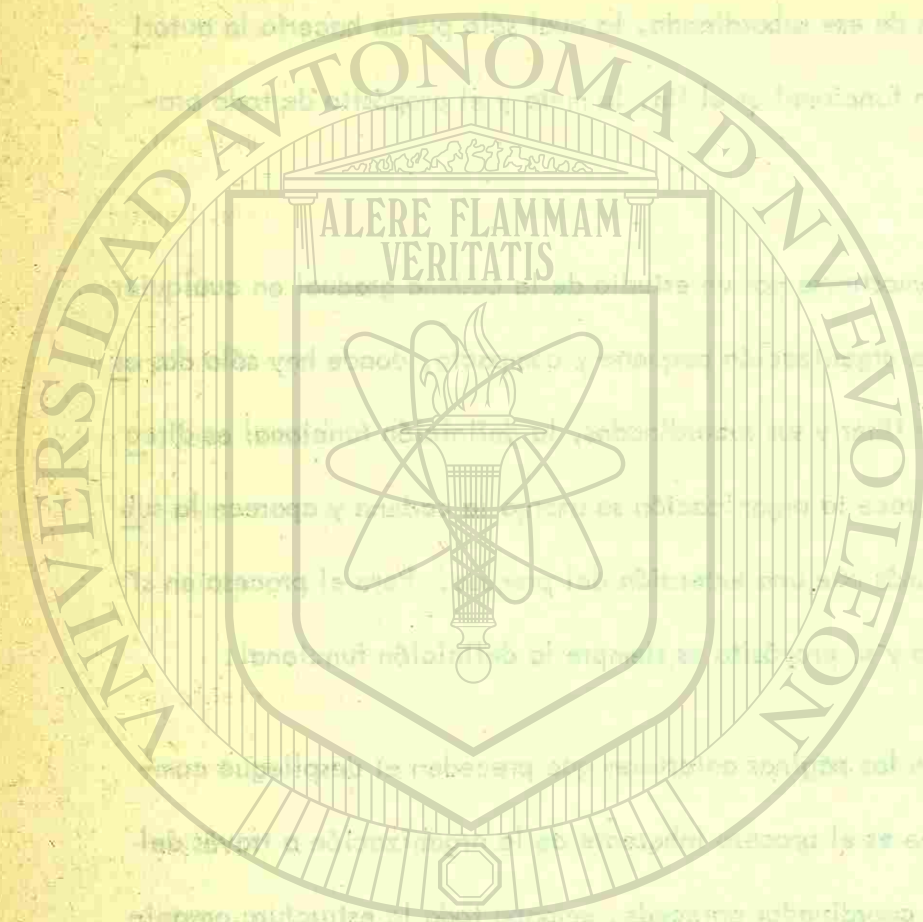
EL PRINCIPIO DE FUNCIONALISMO.

autoridad y, por consiguiente, gradual. La diferencia entre un oficial de infantería y un oficial de artillería es funcional, por haber aquí una clara diferencia en la naturaleza de esos deberes.

El uso corriente justifica esta definición del funcionalismo. Pero es un significado inventado, que, como otras tales invenciones, se debe a la imperfección del lenguaje. Hablando en rigor, la palabra "función" significa el acto de llevar a cabo o de ejecutar, y puede referirse también a cualquier actividad que aparezca en la organización, inclusive la misma autoridad suprema. Es necesario, por consiguiente, subrayar que, cuando hablamos de funcionalismo en la organización, queremos decir diferenciación funcional entre diversas clases de deberes.

La variedad de las funciones puede ser innumerable; según el procedimiento necesario para llevar a cabo determinado propósito. Esto se observa allí donde la técnica de producción en masa ha traído divisiones tan minuciosas del trabajo que casi toda particular operación se ha convertido en una función separada. Se plantea aquí la cuestión de si estas grandes verdades de funciones tienen denominador común. Existen acaso principios universales de funcionalismo, que incluyan la suma de todas las funciones y, de ser así, podemos identificarlos en el mismo orden lógico que hemos observado ya en el proceso gradual? Si que existen tales principios de funcionalismo, y siguen el mismo orden.

En toda empresa organizada debe haber alguna función que determine su objetivo, otra que lo impulse hacia su logro, y una tercera que interpreta mediante decisiones,



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

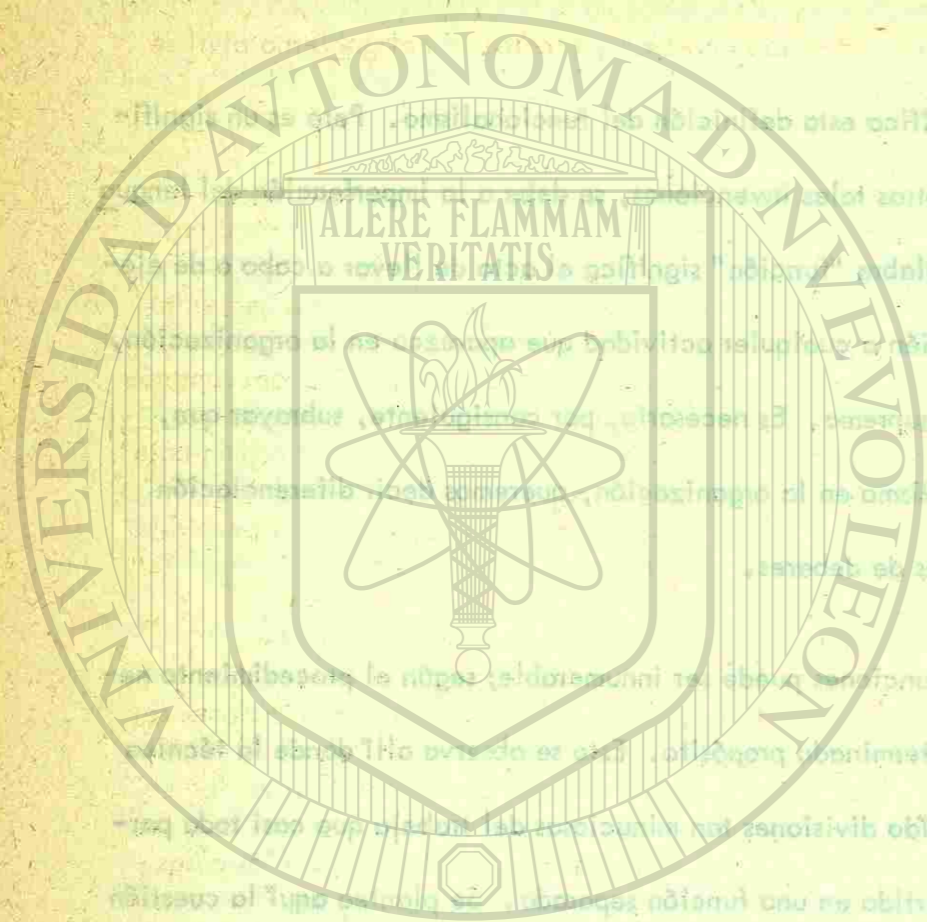
EL PRINCIPIO DE FUNCIONALISMO.

autoridad y, por consiguiente, gradual. La diferencia entre un oficial de infantería y un oficial de artillería es funcional, por haber aquí una clara diferencia en la naturaleza de esos deberes.

El uso corriente justifica esta definición del funcionalismo. Pero es un significado inventado, que, como otras tales invenciones, se debe a la imperfección del lenguaje. Hablando en rigor, la palabra "función" significa el acto de llevar a cabo o de ejecutar, y puede referirse también a cualquier actividad que aparezca en la organización, inclusive la misma autoridad suprema. Es necesario, por consiguiente, subrayar que, cuando hablamos de funcionalismo en la organización, queremos decir diferenciación funcional entre diversas clases de deberes.

La variedad de las funciones puede ser innumerable; según el procedimiento necesario para llevar a cabo determinado propósito. Esto se observa allí donde la técnica de producción en masa ha traído divisiones tan minuciosas del trabajo que casi toda particular operación se ha convertido en una función separada. Se plantea aquí la cuestión de si estas grandes verdades de funciones tienen denominador común. Existen acaso principios universales de funcionalismo, que incluyan la suma de todas las funciones y, de ser así, podemos identificarlos en el mismo orden lógico que hemos observado ya en el proceso gradual? Si que existen tales principios de funcionalismo, y siguen el mismo orden.

En toda empresa organizada debe haber alguna función que determine su objetivo, otra que lo impulse hacia su logro, y una tercera que interpreta mediante decisiones,



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

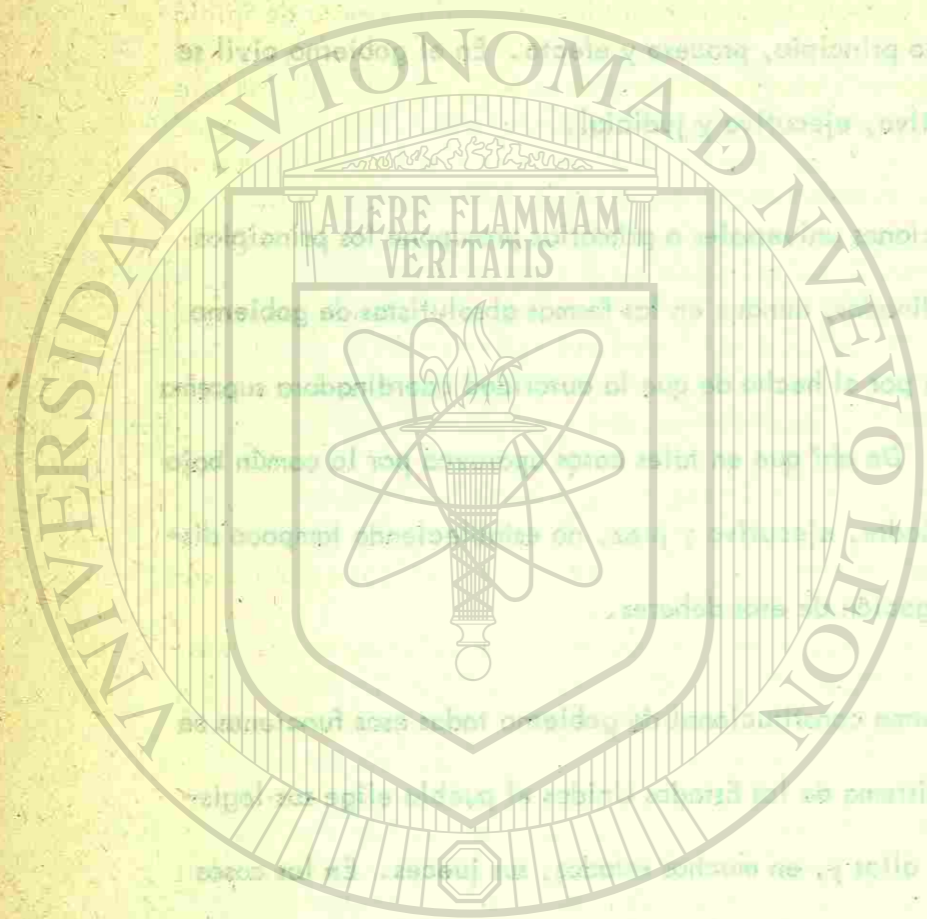
de acuerdo con aquellas reglas de procedimiento que hayan sido por determinadas.

Estas funciones que podrñan llamarse deteminadora, aplicadora, e interpreta-
tiva, se relacionan entre sí como principio, proceso y efecto. En el gobierno civil se
conocen como funciones legislativa, ejecutiva y judicial.

Cada una de estas funciones universales o primarias presupone los principios
de organización gradual y coordinador, aunque en las formas absolutistas de gobierno
esa dependencia está oscurecida por el hecho de que la autoridad coordinadora suprema
suele ejercer su propio liderato. De ahí que en tales casos aparezca por lo común bajo
el triple manto de supremo legislador, ejecutivo y juez, no estableciendo tampoco dis-
tinciones funcionales en la delegación de esos deberes.

Sin embargo, en una forma constitucional de gobierno todas esas funciones se
delegan por separado. Bajo el sistema de los Estados Unidos el pueblo elige sus legis-
ladores, sus jefes ejecutivos más altos y, en muchos estados, sus jueces. En los casos
en que el pueblo no los elige directamente, estos jueces son nombrados por un proce-
dimiento que llamaremos de delegación mediata. La función legislativa o determina-
dora, debido a su usual carácter colectivo, parece, más que las otras dos, una sola uni-
dad, pero también hay subdelegación de autoridad legislativa. Cuestiones tan corrien-
tes y cotidianas como las reglas de plicña que gobiernan el tránsito en las calles, re-
presentan el ejercicio de una función legislativa subdelegada.

La función judicial, como la legislativa y la ejecutiva, es gradual en su or-
ganización, con la autoridad graduada de los tribunales superiores e inferiores, pero no
encontramos aquí la delegación hacia abajo de la autoridad graduada de los tribunales

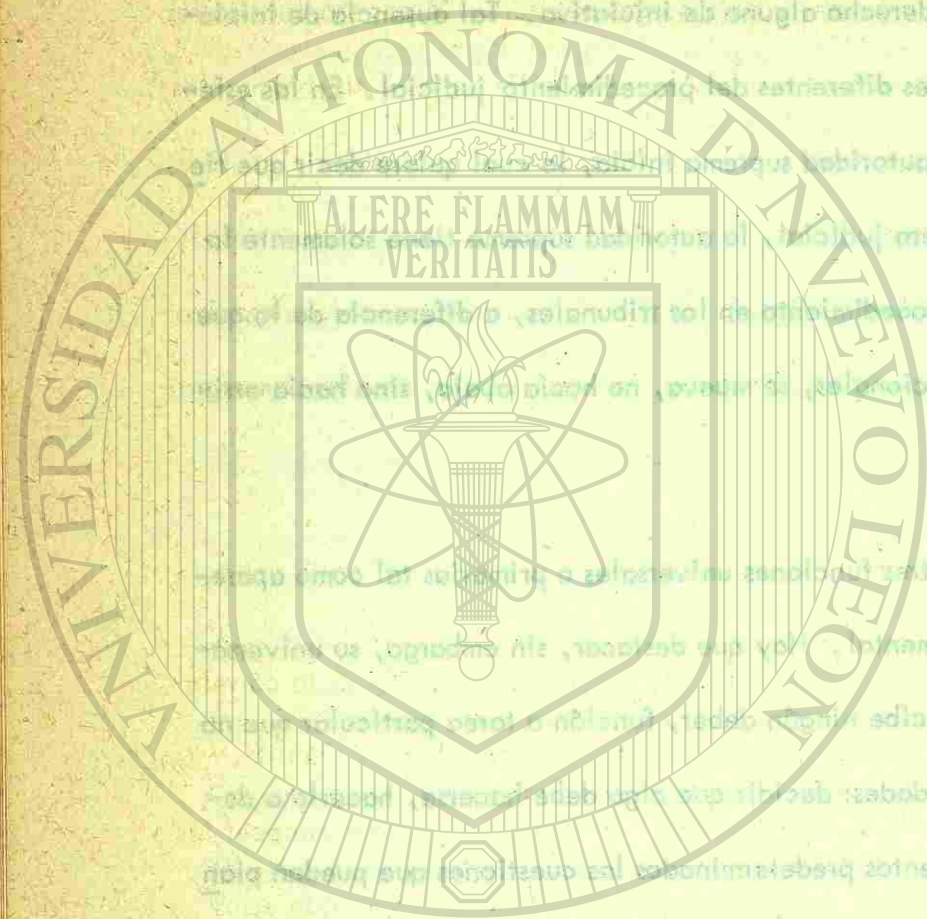


superiores e inferiores, no encontramos aquí la delegación hacia abajo de la autoridad judicial. Esto se explica por la naturaleza misma de la función judicial, donde la autoridad para decidir no confiere derecho alguno de iniciativa. Tal ausencia de iniciativa también explica los caracteres diferentes del procedimiento judicial. En las esferas determinadora y ejecutiva la autoridad suprema inicia, lo cual quiere decir que tiene la primera palabra. En la esfera judicial, la autoridad suprema tiene solamente la última palabra. De ahí que el procedimiento en los tribunales, a diferencia de lo que ocurre en las otras dos esferas funcionales, se mueva, no hacia abajo, sino hacia arriba.

Hemos descrito aquí las tres funciones universales o primarias tal como aparecen en la administración gubernamental. Hay que destacar, sin embargo, su universalidad como funciones. No se concibe ningún deber, función o tarea particular que no implique una de estas tres posibilidades: decidir que algo debe hacerse, hacerlo o decidir mediante reglas y procedimientos predeterminados las cuestiones que puedan plantearse en el curso de la acción.

Podría suceder, además, que las tres funciones estuvieran representadas en la misma tarea.

Surge aquí otro aspecto vital. La presencia frecuente de las tres funciones primarias en una misma tarea indica que no debemos esperar encontrar esas funciones separadas por completo en la estructura general de la organización. Cuando más dicha separación es relativa. En el gobierno civil, donde aparece más claramente marcada que en otras formas, éste ha sido un desarrollo de tiempos recientes, y ni aún en los gobiernos modernos es nunca completa tal segregación.

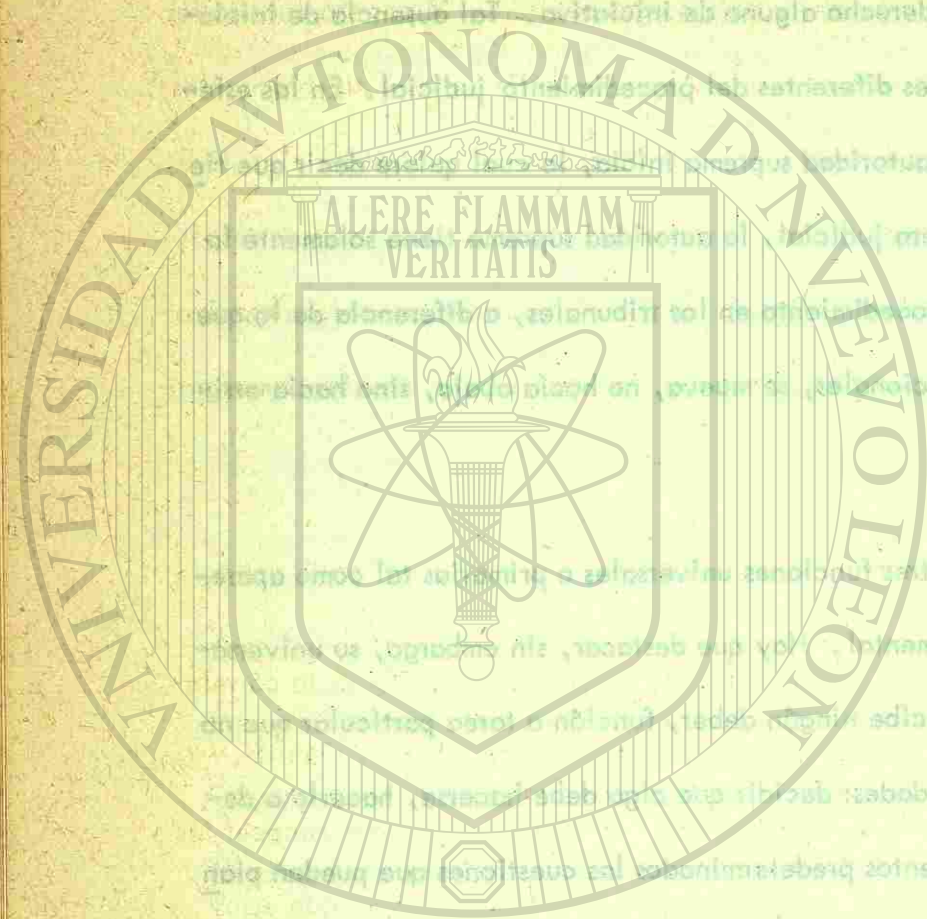


En nuestra propia constitución, la rama legislativa retiene el poder judicial de residenciamiento. Igualmente, el Senado posee una función ejecutiva con su autoridad para confirmar o rechazar los nombramientos para cargos públicos. Y por eso, cuando los senadores celebran sesión secreta, para determinar la adecuación de esos nombramientos, se dice que se reúnen "en sesión ejecutiva". Por otro lado, el jefe del poder ejecutivo, posee un cierto grado de autoridad en la esfera legislativa con su función asesora respaldada por el derecho de voto. Lo cierto es que la situación ideal de eficiencia organizada no es la segregación completa, sino la correlación integrada de las tres funciones primarias.

CORRELACION FUNCIONAL

Podría afirmarse aquí que el propósito último de todo organizador es la correlación integrada de todas las funciones. Es cierto y tal correlación, para ser científica de veras, ha de basarse en los principios de organización. El organizador debe conocer las funciones primarias que están en la base de todo funcionalismo. Debe saber que estos principios funcionales son universales en la organización; y que aún la función adherente que llamamos estado mayor (staff) debe enlazar en alguna forma con todas ellas. Debe saber que, así como las tres formas graduales constituyen el principio de la coordinación procesiva, también estas tres formas universales de función deben ser la base de toda la coordinación activa. Debe reconocer estos principios funcionales cuando aparecen en toda tarea, y hacer de ellos la base de su labor de correlación.

Podría reseñarse brevemente la historia del funcionalismo en la organización a grandes rasgos. Hemos visto que el principio funcional siempre surge en toda empresa organizada, pero que el funcionalismo altamente diversificado de la organización indus-

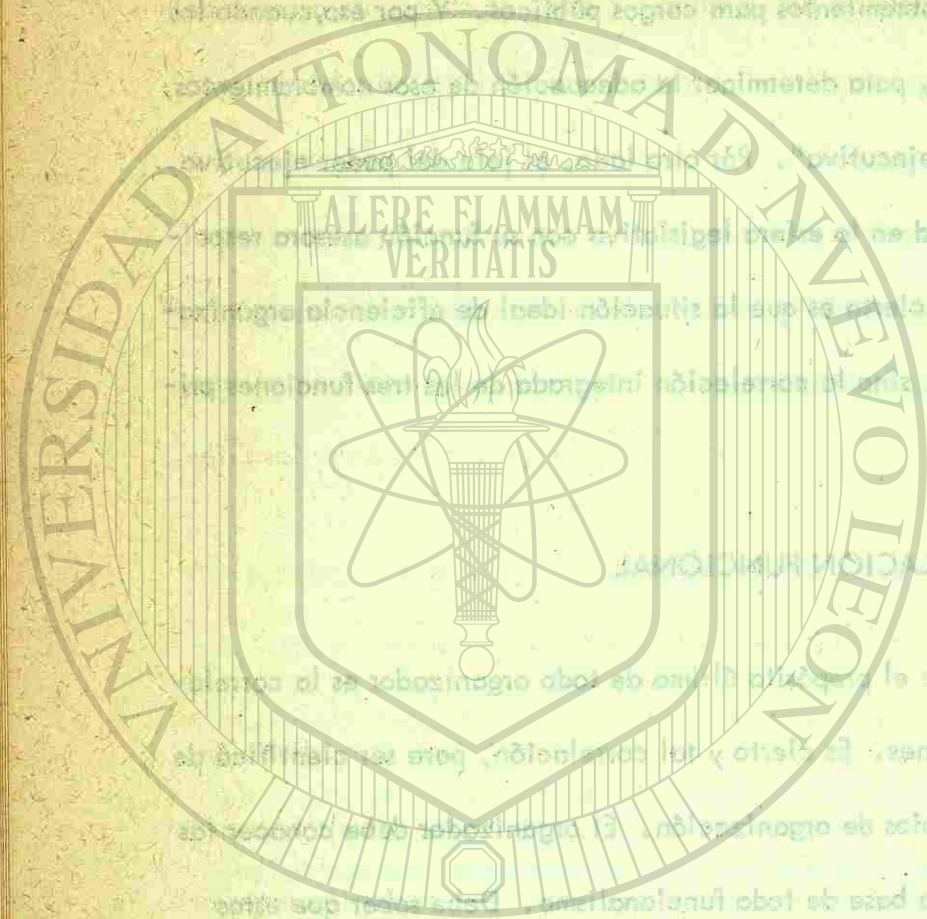


En nuestra propia constitución, la rama legislativa retiene el poder judicial de residenciamiento. Igualmente, el Senado posee una función ejecutiva con su autoridad para confirmar o rechazar los nombramientos para cargos públicos. Y por eso, cuando los senadores celebran sesión secreta, para determinar la adecuación de esos nombramientos, se dice que se reúnen "en sesión ejecutiva". Por otro lado, el jefe del poder ejecutivo, posee un cierto grado de autoridad en la esfera legislativa con su función asesora respaldada por el derecho de voto. Lo cierto es que la situación ideal de eficiencia organizada no es la segregación completa, sino la correlación integrada de las tres funciones primarias.

CORRELACION FUNCIONAL

Podría afirmarse aquí que el propósito último de todo organizador es la correlación integrada de todas las funciones. Es cierto y tal correlación, para ser científica de veras, ha de basarse en los principios de organización. El organizador debe conocer las funciones primarias que están en la base de todo funcionalismo. Debe saber que estos principios funcionales son universales en la organización; y que aún la función adherente que llamamos estado mayor (staff) debe enlazar en alguna forma con todas ellas. Debe saber que, así como las tres formas graduales constituyen el principio de la coordinación procesiva, también estas tres formas universales de función deben ser la base de toda la coordinación activa. Debe reconocer estos principios funcionales cuando aparecen en toda tarea, y hacer de ellos la base de su labor de correlación.

Podría reseñarse brevemente la historia del funcionalismo en la organización a grandes rasgos. Hemos visto que el principio funcional siempre surge en toda empresa organizada, pero que el funcionalismo altamente diversificado de la organización indus-



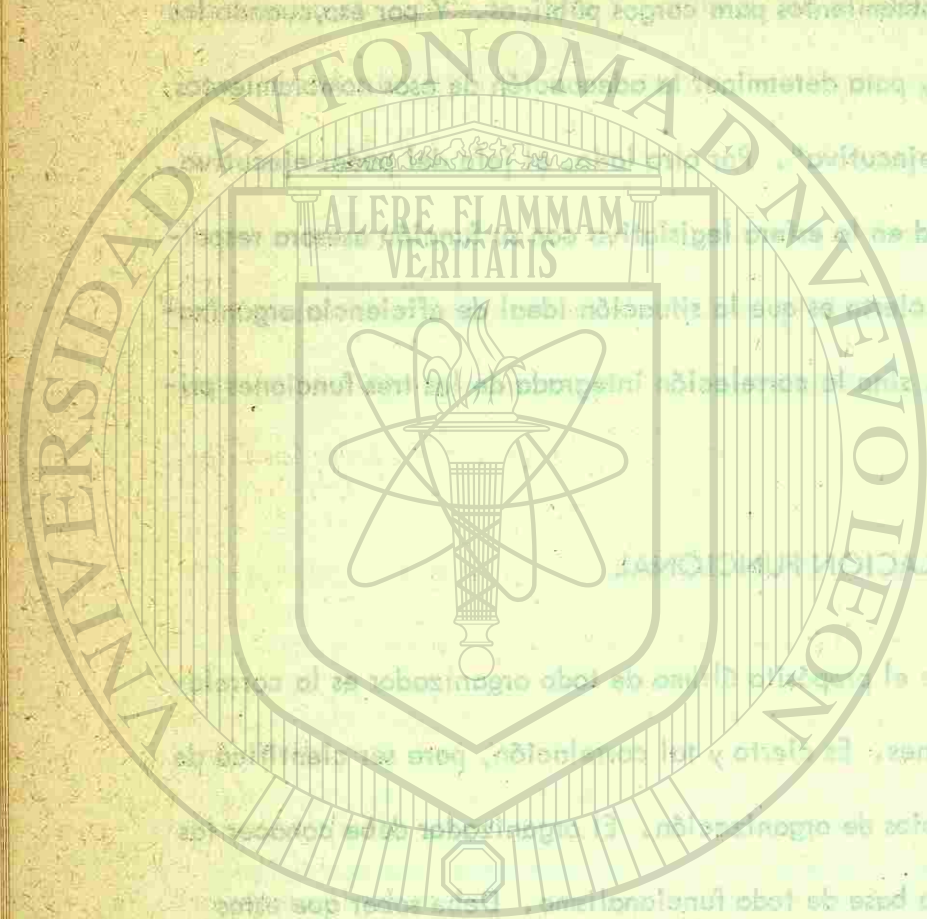
trial de hoy, por ejemplo, es un fenómeno propio de la época moderna. Aún en formas más antiguas de organización, podríamos encontrar, sin embargo, a través de los siglos, una diversificación creciente de deberes funcionales. Y esto, no solamente a causa del crecimiento de esas organizaciones, sino sobre todo el mayor alcance del saber humano, y en especial del conocimiento técnico. En una época primitiva, relativamente desprovista de tal conocimiento, las diferencias funcionales tendían a ser pocas y de naturaleza simple, pero el crecimiento de la tecnología introduce otro funcionalismo suplementario. Este funcionalismo técnico hace su aparición primero en la organización militar, donde el uso de diferentes armas crea distinciones funcionales auténticas entre los diferentes cuerpos de servicio.

ESPECIFICACION DE DEBERES.

La importancia que tiene para la moral de la organización una especificación precisa de los distintos deberes, podría demostrarse con ejemplos que son familiares en toda experiencia humana. Con frecuencia oímos decir de toda clase de instituciones organizadas que están "infestadas de intrigas." Un observador superficial podría tomar esto como un juicio contra su personal. Si conociera mejor a ese personal le sorprendería su buena calidad. En el noventa por ciento de los casos, debemos buscar en la organización, y no en lo personal la verdadera causa del mal.

Decir que tales condiciones, cuando existen, son faltas de la administración, es cierto, pero no bastante explícito. Se deben al olvido administrativo de las necesidades de organización formal y de la aplicación de sus principios.

Quando un miembro de una organización se ve colocado en un puesto cuyos de



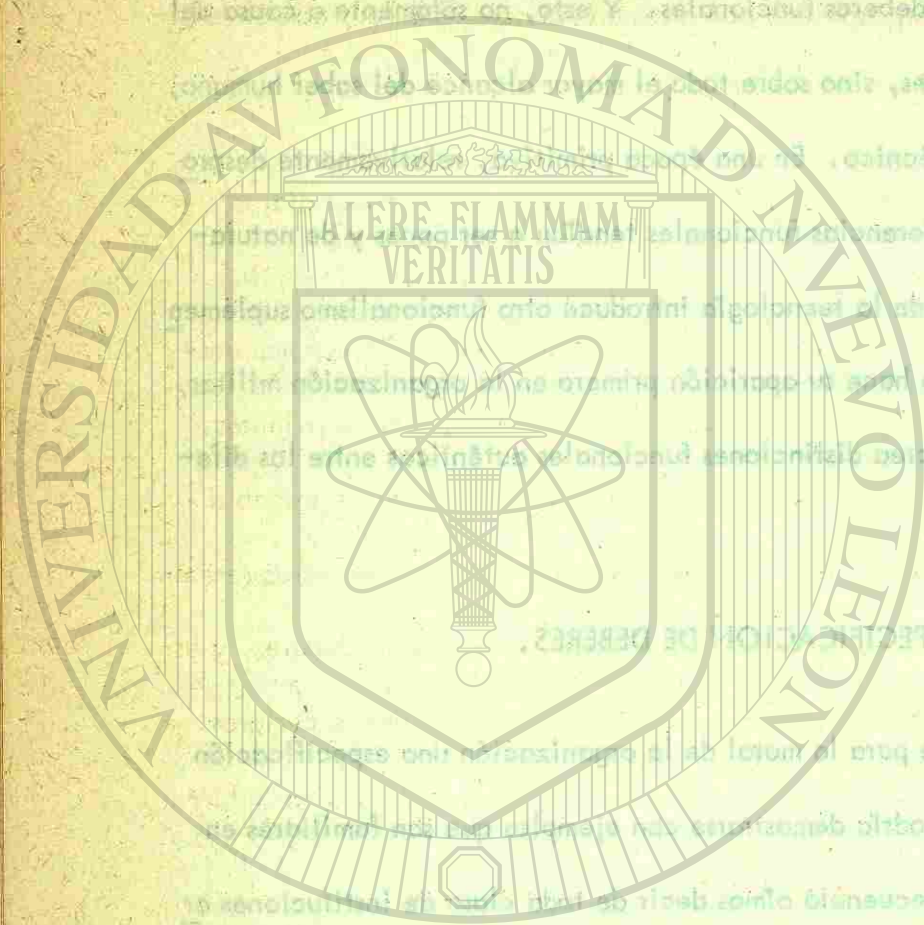
trial de hoy, por ejemplo, es un fenómeno propio de la época moderna. Aún en formas más antiguas de organización, podríamos encontrar, sin embargo, a través de los siglos, una diversificación creciente de deberes funcionales. Y esto, no solamente a causa del crecimiento de esas organizaciones, sino sobre todo el mayor alcance del saber humano, y en especial del conocimiento técnico. En una época primitiva, relativamente desprovista de tal conocimiento, las diferencias funcionales tendían a ser pocas y de naturaleza simple, pero el crecimiento de la tecnología introduce otro funcionalismo suplementario. Este funcionalismo técnico hace su aparición primero en la organización militar, donde el uso de diferentes armas crea distinciones funcionales auténticas entre los diferentes cuerpos de servicio.

ESPECIFICACION DE DEBERES.

La importancia que tiene para la moral de la organización una especificación precisa de los distintos deberes, podría demostrarse con ejemplos que son familiares en toda experiencia humana. Con frecuencia oímos decir de toda clase de instituciones organizadas que están "infestadas de intrigas." Un observador superficial podría tomar esto como un juicio contra su personal. Si conociera mejor a ese personal le sorprendería su buena calidad. En el noventa por ciento de los casos, debemos buscar en la organización, y no en lo personal la verdadera causa del mal.

Decir que tales condiciones, cuando existen, son faltas de la administración, es cierto, pero no bastante explícito. Se deben al olvido administrativo de las necesidades de organización formal y de la aplicación de sus principios.

Quando un miembro de una organización se ve colocado en un puesto cuyos de

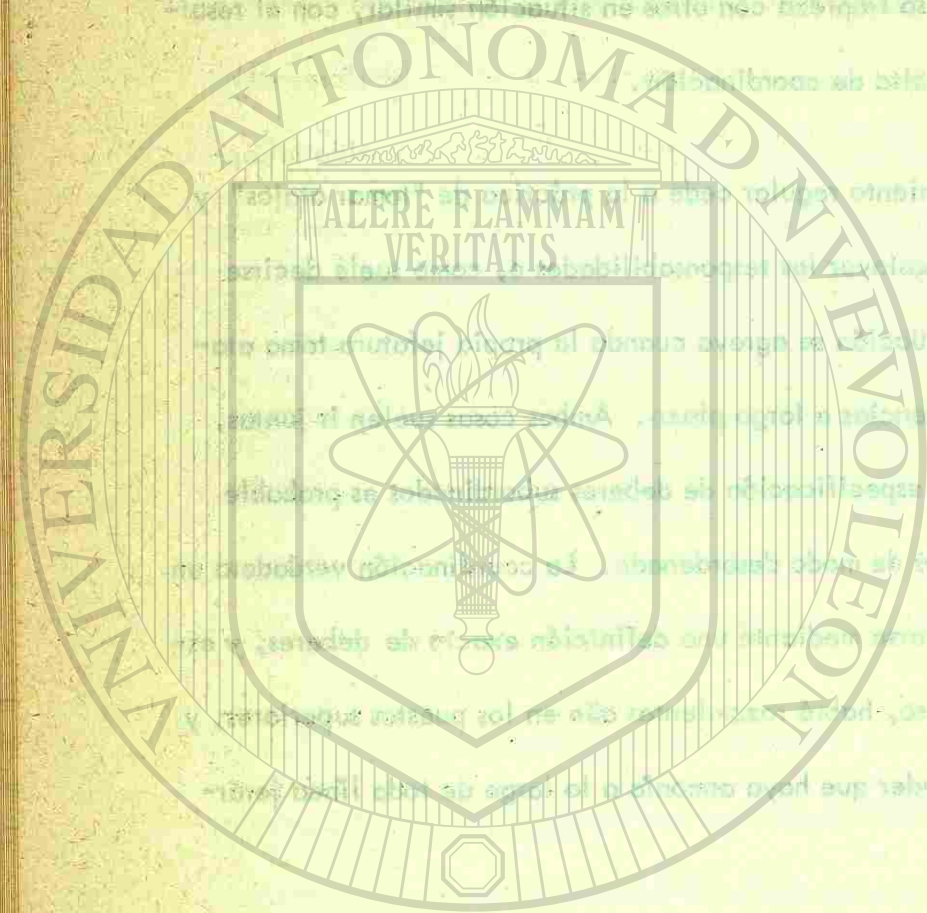


beres están mal definidos en su relación con otros deberes, que sucede? Como es natural, tiende a interpretar a su manera esos deberes, e imponerle su punto de vista, cuando puede, a su alrededor. En este proceso tropieza con otros en situación similar, con el resultado inevitable de rozamientos y falta de coordinación.

En el aspecto el procedimiento regular cede a la práctica de "tomar atajos" y en su fase negativa se traduce en soslayar las responsabilidades o, como suele decirse "echarle a otro el muerto." La situación se agrava cuando la propia jefatura toma atajos sin tener en cuenta las consecuencias a largo plazo. Ambas cosas suelen ir juntas, porque el liderato que descuida la especificación de deberes subordinados es probable que cumpla sus propias obligaciones de modo desordenado. La coordinación verdadera en el sentido formal sólo puede efectuarse mediante una definición exacta de deberes, y esto debe iniciarse en lo alto. Sin eso, habrá rozamientos aún en los puestos superiores, y en tales condiciones es vano pretender que haya armonía a lo largo de toda línea jerárquica.

El tipo opuesto de líder el que considera de la mayor importancia la especificación exacta de los deberes de cada función, y su relación a otras funciones parecerá muchas veces excesivamente formalista pero los resultados los justifican siempre.

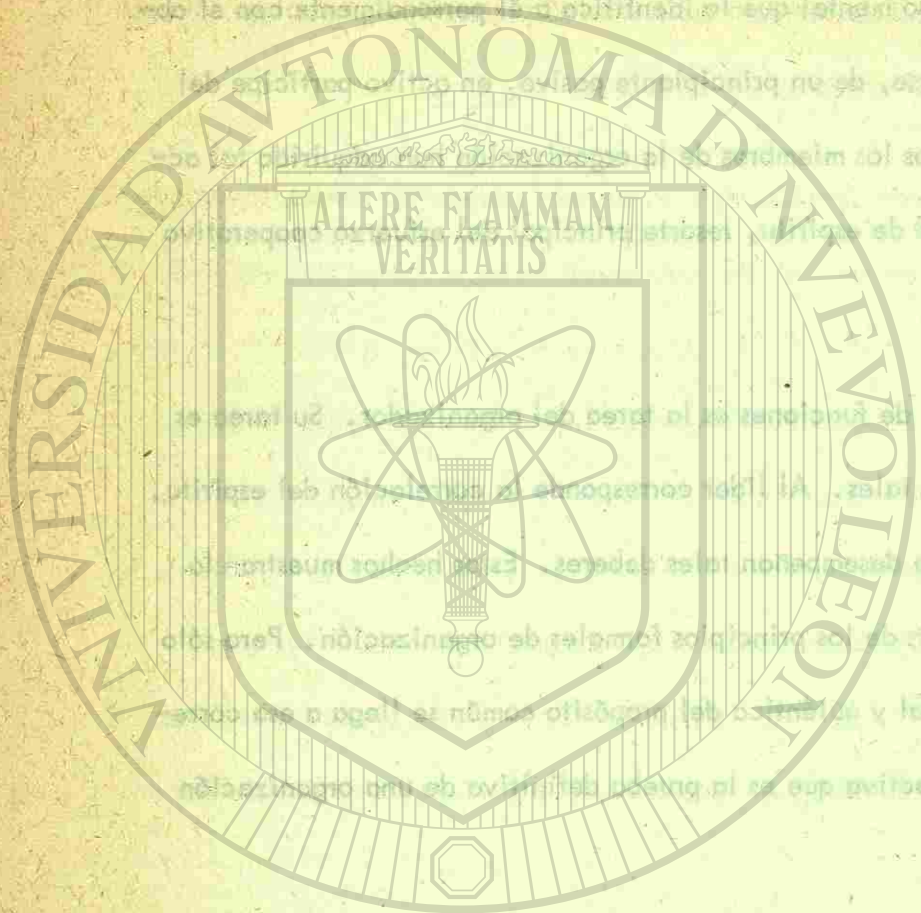
La razón y las pruebas se unen para demostrar que es necesaria la exactitud en la especificación de tareas para crear una verdadera armonía colectiva. La armonía en esta fase pudiera ser meramente pasiva, sin embargo, y traducirse en la ausencia de rozamientos. Transformar esta armonía pasiva en armonía activa y eficiente, exige algo más, y esto nos recuerda el dicho del mariscal Foch, de que la obediencia activa presupone siempre comprensión cabal. El empleado que está cargado de un deber o función, y la entiende



aisladamente desempeñará sus deberes en forma pasiva. Pero cuando ve su relación con todas las otras funciones alrededor suyo, y la relación del conjunto con el principio colectivo total, ocurre un proceso mental que lo identifica a él personalmente con el objetivo y lo ayuda a transformarse, de un principiante pasivo, en activo partícipe del propósito común. Cuando todos los miembros de la organización han adquirido tal actitud, el resultado es la unidad de espíritu, resorte principal del esfuerzo cooperativo eficiente.

La correlación fomal de funciones es la tarea del organizador. Su tarea es correlacionar los deberes como tales. Al líder corresponde la correlación del espíritu. Correlaciona a las personas que desempeñan tales deberes. Estos hechos muestran la importancia de una comprensión de los principios formales de organización. Pero sólo mediante la comprensión general y auténtica del propósito común se llega a esa correlación horizontal verdadera y activa que es la prueba definitiva de una organización verdaderamente eficiente.

Los tratadistas de administración distinguen entre los principios de correlación perpendicular y horizontal. Expresando el mismo concepto en los términos que aquí usamos, esas dos formas se refieren a los principios gradual y funcional. Hemos dicho que es deber del liderato lograr la correlación completa de funciones. El liderato, sin embargo, representa el principio gradual de la organización. Esta relación gradual, por sí sola, a través del contacto de mando, no puede suministrar la comprensión universal del propósito común, la relación de cada individuo con este propósito y con todos los demás individuos a través de él, que es necesaria para una correlación funcional auténtica.



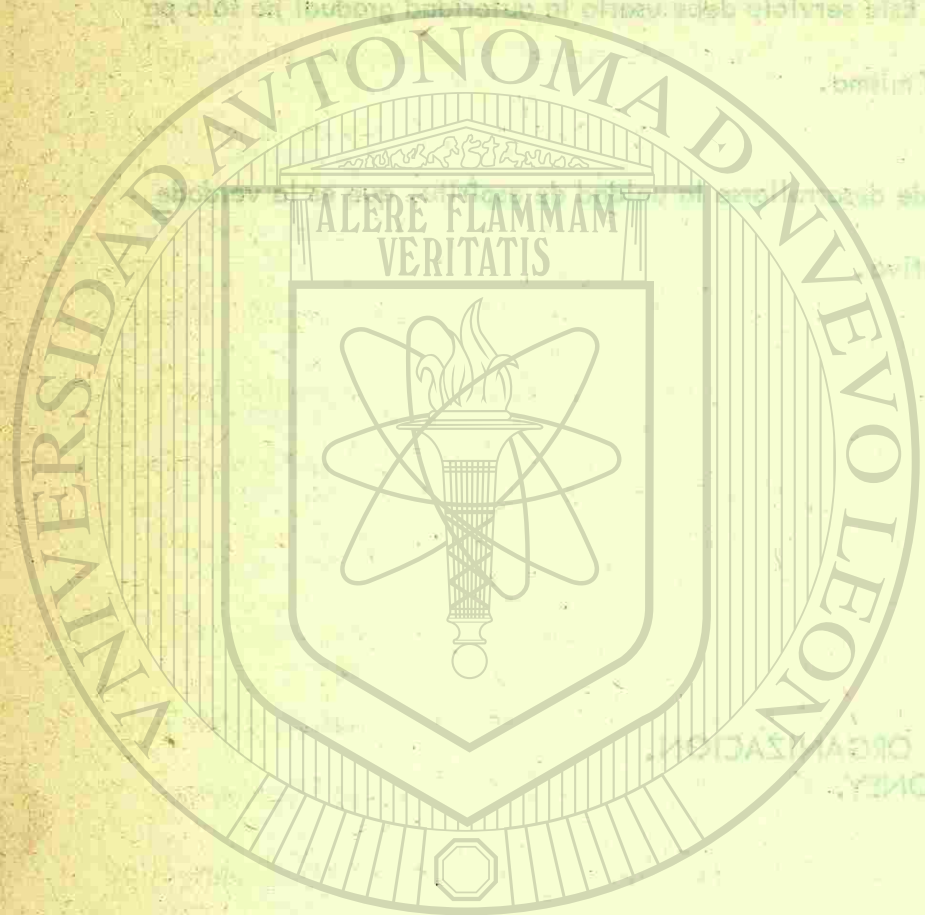
El liderato debe crear y emplear los contactos horizontales para complementar los perpendiculares, a fin de que pueda difundirse adecuadamente la comprensión a través de la organización entera. Este servicio debe usarlo la autoridad gradual no sólo para sus subordinados, sino para sí misma.

Sólo de este modo puede desarrollarse la unidad de espíritu, que es la verdadera raíz de la eficiencia cooperativa.

TOMADO DE: PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.
JAMES D. MOONEY.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS
JULIO DE 1966.
PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

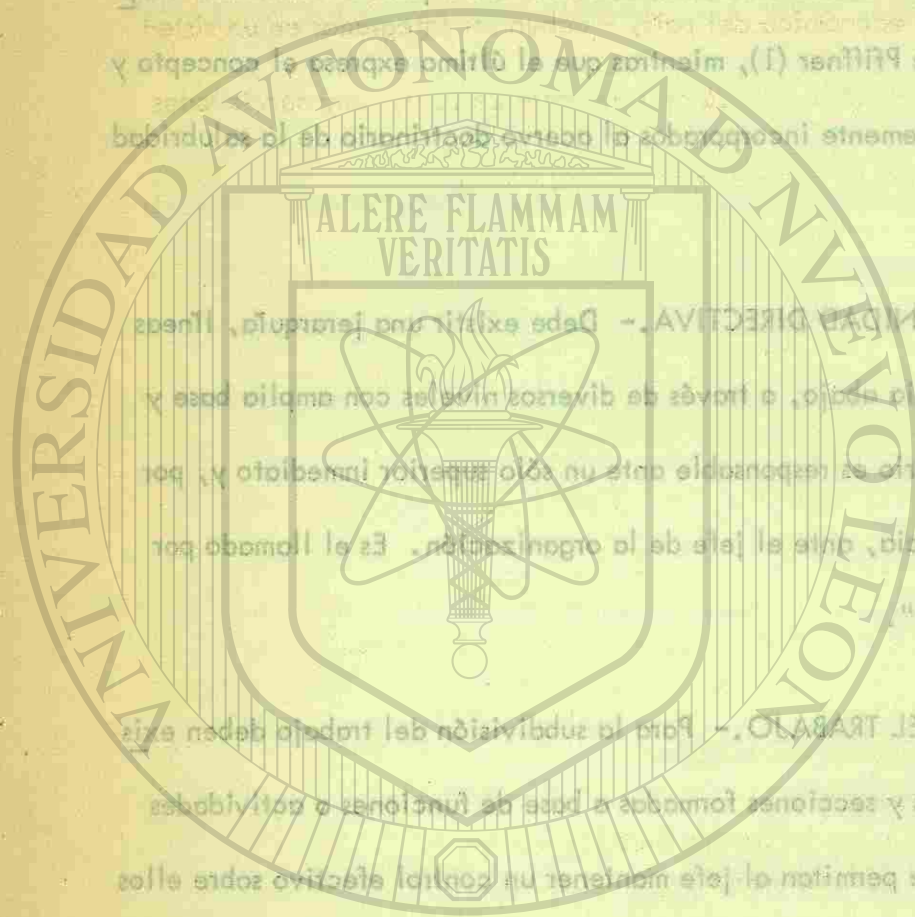
Pueden ser resumidos en cuatro elementos básicos: Los primeros han sido adaptados de un esquema general de Pfiffner (1), mientras que el último expresa el concepto y práctica de más fortuna recientemente incorporados al acervo doctrinario de la salubridad en todo el orbe.

1.- JERARQUIA Y UNIDAD DIRECTIVA.- Debe existir una jerarquía, líneas de autoridad hacia arriba y hacia abajo, a través de diversos niveles con amplia base y una sola cabeza; cada funcionario es responsable ante un sólo superior inmediato y, por su intermedio, en última instancia, ante el jefe de la organización. Es el llamado por los americanos "proceso escalar".

2.- SUBDIVISION DEL TRABAJO.- Para la subdivisión del trabajo deben existir, bajo el jefe, departamentos y secciones formadas a base de funciones o actividades relacionadas, en número tal que permitan al jefe mantener un control efectivo sobre ellos y contactos suficientes con las fases mayores de la organización; tales departamentos o delegaciones deben ser autosuficientes hasta donde no entorpezcan la debida integración.

3.- SERVICIOS GENERALES.- Conviene crear servicios generales y auxiliares para facilitar la dirección superior y el funcionamiento y coordinación de los departamentos; pero deben tomarse las medidas para que ellos no interfieran en las líneas de autoridad y responsabilidad del proceso escalar y debe compenetrarse a cada funcionario de este principio fundamenta.

4.- DESCENTRALIZACION EJECUTIVA. REGIONALIZACION.- Se deben arbitrar mecanismos que aseguren al jefe ejecutivo, autoridad y responsabilidad exclu-



siva para administrar el programa, personal y presupuesto, en el sector geográfico a su cargo (Centro de Salud). Los distintos Centros de Salud de una zona o región - de tamaño proporcional a la capacidad económica del país, - deben ser integrados en un sistema armónico, de dirección única, capaz de complementarse entre sí, para servir todas o la gran mayoría de las funciones de salubridad en la región.

Tomado de Principios de Administración Sanitaria.
Teoría y Práctica de la Salubridad en América Latina.-
Escuela de Salubridad. Universidad de Chile.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



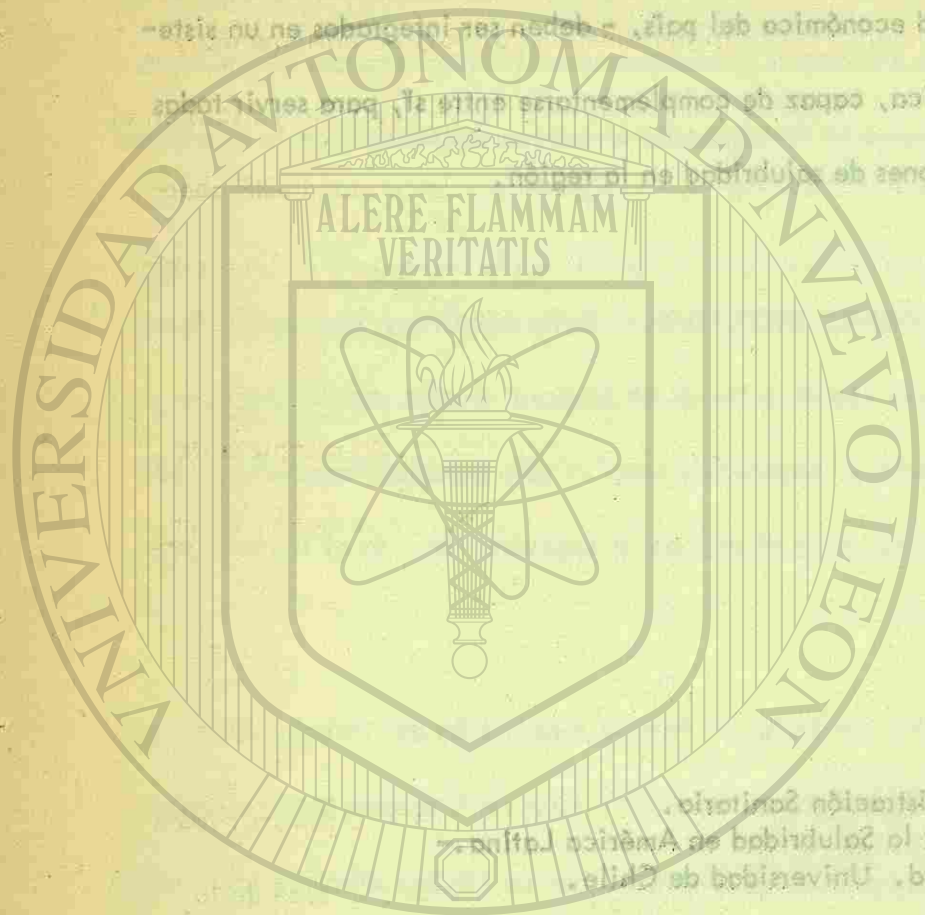
Provisión y control de sistema de Agua y de alimentación de E. animal.

Control de insectos, roedores, basuras y animales.

Saneariamiento de vivienda, industria y locales.

Control de otros riesgos y molestias ambientales.

2.- Control de saneamiento de las aguas.



UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS
JULIO DE 1966.
ESQUEMA DE LAS FUNCIONES DE SALUBRIDAD.

El rápido progreso experimentado durante los últimos decenios por las ciencias básicas de la salubridad, sin excluir las disciplinas administrativas, ha enriquecido y complicado de manera notable el campo de la administración sanitaria. No ya sólo en el nivel nacional, sino también en los servicios locales menores, la salubridad está abarcando un rango complejo de actividades que las poblaciones demandan en distinto grado.

Para evitar cualquier confusión, se reproduce una enumeración completa de las funciones que el administrador de salud será llamado a organizar e integrar, en proporciones variables, en los diversos niveles del gobierno sanitario.

A) FUNCIONES PROPIAS DE LA SALUBRIDAD (1)

a) FUNCIONES DE PROTECCION DE LA SALUD; tendientes a suprimir los riesgos, sobre todo microbianos, resultantes de la vida en común. Son la base de la salubridad.

1.- Saneamiento o control de factores ambientales, relacionados con la salud:

Provisión y control de sistema de Agua y de alimentación de Excretas. ®

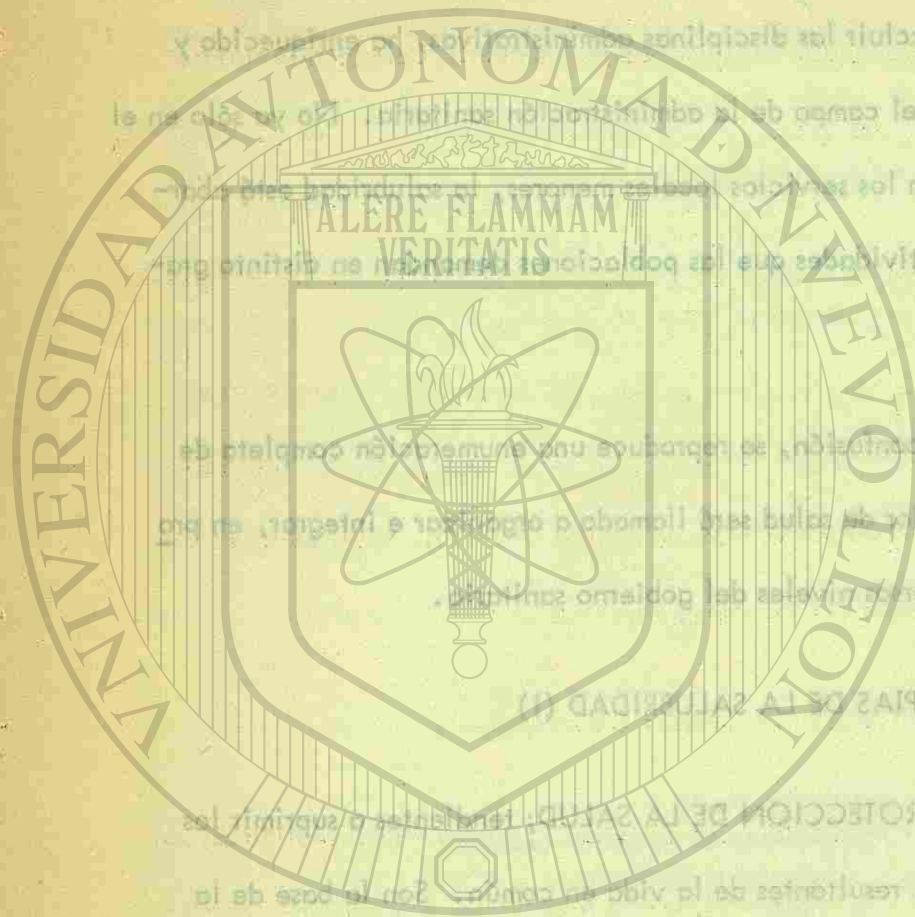
Control de insectos, roedores, basuras y animales.

Control de alimentos.

Saneamiento de vivienda, industria y locales.

Control de otros riesgos y molestias ambientales.

2.- Control de enfermedades transmisibles, agudas y crónicas, incluyendo tu-



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

berculosis, venéreas, parasitarias y otras de trascendencia. Sanidad Internacional.

b) FUNCIONES DE FOMENTO DE LA SALUD, tendientes a promover el óptimo desarrollo físico y mental del individuo. Pueden estimarse la superestructura de la salubridad.

3.- Higiene Materna e Infantil - lactante, preescolar y escolar.

4.- Higiene de la Alimentación y Nutrición.

5.- Higiene y Medicina del Trabajo: prevención de riesgos; tratamiento y rehabilitación. (+).

6.- Higiene Mental e Higiene General del Adulto - prevención de otras enfermedades frecuentes y sus secuelas. (+).

C) FUNCIONES DE REPARACION DE LA SALUD:

7.- Atención médica y paramédica del enfermo, general y especializada, en consultorios y hospitales.

8.- Asistencia del anciano y del inválido. (+)

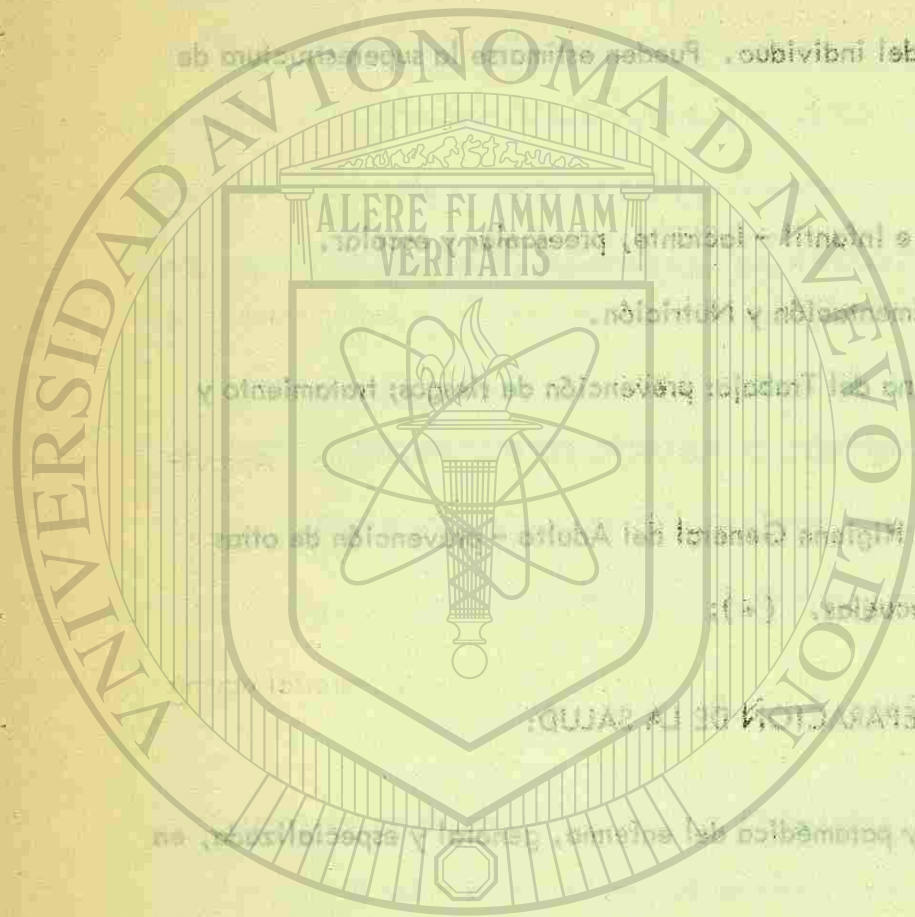
9.- Rehabilitación.

10.- Farmacia: servicios propios y control de la profesión de acuerdo con el Código Sanitario (+).

11.- Dental: Servicios propios y control de la profesión de acuerdo con el Código Sanitario (+)

d) FUNCIONES GENERALES O DE SERVICIO (+).

12.- Estadística: demográfica, biosocial y administrativa.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

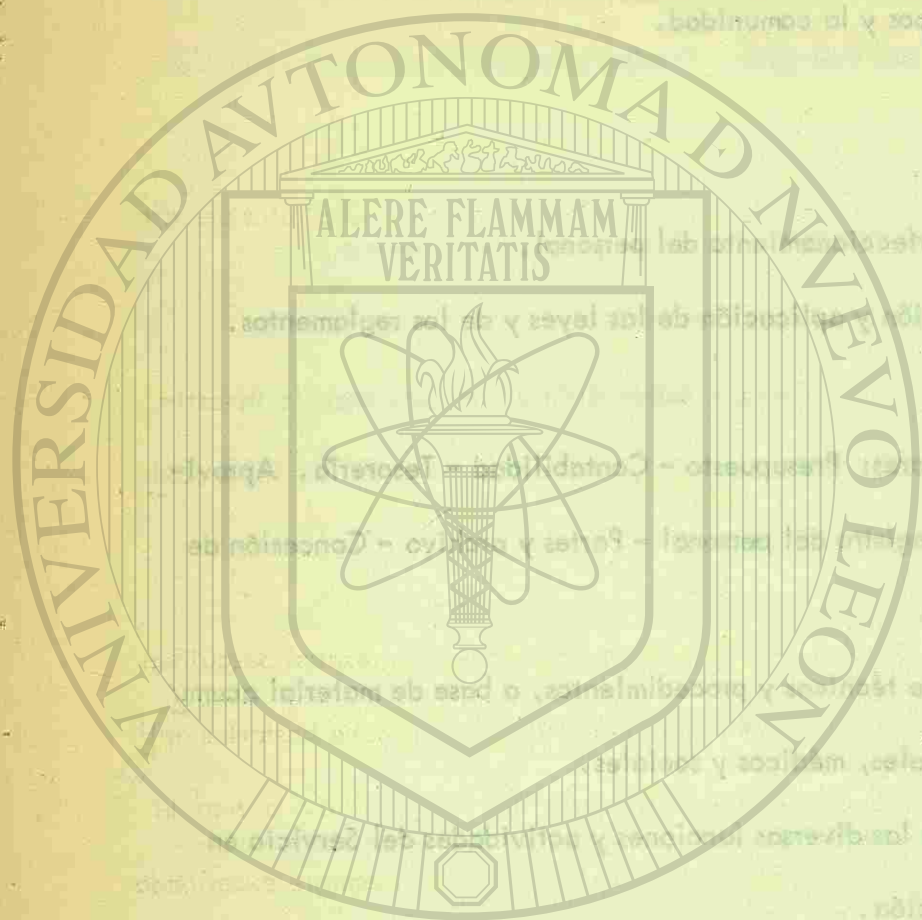
- 13.- Laboratorio: diagnóstico, producción, control e investigación.
- 14.- Educación y divulgación sobre los problemas de la salud: del individuo, la familia, la escuela, los grupos y la comunidad.
- 15.- Enfermería.
- 16.- Servicio Social.
- 17.- Formación y perfeccionamiento del personal.
- 18.- Legal: preparación y aplicación de las leyes y de los reglamentos.
- 19.- Arquitectura.
- 20.- Servicios auxiliares: Presupuesto - Contabilidad - Tesorería. Aprovechamiento y movilización - Registro del personal - Partes y archivo - Concesión de beneficios.
- 21.- Investigación: de técnicas y procedimientos, a base de material acumulado y mediante estudios especiales, médicos y sociales.
- 22.- Coordinación de las diversas funciones y actividades del Servicio en los distintos niveles. Planificación.

B) OTRAS FUNCIONES DE LA COLECTIVIDAD ORGANIZADA QUE TIENEN

ESPECIAL RELACION CON LA SALUD:

- a) EDUCACION
- b) POLITICA ECONOMICA.

- 1.- Producción abundante de bienes y servicios: habitación, alimentos, vestido.
- 2.- Distribución equitativa de la riqueza: oportunidades de trabajo y salarios que aseguren un estándar de vida adecuado.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.- Seguridad Social.- Mantenimiento del poder de consumo.

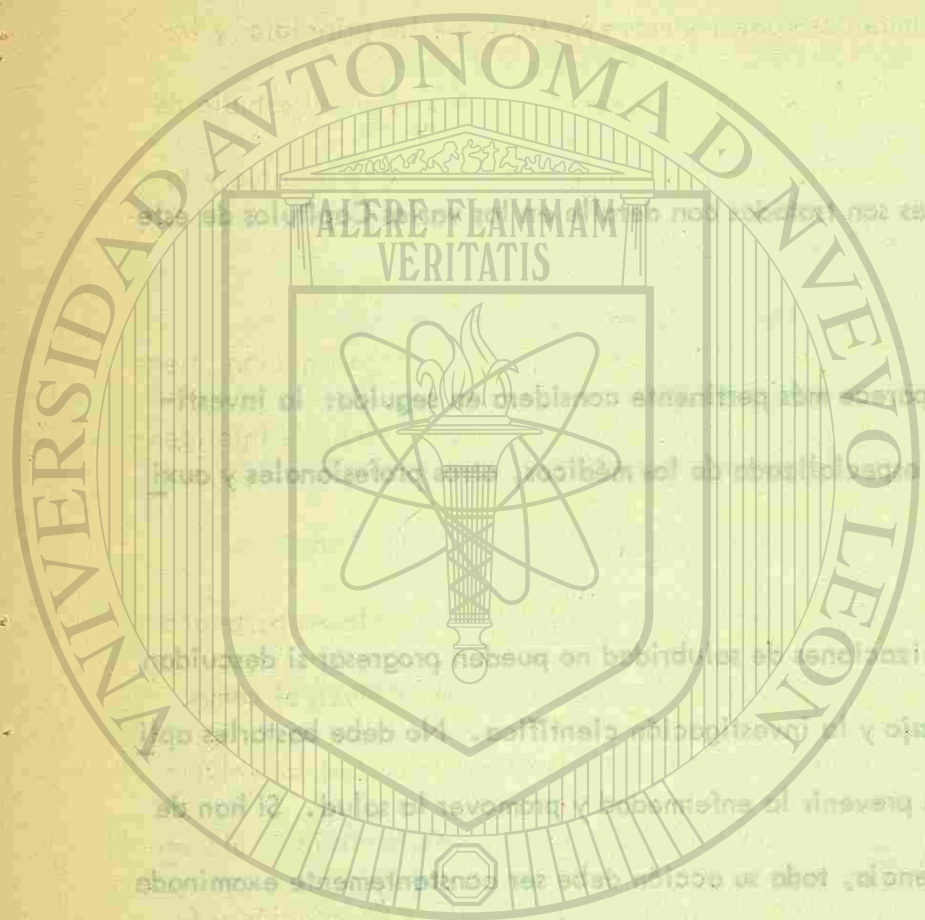
c) SERVICIO DE BIENESTAR.

d) RECREACION.

Estas diversas funciones son tratadas con detalle en los varios Capítulos de este libro.

Hay dos de ellas que parece más pertinente considerar en seguida: la investigación y la formación básica y especializada de los médicos, otros profesionales y auxiliares de salubridad.

INVESTIGACION.- Las organizaciones de salubridad no pueden progresar si descuidan la evaluación de su propio trabajo y la investigación científica. No debe bastarles aplicar los métodos conocidos para prevenir la enfermedad y promover la salud. Si han de mantener un alto nivel de eficiencia, toda su acción debe ser constantemente examinada con espíritu crítico, como la única manera de escapar a la rutina, y mejorar continuamente los procedimientos técnicos y administrativos en uso. Cada uno de los grandes Departamentos de los Servicios de Salubridad debería dedicar una parte del tiempo y energía de su personal a esta investigación: áreas o unidades especiales de trabajo suelen ser necesarias en determinados asuntos o momentos, economizando considerable derroche posterior. Más aún, como ha enseñado de manera tan admirable Ruth R. Puffer, (1), de Tennessee, con mínimo de esfuerzo y muy pequeño gasto es posible utilizar casi cada actuación y formulario del Servicio para recoger información y de inestimable alcance sobre el rendimiento de la evaluación del trabajo de rutina y en la investigación del valor de sus técnicas.

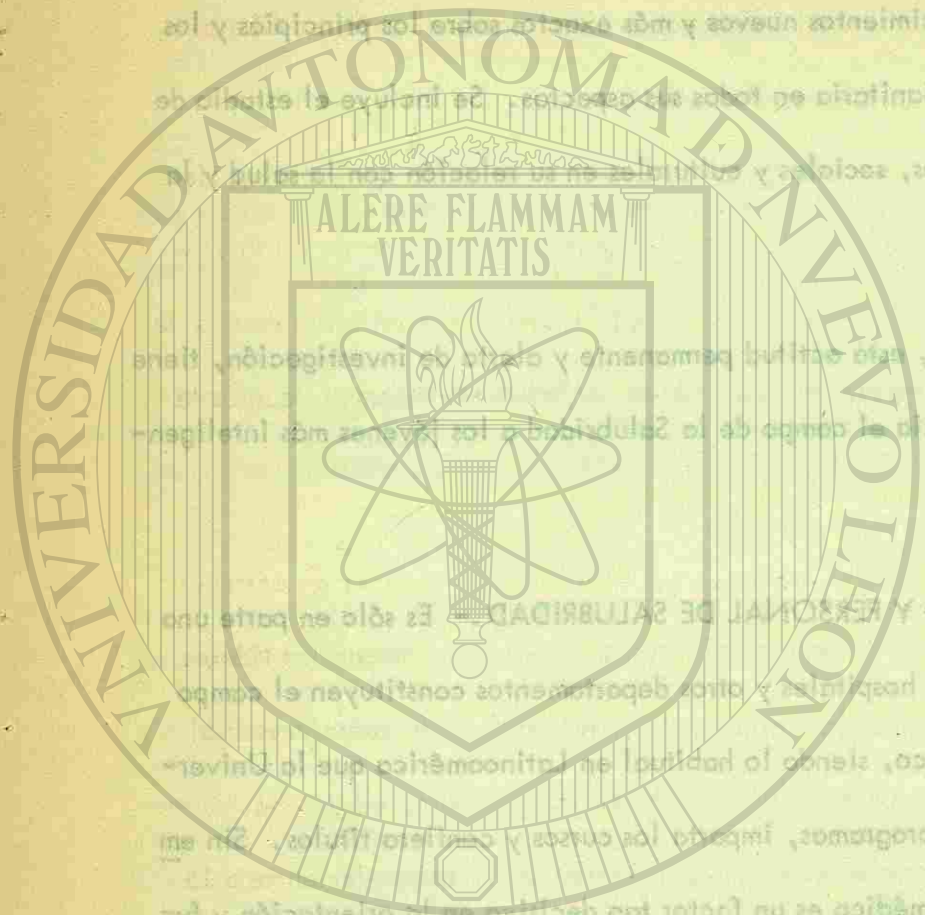


Toda nuestra, tan extensa en relación al pasado y tan limitada frente a lo desconocido, es hija de esta actitud inquisitiva, que debe convertir a las organizaciones de Salubridad en fuentes de conocimientos nuevos y más exactos sobre los principios y los métodos de la Administración Sanitaria en todos sus aspectos. Se incluye el estudio de los diversos factores económicos, sociales y culturales en su relación con la salud y la enfermedad.

Como observa Smillie, esta actitud permanente y alerta de investigación, tiene además, la virtud de atraer hacia el campo de la Salubridad a los jóvenes más inteligentes y entusiastas.

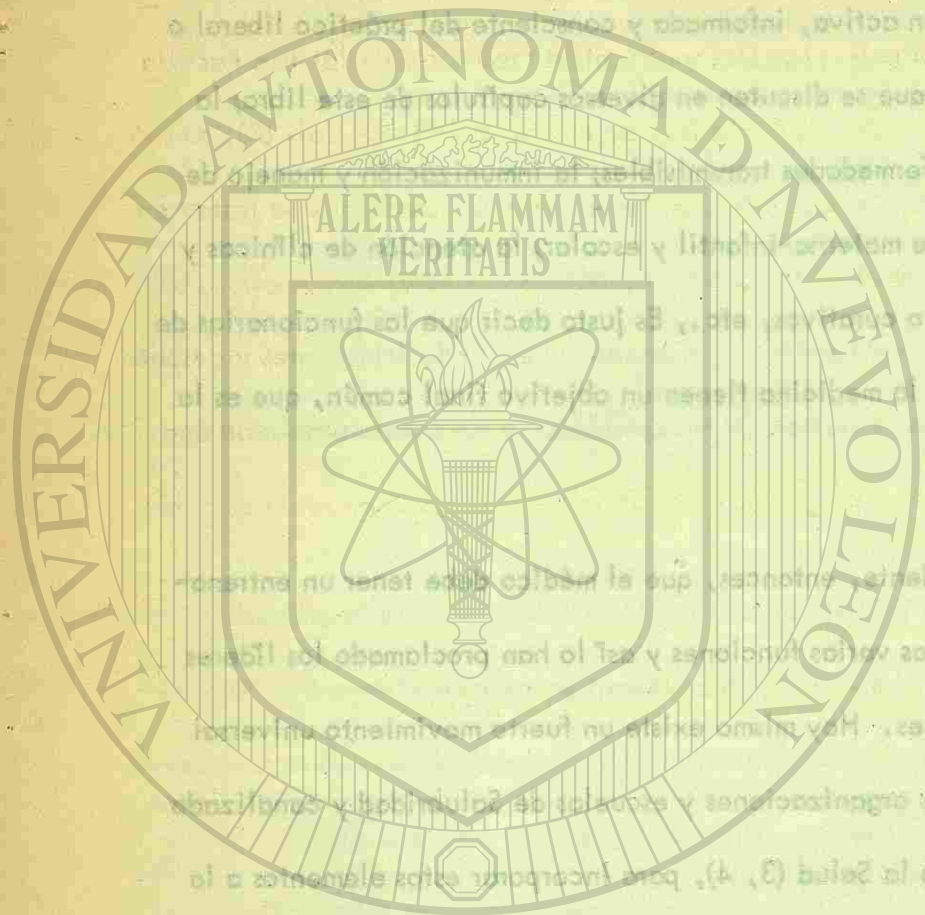
LA EDUCACION DEL MEDICO Y PERSONAL DE SALUBRIDAD.- Es sólo en parte una función de la salubridad, cuyos hospitales y otros departamentos constituyen el campo natural de entrenamiento práctico, siendo lo habitual en Latinoamérica que la Universidad, autónoma o no, fije los programas, imparta los cursos y confiera títulos. Sin embargo, la formación básica del médico es un factor tan decisivo en la orientación y funcionamiento de los Servicios y en el programa general de salud de un país, que todo el asunto merece una preocupación activa.

En efecto, las actividades iniciales de la Salubridad en los distintos países [®] estuvieron siempre a cargo de médicos prácticos, como parte de sus obligaciones profesionales, sea en el carácter de consultantes transitorios en epidemias o emergencias, sea contratando algunas horas con el Gobierno, para determinar labores básicas (aislamiento, cuarentena, inspección sanitaria, examen médico de escolares y otros). Tal es todavía el sistema en uso en la mayoría de las comunidades latinoamericanas y escandinavas. Cuando la Salubridad se convierte en una profesión especializada y con dedica-



ción exclusiva, la mayor parte de sus cultores siguen siendo médicos, o profesionales paramédicos, cuya formación es fuertemente influenciada por la de aquéllos. Sus programas requieren la cooperación activa, informada y consciente del práctico liberal o de grupos, en múltiples formas que se discuten en diversos capítulos de este libro; la certificación o denuncia de enfermedades transmisibles; la inmunización y manejo de enfermos y contactos; la higiene materna-infantil y escolar; la atención de clínicas y servicios cerrados, preventivos o curativos, etc., Es justo decir que los funcionarios de la salubridad y los prácticos de la medicina tienen un objetivo final común, que es la salud.

No puede ser más evidente, entonces, que el médico debe tener un entrenamiento adecuado para servir estas varias funciones y así lo han proclamado los líderes de la medicina en todos los países. Hoy mismo existe un fuerte movimiento universal poderosamente impulsado por las organizaciones y escuelas de Salubridad y canalizado por la Organización Mundial de la Salud (3, 4), para incorporar estos elementos a la enseñanza de las escuelas profesionales, indicación clara de que se ha progresado limitadamente desde que Shattuck dijera en 1850 que "deberían abrirse cátedras sanitarias en todas las escuelas médicas a cargo de profesores competentes; la ciencia de preservar la salud y prevenir la enfermedad debería ser enseñada como una de las más importantes". Existe viva la necesidad de romper un círculo vicioso: dirigentes y profesores de las escuelas médicas, formados en los viejos moldes han de ser estimulados y ayudados para integrar en los programas estos nuevos conceptos y técnicas, por lo organismos de salubridad, que han creado y mantienen los ex-alumnos de sus universidades. En estos círculos, es opinión unánime, que la llave de todo plan inteligente y equilibrado de Salubridad es una profesión médica bien informada, con instrucción adecuada en los prin-



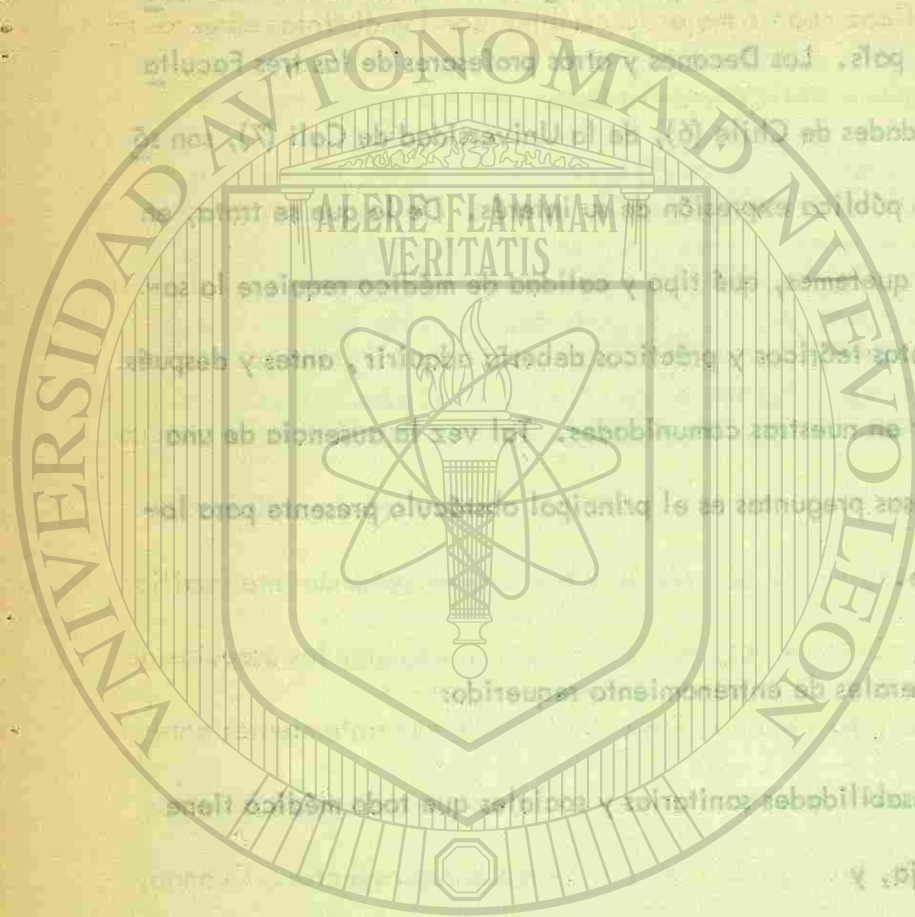
cipios de la medicina preventiva, de la medicina social y la administración.

Existe, por lo demás, una excelente disposición general en las autoridades educacionales médicas de casi todo país. Los Decanos y otros profesores de las tres Facultades de Medicina de las Universidades de Chile (6), de la Universidad de Cali (7), son sólo algunos de quienes han hecho pública expresión de su interés. De lo que se trata, en primer lugar, es de precisar qué queremos, qué tipo y calidad de médico requiere la salubridad actual, qué conocimientos teóricos y prácticos debería adquirir, antes y después de recibir su título, para ejercer en nuestras comunidades. Tal vez la ausencia de una definición clara en respuesta a esas preguntas es el principal obstáculo presente para lograr un objetivo que no es simple.

Dos son las órdenes generales de entrenamiento requerido:

- a) Enseñar las responsabilidades sanitarias y sociales que todo médico tiene hacia la comunidad en que trabaja, y
- b) Enseñar y demostrar la integración de los principios de la medicina preventiva en su práctica individual y de grupo.

El primero puede darse mejor desde los comienzos de la carrera y comprende un curso elemental de estadística médica; una serie limitada de sesiones y visitas sobre saneamiento y control del ambiente; los aspectos epidemiológicos y los métodos de control de las enfermedades infecciosas más frecuentes en cada país; toda la información disponible sobre el hombre sano y la higiene individual. Más tarde, se debería enseñar los principios de la administración sanitaria y la influencia de los factores económico-sociales sobre la salud y la enfermedad, con la mira dominante de mostrar el rol del médico prácti-

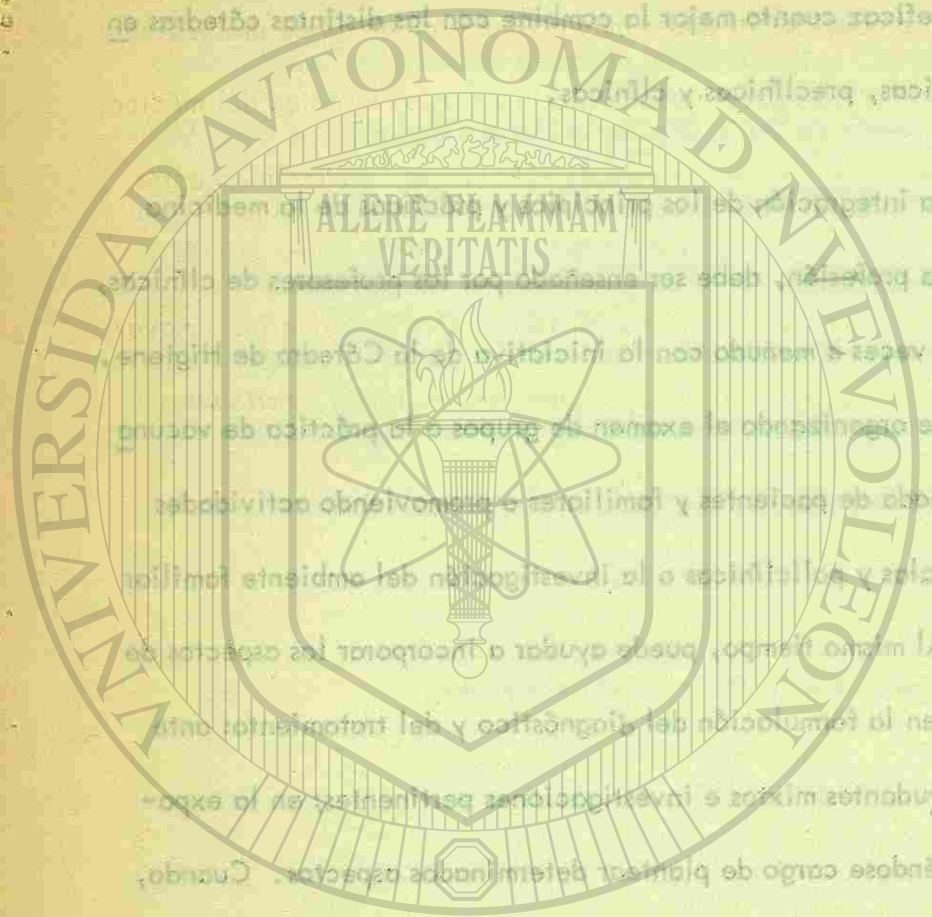


co en la protección y fomento de la salud colectiva. La mayor parte de estos temas corresponde al Departamento de Higiene y Medicina Preventiva de la escuela médica, pero su acción docente será tanto más eficaz cuanto mejor la combine con las distintas cátedras en cargadas de las asignaturas básicas, preclínicas y clínicas.

El segundo aspecto, la integración de los principios y prácticas de la medicina preventiva en el ejercicio de la profesión, debe ser enseñado por los profesores de clínicas, con la colaboración activa y a veces a menudo con la iniciativa de la Cátedra de Higiene. Esta puede servir principalmente organizando el examen de grupos o la práctica de vacunaciones o la observación continuada de pacientes y familiares o promoviendo actividades educativas sistemáticas en las salas y policlínicas o la investigación del ambiente familiar y social de ciertos enfermos. Al mismo tiempo, puede ayudar a incorporar los aspectos de higiene y medicina preventiva en la formulación del diagnóstico y del tratamiento: ante el caso individual, mediante ayudantes mixtos e investigaciones pertinentes; en la exposición general del asunto, haciéndose cargo de plantear determinados aspectos. Cuando, como ocurre en Chile, la masa de la práctica profesional se ejerce en instituciones más o menos estatales, esa modalidad de medicina debería ser enseñada con tanto o más énfasis que las formas privadas habituales al profesor.

Otro paso importante es depurar la enseñanza de la cátedra de Higiene de aquellos elementos que tienen interés para el especialista en salubridad, pero no para el médico en general y que suelen ser responsables de su carácter tedioso para el estudiante de Medicina. Así libera energía para poner a disposición de su difícil tarea de enseñar toda la enseñanza médica con ese acento preventivo, de grupo, social, que es la característica más destacada de la práctica médica de nuestros tiempos. No es la oportunidad para co-

120



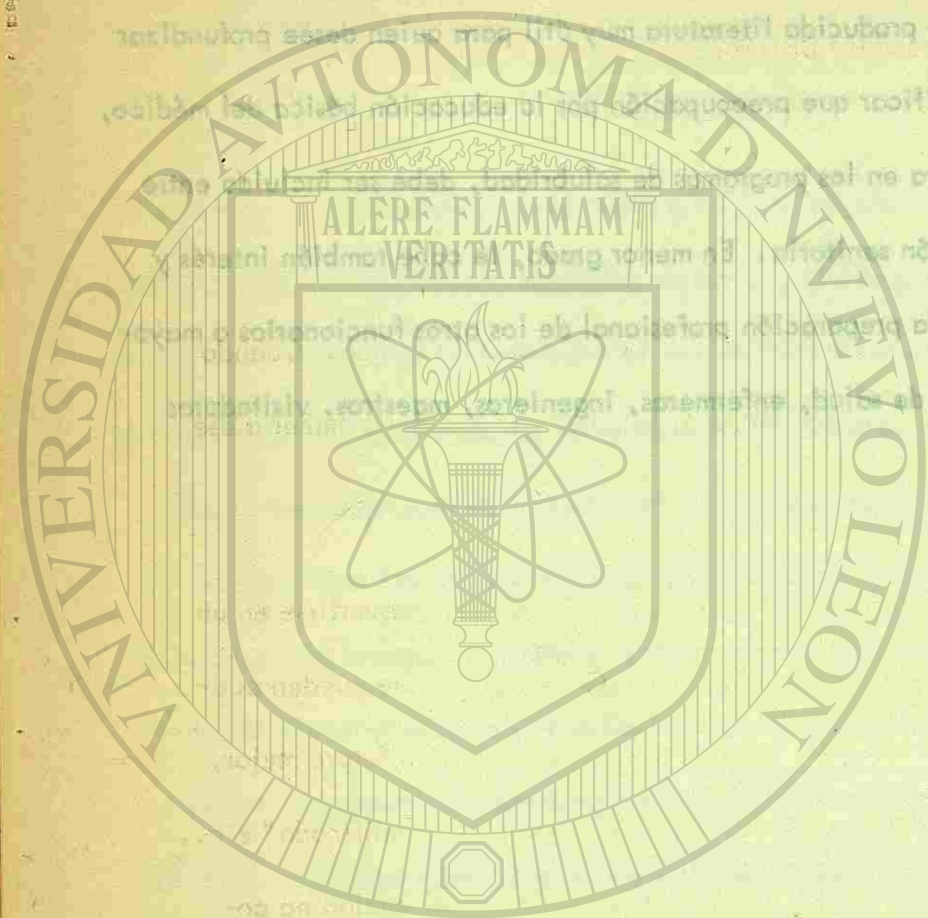
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



mentar el detalle de los programas que mejor servirían esta necesidad de integración. La Organización Mundial de la Salud, la Asociación Médica Mundial y la Asociación Americana de Escuelas Médicas han producido literatura muy útil para quien desee profundizar el tema. Nuestro móvil es justificar que preocupación por la educación básica del médico, a causa de su influencia decisiva en los programas de salubridad, debe ser incluida entre las funciones de la administración sanitaria. En menor grado, le cabe también interés y responsabilidad importantes en la preparación profesional de los otros funcionarios o mayores contribuyentes del programa de salud, enfermeras, ingenieros, maestros, visitadoras sociales, veterinarios. etc.

NOTA: Tomado del Libro PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION SANITARIA.
"TEORIA Y PRACTICA DE LA SALUBRIDAD EN AMERICA LATINA"
Escuela de Salubridad. Universidad de Chile.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

JULIO DE 1966.

PLANIFICACION

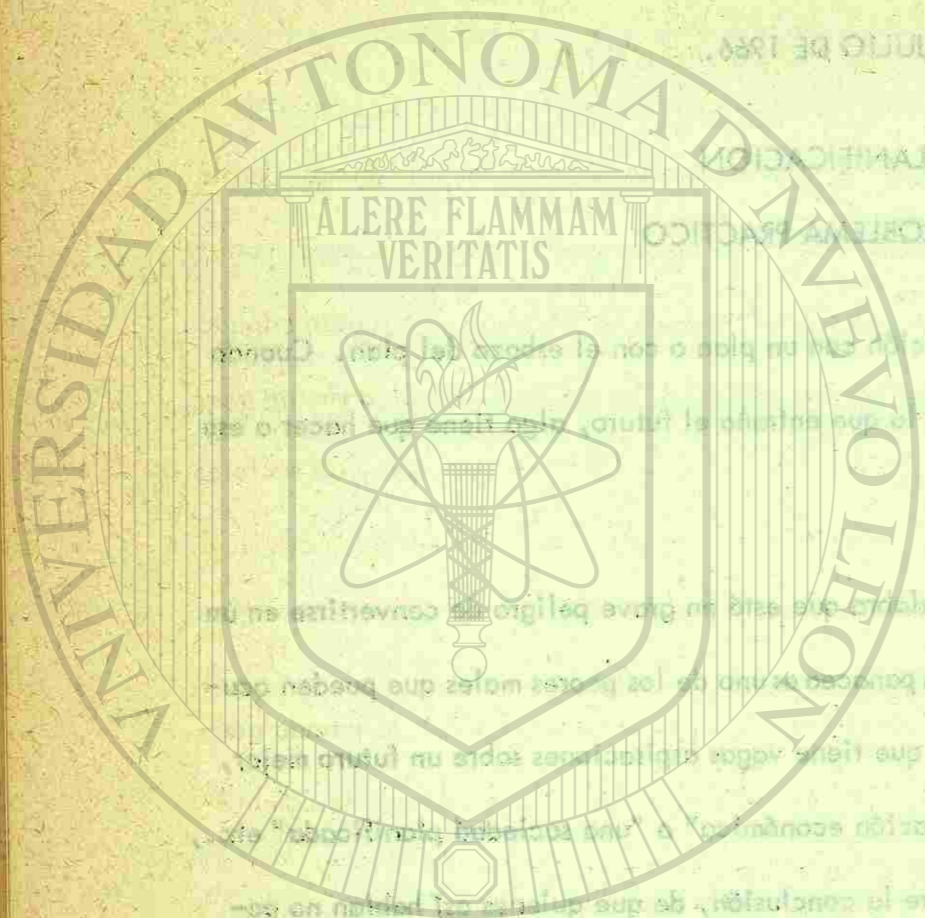
UN PROBLEMA PRACTICO

El pronóstico entra en acción con un plan o con el esbozo del plan. Cuando el administrador ha decidido sobre lo que entraña el futuro, algo tiene que hacer a ese respecto.

"Planificación" es una palabra que está en grave peligro de convertirse en un concepto "curalotodo"; y una falsa panacea es uno de los peores males que pueden ocurrirle a una sociedad. Todo aquel que tiene vagas aspiraciones sobre un futuro mejor, habla profusamente sobre "planificación económica" o "una sociedad planificada" etc., etc. Parte de lo que se dice sugiere la conclusión, de que quienes así hablan no podrán preparar una fiesta escolar sin confundir los panes con las pelotas. Una de las afirmaciones más sensatas hechas en los últimos años a este respecto son estas palabras de Mary Parker Follet, a quien ya citamos antes:

"Quienes consagran su tiempo al estudio de la planificación en escala nacional, llevan a cabo una de las tareas que el mundo necesita con más urgencia en la actualidad; pero en mi opinión al investigar qué es lo que ha de hacerse, no siempre prestan suficiente atención a cómo esto debe hacerse."

Esto es lo primero que ha de tenerse presente en la planificación, porque el li



mitarse a hablar de ella teóricamente no nos lleva muy lejos. La planificación es ante todo un problema práctico, un problema de método.

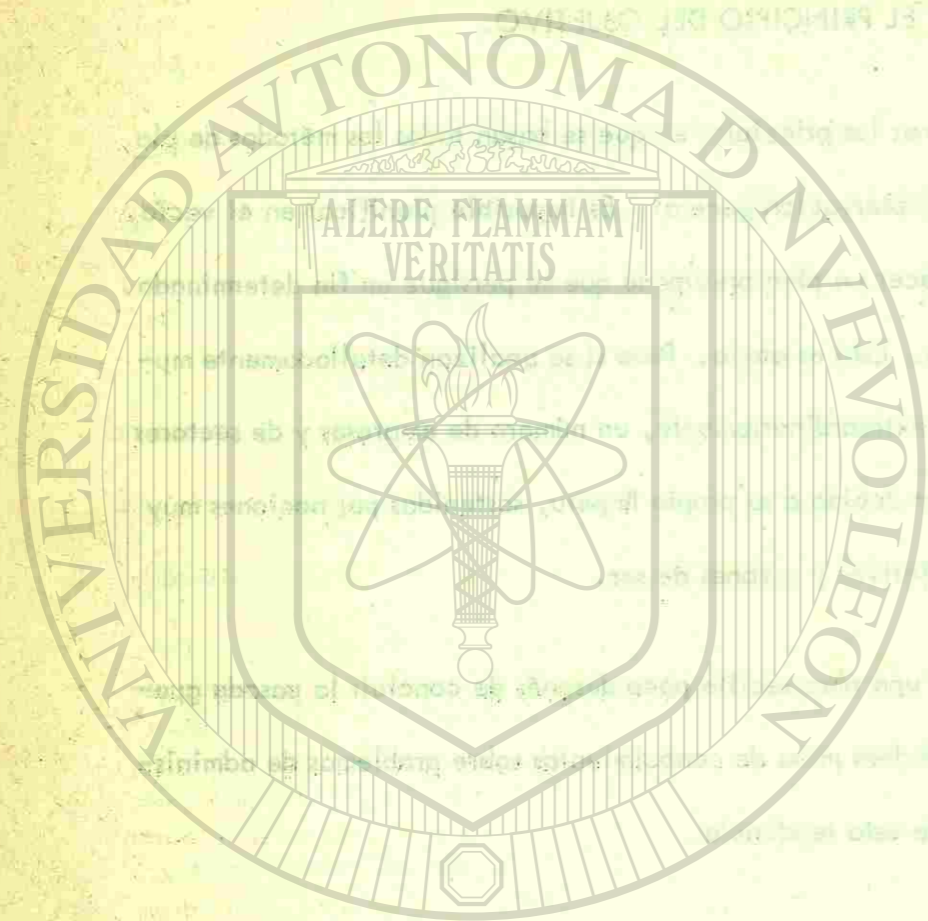
EL PRINCIPIO DEL OBJETIVO.

Pero antes de examinar los principios en que se basan todos los métodos de planificación, debe hacerse una observación general. Es imposible planificar en el vacío, planear respecto a nada; el hacer un plan presupone que se persigue un fin determinado. Es necesario tener un objetivo. Esto es obvio. Pero si se analizan detalladamente muchas situaciones se encuentra extraordinariamente, un número de empresas y de sectores de empresas, que sólo subsisten debido a su propio ímpetu, sostenidas por nociones muy vagas y nebulosas sobre sus objetivos y razones de ser.

Sir Ian Hamilton, en una obra escrita poco después de concluir la pasada guerra, y que constituye una verdadera mina de conocimientos sobre problemas de administración, da un buen ejemplo de esta tendencia.

"Todavía existen personas que nada tienen que ver directamente con Colney Hatch - miembros de una Cámara que se supone es la negación de lo que simboliza este nombre que estudian y aprueban proyectos de presupuesto del ejército, sin insistir ante todo en que se les dé una lista de todas las unidades del ejército, con una explicación al margen que indique el objetivo preciso de cada rubro. Sostengo que es un disparate organizar una sola compañía, escuadrón o batería, sin saber antes exactamente qué papel va a desempeñar en determinada organización establecida con un propósito específico."

Hoy mismo, muchos serían los comerciantes que, interrogados sobre sus objeti-



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DIRECCIÓN GENERAL

vos, responderían en términos vagos: "Bueno, supongo que ganar algo....." Pero el lucro dista tanto de ser el objetivo apropiado del comercio, como distan las apuestas de las carreras; el puntaje del "cricket"; o comer de vivir. El lucro es un estímulo para quienes participan en las actividades comerciales; algunas veces constituye casi el único estímulo, lo mismo que uno encuentra a veces personas que sólo viven para comer. Pero - y esto cuenta más - la ganancia es también un modo de medir, si bien aproximadamente, el éxito con que los verdaderos objetivos del comercio se están logrando. El hombre tiene que comer para vivir. Igualmente, una empresa comercial no puede sobrevivir mucho tiempo, a menos que obtenga ganancias. Pero ese estímulo y prueba no puede ser el verdadero objetivo de un negocio. Afirmar lo contrario casi equivale a insinuar que el comercio se practica con el mero objeto de llevar libros de contabilidad.

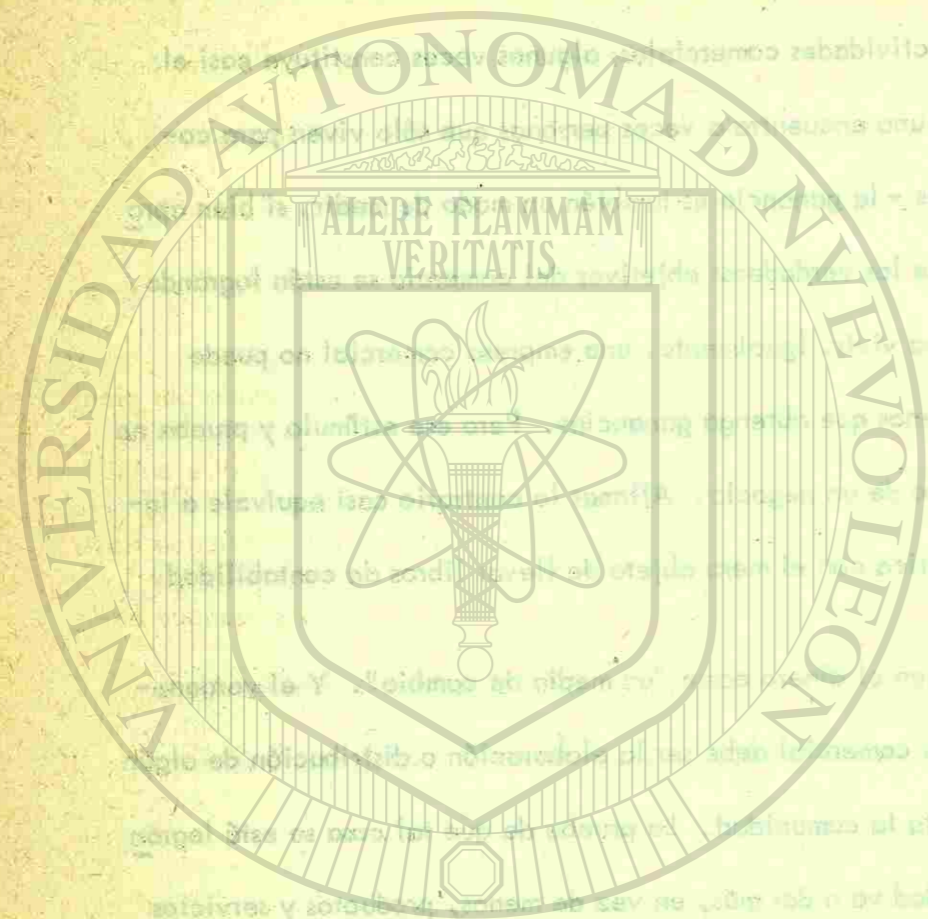
Los economistas definen el dinero como "un medio de cambio". Y el verdadero motivo de cualquier empresa comercial debe ser la elaboración o distribución de algún producto o servicio que necesita la comunidad. La prueba de que tal cosa se está logrando es que a su vez, la comunidad va a dar más, en vez de menos, productos y servicios que lo que en términos del medio - dinero- se ha invertido en producir lo que se vende.

Empero, si bien es cierto que "el pastel es este objetivo primordial, es decir, la naturaleza exacta del producto o servicios que justifica la existencia de la empresa, lo que con gran frecuencia se comprende muy imperfectamente, y aún más imperfectamente se define. ®

DE BIBLIOTECAS

EL PELIGRO DE LA COMPLEJIDAD.

Por lo común, esta imprecisión en cuanto a los objetivos provoca en una empresa la más prolífica fuente de dilapidación, es decir, la complejidad. Por ejemplo, si



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

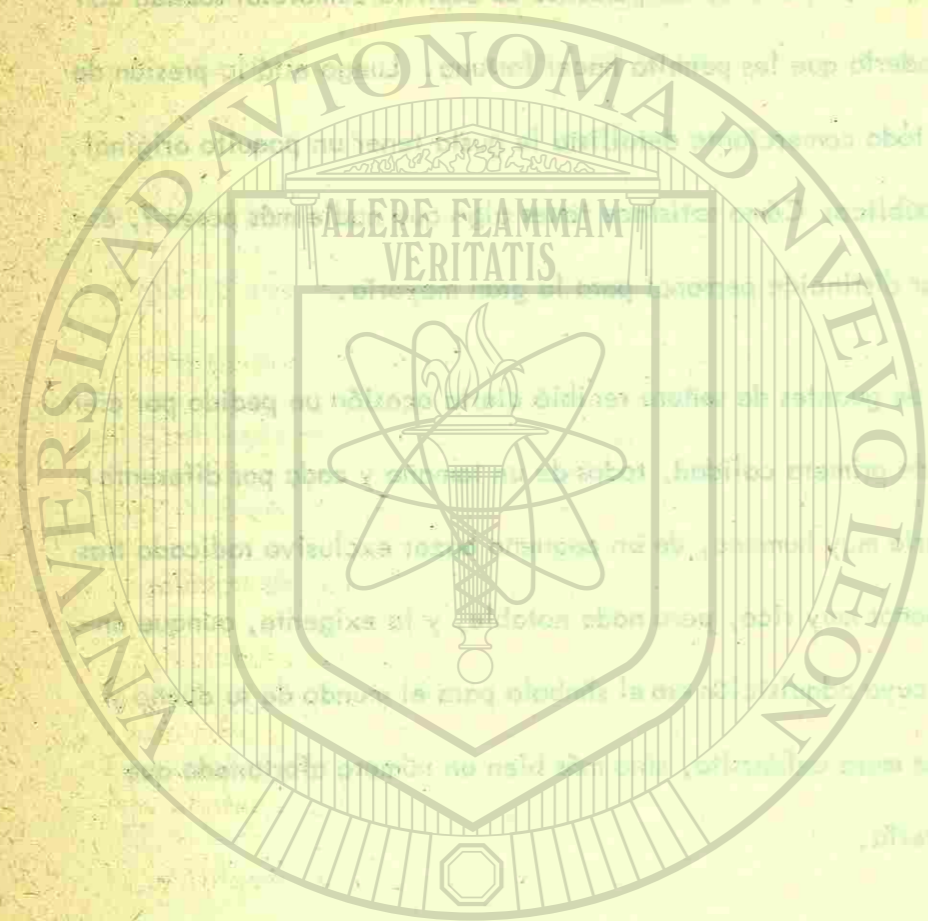
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

una empresa fabrica artículos deportivos está bajo constante presión para que amplíe la variedad de su mercancía. Está, en primer término, la presión que ejercen sus propios directores; porque después de todo, la mayoría de las personas de espíritu comercial sueñan con una nueva variedad de mercadería que les permita hacer fortuna. Luego está la presión de parte de los clientes; pues a todo comerciante detallista le gusta tener un poquito original. También está la presión del público: Cómo satisface tener algo que nadie más posee?, éste es el único medio de lograr distinción personal para la gran mayoría.

Una famosa fábrica de guantes de señora recibió cierta ocasión un pedido por cien docenas de pares de guantes de primera calidad, todos de un tamaño y cada par diferente. Tras el pedido estaba la historia muy humana, de un pequeño bazar exclusivo radicado tras la Opera de París, un viejo señor muy rico, pero nada notable, y la exigente, aunque encantadora sirena con faldas, cuya adquisición era el símbolo para el mundo de su dueño y señor, de que su dinero no era mera calderilla, sino más bien un número afortunado que había sacado premio en la lotería.

Existe también la presión de la competencia. Nada es más irritante para el vendedor agresivo que la insinuación del cliente de que si no puede suministrársele cierta variante mínima de un artículo "standard", alguno de los competidores de la firma podrá hacerlo.

Todas estas presiones se unen para apartar a la administración de su verdadero derrotero de progreso y para hacer aún más difícil la determinación de una norma clara y definitiva, sobre qué es lo que la fábrica va a hacer, y la creación de un plan coherente relativo a la forma de hacerlo. Una de las condiciones básicas para el uso óptimo de equipo industrial es que los productos sean tan simples cuanto sea posible y los procesos de fa



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

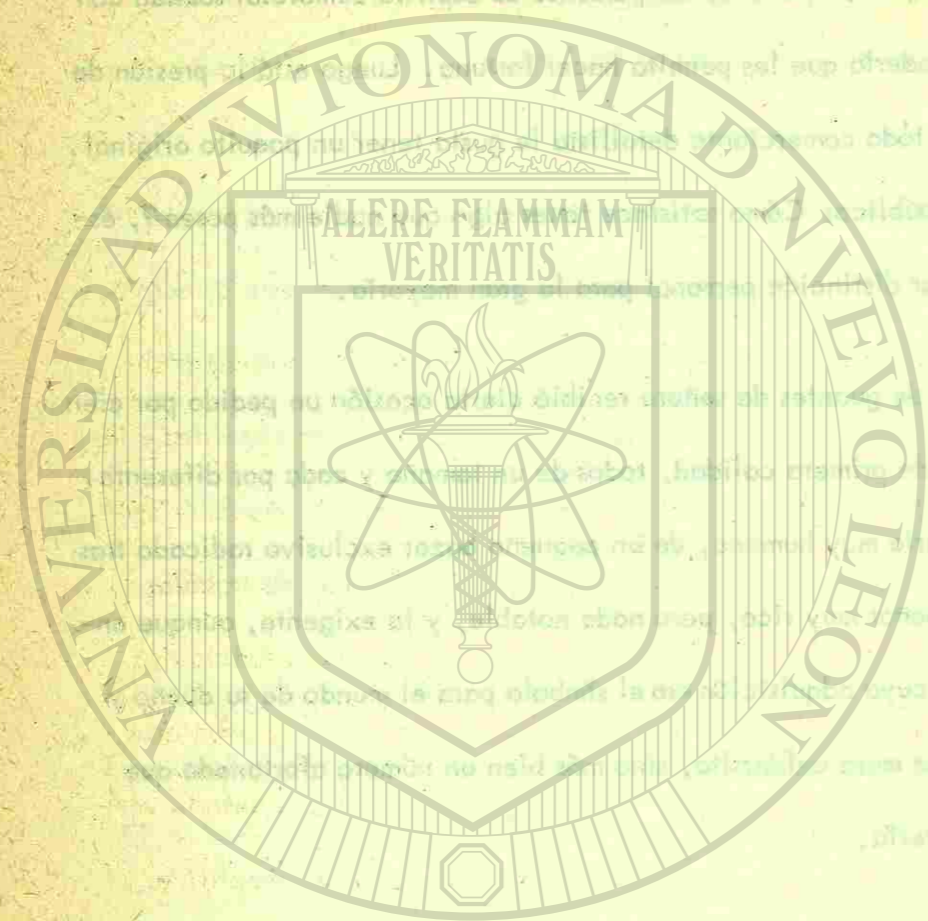
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

bricación tan uniforme como se pueda, de modo tal que todos los procesos engranen armoniosamente. Una fábrica no es realmente eficiente hasta que toda la empresa, en especial en sus aspectos mecánicos y técnicos, funciona como una máquina bien aceiteada.

SENCILLEZ Y UNIFORMIDAD.

Básicamente, la decisión categórica sobre la naturaleza del producto constituye una aplicación especial del principio del objetivo. La importancia de este principio, dadas las condiciones actuales de fabricación, reside en que es imposible comenzar siquiera a aplicar los principios fundamentales de una planificación sana - la sencillez y la uniformidad - a menos y hasta que, al administrador haya determinado con precisión que va a hacer, no en términos generales sino hasta el último detalle. En vez de trabajar conforme a un programa determinado y preciso, concebido a la luz de una situación ya estudiada, la administración se ve obligada a improvisar constantemente para adaptarse a una situación cambiante. En otras palabras, el mercado y no la gerencia controla verdaderamente la fábrica o el departamento. Así la administración no puede simplificar, no puede uniformar y no puede planificar.

Podría responderse diciendo que esto es inevitable, y que tal situación sólo es un ejemplo del antiguo dicho de que "el cliente siempre tiene razón." Pero este refrán, como todos los de su clase, sólo es válido como generalización. "El cliente" en el sentido de la universalidad de todos los clientes, siempre tiene la razón. (Pero este refrán, como todos los de su clase, sólo es válido como generalización. "El cliente" en el sentido de la universalidad de todos los clientes, siempre tiene la razón). Evidentemente sería demencia producir para una demanda que no existe. A cada cliente individual debe tratársele como si siempre tuviera razón; esto es meramente sagacidad comercial, por



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

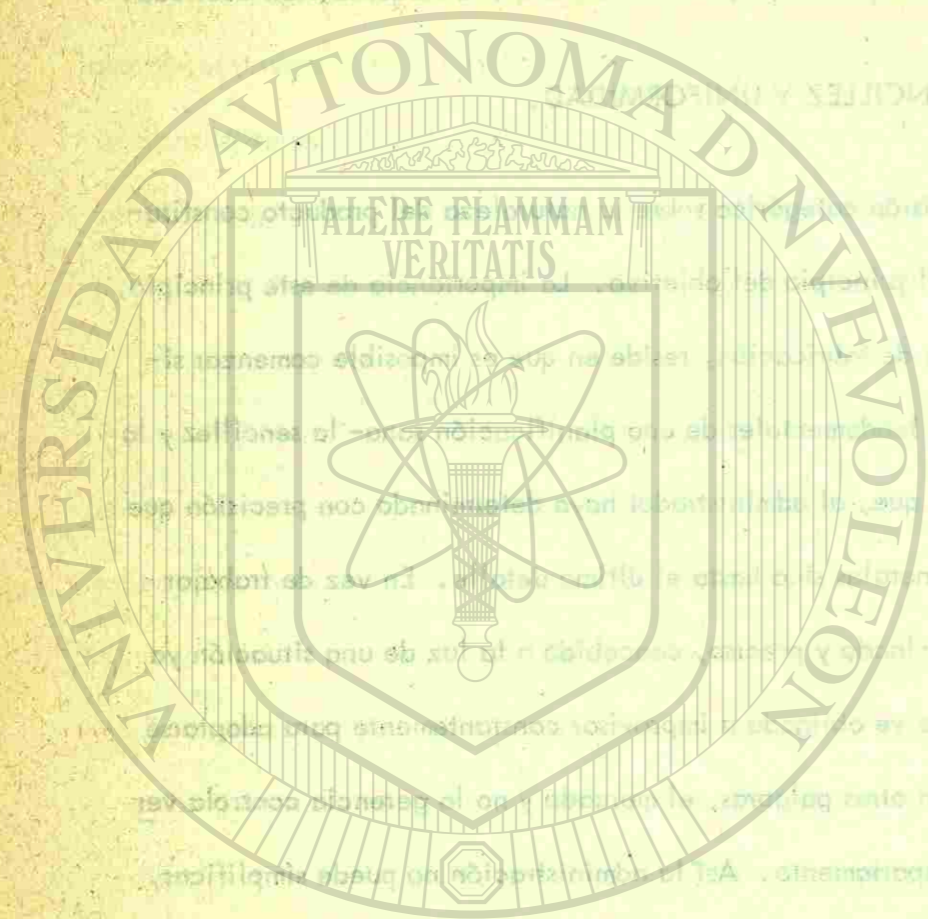
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

bricación tan uniforme como se pueda, de modo tal que todos los procesos engranen armoniosamente. Una fábrica no es realmente eficiente hasta que toda la empresa, en especial en sus aspectos mecánicos y técnicos, funciona como una máquina bien aceiteada.

SENCILLEZ Y UNIFORMIDAD.

Básicamente, la decisión categórica sobre la naturaleza del producto constituye una aplicación especial del principio del objetivo. La importancia de este principio, dadas las condiciones actuales de fabricación, reside en que es imposible comenzar siquiera a aplicar los principios fundamentales de una planificación sana - la sencillez y la uniformidad - a menos y hasta que, al administrador haya determinado con precisión que va a hacer, no en términos generales sino hasta el último detalle. En vez de trabajar conforme a un programa determinado y preciso, concebido a la luz de una situación ya estudiada, la administración se ve obligada a improvisar constantemente para adaptarse a una situación cambiante. En otras palabras, el mercado y no la gerencia controla verdaderamente la fábrica o el departamento. Así la administración no puede simplificar, no puede uniformar y no puede planificar.

Podría responderse diciendo que esto es inevitable, y que tal situación sólo es un ejemplo del antiguo dicho de que "el cliente siempre tiene razón." Pero este refrán, como todos los de su clase, sólo es válido como generalización. "El cliente" en el sentido de la universalidad de todos los clientes, siempre tiene la razón. (Pero este refrán, como todos los de su clase, sólo es válido como generalización. "El cliente" en el sentido de la universalidad de todos los clientes, siempre tiene la razón). Evidentemente sería demencia producir para una demanda que no existe. A cada cliente individual debe tratársele como si siempre tuviera razón; esto es meramente sagacidad comercial, por



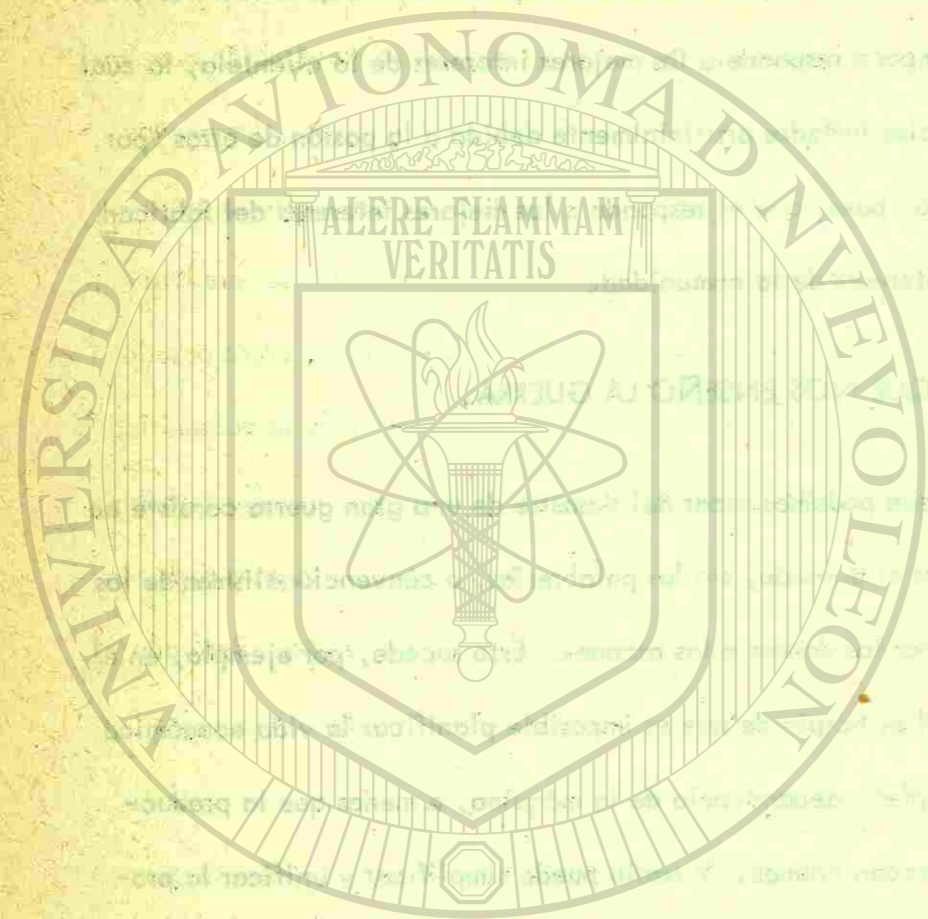
no decir cortesía. Pero sería suicida permitir que las idiosincrasias de un amplio margen de clientes impidan economizar en el proceso de fabricación; sería esto una de esas buenas intenciones con que está empedrado, el camino de la perdición: la quiebra. Por otra parte. Semejante actitud pampoco responde a los mejores intereses de la clientela, la cual no quiere enfrentarse con precios inflados artificialmente debido a la pasión de otros "por ser algo diferentes." De modo, pues, que ni responde a los mejores intereses del fabricante ni tampoco a los mejores intereses de la comunidad.

LO QUE NOS ENSEÑO LA GUERRA.

Una de las ventajas que podemos sacar del desastre de una gran guerra consiste en que pueden verse los problemas al desnudo, sin las palabreras, o convencionalismos de los tiempos normales y sin anteponer los deseos a las razones. Esto sucede, por ejemplo, en el caso de la planificación con el principio de que es imposible planificar la vida económica de un mundo que vive en completa dependencia de la máquina, a menos que la producción se simplifique y se establezcan normas. Y nadie puede simplificar y unificar la producción a menos que se establezca la demanda, por lo menos durante un plazo suficientemente largo para recobrar en pleno el costo de cambiar moldes y hormas.

Así, en tiempos de guerra no nos preocupan que las veleidades del gusto del público, o las variaciones en precio causadas por la competencia, impidan recobrar tales costos. Hay un solo objetivo, el de organizar la producción nacional de modo que rinda el máximo de volumen en términos de tanques y aeroplanos del tipo que conviene. Como suele suceder en el mundo natural, excepto con las serpientes que emiten su veneno por la boca, el aguijón está en la cola.

"Del tipo que conviene"...- el país se ha dado cuenta, con esas cuatro palabras,



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

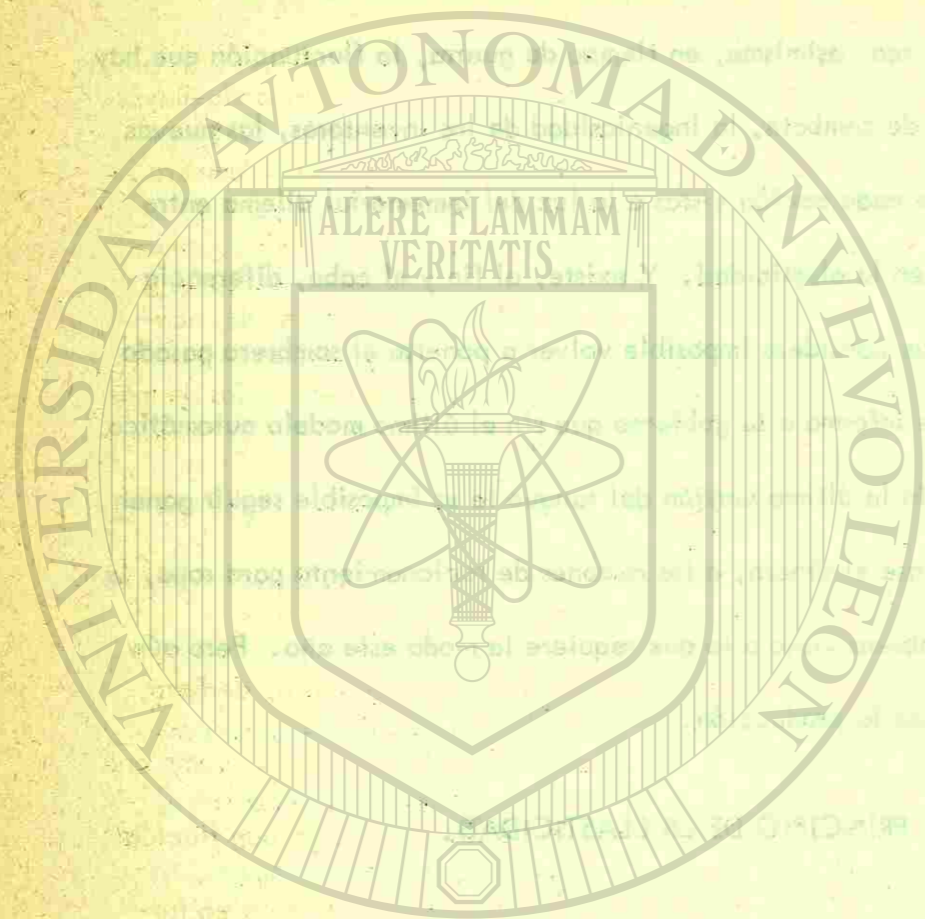
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

de que es tan difícil planificar para la guerra como para la paz. En tanto que en tiempos de paz la veleidad de la moda y el gusto, y los precios de la competencia someten al fabricante a una fluctuación inevitable, una "tolerancia" a la cual debe ajustarse toda la planificación, por exacta que sea, asimismo, en tiempo de guerra, la fluctuación que hay en las técnicas y en las zonas de combate, la ingeniosidad de los inventores, las nuevas experiencias que se derivan de cada acción vistas a la luz del inmemorial dilema entre la defensa y el ataque, imponen la elasticidad. Y existe, al fin y el cabo, diferencia fundamental entre la esposa que considera imposible volver a ponerse el sombrero pasado de moda, y el comandante que informa a su gobierno que sin el último modelo automático de torrecilla de cañón o que sin la última versión del tanque le es imposible seguir ganando batallas? Claro que si faltase el dinero, o los cupones de racionamiento para ropa, la esposa podría "adaptar" el sombrero viejo a lo que requiere la moda este año. Pero aún la adaptación reduce el ritmo de la producción.

EL PRINCIPIO DE LA ELASTICIDAD.

Nunca habrá acuerdo definitivo en este mundo entre el sueño del ingeniero de producción de disponer de recursos limitados de capital para hacer cantidades infinitas de un solo artículo, uniforme y a bajo precio, y la situación de realidad, que insiste en que todo plan debe ser elástico y en que toda fábrica debe ser adaptable. Esto constituye el tercer principio en planificación: elasticidad.

Pero existe una diferencia radical entre la elasticidad, que es falta de rigidez y la imprecisión o falta de objetivos claros. Una hoja de acero es flexible: si el acero es suficientemente bueno, la hoja puede ser doblada describiendo un círculo perfecto hasta que la punta toque el mango; y cuando se suelta, recobrará su primitiva forma lineal.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

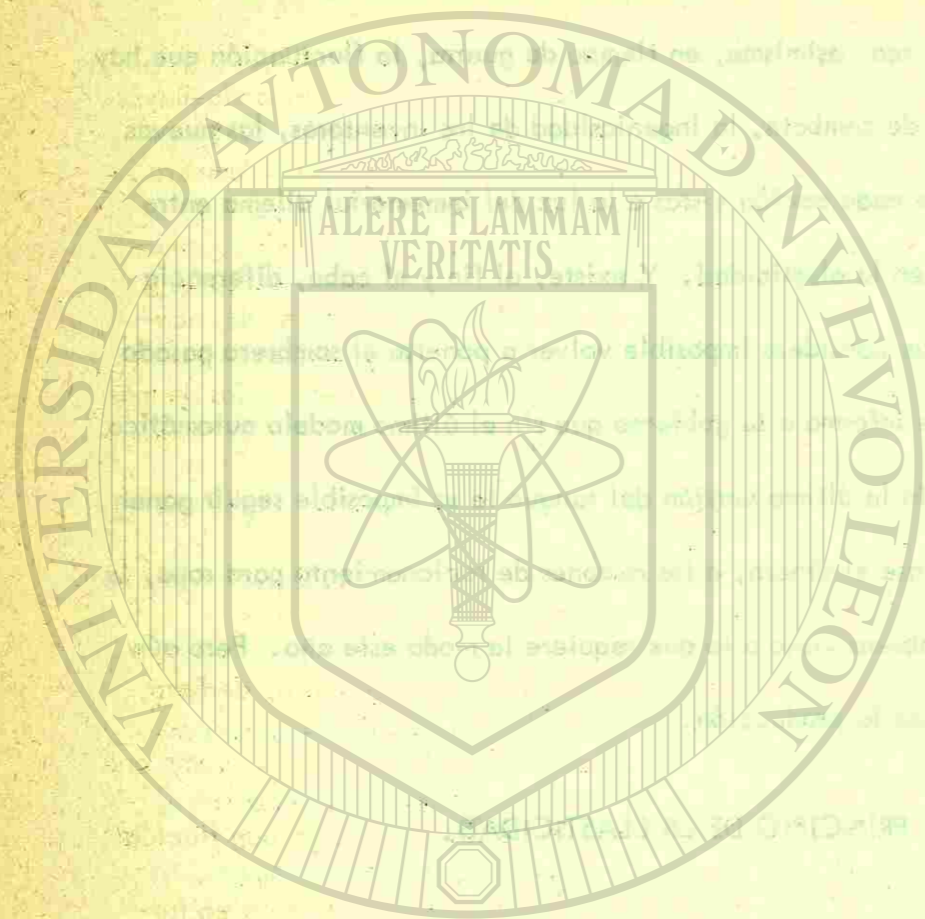
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Esta es otra característica de toda planificación perfecta. Cede a la presión de la demanda. Pero en el instante mismo en que se afloja esa presión vuelve, con un mínimo de retraso a la producción en serie.

He aquí el problema que afronta todo aquel que debe planificar; sacar la mayor ventaja posible de la estandarización y la simplificación, conservando siempre empero toda la elasticidad que exijan las circunstancias. Quienes logran resolver este problema son los genios industriales de nuestra época. Henry Ford lo ha hecho en repetidas ocasiones, aunque se acercó peligrosamente al desastre de aferrarse, por un año o dos de más a su modelo "T".

LOS PLANES PARA HACER FRENTE A LOS CAMBIOS DE LA MODA.

Este es el secreto de los costos de producción, asombrosamente bajos, de Bata, el antiguo fabricante de calzado checoslovaco. Su caso es de particular interés como una solución para las dificultades de adaptar la producción en masa a un artículo que fluctúa con la moda. Ciertos procesos que podrían llevarse a cabo más económicamente en forma centralizada - donde los cambios en patrones causaban una disolución mínima del ciclo productivo- tales como la preparación de homas, y la preparación del cuero, fueron concentrados en grandes departamentos centrales. Pero los procedimientos de ensamblaje, que variaban con cada patrón o modelo, fueron concentrados en unidades pequeñas, cada una de las cuales era en efecto una pequeña fábrica de manufacturar calzado; las homas y el cuero se ponían al extremo de una cadena transmisora que se movía lentamente, y salían al final de ésta, en forma de zapatos o botas terminadas y listas para ser embarcadas. Los patrones que envolvían un ciclo militar de procesos se concentraban en una misma unidad. No se fabricaba renglón alguno en cantidad menor que la necesaria para mantener no menos de una unidad operando medio día, y que pudiera venderse al público a



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

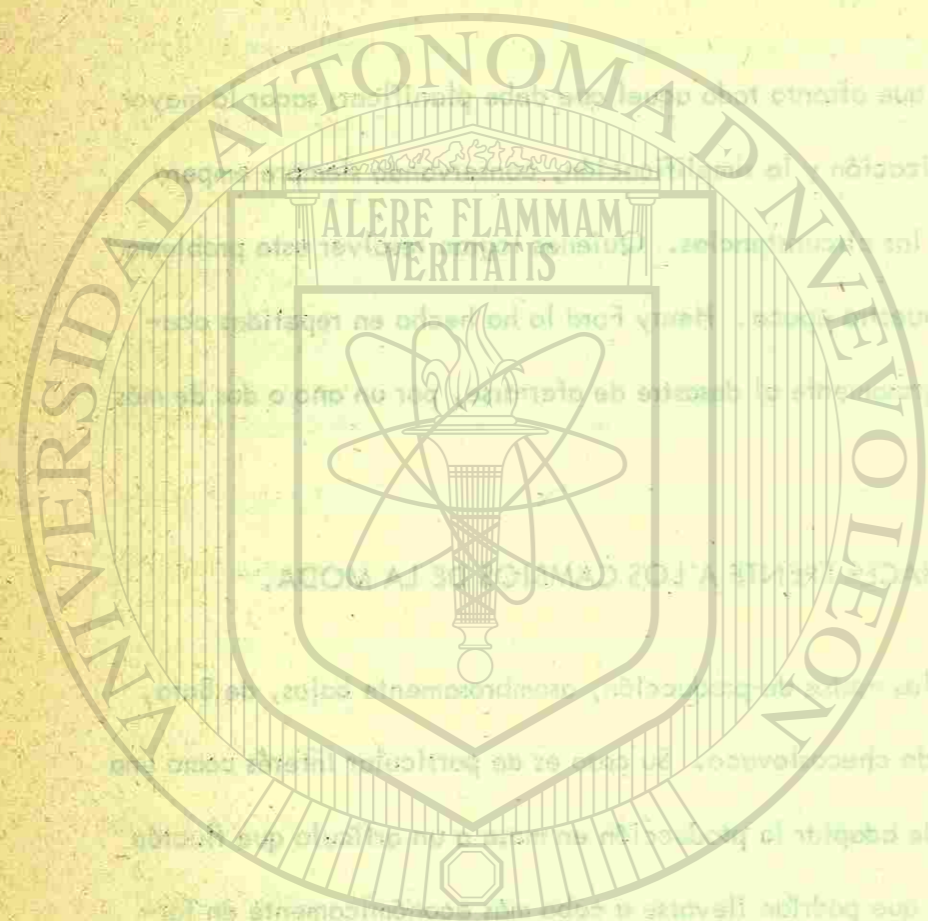
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Esta es otra característica de toda planificación perfecta. Cede a la presión de la demanda. Pero en el instante mismo en que se afloja esa presión vuelve, con un mínimo de retraso a la producción en serie.

He aquí el problema que afronta todo aquel que debe planificar; sacar la mayor ventaja posible de la estandarización y la simplificación, conservando siempre empero toda la elasticidad que exijan las circunstancias. Quienes logran resolver este problema son los genios industriales de nuestra época. Henry Ford lo ha hecho en repetidas ocasiones, aunque se acercó peligrosamente al desastre de aferrarse, por un año o dos de más a su modelo "T".

LOS PLANES PARA HACER FRENTE A LOS CAMBIOS DE LA MODA.

Este es el secreto de los costos de producción, asombrosamente bajos, de Bata, el antiguo fabricante de calzado checoslovaco. Su caso es de particular interés como una solución para las dificultades de adaptar la producción en masa a un artículo que fluctúa con la moda. Ciertos procesos que podrían llevarse a cabo más económicamente en forma centralizada - donde los cambios en patrones causaban una disolución mínima del ciclo productivo- tales como la preparación de homas, y la preparación del cuero, fueron concentrados en grandes departamentos centrales. Pero los procedimientos de ensamblaje, que variaban con cada patrón o modelo, fueron concentrados en unidades pequeñas, cada una de las cuales era en efecto una pequeña fábrica de manufacturar calzado; las homas y el cuero se ponían al extremo de una cadena transmisora que se movía lentamente, y salían al final de ésta, en forma de zapatos o botas terminadas y listas para ser embarcadas. Los patrones que envolvían un ciclo militar de procesos se concentraban en una misma unidad. No se fabricaba renglón alguno en cantidad menor que la necesaria para mantener no menos de una unidad operando medio día, y que pudiera venderse al público a



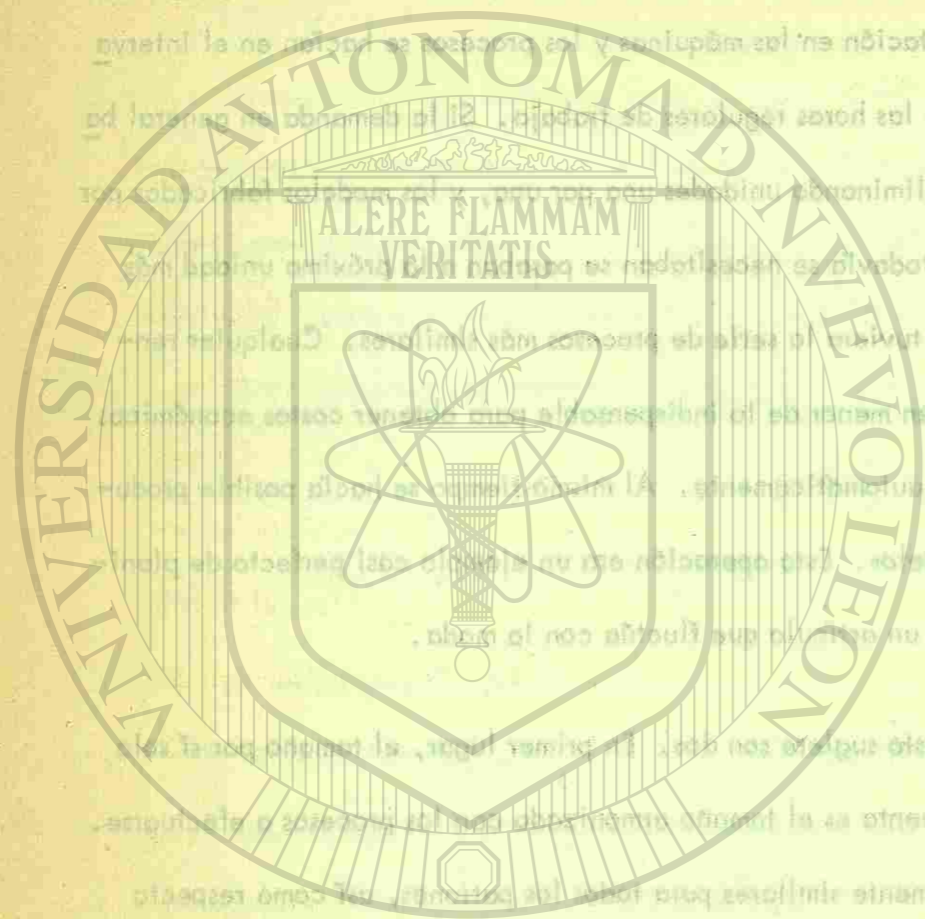
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

través de las tiendas minoristas en 3 meses. Cualquier modelo que no cumpliera estas dos condiciones era eliminado inmediatamente.

Así los obreros siempre tenían una sesión ininterrumpida de producción. Todos los trabajos de ajuste y adaptación en las máquinas y los procesos se hacían en el intervalo del almuerzo o después de las horas regulares de trabajo. Si la demanda en general bajaba, se cerraba la fábrica eliminando unidades una por una, y los modelos fabricados por las unidades eliminadas que todavía se necesitaban se pasaban a la próxima unidad más conveniente; esto es, la que tuviera la serie de procesos más similares. Cualquier renglón que se vendía en volumen menor de lo indispensable para obtener costos económicos de manufactura se eliminaba automáticamente. Al mismo tiempo se hacía posible producir un surtido variado de modelos. Esta operación era un ejemplo casi perfecto de planificación en la producción de un artículo que fluctúa con la moda.

Los principios que esto sugiere son dos. En primer lugar, el tamaño por sí solo no significa nada. Lo que cuenta es el tamaño armonizado con los procesos a efectuarse. Cuando éstos son aproximadamente similares para todos los patrones, así como respecto a las hormas y el cuero, resulta ventajoso un alto grado de centralización y unificación.

Cuando hay variaciones entre los diferentes patrones del producto, lo ideal resulta una combinación de pequeñas unidades de producción, lo más pequeña que sea compatible con las ventajas de la producción en cadena, por ser éste un procedimiento más elástico. En segundo lugar, el tamaño se determina por el equilibrio de las etapas de producción. El tamaño de la unidad es determinado por el volumen de los procesos más cortos que permitan mantener a un obrero y su máquina en pleno funcionamiento. Otras etapas de la producción deben proyectarse en términos de unidades múltiples de ese proceso más corto. Si dos o tres etapas cortas pueden reunirse en la misma máquina, resulta ventajoso



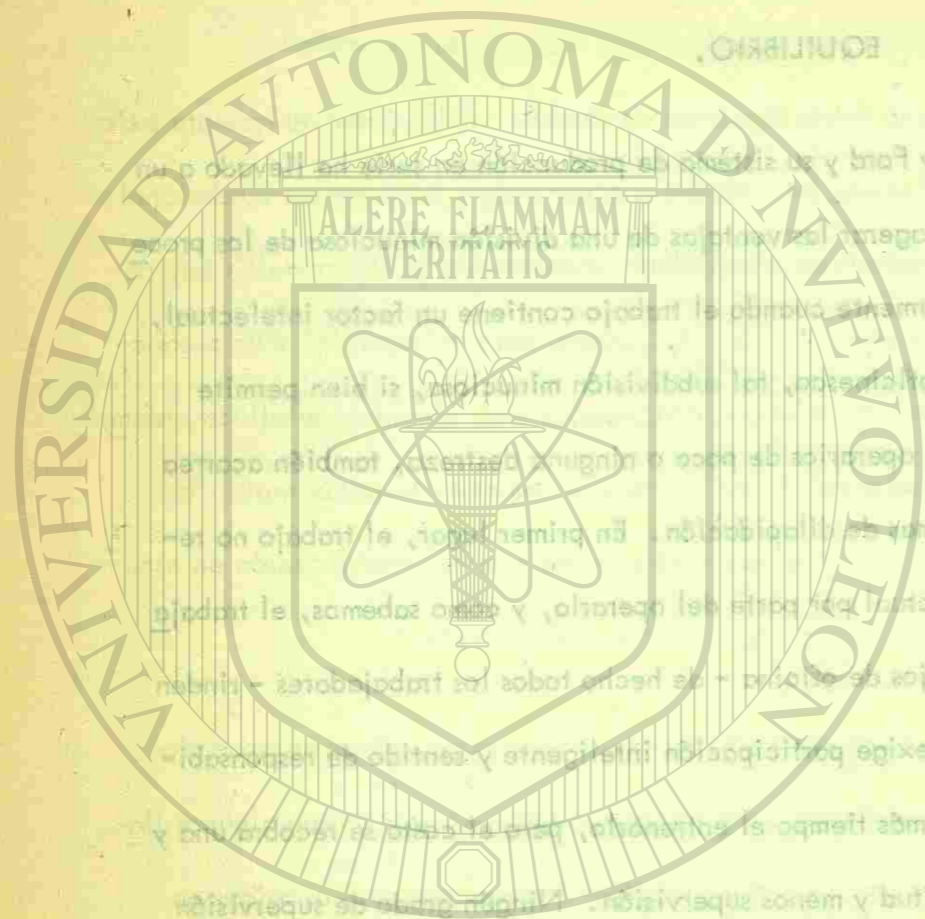
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

so hacerlo así, inclusive al precio de perder cierto grado de productividad en cada una de ellas, porque una unidad productiva relativamente pequeña puede mantenerse equilibrada; obtieneidno así en consecuencia, un grado más marcado de flexibilidad.

EQUILIBRIO.

El ejemplo de Henry Ford y su sistema de producción en serie ha llevado a un gran número de personas a exagerar las ventajas de una división minuciosa de los procesos de producción. Particularmente cuando el trabajo contiene un factor intelectual, como por ejemplo el trabajo oficinesco, tal subdivisión minuciosa, si bien permite producir con mucha rapidez a operarios de poca o ninguna destreza, también acarrea subrepticamente diversas formas de dilapidación. En primer lugar, el trabajo no requiere ningún esfuerzo intelectual por parte del operario, y como sabemos, el trabajador que toma a su cargo trabajos de oficina - de hecho todos los trabajadores - rinden mejor producto cuando se les exige participación inteligente y sentido de responsabilidad. Quizás lleve un poco más tiempo el entrenarlo, pero el costo se recobra una y otra vez en términos de exactitud y menos supervisión. Ningún grado de supervisión puede contrarrestar la tendencia al error que nace del aburrimiento.

En segundo lugar, donde una serie de tareas fragmentadas se aplica a una producción en volumen de cualquier clase de tiempo y el esfuerzo que cuesta asegurarse que el trabajo viaje de escritorio en escritorio, de mesa en mesa, y con frecuencia de oficina en oficina, muy bien puede costar más de lo que se economiza mediante la subdivisión de cada etapa de la fabricación. Cuando cada obrero recién llegado, tiene que adquirir algún conocimiento de los detalles del trabajo en su totalidad, según sucede en muchas tareas de oficina, el tiempo que esto requiere tiene que multiplicarse



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL

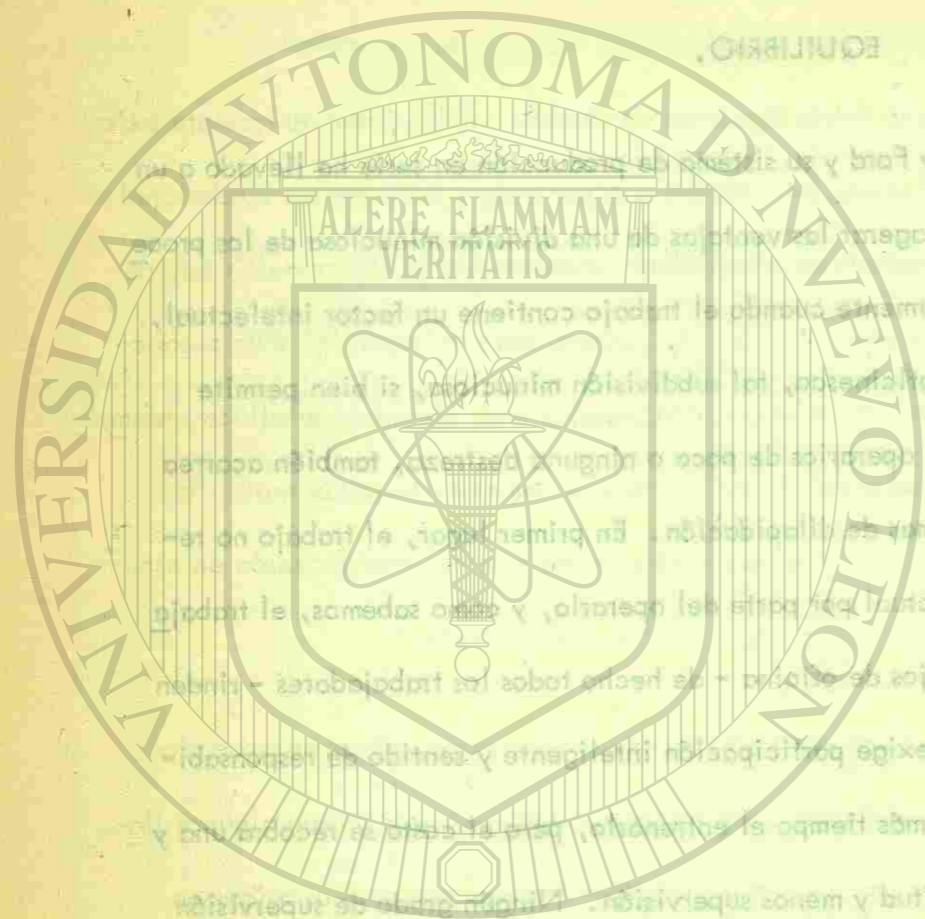
por el número de etapas que atraviesa cada renglón de trabajo. Nuestra observación de algunos departamentos gubernamentales que atienden gran número de casos diferentes parece indicar que no hay suficiente comprensión de estas limitaciones del principio de la subdivisión del trabajo.

En otras palabras, la planificación de por sí no es un fin. Frecuentemente existe muy poca planificación. Pero la planificación siempre representa un gasto adicional, y por esto debe evitarse en todo lo que sea posible. No se justifica la creación innecesaria de problemas de planificación, cuando equilibrando mejor las unidades de producción se puede superar totalmente la necesidad de planificación formal y detallada, reemplazándola por el deseo de hacer buen trabajo común a todos los seres humanos. He aquí una inútil advertencia para quienes sueñan demasiado con la planificación en escala nacional.

Se limita esta discusión del tema a los principios - objetivo, estandarización, simplificación, elasticidad y equilibrio. No hemos tratado de evitar lo que algunos llaman "mera teoría". Pero de hecho toda planificación bien hecha tiene sus raíces en estos cinco principios. Y como cada situación concreta difiere de todas las demás, si dedicamos igual tiempo a disertar sobre métodos de planificación, sólo conseguiríamos perdernos en una maraña de detalles.

JUICIO PRIMERO, MECANISMOS DESPUES

Existe, por cierto, una gran variedad de medios que pueden ayudar al planificador - diagramas y gráficas con cintas y alfileres, y luego sistemas "Cardex" y "Cordex", "Mindex" y "Findex" etc., etc. Pero el propósito de todos estos medios es en el fondo el mismo. Facilitan lo necesario para comparar cómodamente el objetivo por



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL

por el número de etapas que atraviesa cada renglón de trabajo. Nuestra observación de algunos departamentos gubernamentales que atienden gran número de casos diferentes parece indicar que no hay suficiente comprensión de estas limitaciones del principio de la subdivisión del trabajo.

En otras palabras, la planificación de por sí no es un fin. Frecuentemente existe muy poca planificación. Pero la planificación siempre representa un gasto adicional, y por esto debe evitarse en todo lo que sea posible. No se justifica la creación innecesaria de problemas de planificación, cuando equilibrando mejor las unidades de producción se puede superar totalmente la necesidad de planificación formal y detallada, reemplazándola por el deseo de hacer buen trabajo común a todos los seres humanos. He aquí una inútil advertencia para quienes sueñan demasiado con la planificación en escala nacional.

Se limita esta discusión del tema a los principios - objetivo, estandarización, simplificación, elasticidad y equilibrio. No hemos tratado de evitar lo que algunos llaman "mera teoría". Pero de hecho toda planificación bien hecha tiene sus raíces en estos cinco principios. Y como cada situación concreta difiere de todas las demás, si dedicamos igual tiempo a disertar sobre métodos de planificación, sólo conseguiríamos perdernos en una maraña de detalles.

JUICIO PRIMERO, MECANISMOS DESPUES

Existe, por cierto, una gran variedad de medios que pueden ayudar al planificador - diagramas y gráficas con cintas y alfileres, y luego sistemas "Cardex" y "Cordex", "Mindex" y "Findex" etc., etc. Pero el propósito de todos estos medios es en el fondo el mismo. Facilitan lo necesario para comparar cómodamente el objetivo por



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

JUICIO PRIMERO, MECANISMOS DESPUES

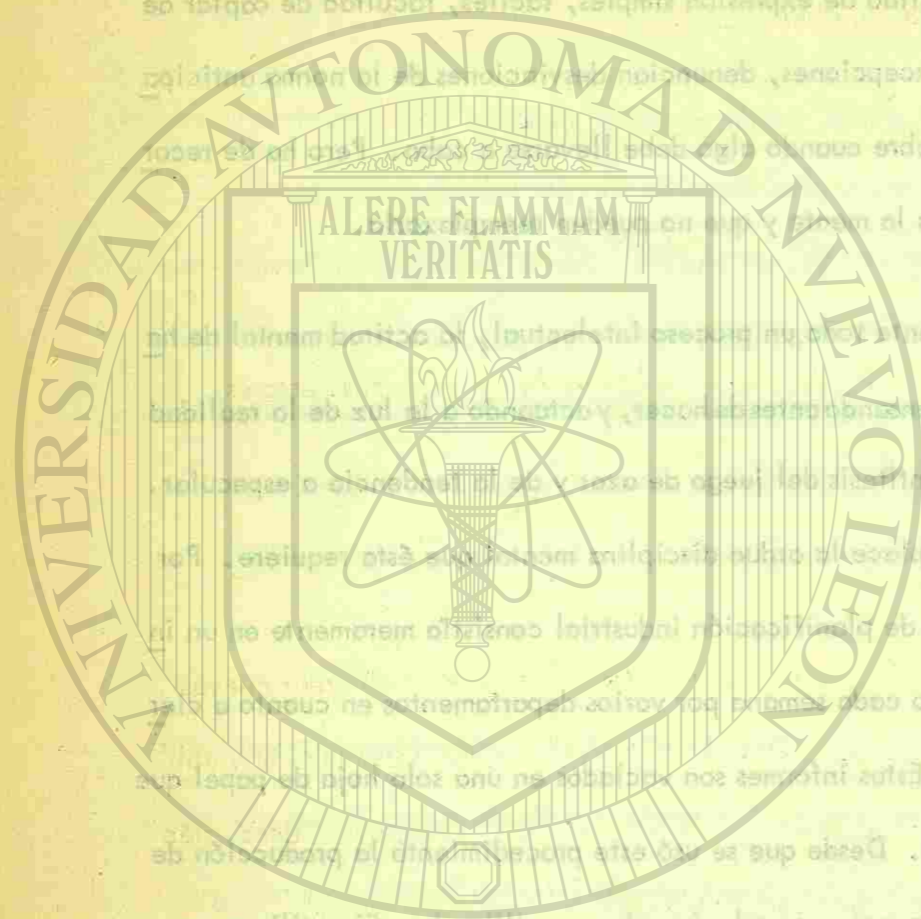
DIRECCIÓN GENERAL

períodos predeterminados, con lo alcanzado de hecho semana por semana, día por día, hora por hora, y aún minuto por minuto. Si se les utiliza en debida forma, hacen posible reducir las masas de información compleja a formas de expresión simples, fáciles de captar por la limitada facultad de expresión simples, fáciles, facultad de captar de la mente humana. Señalan excepciones, denuncian desviaciones de la norma anticipada, y refrescan la memoria sobre cuando algo debe llevarse a cabo. Pero ha de recordarse que sólo son ayudas para la mente y que no pueden reemplazarla.

La planificación es ante todo un proceso intelectual, la actitud mental de hacer las cosas ordenadamente, pensando antes de hacer, y actuando a la luz de la realidad y no por adivinación. Es la antítesis del juego de azar y de la tendencia a especular. Y no hay mecanismo que reemplace la ardua disciplina mental que ésta requiere. Por ejemplo, una sencilla muestra de planificación industrial consistía meramente en un informe sobre producción rendido cada semana por varios departamentos en cuanto a ciertos renglones de producción. Estos informes son vaciados en una sola hoja de papel que llegaba a todos los interesados. Desde que se usó este procedimiento la producción de los departamentos estuvo mucho mejor correlacionada y equilibrada. Sin utilizar mecanismos complicados se obtuvieron resultados extremadamente valiosos.

Esto subraya un principio final. La planificación no consiste en superponer una nueva autoridad, pese a que casi todo el mundo, se inclina a entenderla de este modo. Más bien, es cosa de suministrarle a las autoridades ya establecidas aquella información que les permita coordinar efectiva y exactamente su trabajo.

Toda empresa, gubernamental, industrial o militar, envuelve estas dos etapas del pronóstico y la planificación como requisitos indispensables para actuar con efica-



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TOMADO DE: ELEMENTOS DE ADMINISTRACION

L. URWICK

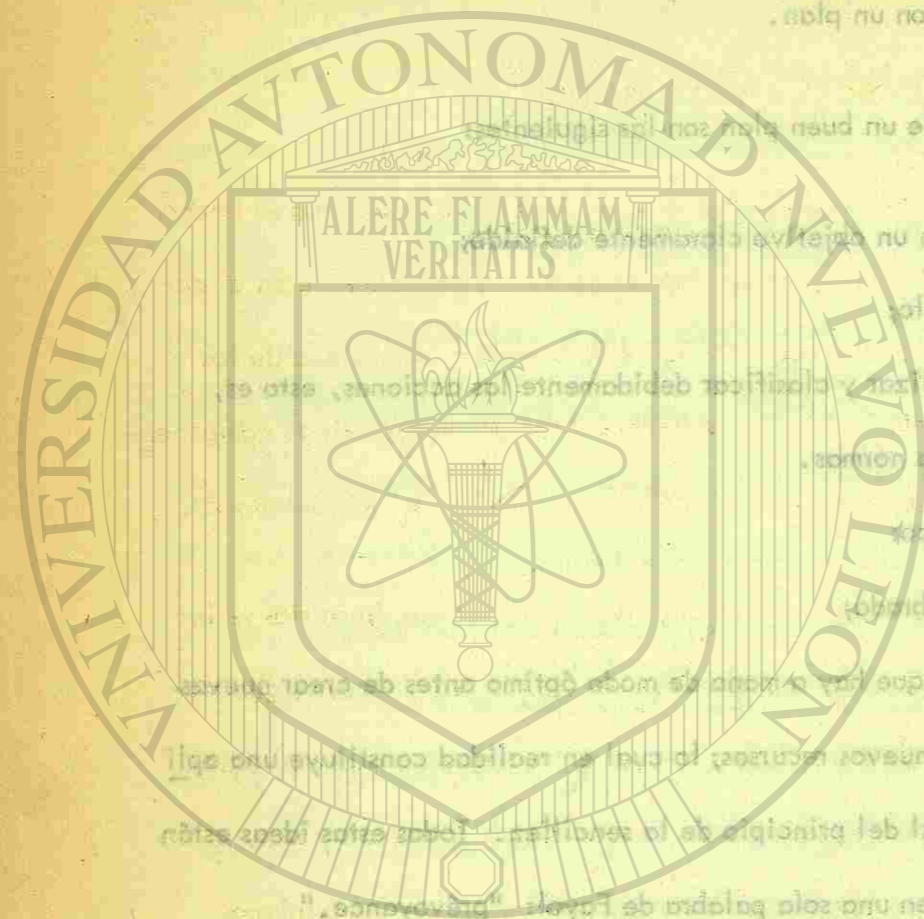
EDICIONES DE LA UNIVERSIDAD DE PUESTO RICO.

SAN JUAN, PUESTO RICO.

cia. Si la acción ha de tomarse en un plano de contacto con la realidad, debe ésta descansar en un pronóstico sobre lo que guarda el futuro. Para que la acción sea metódica y ordenada, deliberada con arreglo al pronóstico, y no sujeta a cualquier nueva circunstancia, es necesario contar con un plan.

Las características de un buen plan son las siguientes:

- a.) que se base en un objetivo claramente definido;
- b.) que sea sencillo;
- c.) que permita analizar y clasificar debidamente las acciones, esto es, que establezca normas.
- d.) que sea elástico;
- e.) que sea equilibrado;
- f.) que utilice lo que hay a mano de modo óptimo antes de crear nuevas autoridades y nuevos recursos; lo cual en realidad constituye una aplicación especial del principio de la sencillez. Todas estas ideas están comprendidas en una sola palabra de Fayol: "prévoyance."



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SAN JUAN, PUEBLO RICO.

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

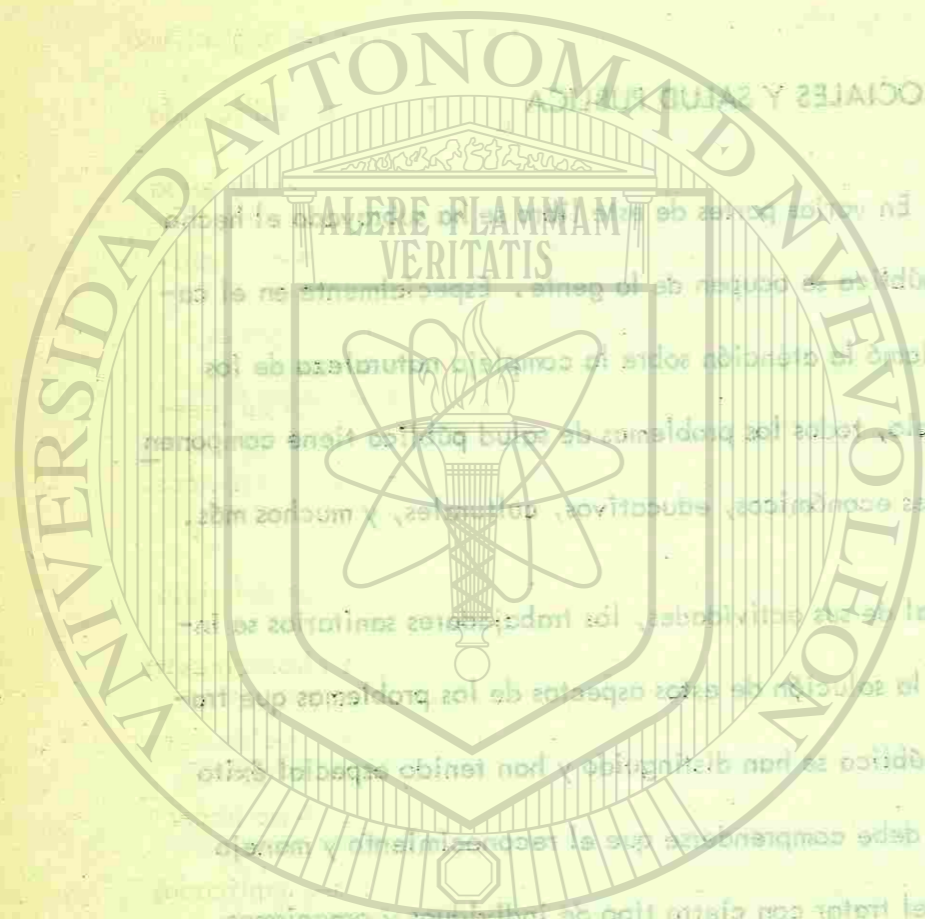
JULIO DE 1966.

SERVICIOS SOCIALES Y SALUD PUBLICA

INTRODUCCION.— En varias partes de este libro se ha subrayado el hecho de que los servicios de salud pública se ocupan de la gente. Especialmente en el capítulo de patología social se llamó la atención sobre la compleja naturaleza de los problemas humanos. Por ejemplo, todos los problemas de salud pública tiene componentes relacionados con los factores económicos, educativos, culturales, y muchos más.

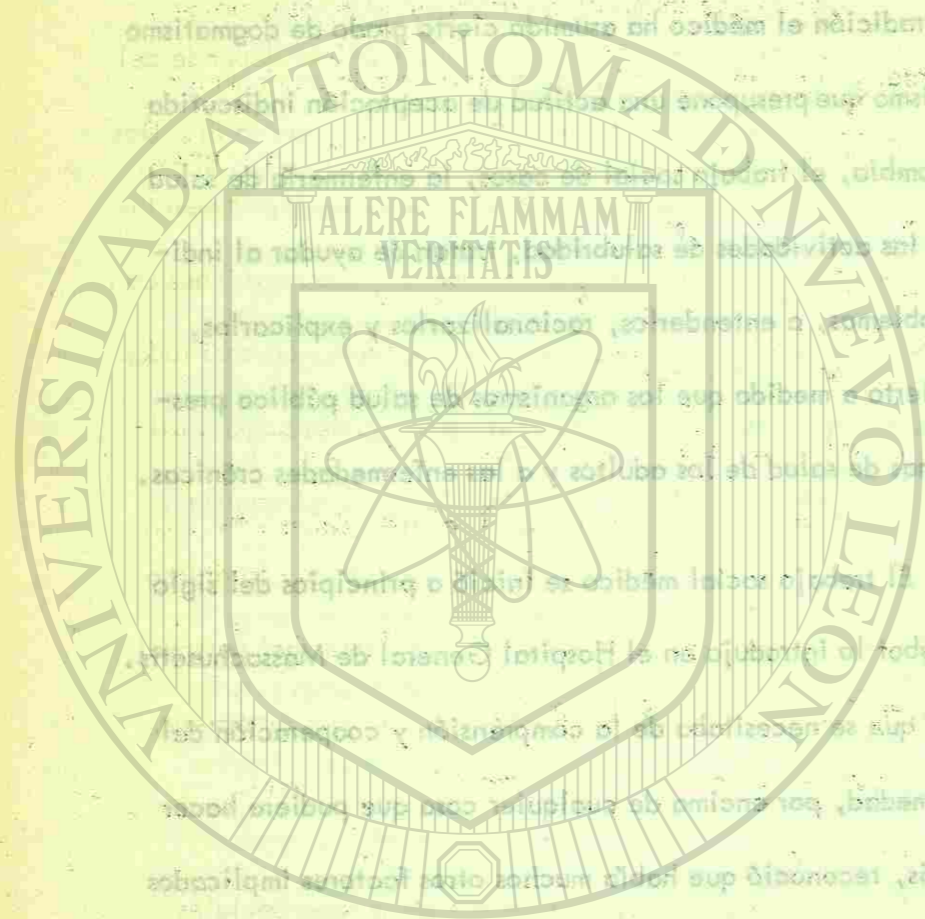
En la ejecución normal de sus actividades, los trabajadores sanitarios se involucran, en cierto grado, en la solución de estos aspectos de los problemas que tratan. Las enfermeras de salud pública se han distinguido y han tenido especial éxito en este terreno. Sin embargo, debe comprenderse que el reconocimiento y manejo adecuado de tales problemas y el tratar con cierto tipo de individuos y organismos requiere un adiestramiento y habilidades especiales de los que sólo en parte están previstos el trabajador sanitario profesional. Es a últimas fechas que los organismos oficiales de salud pública se han dado cuenta del valor potencial y de la contribución del servicio del trabajo social, especialmente del trabajador social médico, en los programas de salud pública.

En realidad, es muy natural que los trabajadores sanitarios y los trabajadores sociales se entiendan y relacionen con relativa facilidad y para mutuo beneficio, ya que ambos se ocupan de los problemas multifacéticos de los individuos y las familias. Para tener éxito cada uno debe estar "orientado hacia la familia" más que "ha-



cia el individuo", en contraste con lo que sucede en el ejercicio privado de la medicina. En cierto sentido, el ejercicio privado de la medicina y el trabajo social tienden a ser antitéticos. El ejercicio privado de la medicina está orientado esencialmente hacia el individuo, y por tradición el médico ha asumido cierto grado de dogmatismo y se ha envuelto en un misticismo que presupone una actitud de aceptación indiscutida por parte del paciente. En cambio, el trabajo social de casos, la enfermería de salud pública y, en realidad, todas las actividades de salubridad, tratan de ayudar al individuo o al grupo que tiene problemas, a entenderlos, racionalizarlos y explicarlos. Esto va siendo cada día más cierto a medida que los organismos de salud pública prestan más atención a los problemas de salud de los adultos y a las enfermedades crónicas.

ANTECEDENTES. El trabajo social médico se inició a principios del siglo XX, cuando el Dr. Richard Cabot lo introdujo en el Hospital General de Massachusetts. Basó su gestión en la teoría de que se necesitaba de la comprensión y cooperación del paciente para vencer la enfermedad, por encima de cualquier cosa que pudiera hacer el médico o el hospital. Es más, reconoció que había muchos otros factores implicados en la curación, entre los cuales están la situación económica de la familia, las condiciones de la vida hogareña, las relaciones sociales, etc. Tomó también en cuenta que, generalmente, existen en la comunidad numerosos recursos de los que se pueden echar mano para la mejor solución última de todos los aspectos de un caso, si el médico tuviera tiempo de buscarlos o si contara con la ayuda de alguien que lo hiciera por él y por el paciente. El éxito de la idea en la práctica médica y hospitalaria es bien conocido. Posteriormente muchos organismos de salud voluntarios empezaron a emplear trabajadores sociales médicos y, en fecha más reciente, debido a la creciente atención que se está dando a los aspectos sociales y colectivos de la salud, así como la tenden-



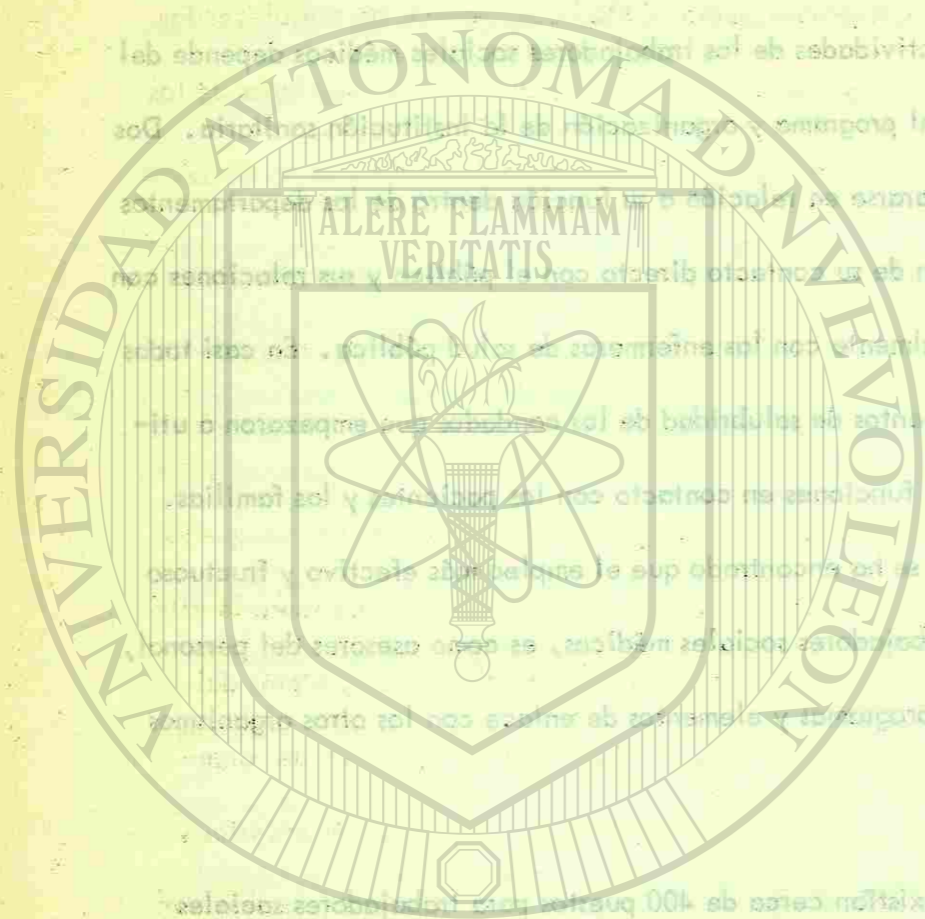
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

cia a integrar las actividades de difusión y prevención sanitaria con los cuidados médicos, algunos departamentos de salud pública han incluido a trabajadores sociales en su personal de planta.

El alcance de las actividades de los trabajadores sociales médicos depende del tamaño, objetivos y visión del programa y organización de la institución sanitaria. Dos puntos básicos que deben aclararse en relación a su función dentro de los departamentos de salubridad son la extensión de su contacto directo con el público y sus relaciones con el resto del personal, especialmente con las enfermeras de salud pública. En casi todos los programas de los departamentos de salubridad de los condados que empezaron a utilizarlos, se les encomendaron funciones en contacto con los pacientes y las familias. Repetidamente, sin embargo, se ha encontrado que el empleo más efectivo y fructuoso del tiempo limitado de los trabajadores sociales médicos, es como asesores del personal, asesores en la planeación de programas y elementos de enlace con los otros organismos de la comunidad.

Por el año de 1950 existían cerca de 400 puestos para trabajadores sociales calificados en los organismos de salubridad de los Estados Unidos, sin contar los puestos en hospitales, clínicas y otras instituciones médicas. El mayor número forma parte del personal de los departamentos de salubridad estatales, de distritos urbanos y otros organismos que se ocupan de los niños lisiados o de servicios de rehabilitación vocacional. Otros puestos se encuentran en organismos de salud voluntarios, que operan al nivel nacional, estatal o local.

PAPEL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA SALUD PÚBLICA. - El empleo creciente de trabajadores sociales en los programas de salud pública ha hecho que se cree



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

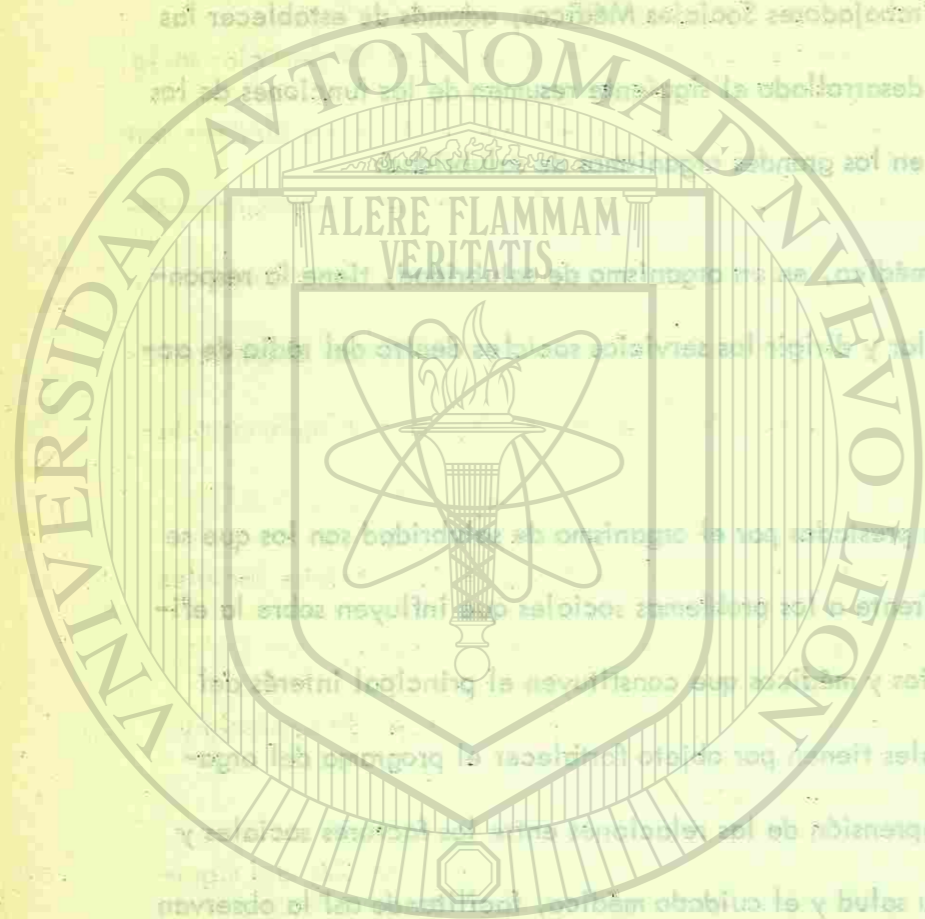
un subcomité sobre calificaciones educacionales de los trabajadores sociales médicos en los organismos de salubridad., dependiente del Comité sobre Educación Profesional de la Asociación Americana de Salud Pública. Este subcomité, en colaboración con la Asociación Americana de Trabajadores Sociales Médicos, además de establecer las calificaciones personales, ha desarrollado el siguiente resumen de las funciones de los trabajadores sociales médicos en los grandes organismos de salubridad:

El trabajador social médico, en un organismo de salubridad, tiene la responsabilidad de planear, desarrollar y dirigir los servicios sociales dentro del radio de acción del organismo.

Los servicios sociales prestados por el organismo de salubridad son los que se juzgan necesarios para hacer frente a los problemas sociales que influyen sobre la eficacia de los programas sanitarios y médicos que constituyen el principal interés del organismo. Los servicios sociales tienen por objeto fortalecer el programa del organismo mediante una mayor comprensión de las relaciones entre los factores sociales y emocionales que influyen en la salud y el cuidado médico, facilitando así la observancia de las medidas sanitarias.

El alcance de las actividades del trabajador social médico depende de la amplitud del programa y estructura del organismo. La actividad del trabajador social médico puede quedar limitada, por decisión administrativa, a algunas divisiones u oficinas del organismo o departamento de salubridad especialmente cuando se inicia el servicio.

En los grandes organismos de salubridad que tienen a su cargo servicios médicos y sanitarios, las actividades del trabajador social incluirán, si no todas, algunas



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

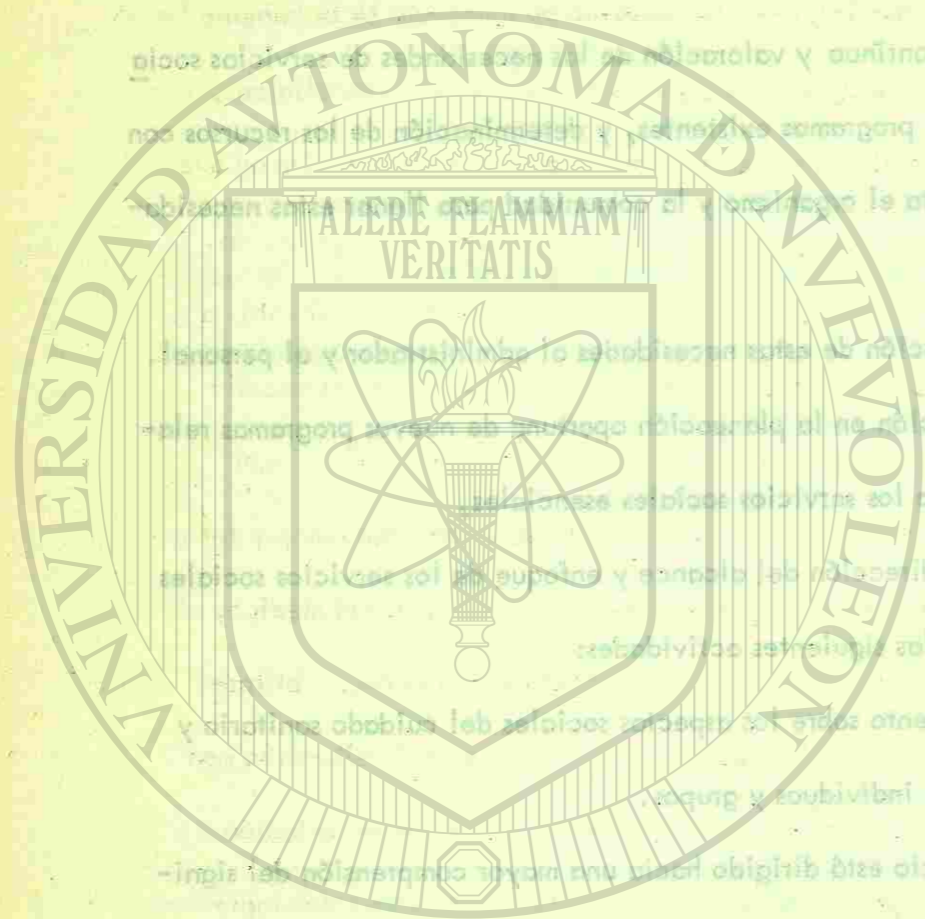
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

de las siguientes funciones:

- 1.- Determinación de la necesidad de servicio social dentro del programa total del organismo.
 - a) Estudio continuo y valoración de las necesidades de servicios sociales en los programas existentes, y determinación de los recursos con que cuenta el organismo y la comunidad para llenar estas necesidades.
 - b) Interpretación de estas necesidades al administrador y al personal.
 - c) Participación en la planeación oportuna de nuevos programas relacionados a los servicios sociales esenciales.
- 2.- Planeación y dirección del alcance y enfoque de los servicios sociales que incluirán las siguientes actividades:
 - a) Asesoramiento sobre los aspectos sociales del cuidado sanitario y médico de individuos y grupos.

Este servicio está dirigido hacia una mayor comprensión del significado que tiene para el individuo la salud y la incapacidad física y se propone unir los esfuerzos para solucionar necesidades sanitarias y sociales relacionadas. Puede proporcionarse al funcionario de salubridad o al administrador y personal del organismo, y a los trabajadores sociales y sanitarios en organismos cooperantes.
 - b) Proporcionar servicios mediante trabajo social de casos.

Este servicio, prestado al individuo, a menudo será de breve duración y estará encaminado a transferir el caso a otros organismos

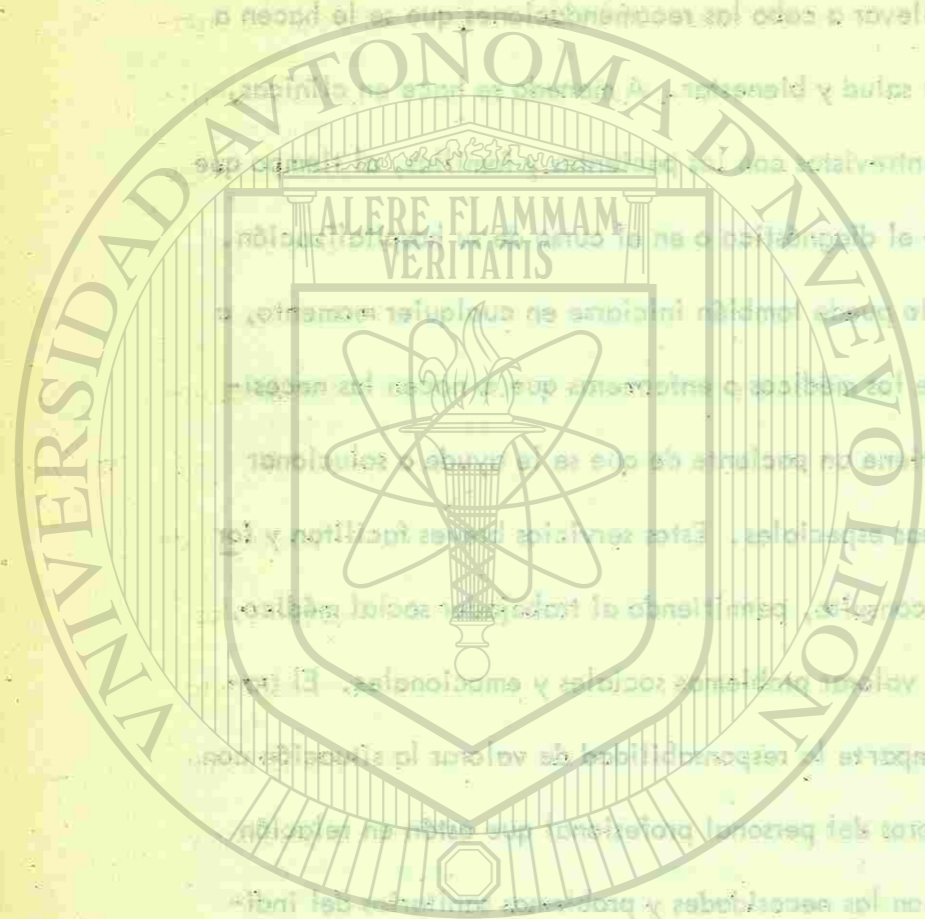


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

de la comunidad cuando se requiera un tratamiento continuado. Puede ser intermitente, impartándose en períodos en que la situación social y personal del individuo afecta su capacidad de aceptar y llevar a cabo las recomendaciones que se le hacen a favor de su salud y bienestar. A menudo se hace en clínicas, mediante entrevistas con los pacientes y familias, al tiempo que se les hace el diagnóstico o en el curso de su hospitalización. Este servicio puede también iniciarse en cualquier momento, a solicitud de los médicos o enfermeras que conocen las necesidades que tiene un paciente de que se le ayude a solucionar sus problemas especiales. Estos servicios breves facilitan y fortalecen la consulta, permitiendo al trabajador social médico, descubrir y valorar problemas sociales y emocionales. El trabajador comparte la responsabilidad de valorar la situación con otros miembros del personal profesional que están en relación constante con las necesidades y problemas sanitarios del individuo o la familia.

Los servicios sociales continuados se proporcionan sobre bases selectivas cuando la situación lo requiere y no se cuenta con un organismo especializado al que pueda turnarse el caso. A veces, también, se prestan con el propósito de hacer una demostración.

3.- Participación en la planeación de programas y formulación de normas del organismo, con especial énfasis en:



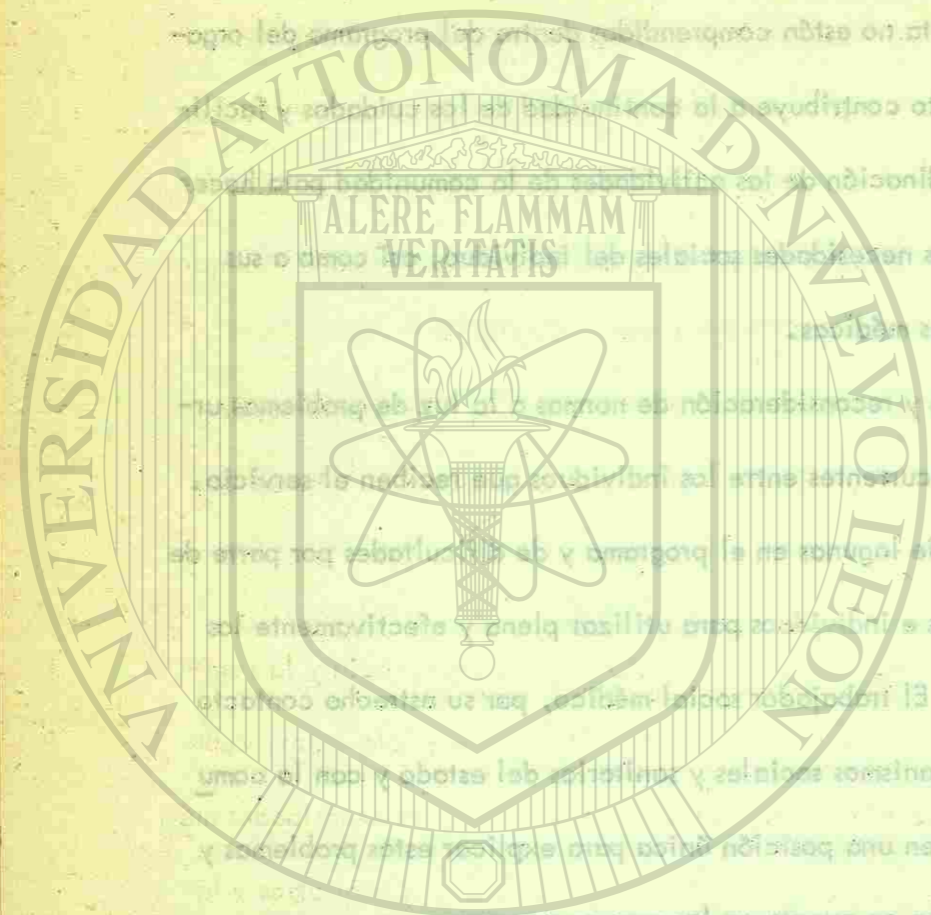
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- a) Ayuda en el desarrollo de normas y procedimientos del organismo, tales como los que se relacionan a la "elegibilidad" para recibir el servicio o a la transferencia del paciente cuando los servicios que necesita no están comprendidos dentro del programa del organismo. Esto contribuye a la continuidad de los cuidados y facilita la coordinación de las actividades de la comunidad para hacer frente a las necesidades sociales del individuo, así como a sus necesidades médicas.
- b) Valoración y reconsideración de normas a la luz de problemas urgentes y recurrentes entre los individuos que reciben el servicio.
- c) Discusión de lagunas en el programa y de dificultades por parte de las familias e individuos para utilizar plena y efectivamente los servicios. El trabajador social médico, por su estrecho contacto con los organismos sociales y sanitarios del estado y con la comunidad está en una posición única para explicar estos problemas y que se tomen en cuenta en los nuevos programas.

4.- Participación en la organización de la comunidad mediante:

- a) Establecimiento y mantenimiento de relaciones con los departamentos asistenciales, las agencias de trabajo social y los departamentos de servicios sociales de los hospitales, a fin de lograr que estos organismos aprovechen en la mejor forma posible los servicios que proporciona el departamento de salubridad, y viceversa.
- b) Interpretación de las necesidades sociales que no pueden ser sub-



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

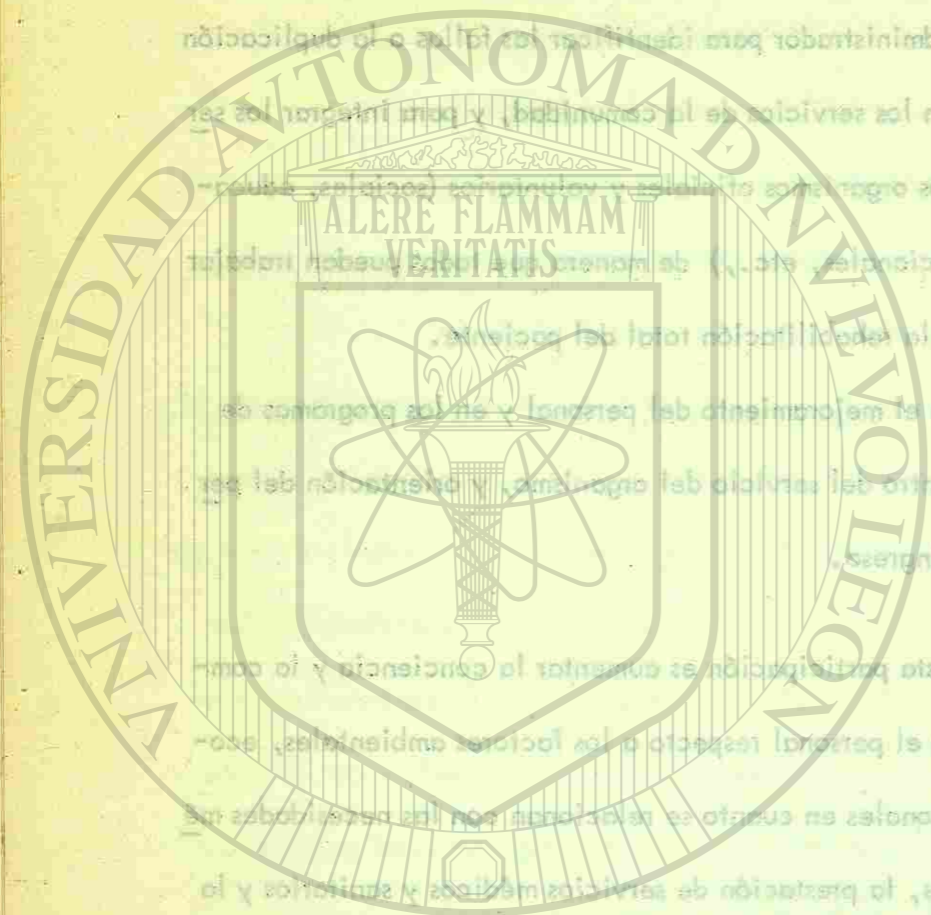
- sanadas por el departamento de salubridad sólo, siendo indispensable la planeación y la participación de la comunidad para que pueda lograrse la rehabilitación del paciente.
- c) Ayuda al administrador para identificar las fallas o la duplicación de tareas en los servicios de la comunidad, y para integrar los servicios de los organismos oficiales y voluntarios (sociales, educativos, vocacionales, etc.,) de manera que todos puedan trabajar juntos para la rehabilitación total del paciente.

- 5.- Participación en el mejoramiento del personal y en los programas de capacitación dentro del servicio del organismo, y orientación del personal de nuevo ingreso.

El objetivo de esta participación es aumentar la conciencia y la comprensión de todo el personal respecto a los factores ambientales, económicos y emocionales en cuanto se relacionan con las necesidades médicas y sanitarias, la prestación de servicios médicos y sanitarios y la utilización de estos servicios para los individuos y los grupos.

- 6.- Participación en estudios y encuestas.

- a) Estudios encaminados hacia la valoración de los programas en curso o la expansión de los servicios en áreas necesitadas.
- b) Estudios en los factores sociales y emocionales que influyen en el crecimiento y desarrollo de los niños y en los tratamientos médicos y quirúrgicos, especialmente relacionados con los programas y ser-



utilización de estos servicios para los individuos y los grupos.

El objetivo de esta participación es aumentar la conciencia y la comprensión de todo el personal respecto a los factores ambientales, económicos y emocionales en cuanto se relacionan con las actividades médicas y sanitarias, la prestación de servicios médicos y sanitarios y la utilización de estos servicios para los individuos y los grupos.

5.- Participación en el mejoramiento del personal y en los programas de capacitación dentro del servicio del organismo. Y orientación del personal de nuevo ingreso.

El objetivo de esta participación es aumentar la conciencia y la comprensión de todo el personal respecto a los factores ambientales, económicos y emocionales en cuanto se relacionan con las actividades médicas y sanitarias, la prestación de servicios médicos y sanitarios y la utilización de estos servicios para los individuos y los grupos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

a) Estudios encaminados hacia la valoración de los programas en curso o la expansión de los servicios en áreas necesitadas.

b) Estudios en los factores sociales y emocionales que influyen en el crecimiento y desarrollo de los niños y en los tratamientos médicos y quirúrgicos, especialmente relacionados con los programas y ser-

vicios que incumben al organismo.

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS
JULIO DE 1966

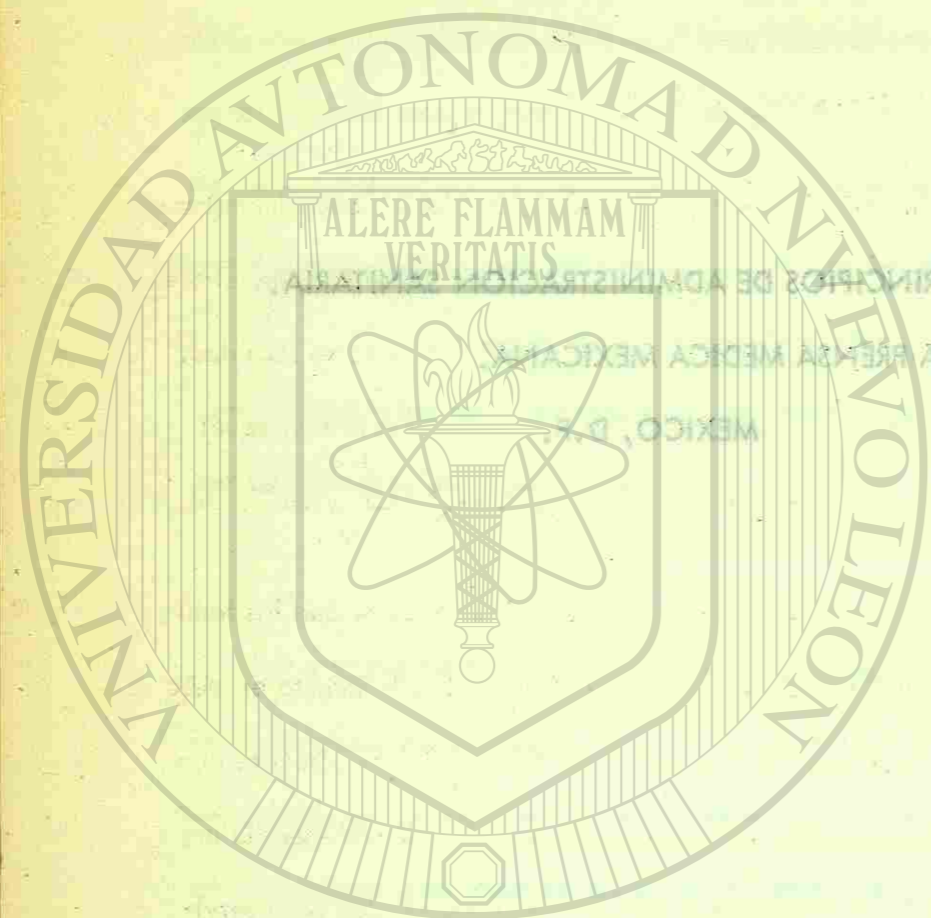
EL TRABAJADOR SOCIAL

El trabajador social es un miembro del equipo de salud pública cuyo importante rol consiste en ayudar a las personas a resolver sus problemas y a utilizar los recursos disponibles de la comunidad y del organismo.

TOMADO DE: HANLON.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION SANITARIA.
LA PRENSA MEDICA MEXICANA.
MEXICO, D.F.

El trabajador social es un miembro del equipo de salud pública cuyo importante rol consiste en ayudar a las personas a resolver sus problemas y a utilizar los recursos disponibles de la comunidad y del organismo.

El trabajador social es un miembro del equipo de salud pública cuyo importante rol consiste en ayudar a las personas a resolver sus problemas y a utilizar los recursos disponibles de la comunidad y del organismo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

JULIO DE 1966

EL TRABAJADOR SOCIAL. -

El trabajador Social es un miembro del equipo de salud pública cuya importancia crece de día en día. El Trabajador Social Médico brinda al personal los conocimientos y técnicas del trabajo social y "ayuda al personal a descubrir los factores sociales, emocionales y económicos de importancia sanitaria y trabaja conjuntamente con aquél para resolver problemas sociales relacionados con las necesidades médicas y sanitarias."

El trabajador social de salud pública suele trabajar directamente con las familias, para proporcionar los servicios de trabajo social esenciales para la puesta en práctica del programa sanitario. Por ejemplo: en algunos casos trabajará intensamente con pacientes de enfermedades venéreas o tuberculosos que planteen problemas especiales, lo hará con el equipo de salud mental o ayudará a precisar la elegibilidad para servicios de atención médica, cuando éstos estén limitados a los indígenas en general o a los medicamentos indigentes.

El trabajador social desempeña un papel igualmente importante como consultor de otros miembros del personal. El trabajador social es capaz de interpretar las necesidades sociales de los individuos; está más familiarizado en lo que respecta a la posible génesis de los problemas que afectan a la estructura familiar, perjudican a la personalidad o imponen presión sobre la comunidad. El trabajador social será de gran importancia para desarrollar las funciones de consejo y la aptitud para realizar entrevistas de aquéllos



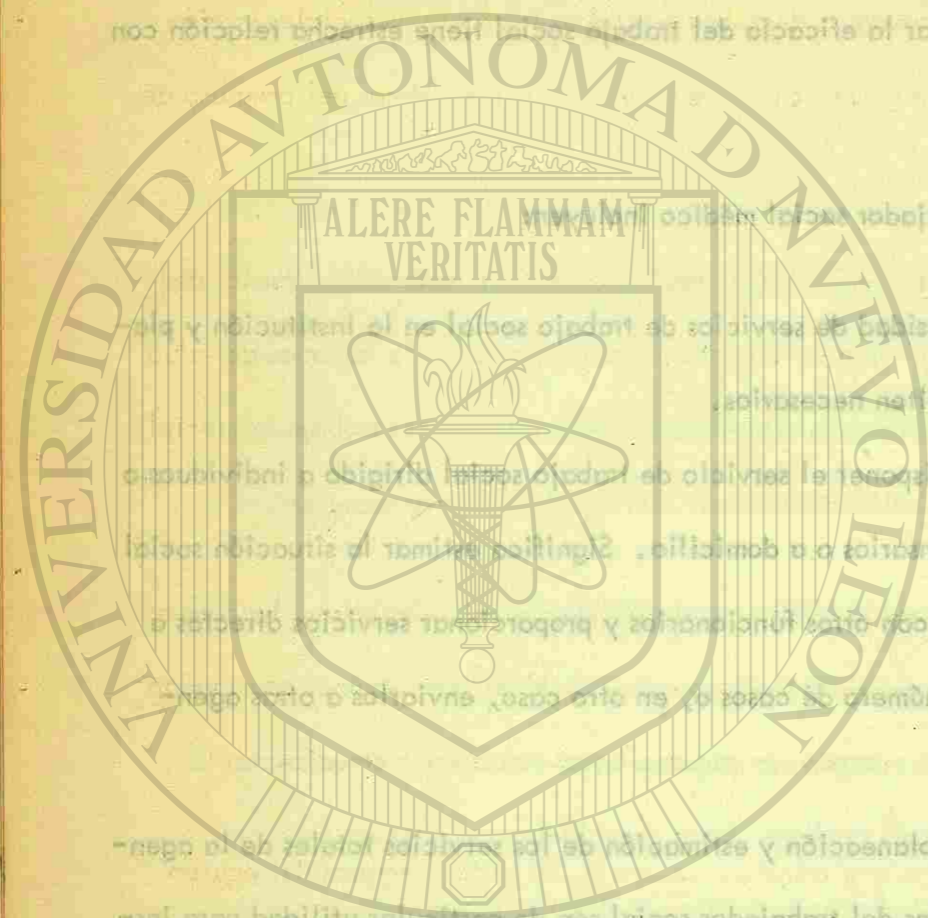
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

miembros del personal que por su cargo se pongan en contacto directo con familias u otros grupos. Sirve de enlace con el campo de la labor social y proporciona al persona los nuevos progresos que pudieran ser de interés para el programa sanitario. Por ejemplo: la investigación de métodos para apreciar la eficacia del trabajo social tiene estrecha relación con la estimación de los programas.

Las funciones del trabajador social médico incluyen:

- 1.- **Apreciar la necesidad de servicios de trabajo social en la institución y planear los que resulten necesarios.**
- 2.- **Proporcionar o disponer el servicio de trabajo social dirigido a individuos o grupos, en dispensarios o a domicilio. Significa estimar la situación social en coordinación con otros funcionarios y proporcionar servicios directos a un determinado número de casos o, en otro caso, enviarlos a otras agencias.**
- 3.- **Participar en la planeación y estimación de los servicios totales de la agencia. Las aptitudes del trabajador social son de particular utilidad para instituir la política relativa a la elegibilidad de los servicios y la clase de servicios que pudieran ser necesarios.**
- 4.- **Participar en la planeación y ejecución de los programas destinados a satisfacer las necesidades humanas, lo que significa descubrir las necesidades instisfechas o "huecos" de los servicios; conservar el enlace con las agencias sociales de la población e interpretar las necesidades sociales de los individuos y las familias.**
- 5.- **Participar en la instrucción del personal, por medio de consultas con el mismo y de su celebración con el plan de servicios educativos internos de**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

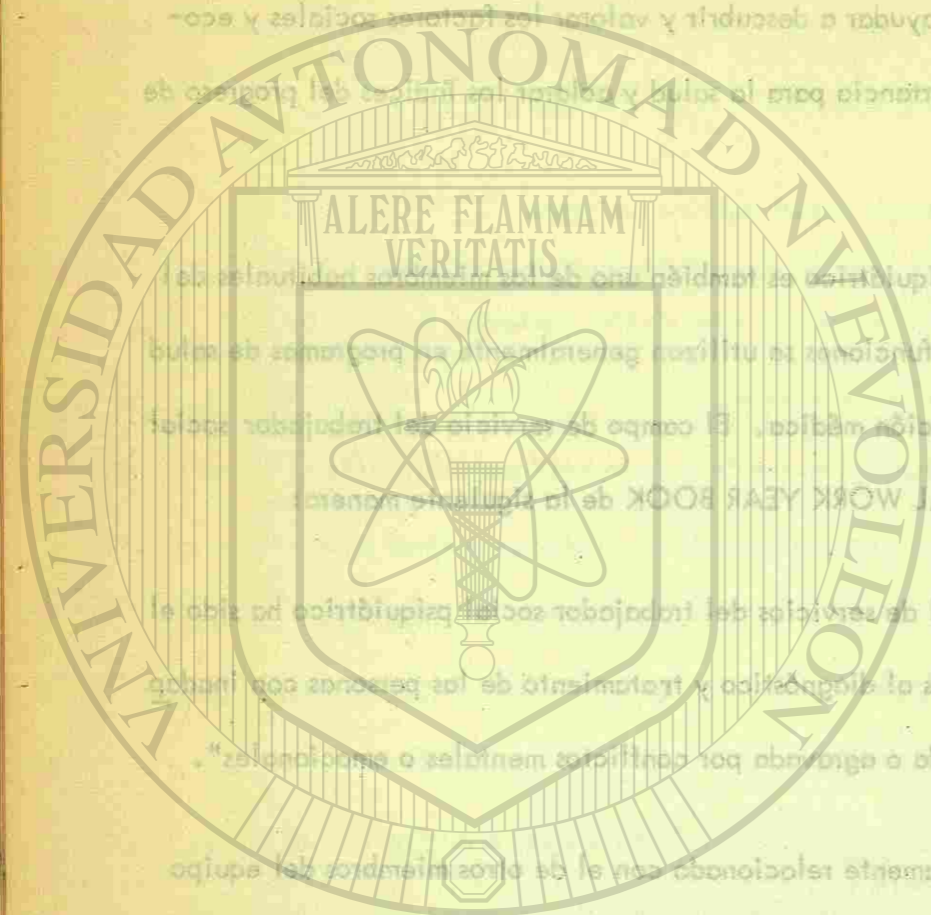
la agencia. El trabajador social puede ayudar a aumentar la sensibilidad del personal y su capacidad de comprender los problemas sociales.

- 6.- Participar en investigaciones y estudios. El trabajador social puede hacer mucho para ayudar a descubrir y valorar los factores sociales y económicos de importancia para la salud y aclarar los índices del progreso de los enfermos.

El trabajador social psiquiátrico es también uno de los miembros habituales del equipo de salud pública, cuyas funciones se utilizan generalmente en programas de salud mental o en actividades de atención médica. El campo de servicio del trabajador social psiquiátrico se define en SOCIAL WORK YEAR BOOK de la siguiente manera:

"La esfera fundamental de servicios del trabajador social psiquiátrico ha sido el trabajo social de casos aplicados al diagnóstico y tratamiento de las personas con inadaptación personal o social, causada o agravada por conflictos mentales o emocionales".

Este trabajo está íntimamente relacionado con el de otros miembros del equipo clínico. El trabajador social psiquiátrico proporciona al resto del equipo su más alta capacidad de comprender la conducta, su conocimiento de los trastornos sociales y del comportamiento y su aptitud para utilizar los recursos de la población que pudieran contribuir a mejorar las actividades de asistencia y prevención. En salud pública, el trabajador social psiquiátrico sirve a menudo de consultor y fuente especial de información para los demás colaboradores, en lo que respecta a asuntos concernientes a su actividad específica. Puede colaborar con el personal en programas de servicio interno destinados a mejorar sus conocimientos y aptitudes en lo que hace a las relaciones interpersonales. En otro caso, proporcionará servicios eventuales o complementarios a las familias, que



El trabajador social puede ayudar a comprender los problemas sociales y su capacidad de comprender los problemas sociales. Participar en investigaciones y estudios. El trabajador social puede ayudar mucho para ayudar a descubrir y valorar los factores sociales y económicos de importancia para la salud y bienestar de los miembros del equipo de salud pública, cuyos miembros se utilizan para proporcionar servicios a las personas en actividades de atención médica. El campo de estudio del trabajador social se define en SOCIAL WORK YEAR BOOK de la siguiente manera: "La esfera fundamental de servicios del trabajador social se define en términos de casos aplicados al diagnóstico y tratamiento de las personas con problemas personales o sociales, causados o agravados por conflictos mentales o emocionales." Este trabajo está íntimamente relacionado con el de otros miembros del equipo clínico. El trabajador social proporciona al resto del equipo su más alta capacidad de comprender la conducta, su conocimiento de los sistemas sociales y del comportamiento y su habilidad para utilizar los recursos de la población que pueden contribuir a mejorar las actividades de asistencia y prevención. En salud pública, el trabajador social proporciona un servicio de información y fuente especial de información para los demás colaboradores. En la medida de lo posible, el trabajador social puede colaborar con el personal en programas de servicio interno destinados a mejorar sus conocimientos y aptitudes en lo que hace a las relaciones interpersonales. En otros casos, proporcionar servicios eventuales o complementarios a las familias, que

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

extiendan o amplíen los servicios básicos proporcionados por otros miembros del personal.

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

JULIO DE 1966

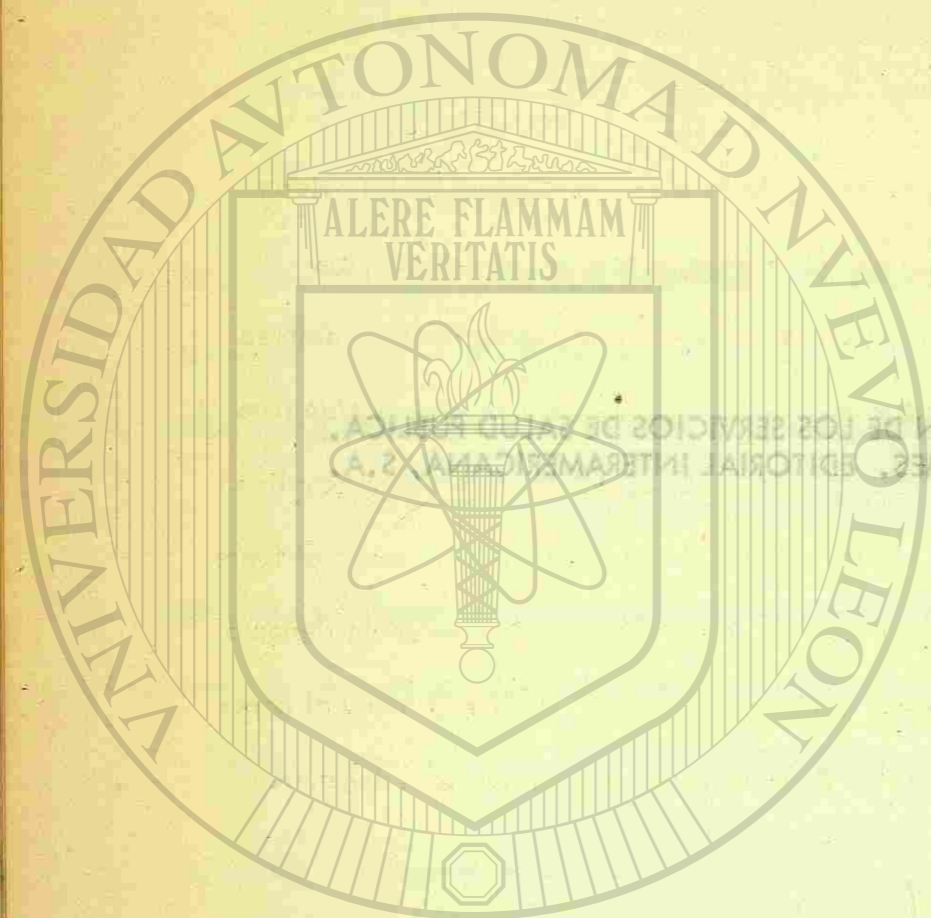
FACTORES EN PERSONAL DE SALUD PÚBLICA

Tomado de: ADMINISTRACION DE LOS SERVICIOS DE SALUD PUBLICA.
FREEMAN HOLMES. EDITORIAL INTERAMERICANA, S.A.

U
A
N
L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

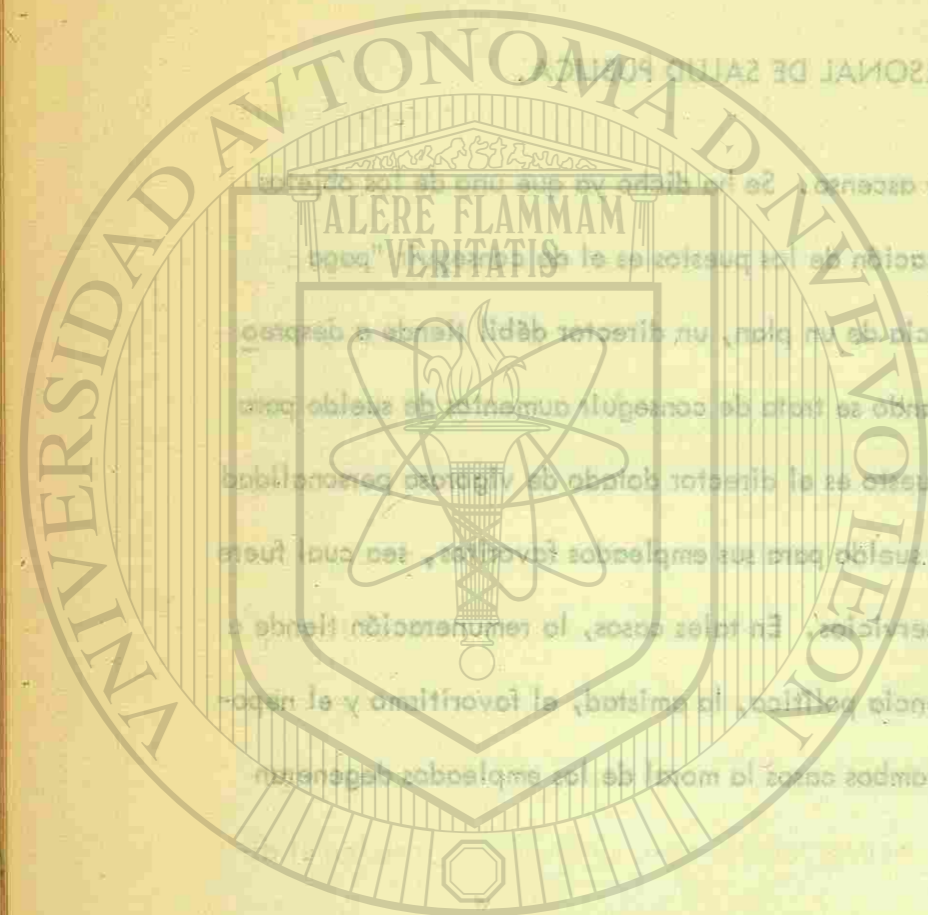
CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

JULIO DE 1966.

FACTORES EN PERSONAL DE SALUD PÚBLICA.

Remuneración, tenencia y ascenso. Se ha dicho ya que uno de los objetos principales de todo plan de clasificación de los puestos es el de conseguir "paga igual por trabajo igual". En ausencia de un plan, un director débil tiende a preocuparse y a carecer de eficacia cuando se trata de conseguir aumentos de sueldo para su personal en general. El caso opuesto es el director dotado de vigorosa personalidad que trate de conseguir aumentos de sueldo para sus empleados favoritos, sea cual fuere el valor absoluto o relativo de sus servicios. En tales casos, la remuneración tiende a depender en gran parte de la influencia política, la amistad, el favoritismo y el nepotismo. No es preciso decir que en ambos casos la moral de los empleados degeneran rápidamente.

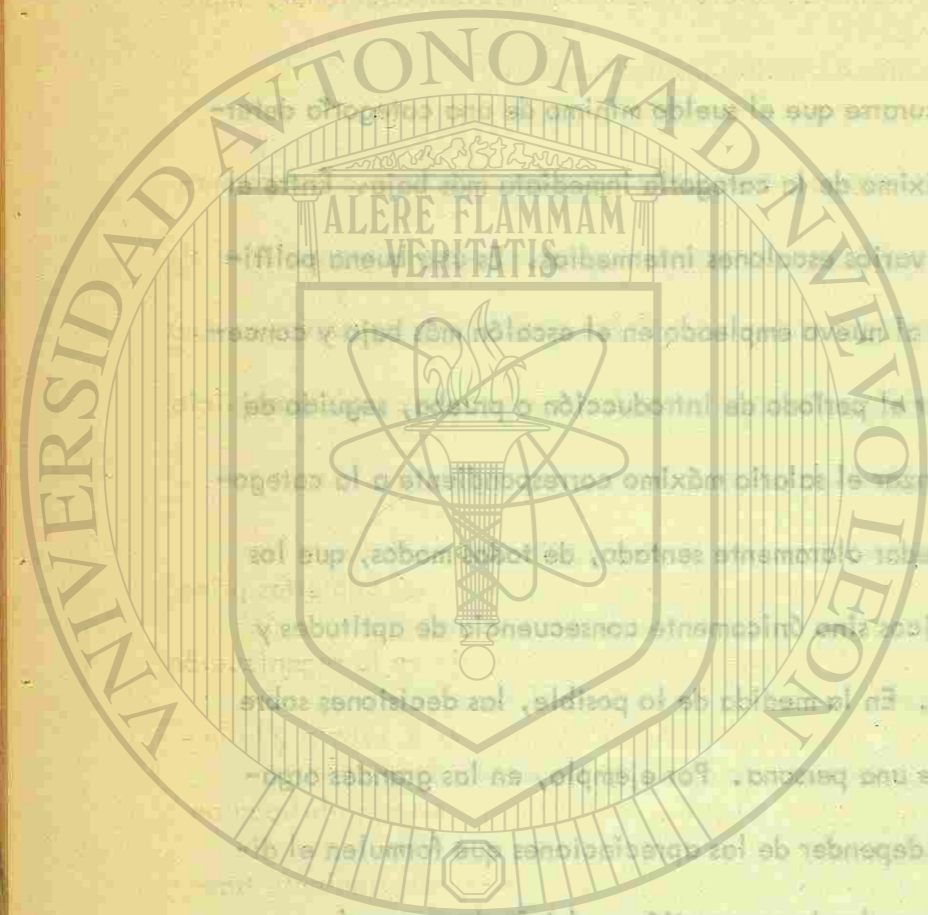
Una vez clasificados los puestos en una organización y establecido un sistema de remuneración, hay que determinar los sueldos correspondientes a cada categoría. El sistema más corriente es el del escalonamiento, con varios escalones intermedios entre el de entrada y el máximo para cada categoría. Al fijar esta escala de sueldos[®] deben tomarse en consideración numerosos factores, entre los cuales figuran la remuneración corriente para trabajos análogos en la misma localidad, el costo de vida, las tendencias generales de los salarios, la situación económica de la comunidad o del organismo, las restricciones legales que puedan existir y la aceptación de las tarifas sindicales. En muchas de las categorías profesionales relacionadas con la salud, el hecho



de que los trabajadores suelen ser movilizados de un lugar a otro y se recluten en todo el país, hace que la nivelación nacional de los salarios tenga mucha importancia. Una vez establecidas las escalas de salarios, deben ser revisadas periódicamente para mantenerlas al día.

Por lo general, debe procurarse que el sueldo mínimo de una categoría determinada no sea nunca inferior al máximo de la categoría inmediata más baja. Entre el máximo y el mínimo han de existir varios escalones intermedios. Es una buena política de remuneración hacer empezar al nuevo empleado en el escalón más bajo y concederle el primer aumento al finalizar el período de introducción o prueba, seguido de otros aumentos anuales, hasta alcanzar el salario máximo correspondiente a la categoría del cargo que ocupa. Debe quedar claramente sentado, de todos modos, que los aumentos de sueldo no son automáticos sino únicamente consecuencia de aptitudes y eficiencia demostradas y continuas. En la medida de lo posible, las decisiones sobre aumentos deben depender de más de una persona. Por ejemplo, en las grandes organizaciones estas decisiones pueden depender de las apreciaciones que fomulen el director, el supervisor inmediato del empleado en cuestión y el jefe de personal.

Estas apreciaciones de servicios y eficiencia son de gran utilidad para las decisiones sobre aumentos. Es recomendable que un administrador revise o estudie de modo periódico y sistemático la eficiencia de su personal y que los resultados de estos estudios se anoten en el expediente de cada empleado. En cuanto sea posible, las apreciaciones deben basarse en datos fidedignos y en testimonios de la labor llevada a cabo, más que en juicios puramente personales, aunque estos últimos pueden añadirse como información auxiliar. Por lo tanto, una de las funciones más importantes del administrador en cuanto a su personal, consiste en establecer normas prác-



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

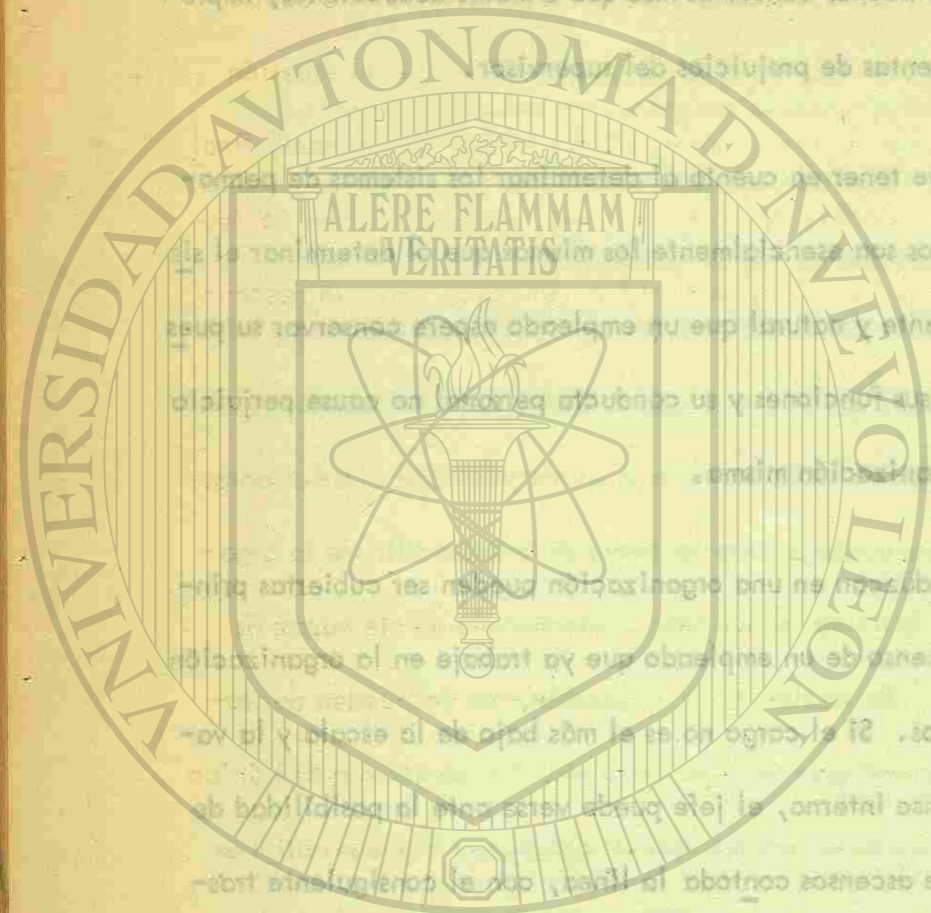
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ticas y equitativas para la evaluación del trabajo. Igualmente deberían incluirse en el expediente personal de cada empleado notas relativas a cambios específicos y perceptibles en su conducta, actitud o eficiencia. En sentido contrario a toda práctica corriente, estas notas debieran registrar hechos concretos más que a meras deducciones, impresiones u opiniones no siempre exentas de prejuicios del supervisor.

Los factores que hay que tener en cuenta al determinar los sistemas de permanencia en el empleo y de ascensos son esencialmente los mismos que al determinar el sistema de remuneración. Es corriente y natural que un empleado espere conservar su puesto mientras cumpla debidamente sus funciones y su conducta personal no cause perjuicio a los demás empleados o a la organización misma.

Las vacantes que se produzcan en una organización pueden ser cubiertas principalmente de dos modos: por ascenso de un empleado que ya trabaje en la organización o por recurso a elementos externos. Si el cargo no es el más bajo de la escala y la vacante se cubre mediante un ascenso interno, el jefe puede verse ante la posibilidad de tener que proceder a una serie de ascensos contoda la línea, con el consiguiente trastorno burocrático provocado por el reajuste y la readaptación a nuevas funciones.

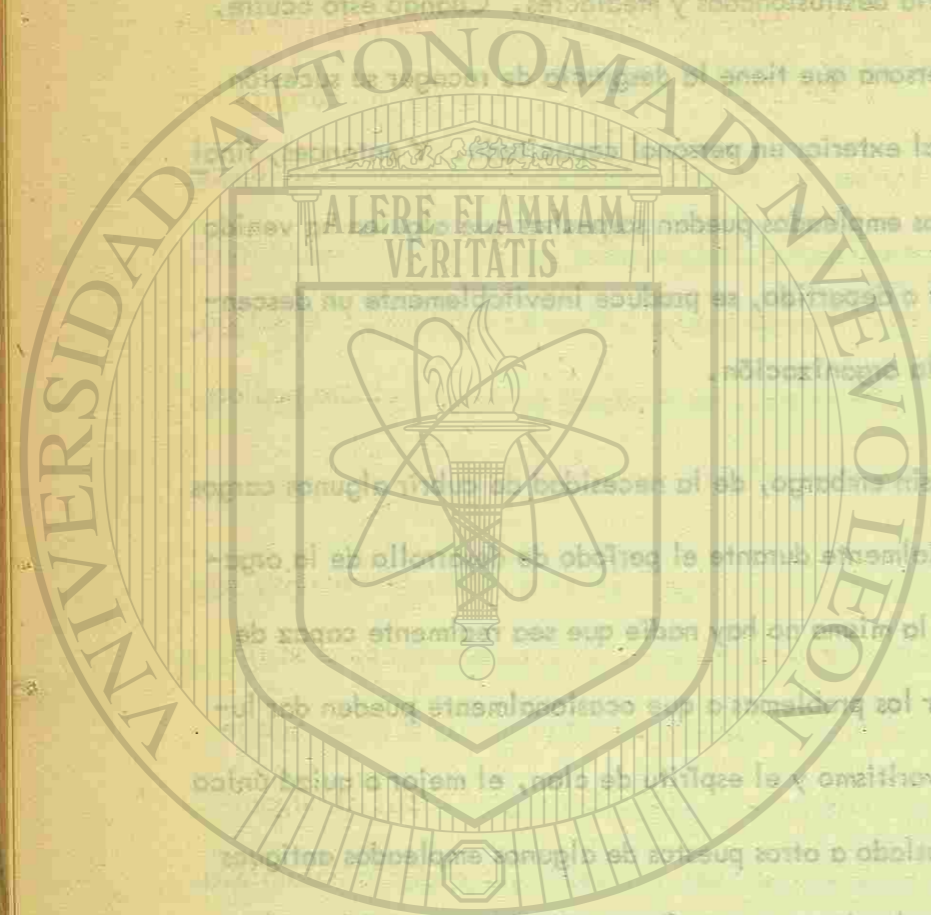
Aunque en apariencia este método presente el inconveniente de perturbar en alto grado la labor de la organización, ofrece también ventajas muy definidas. Por una parte, si se desea que los empleados consideren su trabajo como una posible carrera en la administración pública, el ascenso interno puede ser considerado como una premisa fundamental y un estímulo para el nivel moral y el espíritu de lealtad que son deseables en una organización. Contribuye al propio tiempo, más que cualquier otro procedimiento administrativo, a ensanchar el campo de visión y a estimular el interés y las



capacidades del personal. El sistema de cubrir las vacantes con personas del exterior, por otra parte desanima a los empleados realmente capaces de permanecer en la organización, con el resultado de que al cabo de cierto tiempo sólo quedan en ella un residuo de empleados, en su mayoría desilusionados y mediocres. Cuando esto ocurre, no le queda al director o a la persona que tiene la desgracia de recoger su sucesión otra alternativa que ir a buscar al exterior un personal capacitado. Y entonces, finalmente, si hay motivo para que los empleados puedan sospechar que alguien ha venido de fuera por favoritismo personal o departido, se produce inevitablemente un descenso desastroso del nivel moral de la organización.

Hay que darse cuenta, sin embargo, de la necesidad de cubrir algunos cargos con personas del exterior, especialmente durante el período de desarrollo de la organización o cuando en el seno de la misma no hay nadie que sea realmente capaz de ocupar la vacante. Para resolver los problemas a que ocasionalmente pueden dar lugar las fricciones internas, el favoritismo y el espíritu de clan, el mejor o quizá único medio consiste en combinar el traslado a otros puestos de algunos empleados antiguos con la entrada de uno o varios empleados nuevos. Como principio general las soluciones intermedias suelen ser las mejores: llenar las vacantes que se produzcan con el personal existente, siempre que sea posible, pero sin perder nunca de vista las finalidades e intereses básicos de la organización. De acuerdo con el organismo de nuevos elementos de valor, para ocupar puestos vacantes por retiro o asignación a otras funciones de empleados antiguos, y la formación, con la máxima rapidez posible, en el seno de la organización de grupos de empleados jóvenes que por su talento y capacidad pueden aspirar a más altos puestos.

Algunos directores erradamente se abstienen de ascender a los funcionarios

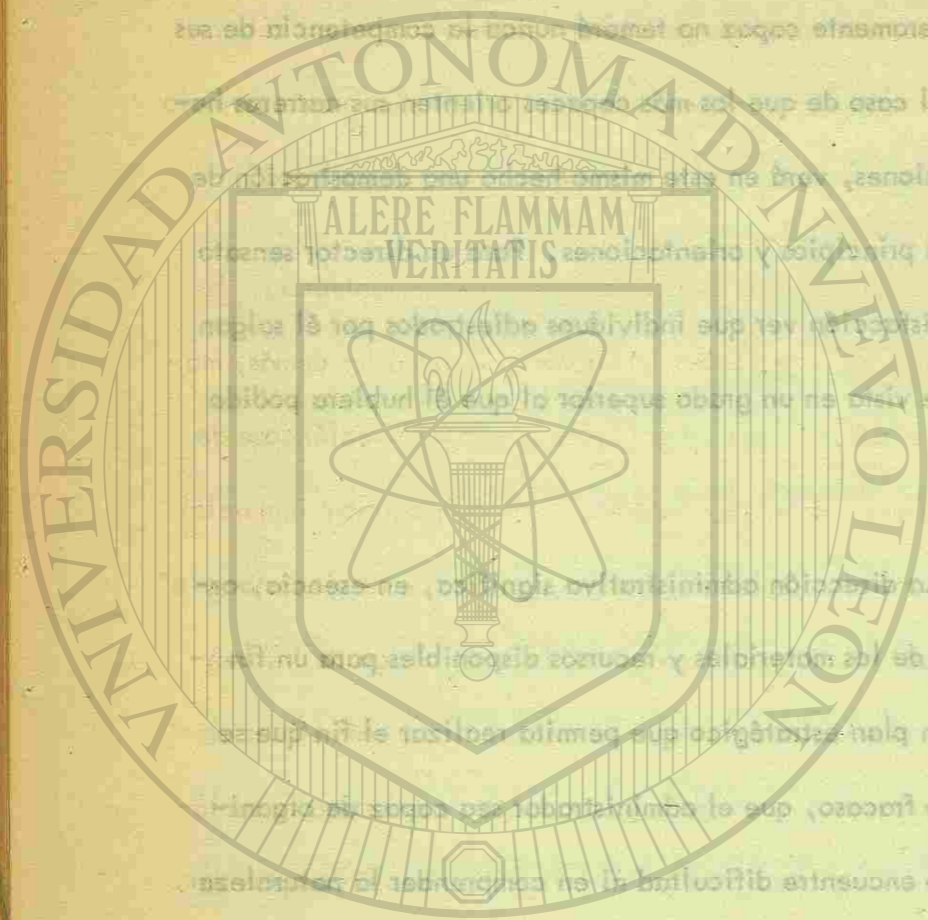


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

jóvenes, ya sea por miedo a convertirlos en competidores aspirantes al puesto principal o por el temor de que el ascenso les sirva de estímulo para ir en busca de otros puestos fuera de la organización. No es necesario subrayar lo que tiene de absurda semejante actitud: un administrador verdaderamente capaz no temerá nunca la competencia de sus colaboradores leales y, aún en el caso de que los más capaces orienten sus carreras hacia otras actividades u organizaciones, verá en este mismo hecho una demostración de su acierto y de la eficacia de sus principios y orientaciones. Para un director sensato será siempre motivo de honda satisfacción ver que individuos adiestrados por él salgan a difundir su filosofía y puntos de vista en un grado superior al que él hubiera podido esperar.

El jefe y su personal. La dirección administrativa significa, en esencia, organización de la mano de obra y de los materiales y recursos disponibles para un fin determinado, y elaboración de un plan estratégico que permita realizar el fin que se persigue. Esto exige, so pena de fracaso, que el administrador sea capaz de organizar sus medios de tal modo que no encuentre dificultad ni en comprender la naturaleza de los problemas que se le plantean en el curso de su labor diaria ni en descubrir el modo de ponerles remedio. Es decir, que tenga conocimiento y comprensión íntimos de un gran número de factores, inclusive tanto los de personal como los de material, y que esté dotado, además, en grado poco corriente, de curiosidad, imaginación, de terminación capacidad de síntesis y certero juicio. En un terreno como el de la salud pública son igualmente necesarias una comprensión y una conciencia de la realidad social superiores a lo corriente. La labor del administrador sanitario no puede limitarse, por consiguiente, a la simple redacción de reglamentos y circulares, a dictar órdenes y a fundar clínicas. Lleva esta labor consigo, en efecto, la facultad y la posibilidad de influir, a veces de modo decisivo, sobre la felicidad, el bienestar y la vida misma



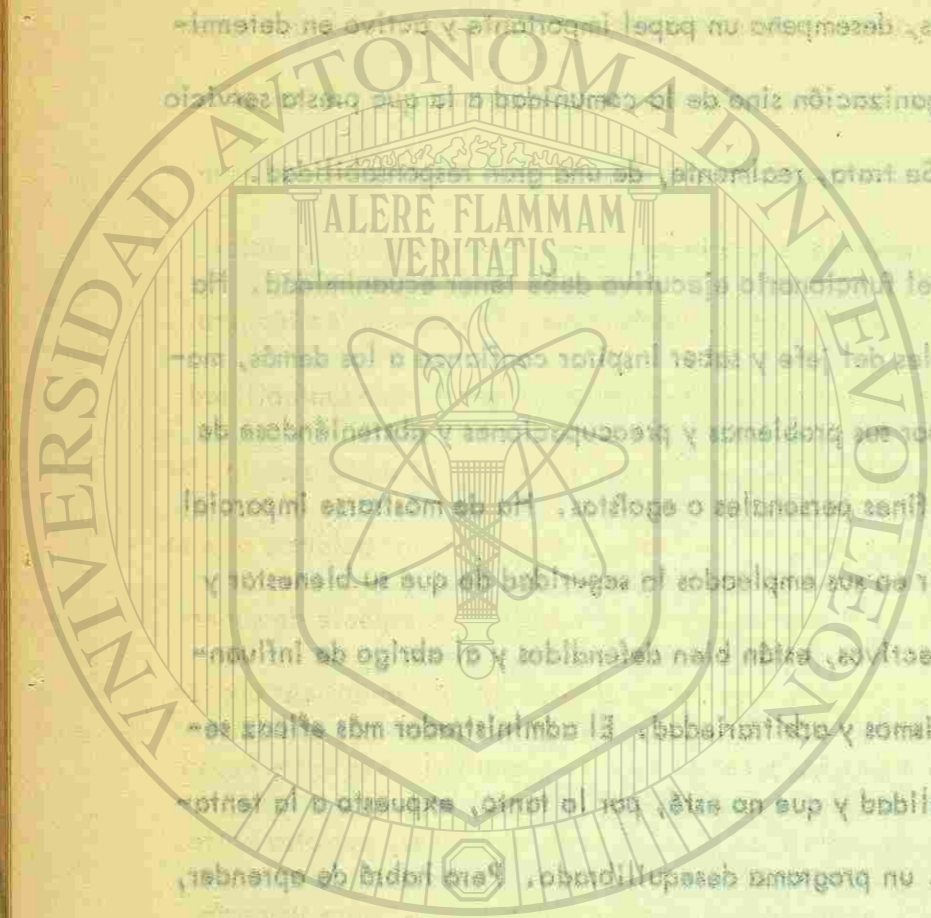
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL

de un gran número de personas, empezando por el personal de la organización y extendiéndose hasta incluir a todos los ciudadanos. Es una labor de estadista en el verdadero sentido de la palabra, ya que el director de salubridad, al igual que los directores responsables de otras actividades, desempeña un papel importante y activo en determinar el porvenir no sólo de su organización sino de la comunidad a la que presta servicio y de la sociedad en conjunto. Se trata, realmente, de una gran responsabilidad.

Para que tenga éxito, el funcionario ejecutivo debe tener ecuanimidad. Ha de poseer los distintivos personales del jefe y saber inspirar confianza a los demás, manifestando un interés reflexivo por sus problemas y preocupaciones y absteniéndose de querer explotar su concurso con fines personales o egoístas. Ha de mostrarse imparcial en todo momento y saber infundir en sus empleados la seguridad de que su bienestar y sus intereses, individuales y colectivos, están bien defendidos y al abrigo de influencias nocivas: prejuicios, favoritismos y arbitrariedad. El administrador más eficaz será aquel que carezca de especialidad y que no esté, por lo tanto, expuesto a la tentación de elaborar, como técnico, un programa desequilibrado. Pero habrá de aprender, sin embargo, a conocer y a comprender los diversos aspectos técnicos y actividades de la organización, para coordinar unos y otros de modo inteligente, y contribuir a su desarrollo con una administración adecuada.

De todo ello se deduce, por lo tanto, que el administrador sanitario, como sus colegas en otros campos, debe elegir sus objetivos, elaborar planes para conseguirlos, crear una organización adecuada que facilite el ejercicio de la autoridad y la coordinación de los servicios, contratar y dirigir un buen personal, delegar una parte de su responsabilidad con la autoridad correspondiente, fijar normas y dictar reglamentos pa-

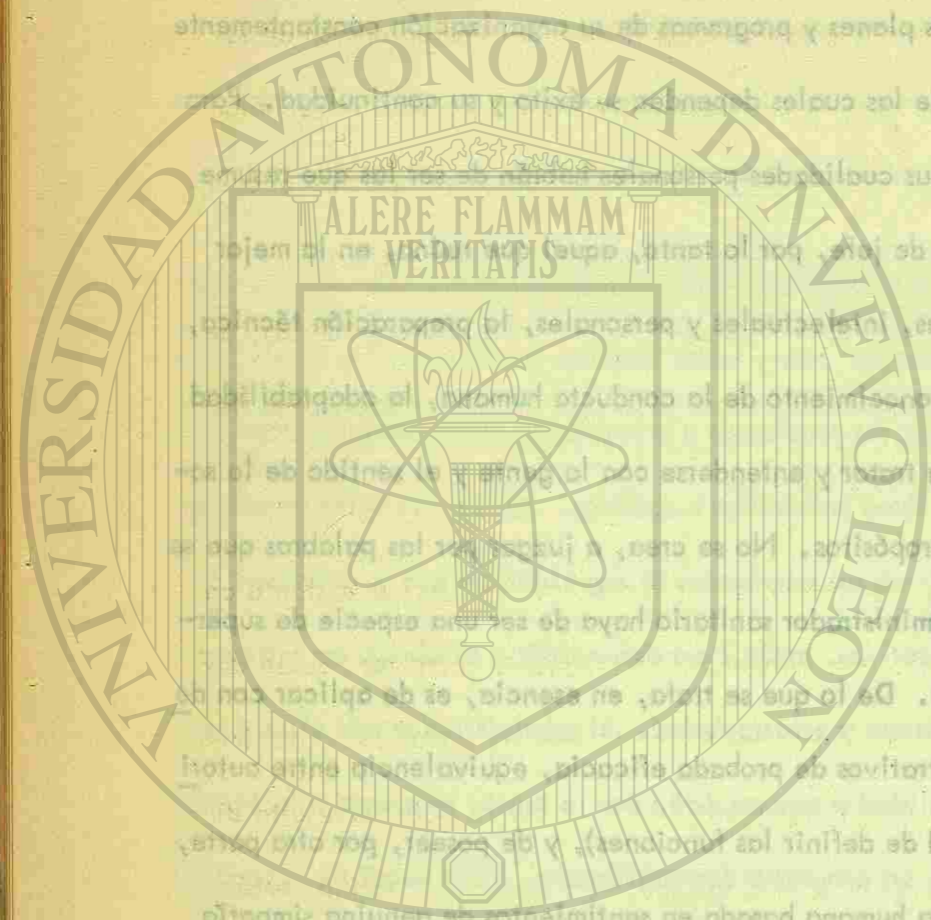


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ra la buena marcha del organismo que dirige, establecer las bases de una buena política financiera y de un plan de trabajo eficaz, actuar en todo momento como jefe, educador y guía, estimular un elevado espíritu entre sus subordinados, saber granjearse su cooperación y mantener los planes y programas de su organización constantemente y tono con las fuerzas sociales de las cuales dependen su éxito y su continuidad. Para estar a la altura de esta misión sus cualidades personales habrán de ser las que resume Dimock: Será digno del nombre de jefe, por lo tanto, aquel que reúna, en la mejor proporción, las cualidades físicas, intelectuales y personales, la preparación técnica, la penetración intelectual, el conocimiento de la conducta humana, la adaptabilidad al medio social, la rectitud para tratar y entenderse con la gente y el sentido de lo social en la orientación y en los propósitos. No se crea, a juzgar por las palabras que se acaban de transcribir, que el administrador sanitario haya de ser una especie de superhombre. No hace falta tal cosa. De lo que se trata, en esencia, es de aplicar con de cisión ciertos principios administrativos de probada eficacia, equivalencia entre autoridad y responsabilidad (necesidad de definir las funciones), y de poseer, por otra parte, una comprensión de la naturaleza humana basada en sentimientos de genuina simpatía hacia sus semejantes. Son funciones del administrador, evitar que se pierdan de vista los objetivos y los factores de aliento o instrucciones, o ejercer presión, en el momento y lugar precisos. El jefe es sobre todo eficaz cuando, después de delegar el mayor número posible de funciones en sus subordinados y de no haber éstos perdonado esfuerzo para cumplir con su cometido, se encuentra en condiciones de aportar el margen -digamos un cinco por ciento- de conocimientos y se autoridad gracias al cual será posible realizar, en forma adecuada, una obra completa.

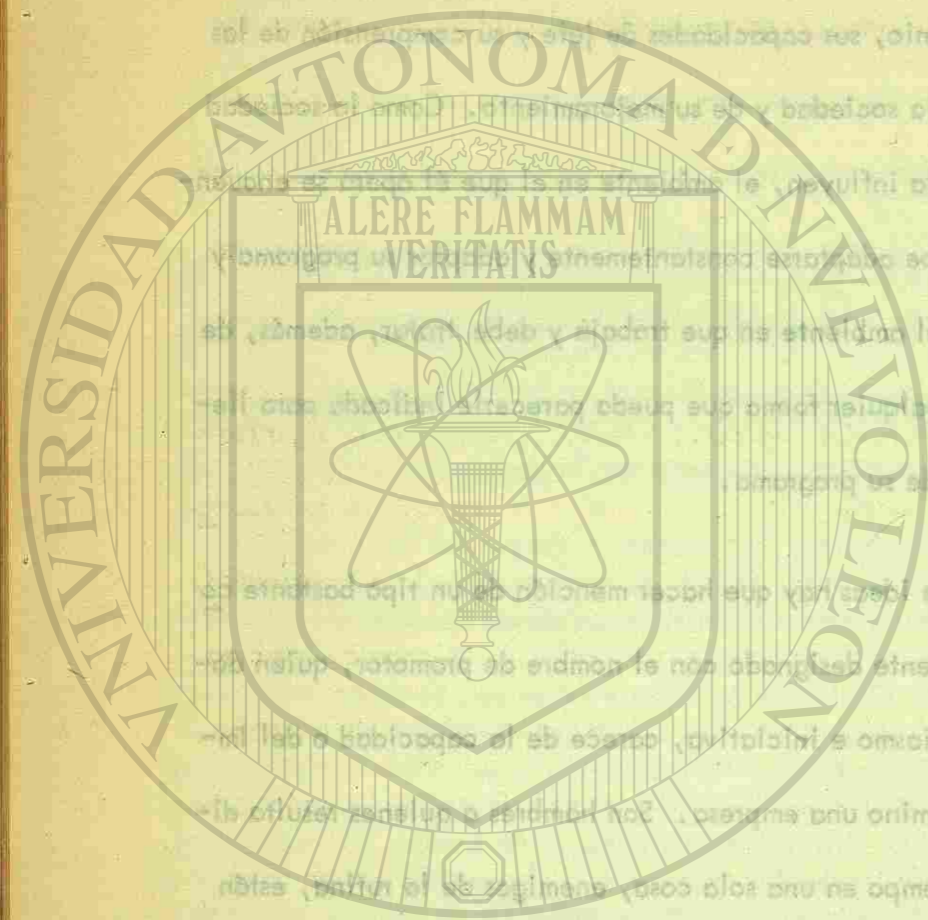
El director de salubridad o administrador sanitario debe tener siempre presen-



te que se halla colocado en puesto de mando para un fin social y no por consideraciones cualesquiera de interés o de bienestar personal. Sus funciones no son las rutinarias de una administración corriente. Se espera de él, además, que sea un táctico y un filósofo social, que ponga su ingenio, sus capacidades de jefe y su comprensión de las fuerzas sociales, al servicio de la sociedad y de su mejoramiento. Como la sociedad misma y las fuerzas que sobre ella influyen, el ambiente en el que él opera se encuentra en constante evolución. Debe adaptarse constantemente y adaptar su programa y su organización a los cambios del ambiente en que trabaja y debe tratar, además, de influir sobre este ambiente en cualquier forma que pueda parecerle indicada para llevar a cabo los objetivos finales de su programa.

Dentro de este orden de ideas hay que hacer mención de un tipo bastante corriente de administrador comúnmente designado con el nombre de promotor, quien dotado de gran imaginación, entusiasmo e iniciativa, carece de la capacidad o del ímpetu necesarios para llevar a término una empresa. Son hombres a quienes resulta difícil interesarse durante largo tiempo en una sola cosa, enemigos de la rutina, están siempre al acecho de nuevos mundos por conquistar. Su atención y sus energías se desplazan constantemente de modo imprevisto y el personal bajo su dirección ignora siempre el rumbo que será llamado a tomar o cuál va a ser mañana la situación de cada empleado. Tal o cual subordinado, objeto de atención y alientos especiales hoy, procedimientos no pueden ser favorables ni para la solidez y equilibrio del programa ni para conservar en buen estado el espíritu del personal.

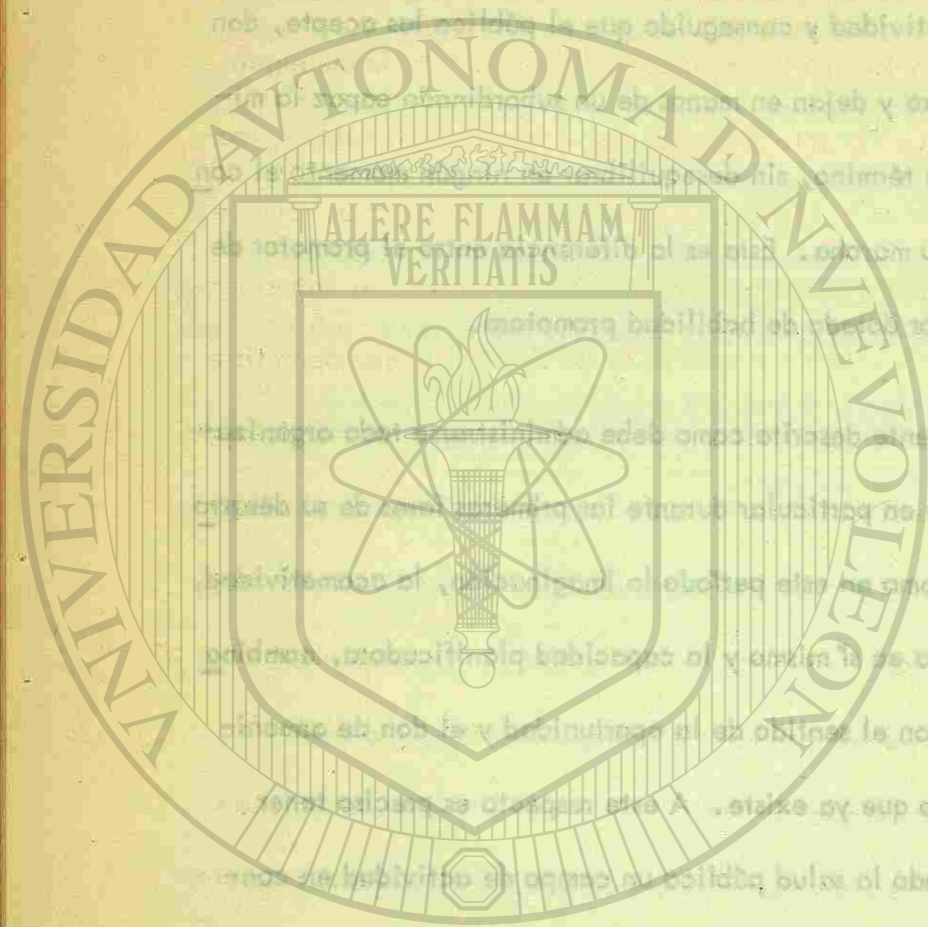
Otros administradores, en cambio, consiguen establecer un equilibrio entre sus capacidades de promotor y sus dotes de realizador. Nunca se dan por satisfechos con el status quo, pero reconocen, sin embargo, que, cueste lo que cueste, el progra



ma ha de ser objeto de constante aplicación en todas sus partes. Dotados de poderosa imaginación, nunca se encuentran desprevenidos ante los nuevos problemas y están siempre al acecho de nuevos métodos para hacerles frente. Una vez establecidas las bases de una nueva empresa o actividad y conseguido que el público las acepte, dan por terminada su acción promotora y dejan en manos de un subordinado capaz la misión de desarrollarla y llevarla a término, sin desequilibrar en ningún momento el conjunto del programa o perturbar su marcha. Esta es la diferencia entre el promotor de "fuegos fatuos" y el administrador dotado de habilidad promotora.

Es en la forma últimamente descrita como debe administrarse toda organización en todo momento, pero muy en particular durante las primeras fases de su desarrollo. Nunca son tan necesarios como en este período la imaginación, la acometividad, el afán de explorar, la confianza en sí mismo y la capacidad planificadora, combinados estos talentos y cualidades con el sentido de la oportunidad y el don de armonizar lo que se está creando con lo que ya existe. A este respecto es preciso tener en cuenta una vez más que, siendo la salud pública un campo de actividad en continua expansión, el administrador sanitario tiene que enfrentarse constantemente, para ser eficaz, con el problema de introducir y aplicar nuevos programas.

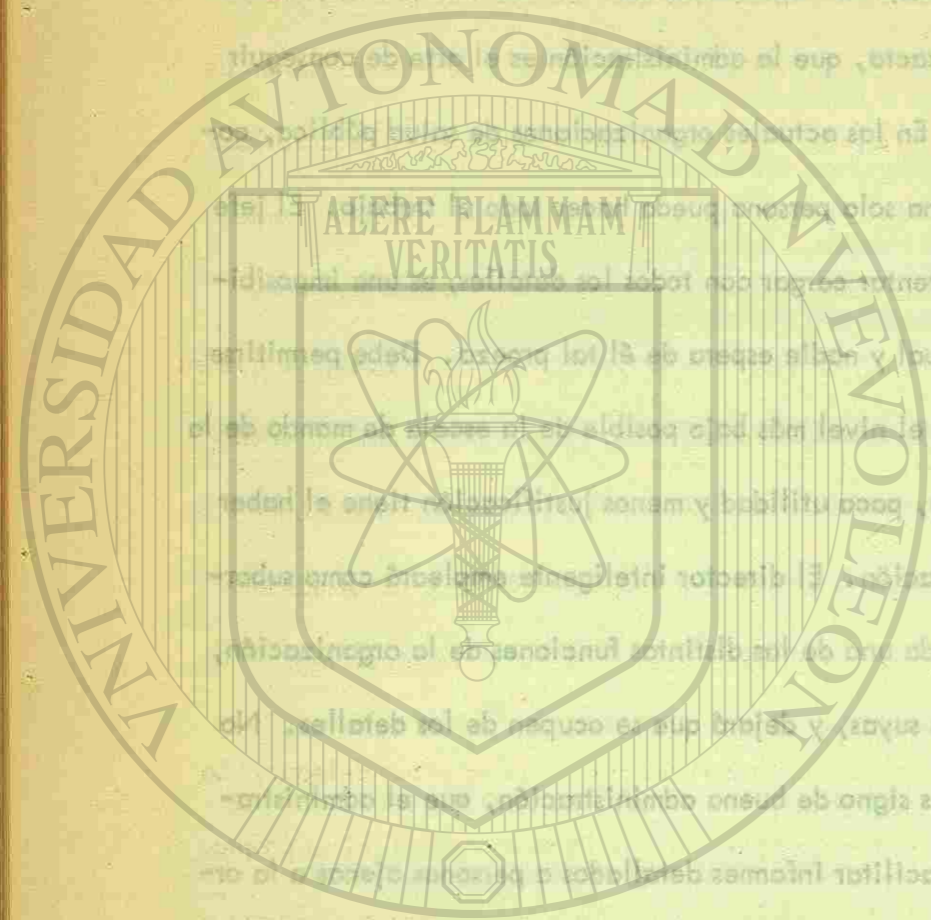
Es evidente, por lo tanto, que el director de un organismo de salubridad ya existente debe ser tres cosas: un mediador, siempre a la expectativa de lo inesperado y decidido a actuar en situaciones críticas; un supervisor dispuesto a delegar cuantas funciones pueda en sus subordinados, y un promotor de nuevos programas con el fin de aumentar la utilidad y la eficacia de la organización. Como hizo observar Dimock, este orden debe invertirse en las etapas formativas de una nueva organización. Muchos son los administradores que poseen en alto grado una o dos de las tres aptitudes



descritas, pero el administrador realmente competente es el que posee las tres.

Delegación. Se ha hecho la referencia a la delegación como fundamentalmente necesaria para una buena gestión administrativa. En realidad podría decirse, y la definición sería bastante exacta, que la administración es el arte de conseguir que los demás hagan las cosas. En las actuales organizaciones de salud pública, como en otras, es imposible que una sola persona pueda hacer todo el trabajo. El jefe de una organización no debe intentar cargar con todos los detalles; es una imposibilidad tanto física como intelectual y nadie espera de él tal proeza. Debe permitirse la adopción de decisiones desde el nivel más bajo posible de la escala de mando de la organización. Si así no se hace, poca utilidad y menos justificación tiene el haber empezado por crear una organización. El director inteligente empleará como subordinados a individuos que, en cada una de las distintas funciones de la organización, posean aptitudes superiores a las suyas, y dejará que se ocupen de los detalles. No denota debilidad alguna, pues es signo de buena administración, que el administrador invite a sus subordinados a facilitar informes detallados a personas ajenas a la organización, cuando sea necesario, del mismo modo que se los presentan a él. En esta forma se estimulan, además, la personalidad e interés por el trabajo y la lealtad del subordinado.

Es muy posible que el promedio de los administradores no se dé cuenta del significado fundamental de la delegación de funciones. Frecuente es el lamentable espectáculo del director que convencido de que sólo él es capaz de hacerlo todo como es debido, se enfrenta a un mismo tiempo con todos los problemas y se convierte en un esclavo de minucias sin importancia administrativa que otros podrían resolver mucho mejor que él. Esos hombres dejan que su cargo les gobierne, cuando sería preferible y



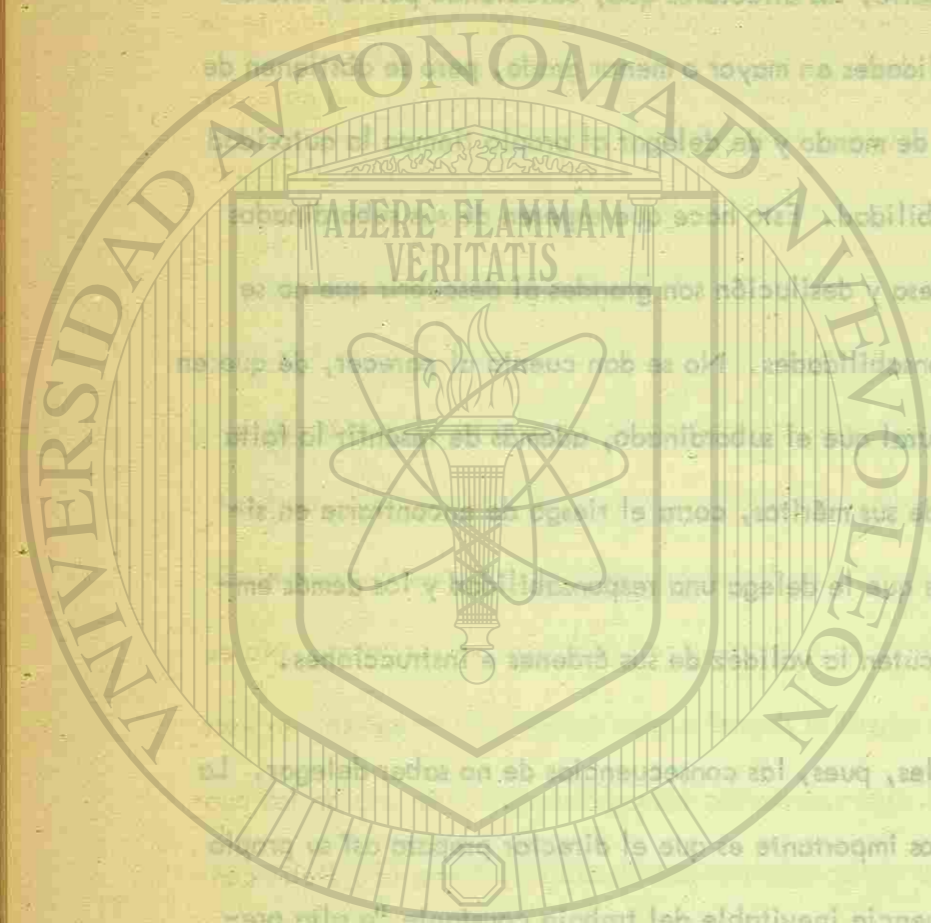
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL

recomendable lo contrario. Entretanto, sus subordinados deben permanecer inútiles, pierden interés e iniciativa y se limitan a aceptar los deseos y actos de su superior.

Muchos son, por otra parte, los directores que, careciendo por lo visto de convicción, delegan responsabilidades en mayor o menor grado, pero se abstienen de establecer líneas bien definidas de mando y de delegar al propio tiempo la autoridad correspondiente a cada responsabilidad. Esto hace que esperen de sus subordinados mucho más de lo justo y su sorpresa y desilusión son grandes al descubrir que no se muestran a la altura de sus responsabilidades. No se dan cuenta al parecer, de que en semejantes circunstancias es natural que el subordinado, además de resentir la falta de confianza y reconocimiento de sus méritos, corra el riesgo de encontrarse en situación embarazosa entre el jefe que le delega una responsabilidad y los demás empleados que como es lógico, discuten la validez de sus órdenes e instrucciones.

Son muchas e indeseables, pues, las consecuencias de no saber delegar. La primera y probablemente la menos importante es que el director prepara así su propio colapso físico o mental, consecuencia inevitable del trabajo constante "a alta presión", de los días dedicados a detalles enojosos y de las noches en vela consagradas a la lectura y al papeleo. Es inevitable que la organización sufra las consecuencias de un embotellamiento de actividades y de una falta de eficacia en el trabajo, cuya causa principal reside en el propio director. Se pierde todo el beneficio que podrían reportarle al organismo los talentos y las aptitudes del resto del personal; los posibles aspirantes con capacidad se mantienen alejados de una atmósfera tan poco estimulante, y los que forman ya parte de la organización no tardan en preguntarse: "¿Qué hacemos aquí?" o "¿De qué sirve trabajar o intentar algo?".

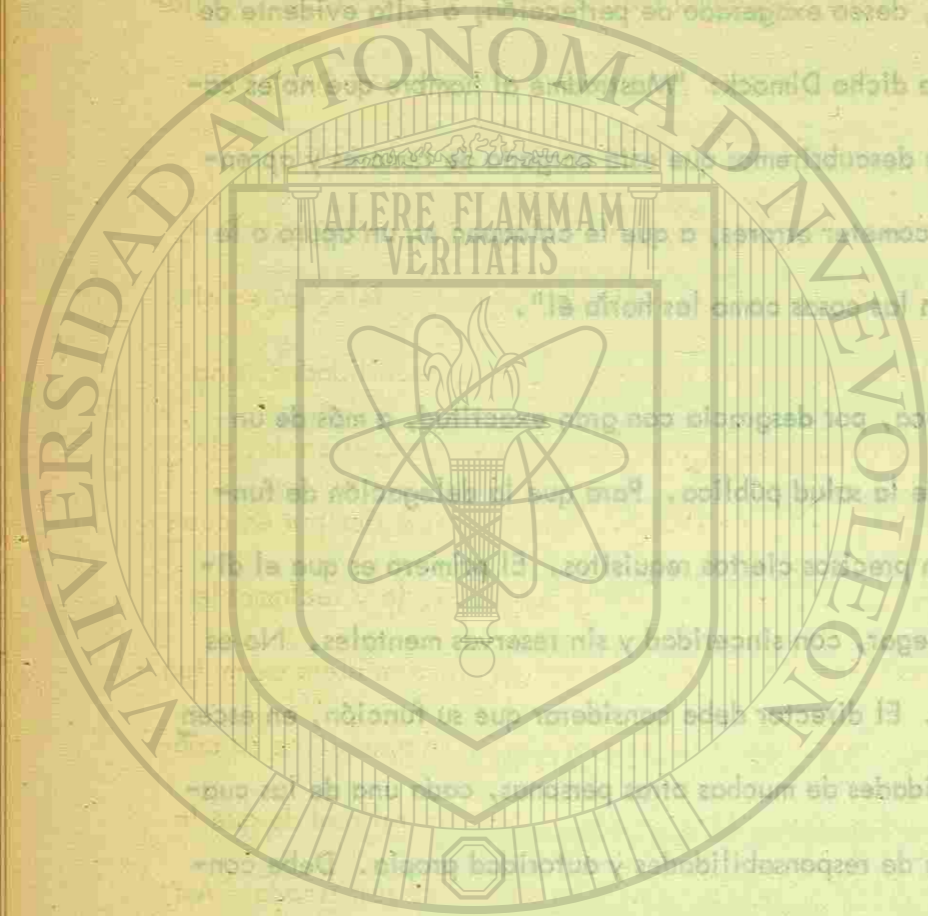


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Cuantos han estudiado este problema admiten que en casi todos los casos de acaparamiento de funciones y ausencia de delegación, la dificultad esencial reside en la falta de psicología del jefe. Esta se disfraza de muchos modos: petulancia, brusquedad, falso orgullo, falso interés, deseo exagerado de perfección, o falta evidente de confianza en sí mismo. Como ha dicho Dimock: "Mostradme al hombre que no es capaz de delegar y frecuentemente descubriremos que está cargado de temores y aprensiones. Vive presa del miedo a cometer errores, a que le coloquen en un apuro o le engañen a que los demás no hagan las cosas como las haría él".

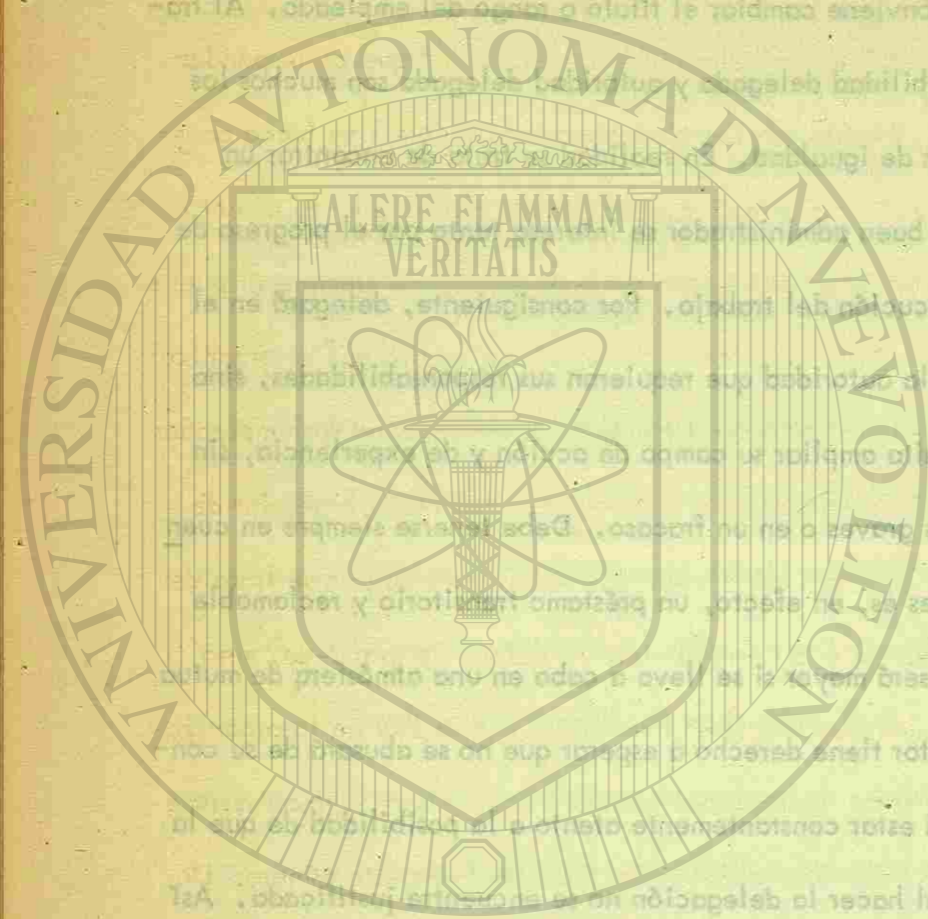
Esta descripción se aplica, por desgracia con gran exactitud, a más de un director ejecutivo en el campo de la salud pública. Para que la delegación de funciones sea eficaz y fructífera son precisos ciertos requisitos. El primero es que el director se proponga realmente delegar, con sinceridad y sin reservas mentales. No es nunca una acción subconsciente. El director debe considerar que su función, en esencia, es la de coordinar las actividades de muchas otras personas, cada una de las cuales ha sido previamente investida de responsabilidades y autoridad propia. Debe considerarse en posición parecida a la del director de una orquesta sinfónica que con su actividad coordinadora obtiene unos resultados musicales que de otro modo sólo serían una cacofonía. La organización debe descansar sobre un sistema de líneas o canales de autoridad bien definidos y fáciles de comprender. Cuando se delega, deben respetarse las líneas establecidas y no hacer a una persona responsable de un trabajo únicamente con el propósito de confiar a otra persona el trabajo mismo o a la autoridad para hacerlo ejecutar. Tal vez la consideración más importante que debe tenerse en cuenta es que la delegación de funciones implica en realidad una acción múltiple. La llave que pone en movimiento esta reacción en cadena es la necesidad de dele-



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL

gar un trabajo o función. Esto infiere una delegación de responsabilidad. Para hacer frente a una responsabilidad en forma adecuada, una delegación correspondiente de autoridad es igualmente indispensable. En determinados casos, para dar mayor importancia a la delegación de autoridad, conviene cambiar el título o rango del empleado. Al tratar de la relación entre responsabilidad delegada y autoridad delegada son muchos los autores que lo hacen en términos de igualdad. En realidad se trata de encontrar un ajuste mucho más delicado. Un buen administrador se interesa tanto por el progreso de sus subordinados como por la ejecución del trabajo. Por consiguiente, delegará en el subordinado responsable no sólo la autoridad que requieran sus responsabilidades, sino un margen adicional que le permita ampliar su campo de acción y de experiencia, sin riesgo de incurrir en dificultades graves o en un fracaso. Debe tenerse siempre en cuenta que la delegación de funciones es, en efecto, un préstamo transitorio y reclamable en todo momento. Su eficacia será mayor si se lleva a cabo en una atmósfera de mutua comprensión y respeto. El director tiene derecho a esperar que no se abusará de su confianza. De todos modos, deberá estar constantemente atento a la posibilidad de que la confianza puesta de manifiesto al hacer la delegación no se encuentre justificada. Así ocurre, por desgracia, en algunos casos, no siempre fáciles de manejar como subraya acertadamente Dimock: La peor persona con quien puede tratarse en cualquier organización es el individuo evasivo y escurridizo con las apariencias de la bondad y de la franqueza, obsequioso y diferente con los deseos de su superior, pero que actúa en contra de todas las orientaciones establecidas y abusa de su autoridad en medida bastante para no pasar inadvertida, pero no hasta el punto de dar motivo al director para destituirlo. Nadie como él para dejar perplejo al director cuando se trate de delegar funciones y para desmoralizar a la organización en conjunto. El egoísta pronto es descu-



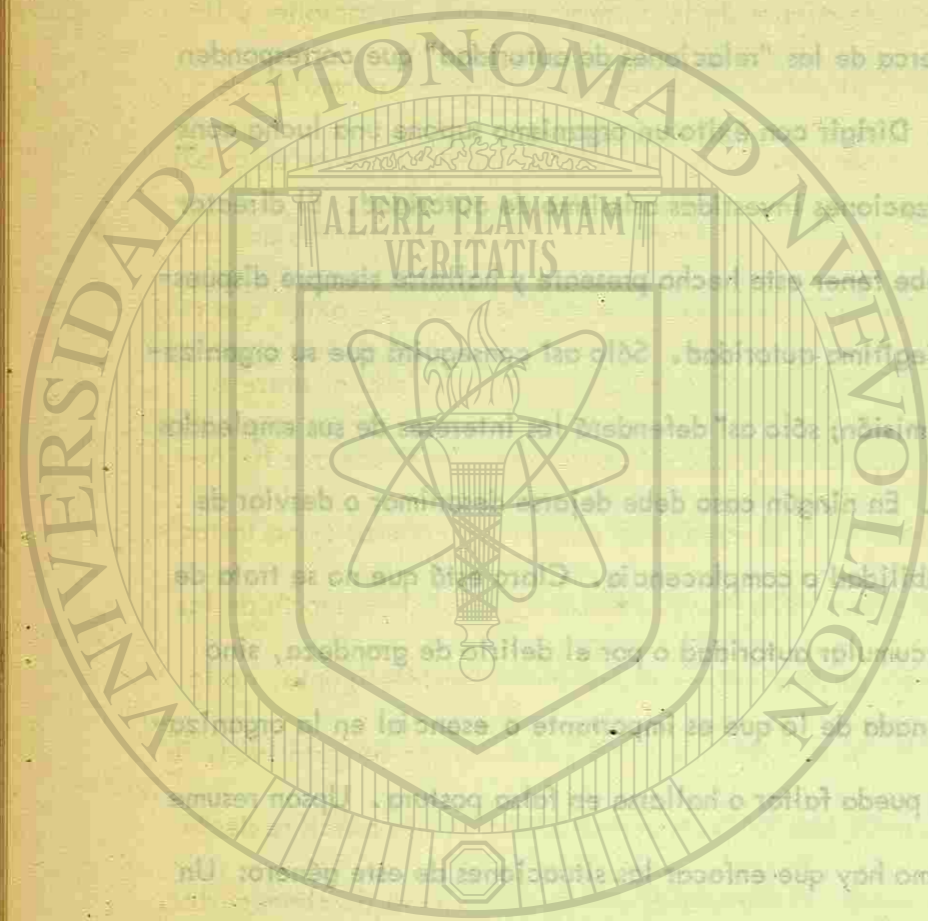
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL

bierto y poco cuesta eliminarlo. El hombre con un complejo de inferioridad puede reanimarse y recobrar su normalidad. El hombre tortuoso es el más difícil de manejar en todas las situaciones y en particular cuando se trata de delegar funciones".

Unas palabras ahora acerca de las "relaciones de autoridad" que corresponden al director de una organización. Dirigir con éxito un organismo supone una lucha constante con otras personas u organizaciones investidas asimismo de autoridad. El director de un organismo de salubridad debe tener este hecho presente y hallarse siempre dispuesto a luchar por la defensa de su legítima autoridad. Sólo así conseguirá que su organización sobreviva, sin traicionar su misión; sólo así defenderá los intereses de sus empleados y de las personas a quienes sirve. En ningún caso debe dejarse desanimar o desviar de esta lucha por falsa modestia, debilidad o complacencia. Claro está que no se trata de una lucha por el sólo placer de acumular autoridad o por el delirio de grandeza, sino con el propósito de asegurar que nada de lo que es importante o esencial en la organización que dirige o en su programa pueda faltar o hallarse en falsa postura. Upson resume en forma muy sucinta el modo como hay que enfocar las situaciones de este género: Un director o jefe de una administración debe esperar que algunas personas disientan de su opinión. Algunas de estas personas serán más inteligentes que él y sinceramente opuestas a sus métodos y a sus objetivos. Otras serán menos inteligentes que él y por esta misma razón buscarán en la crítica de la labor del jefe el modo de exaltar su propia personalidad; otras, en fin, movidas por la antipatía o la incomprensión combatirán la obra del jefe únicamente por ser suya. Al primero de estos tres grupos hay que respetarlo, al segundo ignorarlo, al tercero combatirlo -y combatirlo sin tregua ni cuartel-.

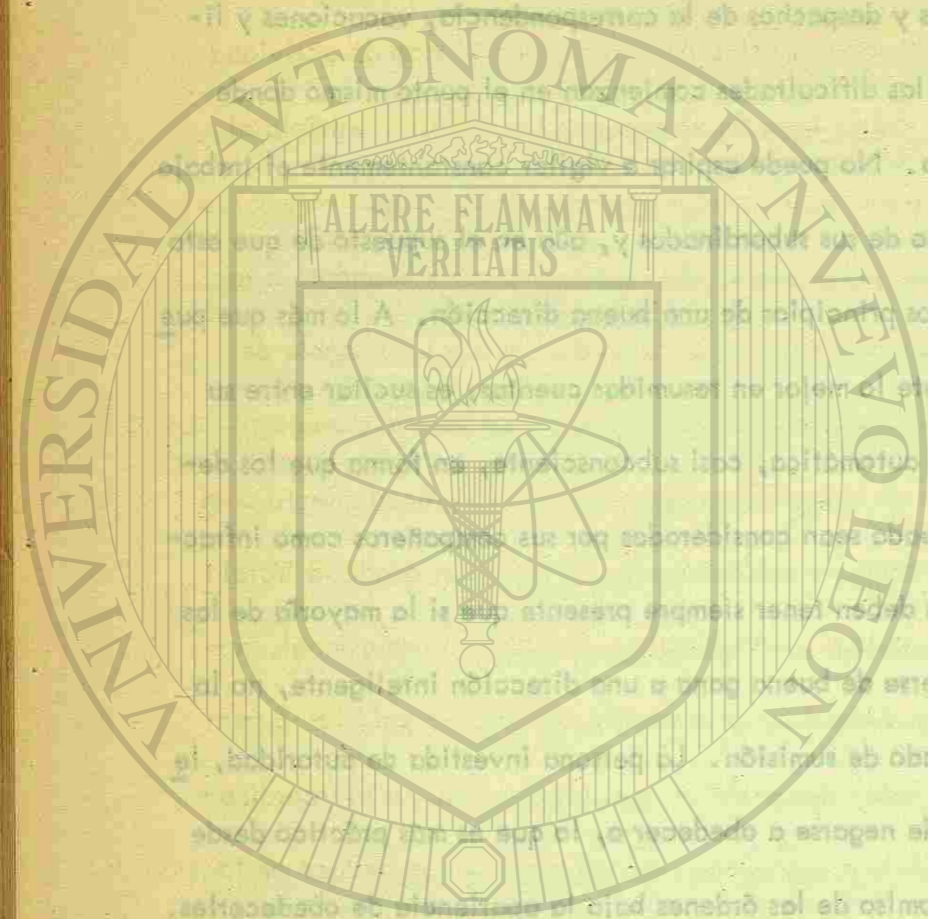
Moral y disciplina. Ninguna organización puede prescindir de estatutos y re-



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL

glamentos. Para que éstos sean eficaces han de ser breves, sencillos, fácilmente comprensibles y aplicados con inflexibilidad. Se limitarán a tratar, de preferencia, ciertas materias fáciles de reglamentar, como horas de trabajo, duración del intervalo para la comida del mediodía, archivos y despachos de la correspondencia, vacaciones y licencias. Para el administrador, las dificultades comienzan en el punto mismo donde termina la inflexibilidad objetiva. No puede aspirar a vigilar constantemente el trabajo y la conducta de todos y cada uno de sus subordinados y, aún en el supuesto de que esto fuera posible, sería contrario a los principios de una buena dirección. A lo más que puede aspirar, y esto es probablemente lo mejor en resumidas cuentas, es suscitar entre su personal un espíritu de disciplina automática, casi subconsciente, en forma que los desórdenes de conducta de un empleado sean considerados por sus compañeros como infracciones. El jefe y sus supervisores deben tener siempre presente que si la mayoría de las personas están dispuestas a someterse de buena gana a una dirección inteligente, no lo están en cambio a aceptar un estado de sumisión. La persona investida de autoridad, legal o financiera, tiene el poder de negarse a obedecer o, lo que es más práctico desde su punto de vista, de hacer caso omiso de las órdenes bajo la apariencia de obedecerles. Ciertos empleados de una organización descubren a menudo fácilmente el modo de llegar tarde o de marcharse temprano, un día tras otro, o de pasar buena parte del tiempo en visitas a sus compañeros de trabajo. Si la puntualidad y la asiduidad han llegado con el tiempo a formar parte del código de ética del trabajo de la organización no será necesario, en la mayoría de las veces, que el administrador tenga que ocuparse personalmente de los casos individuales. Por propio interés. Los demás empleados se encargarán de hacerlo. Estimarán que la conducta del empleado poco cumplidor es contraria al interés y al bienestar de los demás. Si las tradiciones de la dirección y de la administración son, por el contrario, de desaliño y de abandono, tenderá a prevalecer en los asuntos de la

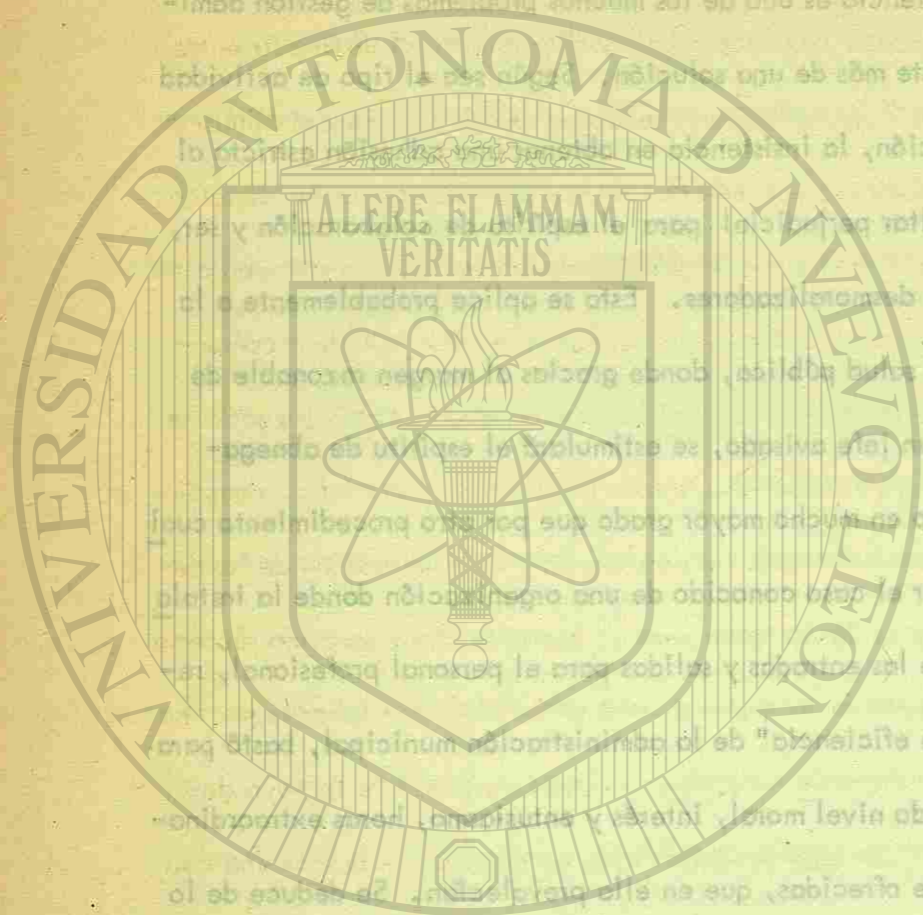


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL

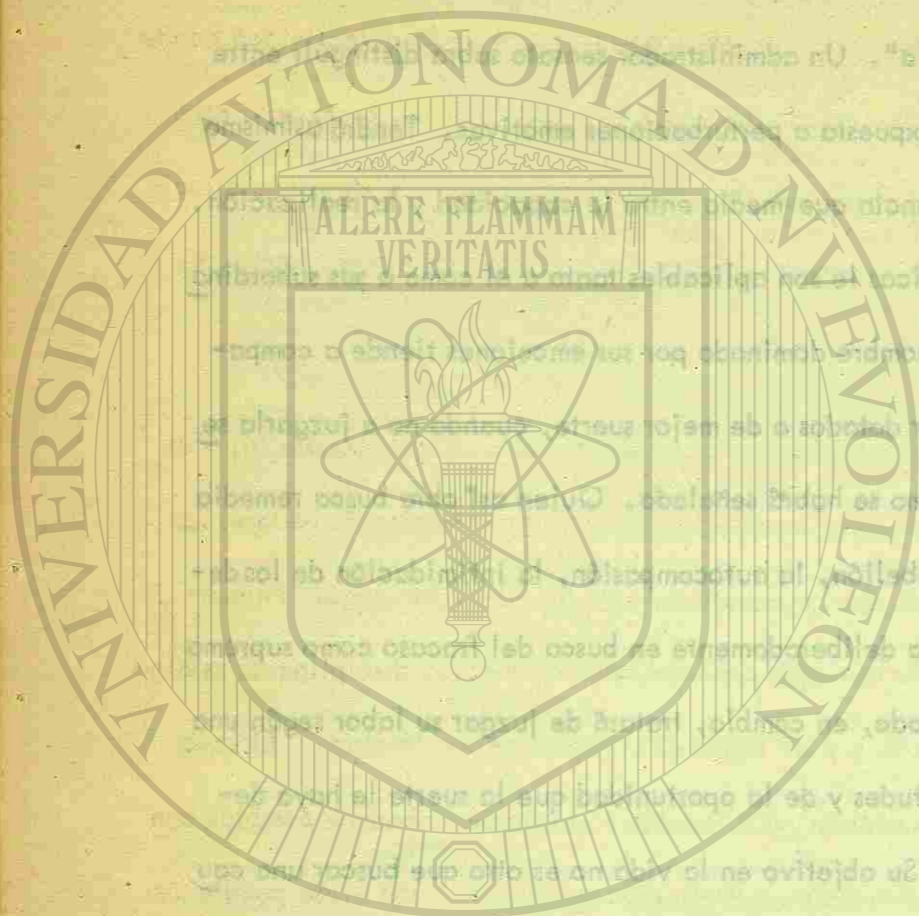
organización una atmósfera de rutina y de formalismo, comparable a la de la vida de sociedad, en perjuicio del programa y del estado ánimo general.

El control de la asistencia es uno de los muchos problemas de gestión administrativa para los cuales existe más de una solución. Según sea el tipo de actividad a que se dedique la organización, la insistencia en obtener una adhesión estricta al horario de trabajo puede resultar perjudicial para el espíritu de colaboración y ser, en último término, de efectos desmoralizadores. Esto se aplica probablemente a la mayoría de las actividades de salud pública, donde gracias al margen razonable de libertad que puede conceder un jefe avisado, se estimulará el espíritu de abnegación y el interés por el trabajo en mucho mayor grado que por otro procedimiento cualquiera. Vale la pena recordar el caso conocido de una organización donde la instalación de un reloj registrador de las entradas y salidas para el personal profesional, recomendada por un "experto en eficiencia" de la administración municipal, bastó para destruir por completo el elevado nivel moral, interés y entusiasmo, horas extraordinarias de trabajo voluntariamente ofrecidas, que en ella prevalecían. Se deduce de lo que antecede que el objetivo hacia el cual ha de tender un buen administrador es el de constituir un equipo animado por el espíritu de cooperación y para ello el mejor método consiste, probablemente, en crear una estructura orgánica lógicamente concebida, con líneas de autoridad y de responsabilidad bien definidas y fáciles de comprender y una sólida tradición de autodisciplina. Una buena gestión del personal depende en parte de una buena organización y en parte del trato individual que se dé a cada empleado, orientándole, corrigiéndole, recompensándole o castigándole según reglas de equidad y de justicia. Se ha dicho que el administrador ha de poseer dotes de jefe y comprender la naturaleza humana. Se puede ser jefe de dos modos: demostrando una capa-



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL

idad excepcional que invita a los demás a seguir y a obedecer de buena gana o limitándose simplemente a ejercer la autoridad del cargo. Por sí sola la autoridad vale poco. Es oportuno recordar el adagio según el cual "es posible llevar el caballo al agua, pero no obligarle a beberla". Un administrador sensato sabrá distinguir entre una persona equilibrada y otra expuesta a perturbaciones emotivas. Tendrá asimismo una concepción clara de la distancia que media entre la capacidad y la realización. Reconocerá que estas características le son aplicables tanto a él como a sus subordinados. Se dará cuenta de que el hombre dominado por sus emociones tiende a comparar su labor con la de otros mejor dotados o de mejor suerte, cuando no a juzgarla según normas quiméricas que él mismo se habrá señalado. Quien así obra busca remedio a sus culpas en el ensueño, la rebelión, la autocompasión, la intimidación de los demás o la jactancia, cuando no va deliberadamente en busca del fracaso como suprema recompensa. El hombre equilibrado, en cambio, tratará de juzgar su labor según una noción sobria de sus propias aptitudes y de la oportunidad que la suerte le haya deparado para ponerlas a prueba. Su objetivo en la vida no es otro que buscar una causa digna de ser servida, una labor para la cual se sienta apto y que pueda procurarle satisfacciones intelectuales y morales. Al tratar con su personal, por lo tanto, el jefe debe tener presentes las diversas reacciones defensivas a que puede dar lugar un sentimiento de fracaso o de descontento. Son éstas de muy diversa índole: "Si cedo, no necesitarás causarme daño", "Si sé mostrarme ingenioso y ocurrente, no pensarás en causarme daño", "Si te halago, no te atreveré a causarme daño", "Si me ves enfermo y desgraciado, te avergonzarás de causarme daño", "Si me gano tu cariño, no querrás causarme daño", "Si te causo daño primero, no podrás causármelo tú a mí." Y así sucesivamente.



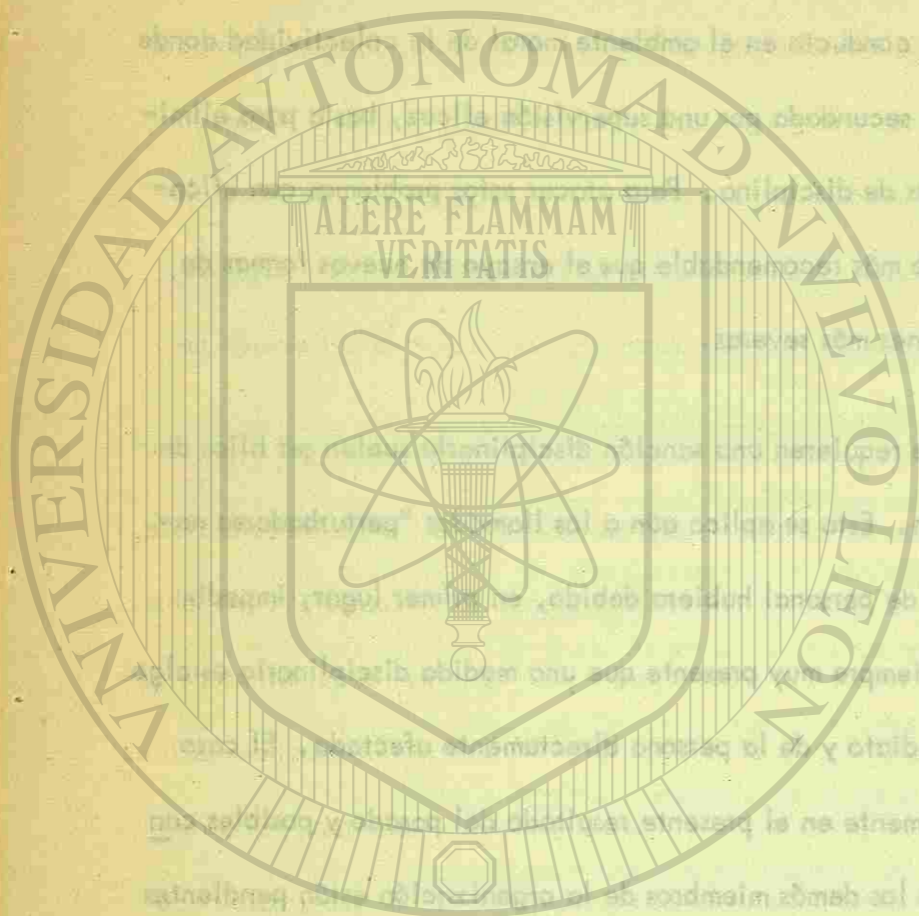
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Esto nos lleva al problema de la disciplina. Como ha hecho observar White: En una organización vigorosa, la elevada moral del personal hace que queden relegadas a segundo término todas las cuestiones de disciplina. La mayoría de las personas encuentran una regla suficiente de conducta en el ambiente moral de la colectividad donde trabajan y una buena dirección, secundada por una supervisión eficaz, basta para eliminar, en gran parte, los problemas de disciplina. Para atacar estos problemas con eficacia el método indirecto es mucho más recomendable que el ensayo de nuevas formas de mando o la aplicación de sanciones más severas.

Casi todos los casos que requieren una sanción disciplinaria suelen ser hijos de un previo fracaso de la dirección. Esto se aplica aún a los llamados "perturbadores natos", ya que una buena política de personal hubiera debido, en primer lugar, impedir su contratación. Debe tenerse siempre muy presente que una medida disciplinaria es algo que trasciende del presente inmediato y de la persona directamente afectada. El caso de que se trate concentra simplemente en el presente resultado del pasado y posibles consecuencias para el futuro y todos los demás miembros de la organización están pendientes de la resolución que se le dé, como indicación de lo que puede cada uno de ellos esperar en circunstancias similares. Magoun ha ilustrado este punto con la anécdota del muchacho que fué objeto de una sanción disciplinaria por haberse ausentado de la oficina para asistir al entierro de un pariente, después que el jefe le negó la autorización imaginando que el chico se proponía asistir a un partido de campeonato de base-ball. No hay por que decir que a un jefe así los que trabajan bajo su dirección nunca le perdonarían su error ni la injusticia de su acción disciplinaria.

Aún reconociendo que a una disciplina eficaz es preferible una situación que no exija el recurso a la disciplina, no aplicar sanciones cuando éstas son necesarias re-



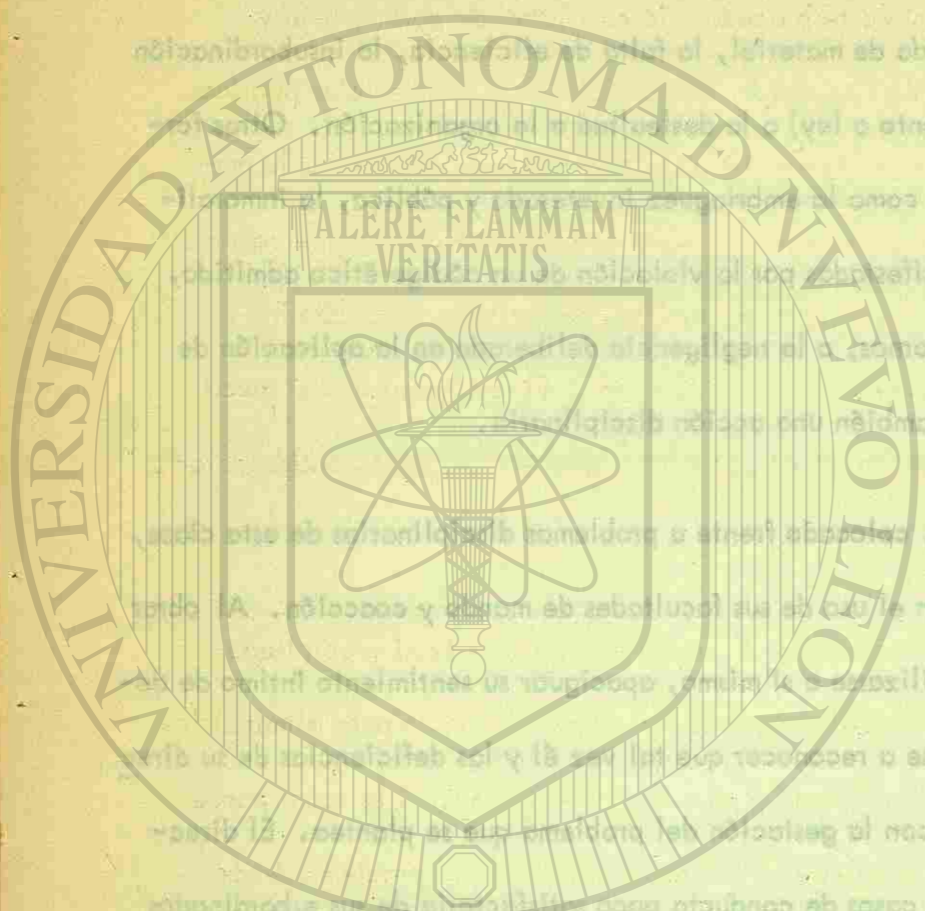
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

sulta desmoralizador para el personal. Ciertas formas de conducta exigen en una u otra forma la intervención del administrador o del supervisor, como por ejemplo la negligencia en el cumplimiento del deber, la falta sistemática de puntualidad, la pereza, el descuido, la destrucción o la pérdida de material, la falta de eficiencia, la insubordinación (violación de una orden reglamento o ley) o la deslealtad a la organización. Otras formas de conducta personal, tales como la embriaguez inveterada y pública, la inmoralidad y la falta de integridad manifestadas por la violación de un código ético admitido, la solicitud o aceptación de sobornos, o la negligencia deliberada en la aplicación de disposiciones legales reclaman también una acción disciplinaria.

Un director deficiente, colocado frente a problemas disciplinarios de esta clase, tenderá a confiar simplemente en el uso de sus facultades de mando y coacción. Al obrar así intenta, en realidad, tranquilizarse a sí mismo, apaciguar su sentimiento íntimo de debilidad y de ineptitud, negándose a reconocer que tal vez él y las deficiencias de su dirección pueden tener algo que ver con la gestación del problema que se plantea. El director capaz, en cambio, ve en los casos de conducta poco satisfactoria de sus subordinados el síntoma de situación falsas, ya sea que no se ha tratado en forma adecuada al empleado, ya sea debidas a causas externas, como las condiciones de trabajo o el ambiente doméstico o social. Reconocerá la importancia del estado emocional en que se encuentra el empleado y tendrá además en cuenta la posible influencia de desilusiones e inquietudes, tanto recientes como de antiguo origen.

Ante el caso de un empleado desorientado o descontento, corresponde al jefe hacerse algunas preguntas de carácter psicológico: ¿Cómo explicar el desequilibrio emocional, causa de que el empleado reprimiera sus impulsos y tratara de eludir la dificultad básica, en lugar de adquirir conciencia exacta de sus sentimientos y dejarse guiar por

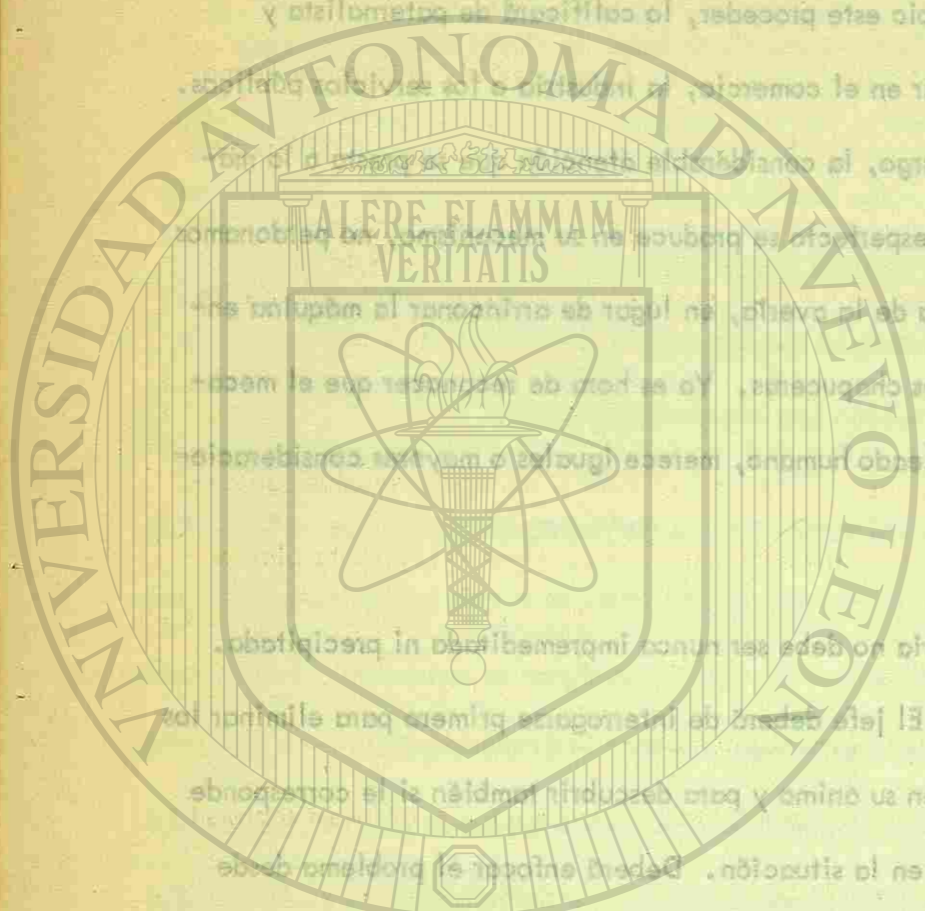


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL

ellos de un modo inteligente? ¿Qué puede hacerse para devolverle la confianza en sí mismo y dar a su caso una solución que pueda ser permanente y no sólo temporal?

Alguien juzgará impropio este proceder, lo calificará de paternalista y asegurará que está fuera de lugar en el comercio, la industria o los servicios públicos. Debe tenerse presente, sin embargo, la considerable atención que se presta a la maquinaria inanimada. Si algún desperfecto se produce en su mecanismo, no perdonamos esfuerzo hasta descubrir la causa de la averfa, en lugar de arrinconar la máquina entera o de confiar en reparaciones chapuceras. Ya es hora de reconocer que el mecanismo animado, es decir el empleado humano, merece iguales o mayores consideraciones.

Una medida disciplinaria no debe ser nunca impremeditada ni precipitada. Hay que ir por pasos contados. El jefe deberá de interrogarse primero para eliminar los prejuicios que pueda descubrir en su ánimo y para descubrir también si le corresponde alguna responsabilidad personal en la situación. Deberá enfocar el problema desde múltiples puntos de vista y tratar de verlo con los ojos del propio empleado, de su familia, de sus compañeros de trabajo y de su supervisor inmediato. Hay que investigar el caso en todos sus aspectos teniendo cuenta las condiciones de trabajo en el momento dado, el historial del empleado, el estado de ánimo y la conducta de los empleados considerados como grupo, el tipo y la gravedad de la falta, la tradición de la organización en tales casos y cualquier otra circunstancia externa que pueda haber influido en el empleado. Debe intentarse descubrir si el fracaso fué debido a incomprensión, a un trastorno emotivo, a falta de experiencia, a irregularidad en las condiciones del trabajo o a incompetencia de la dirección. A través de todo este proceso, el director debe considerar que su función es la de un consejero más que la de un juez,



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

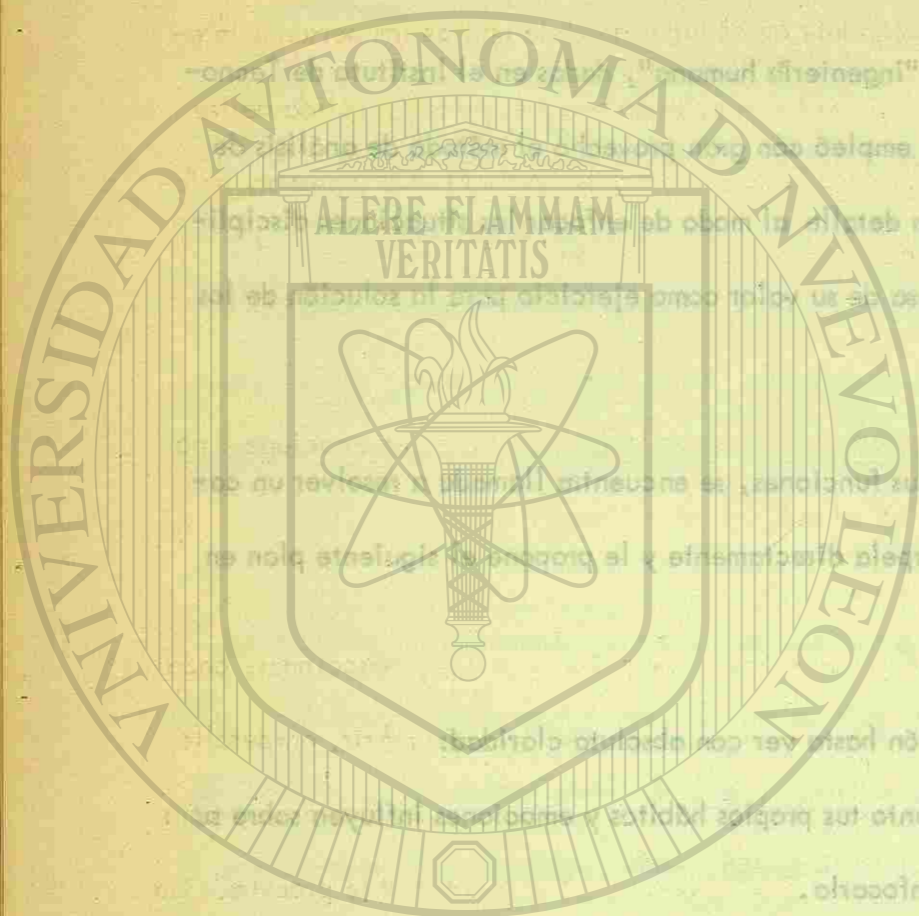
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

y estar atento a descubrir las oportunidades que permitan al empleado salvar su prestigio personal sin dejar por ello de dar al problema una solución satisfactoria desde el punto de vista de los intereses de la organización.

En sus lecciones sobre "ingeniería humana", dadas en el Instituto de Tecnología de Massachusetts, Magoun empleó con gran provecho el método de análisis de los casos. Nos referimos aquí en detalle al modo de enfocar las situaciones disciplinarias que Magoun sugiere a causa de su valor como ejercicio para la solución de los problemas de personal.

A la persona que, por sus funciones, se encuentra llamada a resolver un caso disciplinario, Magoun la interpela directamente y le propone el siguiente plan en cuatro tiempos: Preparación.

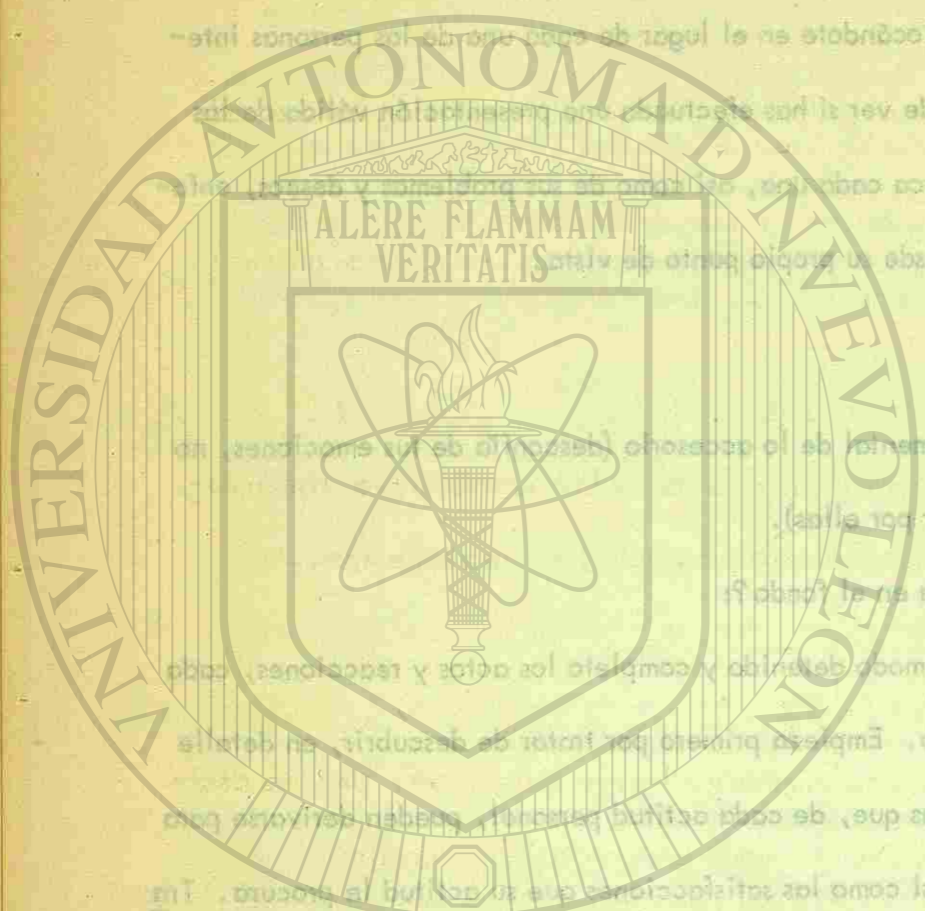
- I. Estudia la situación hasta ver con absoluta claridad:
 - A. Hasta qué punto tus propios hábitos y emociones influyen sobre su manera de enfocarla.
 - B. Cómo se ven afectadas por ella las demás personas interesadas
 - C. Todos los hechos de importancia o significación.
 - D. En qué consiste exactamente el problema que reclama solución
- II. Anota los hechos esenciales del problema:
 - A. Asegúrate de que te has abstenido de interpretar y te haz limitado a enumerar los hechos con concisión y exactitud.
- III. Anota los factores emotivos del problema:
 - A. - Deseos que contribuyeron a crear la situación.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

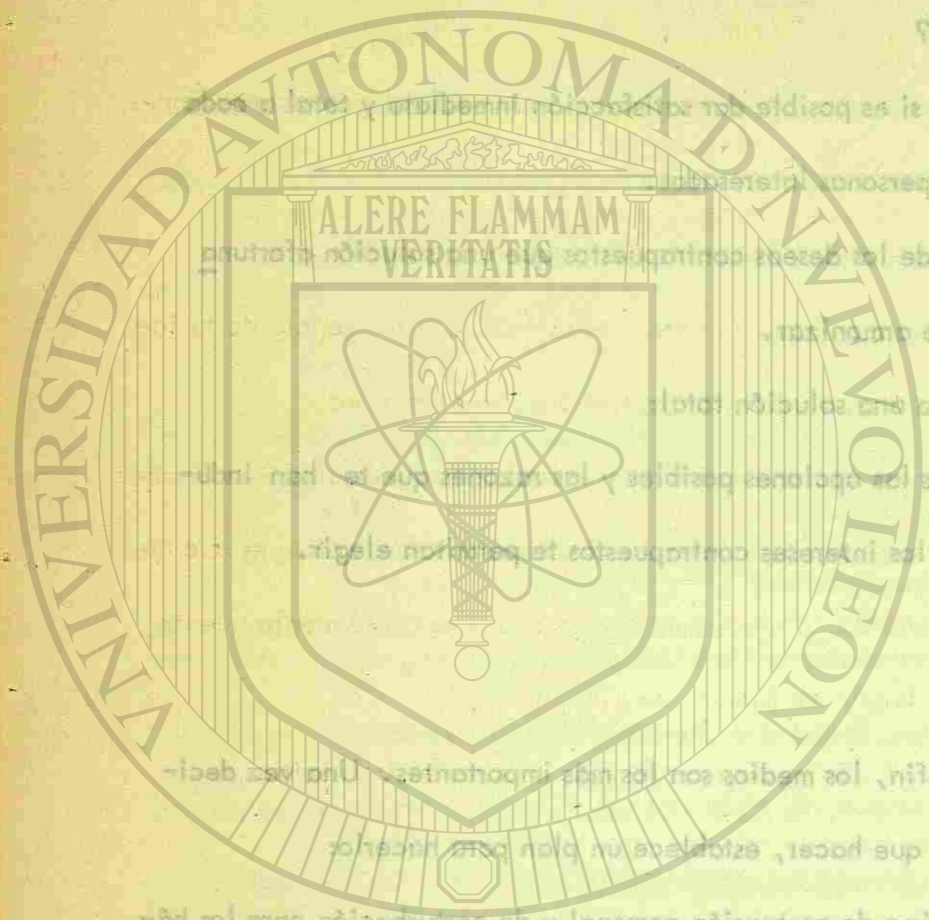
- B. Deseos que contribuyen a mantener la situación.
 - C. Objetivos a corto y a largo plazo a que aspiran los demás y a que aspiras tú mismo, con indicación de los motivos.
- IV. Comprueba, colocándote en el lugar de cada una de las personas interesadas y trata de ver si has efectuado una presentación válida de los hechos que invoca cada una, así como de sus problemas y deseos, enfocándolo todo desde su propio punto de vista.
- Análisis.
- V. Busca y prepara una solución total.
- I. Separa lo fundamental de lo accesorio (desconfía de tus emociones, no te dejes engañar por ellas).
 - II. ¿De qué se trata en el fondo?:
 - A. Analiza de modo detenido y completo los actos y reacciones, cada uno, paso a paso. Empieza primero por tratar de descubrir, en detalle las consecuencias que, de cada actitud personal, pueden derivarse para el interesado, así como las satisfacciones que su actitud le procura. Trata entonces de enterarte a fondo, y con certeza, de lo que efectivamente ocurrió y de formular una explicación precisa del porqué. ¿Tienes esa explicación sentido psicológico? ¿Tiene sentido común?
 - III. Anota cuanto antecede relacionando en debida forma unos hechos con otros:
 - A. De modo que puedas darte cuenta del problema en conjunto.
 - B. De modo que puedas darte cuenta de la rapidez con que el asunto evoluciona y qué orientación toma.
 - IV. Anota, sin omitir ningún detalle importante, los elementos necesarios para llegar a una solución total:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- A. ¿Cuáles son los puntos que esta solución debe resolver o puede resolver? ¿Qué razones militan en favor de tal o cual fin?
- IV. ¿A qué se debe que sólo pueda llegarse a ese fin por determinados medios?
- B. Comprueba si es posible dar satisfacción inmediata y total a cada una de las personas interesadas.
- C. Toma nota de los deseos contrapuestos que una solución afortunada habrá de armonizar.
- V. Busca y proyecta una solución total:
 - A. Anota todas las opciones posibles y las razones que te han inducido a que los intereses contrapuestos te permitan elegir.
Acción.
 - I. Determinado el fin, los medios son los más importantes. Una vez decidido lo que hay que hacer, establece un plan para hacerlo:
 - A. Con el mínimo de pretensión personal y de perturbación para los hábitos ajenos.
 - B. Con la debida consideración a las personas y a las circunstancias de lugar y tiempo.
 - C. Con referencia a las distintas posibilidades que pueden presentarse.
 - II. Redacta el plan de un modo concreto, preciso y detallado.
 - III. Repasa el plan como si se tratara de familiarizarse con un mapa detallado:
 - A. Examínalo punto por punto, con la ayuda de otra persona, busca las fallas del plan y las fallas en tu propio comportamiento, trata de mejorar la presentación del caso, teniendo en cuenta las circunstancias de



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

la persona afectada y los factores que, por causas imprevistas, podrían conducirte al fracaso.

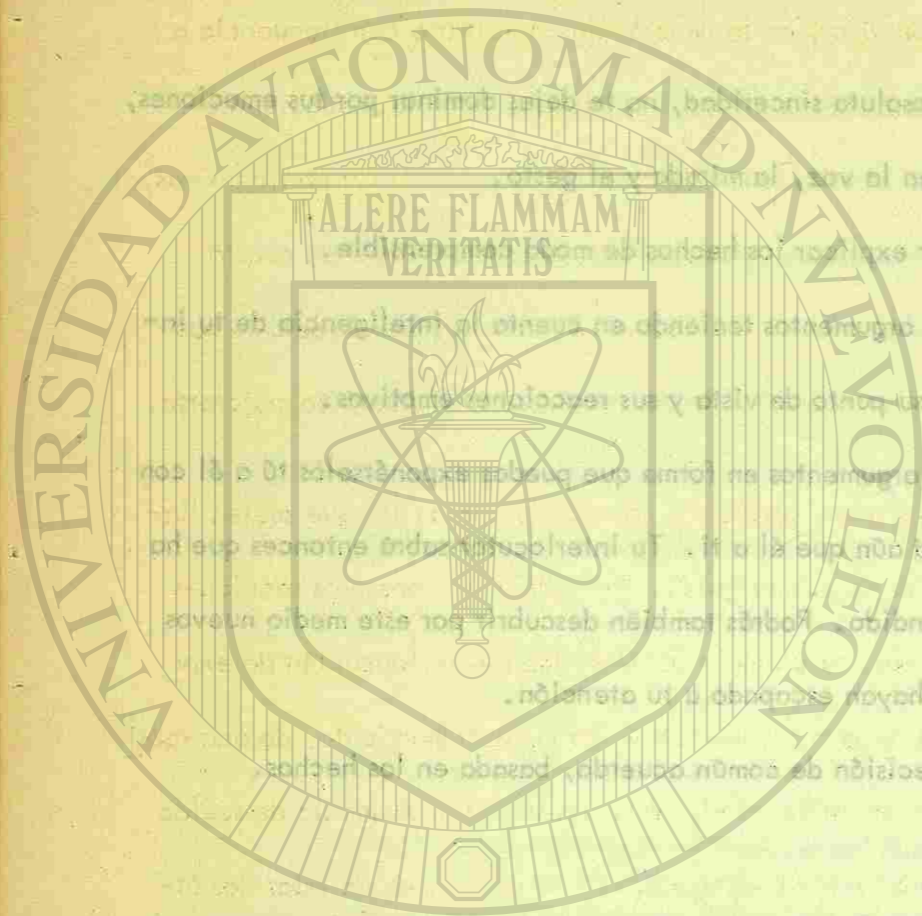
IV. Aguarda el momento y la situación más favorables para poner a prueba tu plan:

- A. Obra con absoluta sinceridad, no te dejes dominar por tus emociones, pon calma en la voz, la mirada y el gesto.
- B. Empieza por explicar los hechos de modo comprensible.
- C. Presenta tus argumentos teniendo en cuenta la inteligencia de tu interlocutor, su punto de vista y sus reacciones emotivas.
- D. Escucha sus argumentos en forma que puedas exponérselos tú a él con más claridad aún que él a ti. Tu interlocutor sabrá entonces que ha sido comprendido. Podrás también descubrir por este medio nuevos hechos que hayan escapado a tu atención.
- E. Toma una decisión de común acuerdo, basada en los hechos.

Evaluación.

- I. Proceda a una revisión del asunto en todos sus aspectos.
- II. Resume por escrito sus enseñanzas:
 - A. ¿Dónde y cuándo se estuvo a punto de fracasar? ¿por qué?
 - B. ¿Dónde y cuándo se estuvo a punto de triunfar? ¿por qué?
 - C. ¿Qué hice para mí y para los demás?
 - C. ¿Qué me hice a mí y a los demás?

Los distintos tipos de acción disciplinaria que pueden adoptarse en situaciones específicas pueden dividirse en varias categorías. Figura en primer lugar lo que podría denominarse la forma indirecta o amistosa. En este caso se prescinde de toda referencia



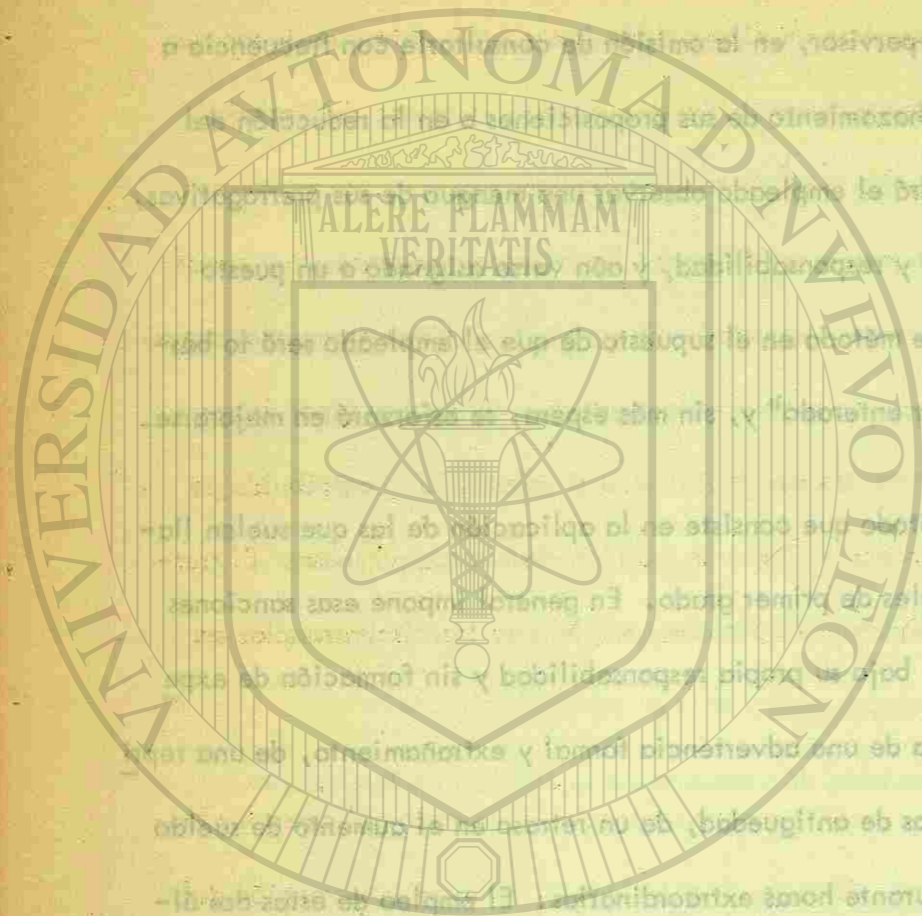
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DIRECCIÓN GENERAL

explícita a un estado de descontento y se confía en que el empleado sabrá darse cuenta de lo que significa un cambio de actitud del director o supervisor. Este puede consistir, por ejemplo, en un enfriamiento más o menos declarado de la atmósfera, en una vigilancia más estricta por parte del supervisor, en la omisión de consultarle con frecuencia a temas que le afectan, en el rechazamiento de sus proposiciones o en la reducción del presupuesto de su servicio. Podrá el empleado observar una mengua de sus prerrogativas, una disminución de su autoridad y responsabilidad, y aún verse asignado a un puesto menos atractivo. Se adopta este método en el supuesto de que el empleado será lo bastante inteligente para "darse por enterado" y, sin más espera, se esforzará en mejorarse.

Más explícito en el método que consiste en la aplicación de las que suelen llamarse sanciones directas o formales de primer grado. En general impone esas sanciones el jefe de oficina o de división, bajo su propia responsabilidad y sin formación de expediente. Pueden revestir la forma de una advertencia formal y extrañamiento, de una reprimenda, de la pérdida de derechos de antigüedad, de un retraso en el aumento de sueldo o de una invitación a trabajar durante horas extraordinarias. El empleo de estas dos últimas medidas disciplinarias está a veces sujeto a discusión. El empleado puede resistirse, con amplia justificación, a trabajar horas extraordinarias sin remuneración, puesto que esto significa hacer algo por nada. En cuanto al derecho de antigüedad, el supervisor o administrador puede verse arrastrado a una controversia, y encontrarse a menudo con la oposición del propio empleado y de los servicios de personal, ya que éstos, por distintas razones, suelen considerar como una de sus funciones la defensa del empleado perseguido o incomprendido contra el supervisor o administrador prepotente o malévolo.

El traslado de un empleado puede considerarse como una sanción de primer grado y resuelve en muchos casos la dificultad en forma satisfactoria para todos. Con bas-



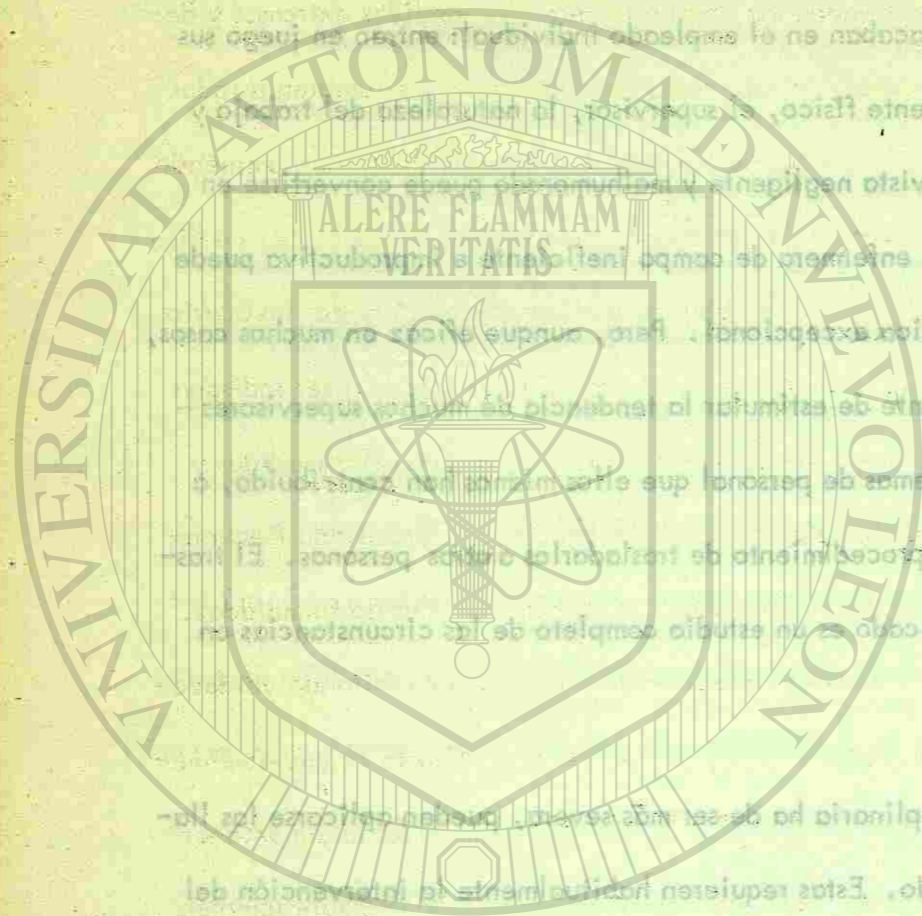
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

tante frecuencia el empleado que creaba problemas deja de crearlos si se le asigna un puesto bajo otro supervisor, se le coloca en un ambiente social o físico distinto o se le confía otra clase de trabajo. Esto es comprensible, si se tiene en cuenta que los problemas de personal no empiezan y acaban en el empleado individual: entran en juego sus compañeros de trabajo, el ambiente físico, el supervisor, la naturaleza del trabajo y muchos otros factores. El archivista negligente y malhumorado puede convertirse en un excelente recepcionista. La enfermera de campo ineficiente e improductiva puede llegar a ser una auxiliar de clínica excepcional. Pero, aunque eficaz en muchos casos, este método tiene el inconveniente de estimular la tendencia de muchos supervisores y directores a soslayar los problemas de personal que ellos mismos han contribuido, a menudo, a crear por el cómodo procedimiento de trasladarlos a otras personas. El traslado por sí sólo no basta: lo indicado es un estudio completo de las circunstancias en cada caso.

Quando la acción disciplinaria ha de ser más severa, pueden aplicarse las llamadas sanciones de segundo grado. Estas requieren habitualmente la intervención del propio jefe del departamento u organización, y el empleado tiene a veces derecho a apelar ante una junta, una comisión de funcionarios o, en ciertas ocasiones, ante un tribunal. La primera de las sanciones de esta categoría es la suspensión temporal. Puede discutirse la oportunidad o justificación de esta medida. Por el hecho de que el empleado se vea sujeto a un alejamiento forzoso, aunque temporal, de su puesto y, por lo tanto, a una pérdida de sueldo, el empleado vuelve inevitablemente al trabajo más disgustado, suspicaz y vengativo que cuando lo dejó.

Igual objeción podría hacerse a la retrocesión de grado. Existen ocasiones, sin embargo, cuando el empleado posee un valor intrínseco considerable para la organización, en que el descenso temporal de grado, en la inteligencia de que será repues-



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

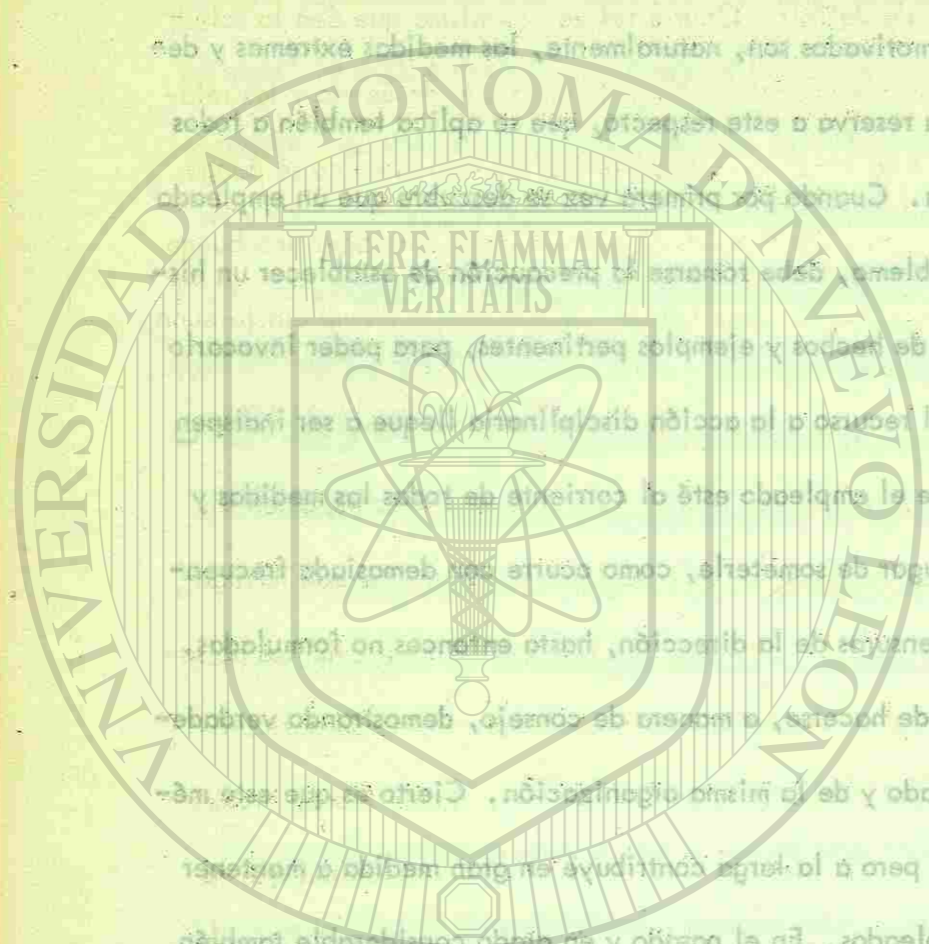
DIRECCION GENERAL

to tan pronto como demuestre sus buenas disposiciones, puede ser una medida indicada. Claro está que es lícito preguntarse si algún método de acción menos drástico no podría ser de igual o mayor eficacia en tales casos.

La destitución o cese motivados son, naturalmente, las medidas extremas y decisivas. Conviene formular una reserva a este respecto, que se aplica también a todos los tipos de acción disciplinaria. Cuando por primera vez se descubre que un empleado puede llegar a constituir un problema, debe tomarse la precaución de establecer un historial detallado y documentado de hechos y ejemplos pertinentes, para poder invocarlo y utilizarlo en el caso de que el recurso a la acción disciplinaria lleque a ser indispensable. Es de buena política que el empleado esté al corriente de todas las medidas y decisiones que le afecten, en lugar de someterle, como ocurre con demasiada frecuencia, a una descarga súbita de censuras de la dirección, hasta entonces no formuladas. Esto debe siempre hacerse y puede hacerse, a manera de consejo, demostrando verdadero interés por el bien del empleado y de la misma organización. Ciertamente es que este método suele tomar mucho tiempo, pero a la larga contribuye en gran medida a mantener una elevada moral entre los empleados. En el pasado y en grado considerable también en el presente, la actitud de los directores frente a la destitución consiste en creer que

ésta representaba simplemente una experiencia desagradable para quien emplea y que con el cese sumario del individuo en cuestión todo quedaba arreglado. Si la destitución es necesaria, convendrá hacer comprender al empleado que la medida es indispensable, tanto en su propio interés como en el de la organización, y que con ella se le ofrece la oportunidad de rehabilitarse en otro lugar.

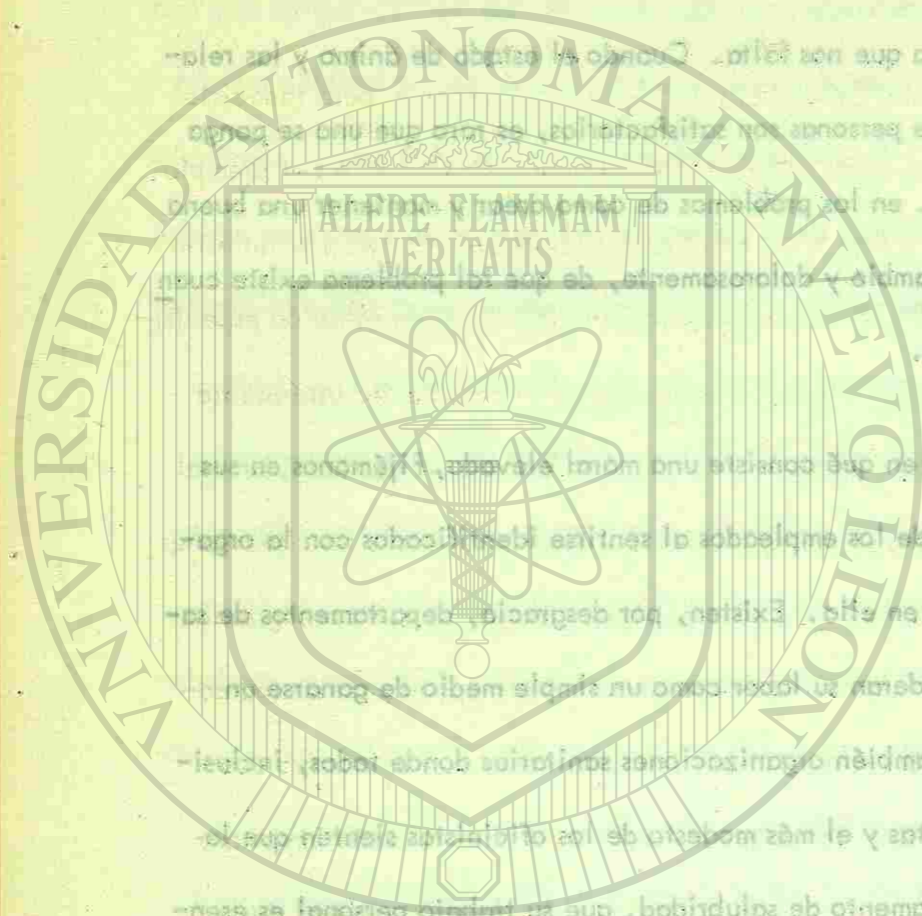
Una breve advertencia final. En ningún caso debe verse sometido un empleado a una forma activa de acción disciplinaria en presencia de sus compañeros de trabajo. Aunque algunos gocen, al parecer del espectáculo, todos se sentirán ofendidos.



Condiciones de trabajo. Atractivos. Nos hemos referido repetidamente al nivel elevado de la moral de los empleados como factor esencial para el funcionamiento satisfactorio y eficiente de un programa de salud pública. Una moral elevada es algo difícil, por no decir imposible, de definir. Ocurre tal vez lo mismo que con la salud; no sabemos en qué consiste hasta que nos falta. Cuando el estado de ánimo y las relaciones de trabajo de un grupo de personas son satisfactorios, es raro que uno se ponga a pensar, si alguna vez lo hace, en los problemas de como crear y mantener una buena moral. Uno se da cuenta, en cambio y dolorosamente, de que tal problema existe cuando las cosas van por mal camino.

Para mejor comprender en qué consiste una moral elevada, fijémonos en sus síntomas, tales como el orgullo de los empleados al sentirse identificados con la organización y el placer de trabajar en ella. Existen, por desgracia, departamentos de salubridad, cuyos empleados consideran su labor como un simple medio de ganarse un sueldo o salario. Pero existen también organizaciones sanitarias donde todos, inclusive los mensajeros, los ascensoristas y el más modesto de los oficinistas sienten que la organización es su propio departamento de salubridad, que su trabajo personal es esencial para la obra común y de este modo encuentran gran satisfacción en su labor diaria.

Aunque la moral esté determinada por un gran número de factores, no hay duda de que el más importante reside en la capacidad directora de los "oficiales de línea", es decir, de los supervisores inmediatos y en el valor de su ejemplo para despertar el interés y el entusiasmo de su personal. El concepto que antiguamente predominaba con respecto a los subordinados era: "Si no te gustan las órdenes que te dan por el trabajo que hace, puedes marcharte o esperar a que te despidan". La completa futilidad de tal

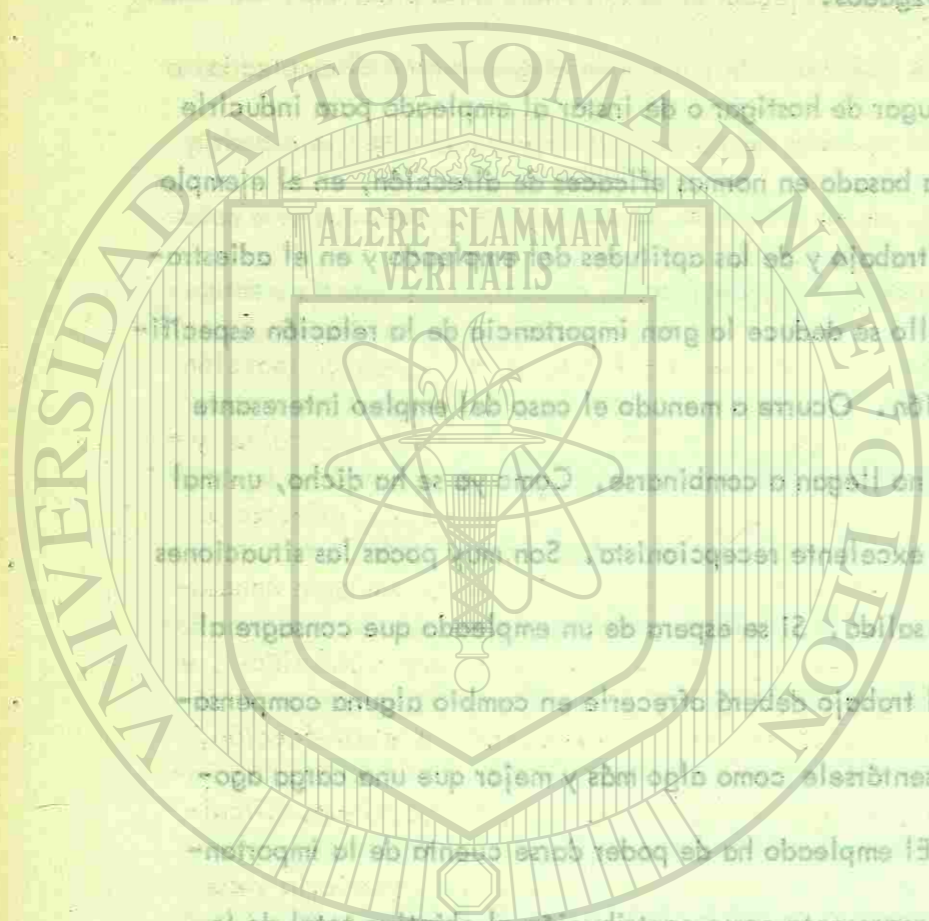


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL

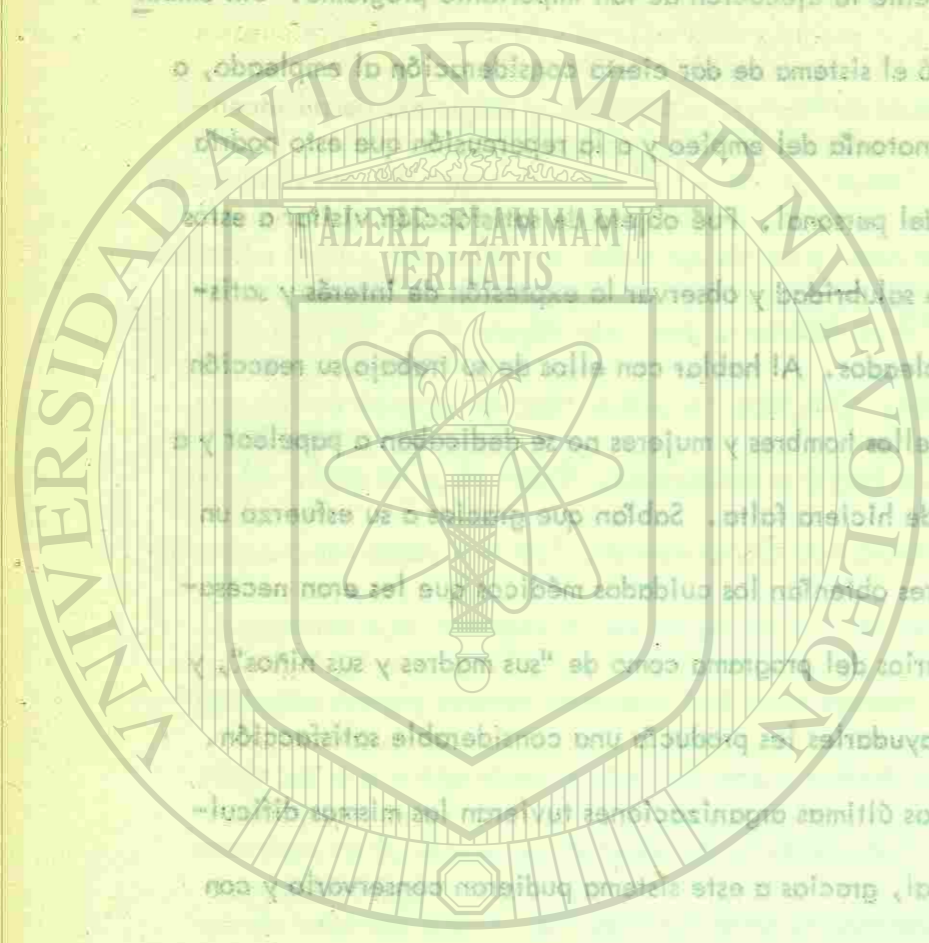
sistema quedó plenamente demostrada en la reciente tentativa de los conquistadores nazis para obligar a los pueblos de los países por ellos ocupados a rendir un trabajo productivo. El mundo entero conoce el efecto devastador y decisivo del "trabajo lento", arma de que se valieron los trabajadores sojuzgados.

En la actualidad, en lugar de hostigar o de instar al empleado para inducirle a trabajar, se emplea un sistema basado en normas eficaces de dirección, en el ejemplo y en el respeto, en análisis del trabajo y de las aptitudes del empleado y en el adiestramiento del personal. De todo ello se deduce la gran importancia de la relación específica entre el trabajador y su función. Ocurre a menudo el caso del empleo interesante y del empleado competente que no llegan a combinarse. Como ya se ha dicho, un mal archivista puede llegar a ser un excelente recepcionista. Son muy pocas las situaciones de la vida que sólo ofrecen una salida. Si se espera de un empleado que consagre al trabajo sus mejores esfuerzos, el trabajo deberá ofrecerle en cambio alguna compensación. Su ocupación deberá presentársele como algo más y mejor que una carga agobiadora o una rutina aburrida. El empleado ha de poder darse cuenta de la importancia de su labor y de lo que ésta representa como contribución al objetivo total de lo que antecede ofrecen un instructivo ejemplo las actitudes adoptadas por el gran número de oficinistas que, durante la Segunda Guerra Mundial, hubieron de emplear los departamentos estatales de salubridad para despachar el papel del Programa de Urgencia de Asistencia Materno Infantil. (Emergency Maternal And Infant Care Program) enfocado a las esposas e hijos de los que prestaban servicio militar. Desgraciadamente la mayoría de los departamentos estatales de salubridad se limitaron a emplear unos oficinistas, asignándoles mesas y escritorios, con plumas o sellos de goma, y sometiendo a una corriente rápida y continua de hojas de papel inanimadas, sin preocuparse de darles la menor idea de la importancia del programa ni de la función vital que en él



desempeñaban. Nada tiene de extraño que esas organizaciones experimentaran considerables dificultades, no sólo para obtener personal, sino para conservarlo. En realidad, los cambios constantes de personal llegaron en algunos casos a alcanzar proporciones aterradoras y a dificultar seriamente la ejecución de tan importante programa. Sin embargo, en algunos estados se adoptó el sistema de dar cierta consideración al empleado, a su inteligencia, a la posible monotonía del empleo y a la repercusión que esto podría tener sobre el estado de ánimo del personal. Fué objeto de satisfacción visitar a estos contados organismos estatales de salubridad y observar la expresión de interés y satisfacción en los rostros de los empleados. Al hablar con ellos de su trabajo su reacción era casi siempre la misma. Aquellos hombres y mujeres no se dedicaban a papelear y a estampar sus sellos de goma donde hiciera falta. Sabían que gracias a su esfuerzo un gran número de niños y de mujeres obtenían los cuidados médicos que les eran necesarios. Hablaban de los beneficiarios del programa como de "sus madres y sus niños", y el trabajo que se tomaban para ayudarles les producía una considerable satisfacción. Como es de suponer, aunque estas últimas organizaciones tuvieran las mismas dificultades para obtener nuevo personal, gracias a este sistema pudieron conservarlo y con una moral altamente satisfactoria.

La responsabilidad que tiene un administrador de mantener informado a su personal sobre las principales metas de la organización, los progresos alcanzados y la importancia del trabajo de cada empleado, muy a menudo se descuida o se cumple de manera casual. Aunque libre intercambio de ideas se logra mejor mediante la conservación informal y personal, se deben hacer planes para asegurar que ocurran dichas pláticas. En los organismos muy grandes a menudo es preciso emplear técnicas de comunicación en masa para que el personal sepa lo que está pasando y se sienta parte de ello.

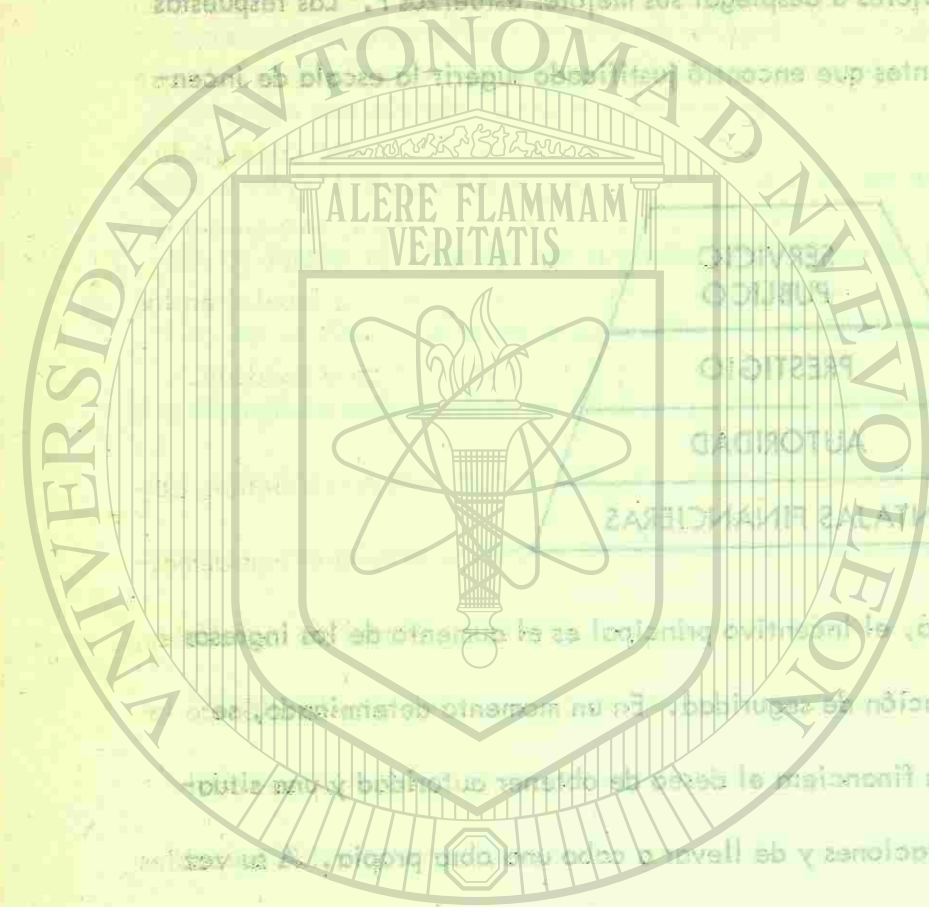


En el transcurso de sus estudios sobre dirección administrativa, Dimock interrogó a cierto número de hombres de negocios acerca de sus ideas en cuanto a los factores que determinaban las actividades de los empleados. En otros términos: ¿qué razones mueven a hombres y mujeres a desplegar sus mejores esfuerzos?. Las respuestas recibidas fueron tan coincidentes que encontró justificado sugerir la escala de incentivos que se reproduce aquí.



Hasta un cierto punto, el incentivo principal es el aumento de los ingresos que permite adquirir una sensación de seguridad. En un momento determinado, se sobrepone a esta preocupación financiera el deseo de obtener autoridad y una situación elevada, de trazar orientaciones y de llevar a cabo una obra propia. A su vez este deseo se ve reemplazado eventualmente por el de ver reconocidos los propios méritos y adquirir prestigio; cuando se han satisfecho estos tres anhelos o apetitos surge el espíritu altruista y el deseo de servir a la comunidad. A juicio de Dimock es este último el incentivo superior y el que ofrece la más elevada recompensa. ®

No hay que desdeñar ciertos factores físicos al considerar los atractivos de un cargo. Los administradores y supervisores tienen la responsabilidad concreta y el deber de estar constantemente atentos a las necesidades y métodos para mejorar el ambiente físico en que deben trabajar sus empleados. Se ha pretendido a menudo, y no sin fundamento, que en los Estados Unidos los departamentos de salubridad



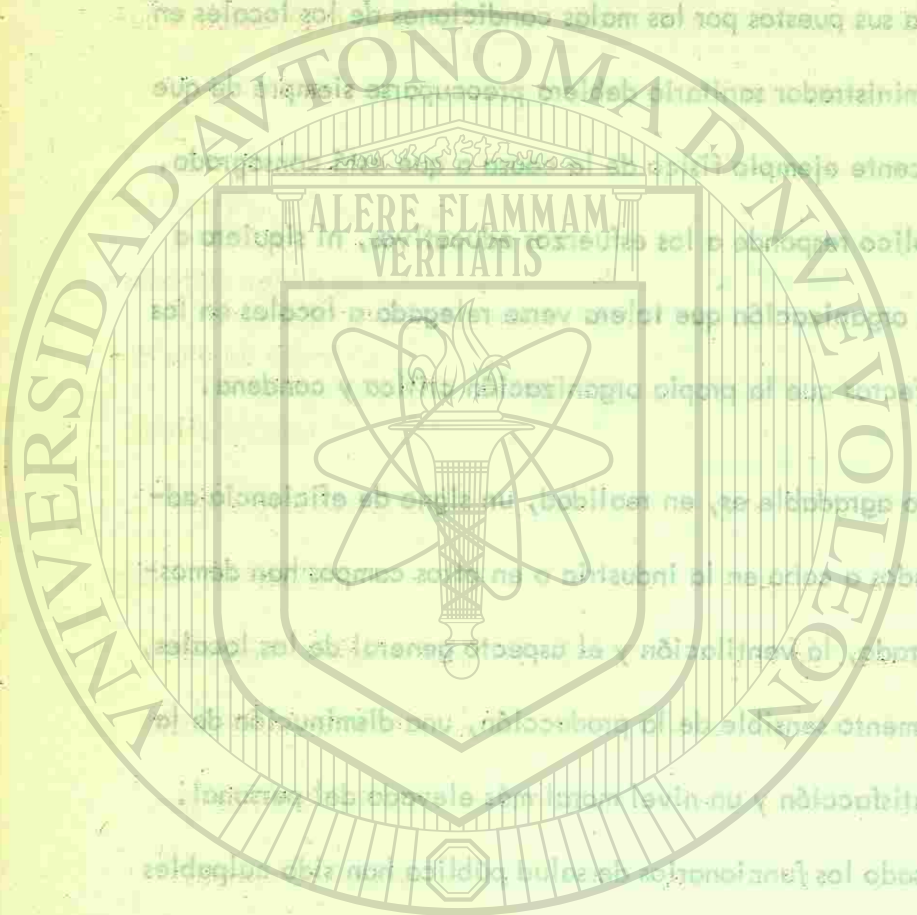
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

se hallan tradicionalmente relegados a la parte peor de aquellos edificios públicos donde están instaladas sus oficinas y, de preferencia, lo más cerca posible de los lavabos. Se han dado sin duda muchos casos de funcionarios de salud pública animados de espíritu progresista que han renunciado a sus puestos por las malas condiciones de los locales en que hablan de trabajar. Un administrador sanitario debiera preocuparse siempre de que su departamento fuera un convincente ejemplo físico de la causa a que está consagrado. No es lógico esperar que el público responde a los esfuerzos educativos, ni siquiera a las disposiciones legales de una organización que tolera verse relegada a locales en los que se compendian todos los defectos que la propia organización crítica y condena.

Un ambiente de trabajo agradable es, en realidad, un signo de eficiencia administrativa. Los estudios llevados a cabo en la industria o en otros campos han demostrado que las mejoras del alumbrado, la ventilación y el aspecto general de los locales, se ven recompensados por un aumento sensible de la producción, una disminución de la fatiga fisiológica, una mayor satisfacción y un nivel moral más elevado del personal. No puede negarse que en el pasado los funcionarios de salud pública han sido culpables de complacencia y timidez en la lucha con los demás empleados públicos para obtener buenos locales y en la creación de centros de salud atractivos y eficientes. El administrador sanitario debiera comprender la gran verdad de esas palabras: "Si nada pides nada de darán".

Horas extraordinarias. En toda organización se presenta ocasionalmente la necesidad de trabajar en horas que no son las de la jornada regular de trabajo. Los casos de urgencia y los períodos de acumulación de trabajo son inevitables, especialmente en un terreno como el de salud pública. Hay lugar a esperar que el personal tenga suficiente interés en el programa que lleva a cabo su organización para contribuir con buena vo-



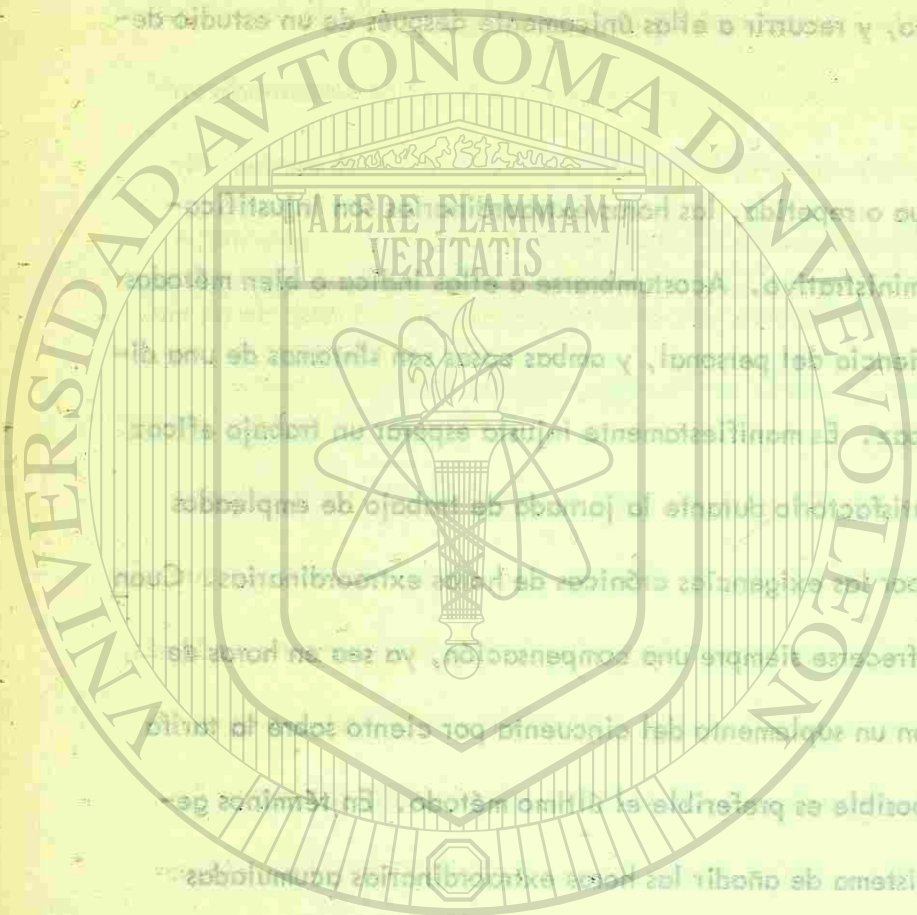
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

luntad, y en lo que de él dependa, a resolver las situaciones de urgencia. Si las relaciones con el personal son satisfactorias no se tropezará con dificultades ni con oposición alguna. De todos modos, debe procurarse que el volumen de horas extraordinarias de trabajo sea siempre el mínimo, y recurrir a ellas únicamente después de un estudio detenido y con razón suficiente.

Como práctica continua o repetida, las horas extraordinarias son injustificables desde el punto de vista administrativo. Acostumbrarse a ellas indica o bien métodos de trabajo ineficientes o ineficiencia del personal, y ambas cosas son síntomas de una dirección administrativa poco capaz. Es manifiestamente injusto esperar un trabajo eficaz y un desempeño de funciones satisfactorio durante la jornada de trabajo de empleados física y mentalmente agotados por las exigencias crónicas de horas extraordinarias. Cuando éstas son necesarias, debe ofrecerse siempre una compensación, ya sea en horas de licencia, ya remunerándolas con un suplemento del cincuenta por ciento sobre la tarifa horaria normal. Dentro de lo posible es preferible el último método. En términos generales, no es conveniente el sistema de añadir las horas extraordinarias acumuladas a las vacaciones anuales, ya que con ello se estimula deseo de acumularlas y puede provocarse una escasez sensible de personal durante una parte del año.

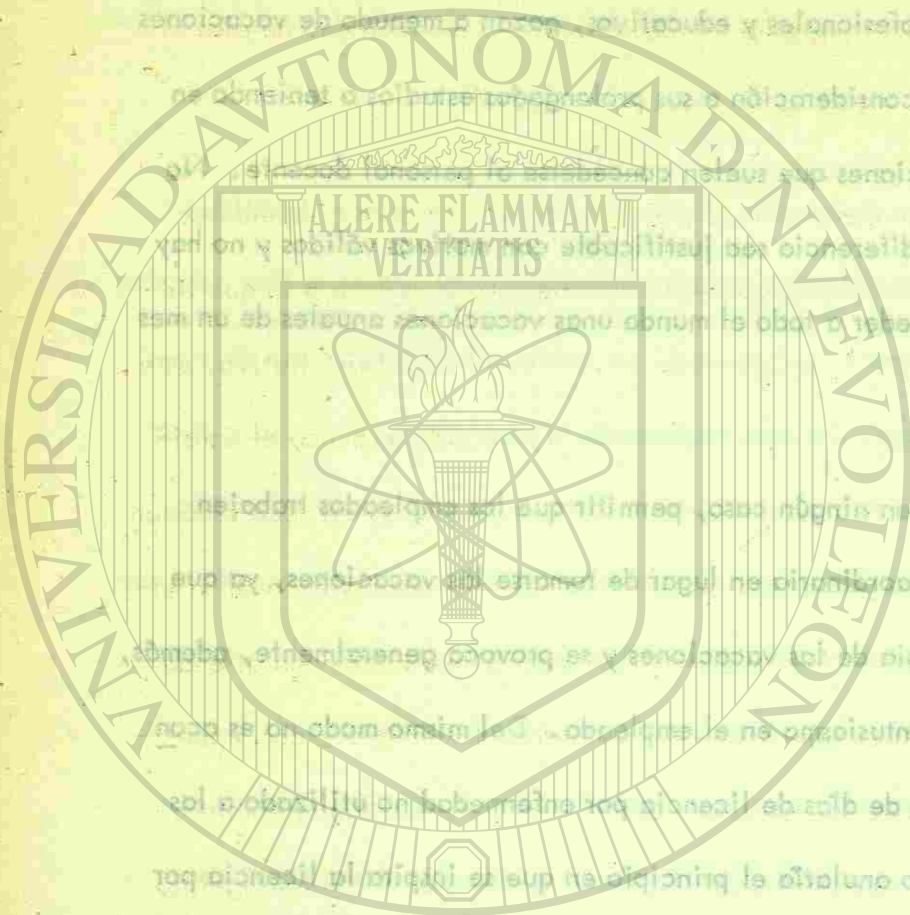
Licencias y vacaciones. Las vacaciones anuales, con pago del sueldo íntegro, deben siempre formar parte del plan general y merecen ser alentadas. De ella se derivan múltiples ventajas para la organización, tanto como para el propio empleado. La necesidad física y psicológica de descanso durante los fines de semana y de vacaciones anuales ha sido admitida por la costumbre social y demostrada por la investigación científica. Toda organización debiera tener una política definida sobre vacaciones. En general, un empleado no suele tener derecho a vacaciones hasta transcurridos por lo menos seis meses de servicio. Son muchas las organizaciones, sin embargo, que conce-



den un día de vacaciones por mes, sea cual fuere el tiempo de servicio. En los Estados Unidos es corriente conceder un período anual de vacaciones de dos semanas. Esto se aplica particularmente al personal de oficina y a los demás empleados no profesionales. Los trabajadores científicos, profesionales y educativos, gozan a menudo de vacaciones de mayor duración, ya sea por consideración a sus prolongados estudios o teniendo en cuenta la duración de las vacaciones que suelen concederse al personal docente. No parece, sin embargo, que esta diferencia sea justificable con motivos válidos y no hay duda de que lo ideal sería conceder a todo el mundo unas vacaciones anuales de un mes aproximadamente.

No es recomendable, en ningún caso, permitir que los empleados trabajen para lograr una retribución extraordinaria en lugar de tomarse las vacaciones, ya que así se destruye la finalidad propia de las vacaciones y se provoca generalmente, además, una merma de eficiencia y de entusiasmo en el empleado. Del mismo modo no es aconsejable permitir la acumulación de días de licencia por enfermedad no utilizados a las vacaciones anuales, ya que esto anularía el principio en que se inspira la licencia por enfermedad. Si en el período de vacaciones va incluido un día de fiesta oficial, es justo concederle al empleado un día más. Sin embargo, este día adicional debería utilizarse en fecha posterior y no añadirse al período de vacaciones, ya que esto tiende a introducir una perturbación en el calendario general de vacaciones en los demás empleados.

La licencia por enfermedad debe considerarse como una protección o seguro contra una necesidad futura en potencia, y no simplemente como un beneficio adicional que se otorga al empleado, tanto si está efectivamente enfermo como si no lo está. Las normas relativas a la licencia por enfermedad varían considerablemente. En las



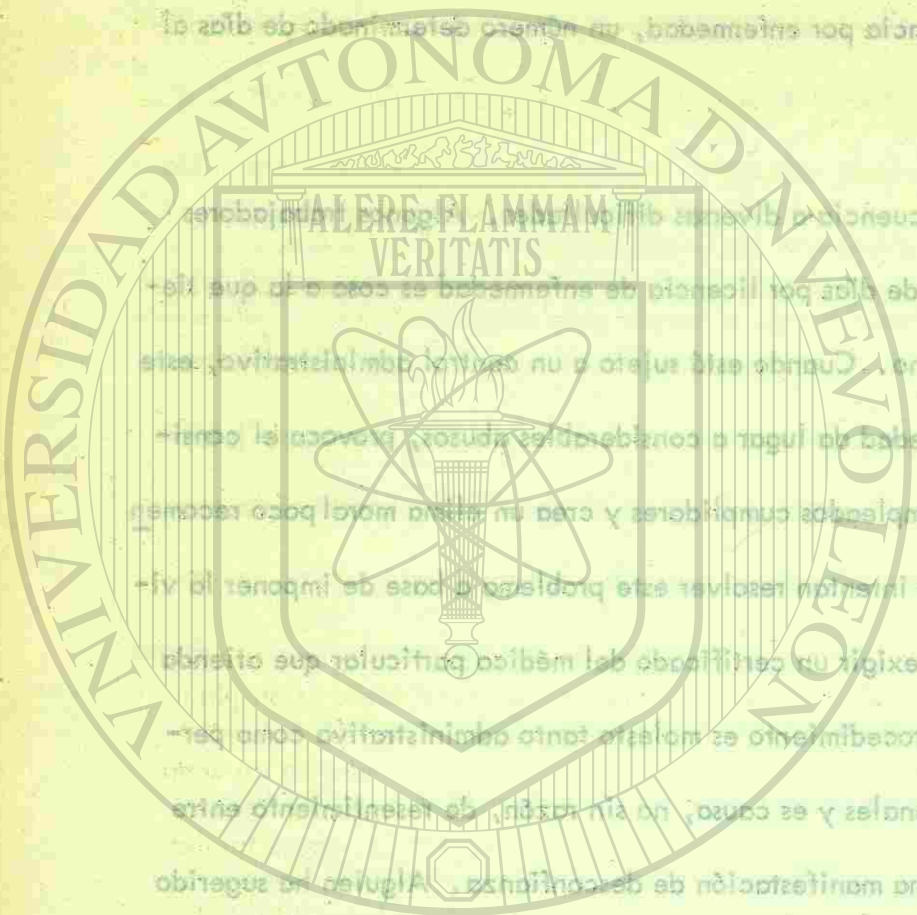
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

organizaciones más modestas no existen a menudo reglas específicas al respecto y los casos de enfermedad entre el personal son tratados como hechos puramente individuales. En otras organizaciones, especialmente en las de mayor volumen, se atribuye a cada empleado, en concepto de licencia por enfermedad, un número determinado de días al año.

Esto da origen con frecuencia a diversas dificultades. Algunos trabajadores consideran que el número total de días por licencia de enfermedad es cosa a la que tienen derecho, estén enfermos o no. Cuando está sujeto a un control administrativo, este sistema de licencias por enfermedad da lugar a considerables abusos, provoca el consiguiente descontento entre los empleados cumplidores y crea un clima moral poco recomendable. Algunas organizaciones intentan resolver este problema a base de imponer la visita de un médico oficial o de exigir un certificado del médico particular que atienda al enfermo. Sin embargo, el procedimiento es molesto tanto administrativa como personalmente, exige gastos adicionales y es causa, no sin razón, de resentimiento entre los empleados, que ven en él una manifestación de desconfianza. Alguien ha sugerido como solución que se permita a los empleados la acumulación de los días de licencia por enfermedad. Esto daría a la licencia el carácter de un ahorro o una inversión, cosa recomendable si se tiene en cuenta la posibilidad, ocasional pero inevitable, de una enfermedad prolongada y catastrófica.

Claro está que la mejor solución a este problema consistiría en llegar a reducir en lo posible la necesidad de licencia por enfermedad. Esto es deseable tanto para la organización como para el empleado, e implica algunos principios muy sencillos. El primero es el examen físico antes del empleo, seguido de otros exámenes periódicos. Aunque los beneficios de este sistema sea sobre todo para el empleado, es natural que las organizaciones que lo implantan corran con todos los gastos.

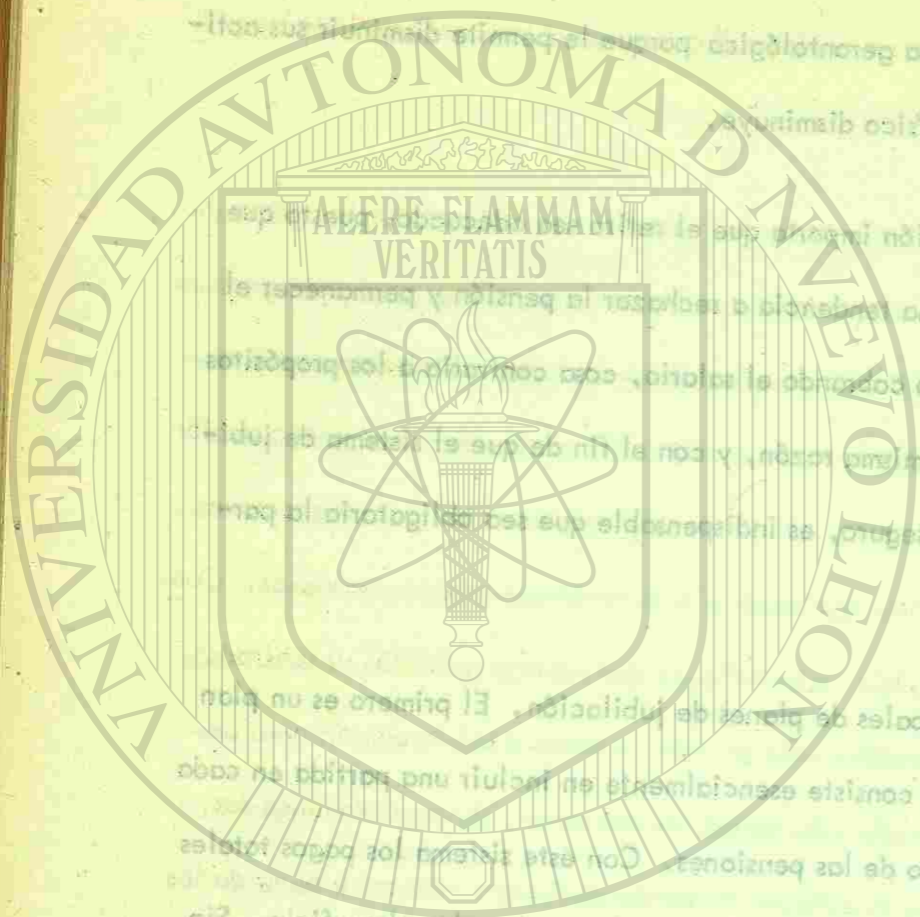


lación puede darse justo trato a todos los empleados, actuales o futuros. Además, los sistemas de jubilación ayudan a resolver uno de los mayores problemas sociales existentes: el de la asistencia a los vejetes. Por último, desde el punto de vista del individuo, la jubilación es una buena práctica gerontológica porque le permite disminuir sus actividades a medida que el empuje físico disminuye.

En un sistema de jubilación importa que el retiro sea adecuado, puesto que demasiado reducido provocaría una tendencia a rechazar la pensión y permanecer el mayor tiempo posible en el puesto cobrando el salario, cosa contraria a los propósitos de un plan de pensiones. Por la misma razón, y con el fin de que el sistema de jubilación pueda funcionar como un seguro, es indispensable que sea obligatoria la participación en el plan.

Existen dos tipos principales de planes de jubilación. El primero es un plan de desembolsos en efectivo, que consiste esencialmente en incluir una partida en cada presupuesto para asegurar el pago de las pensiones. Con este sistema los pagos totales son reducidos al principio, cuando son pocos los que tienen derecho a beneficio. Sin embargo, a medida que con el tiempo son más numerosos los empleados que alcanzan la edad de retiro, es necesario consignar el presupuesto partidas cada vez más elevadas para dicho objeto, hasta que gran parte del presupuesto haya que destinarlo al pago de pensiones, y no de servicios efectivos no pocas organizaciones que aplicaban este plan se han visto conducidas a la insolvencia y obligadas a disminuir cuando no a cesar completamente el pago de las pensiones que se habían comprometido a abonar y que sus empleados tenían derecho a esperar.

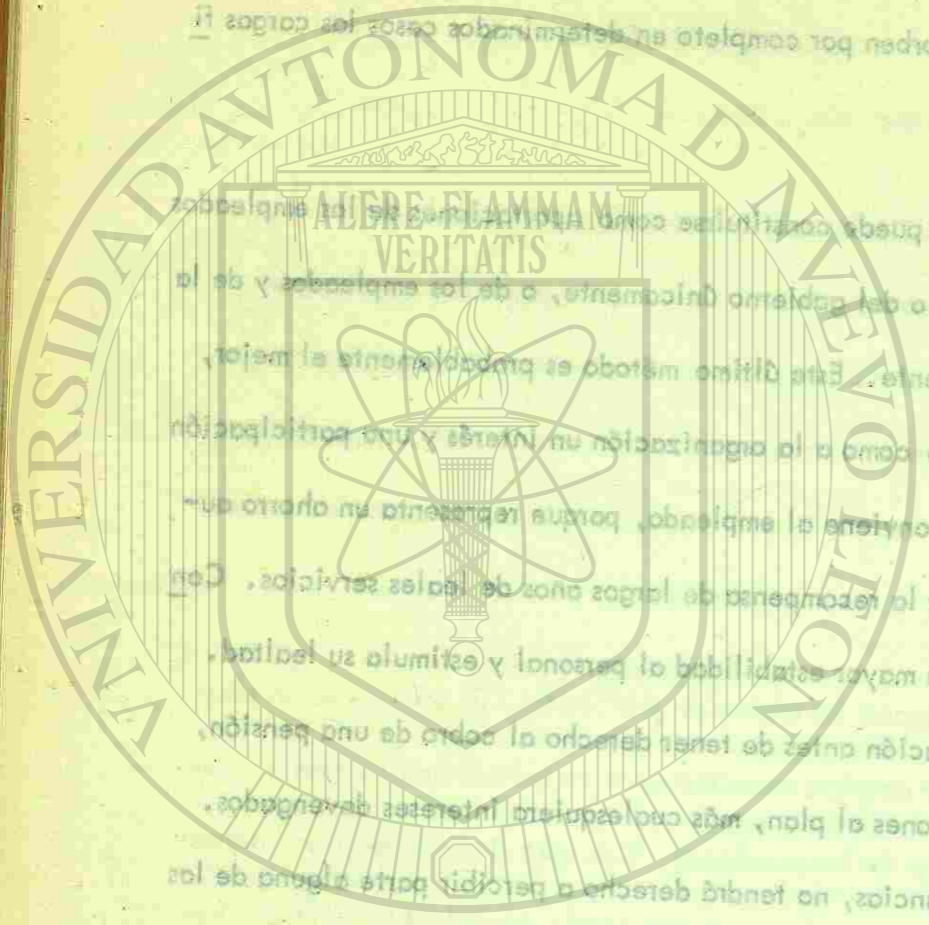
El segundo sistema, mucho más sólido, consiste en establecer un plan actua-



rial. En este caso, los objetivos futuros de la fundación se calculan por adelantado y para cada individuo. Con este sistema los desembolsos iniciales son mucho mayores, pero con las sumas desembolsadas se constituye una reserva, cuyos intereses compuestos alivian considerablemente y absorben por completo en determinados casos las cargas financieras inmediatas.

El plan de jubilaciones puede constituirse como aportaciones de los empleados únicamente, de la organización o del gobierno únicamente, o de los empleados y de la organización o estado o únicamente. Este último método es probablemente el mejor, puesto que da tanto al empleado como a la organización un interés y una participación de la solución del problema. Conviene al empleado, porque representa un ahorro automático con elevado interés, y la recompensa de largos años de leales servicios. Conviene a la dirección, porque da mayor estabilidad al personal y estimula su lealtad. Si el empleado deja la organización antes de tener derecho al cobro de una pensión, percibe el total de sus aportaciones al plan, más cualesquiera intereses devengados. Sin embargo, en tales circunstancias, no tendrá derecho a percibir parte alguna de las aportaciones de la organización o del gobierno, ya que ésto sería también contrario a la finalidad del plan.

El hecho de que muchos empleados de salud pública tienda a pasar de un cargo a otro y de un estado a otro para perfeccionar y progresar profesionalmente indican la conveniencia de establecer cierta reciprocidad entre los organismos y entre los estados en cuanto a los planes de jubilación. Nadie pondrá en duda la utilidad de que las personas que trabajan en un campo como la salud pública traten de variar y multiplicar sus experiencias. Sin embargo, los planes de jubilación circunscrita a un organismo o



El plan de jubilaciones...

El plan de jubilaciones...

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

El hecho de que muchos empleados de salud pública...

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

un estado constituyen un obstáculo que es preciso eliminar cuanto antes.

CURSO DE VERANO PARA ESTUDIANTES
JULIO DE 1966

ADMINISTRACION DEL PERSONAL DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO.

Tomado de:

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION SANITARIA.

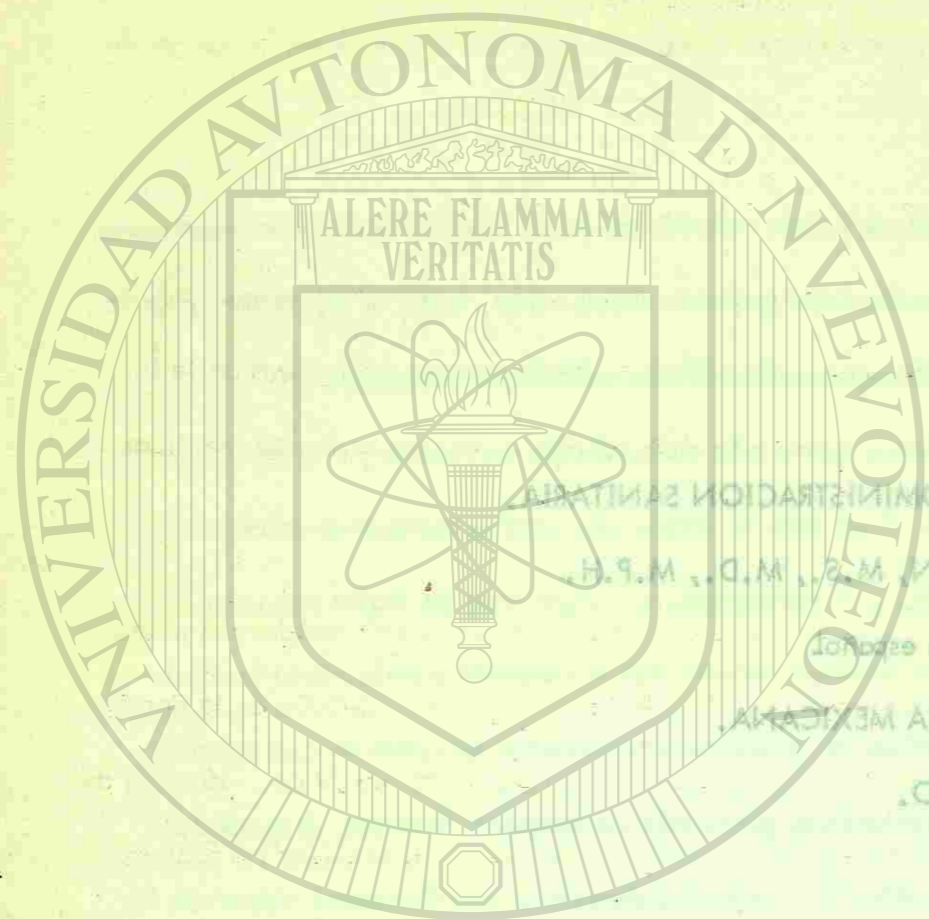
JOHN J. HANLON, M.S., M.D., M.P.H.

Segunda edición en español.

LA PRENSA MEDICA MEXICANA.

MEXICO.

El hecho de que muchos empleados de salud pública...



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

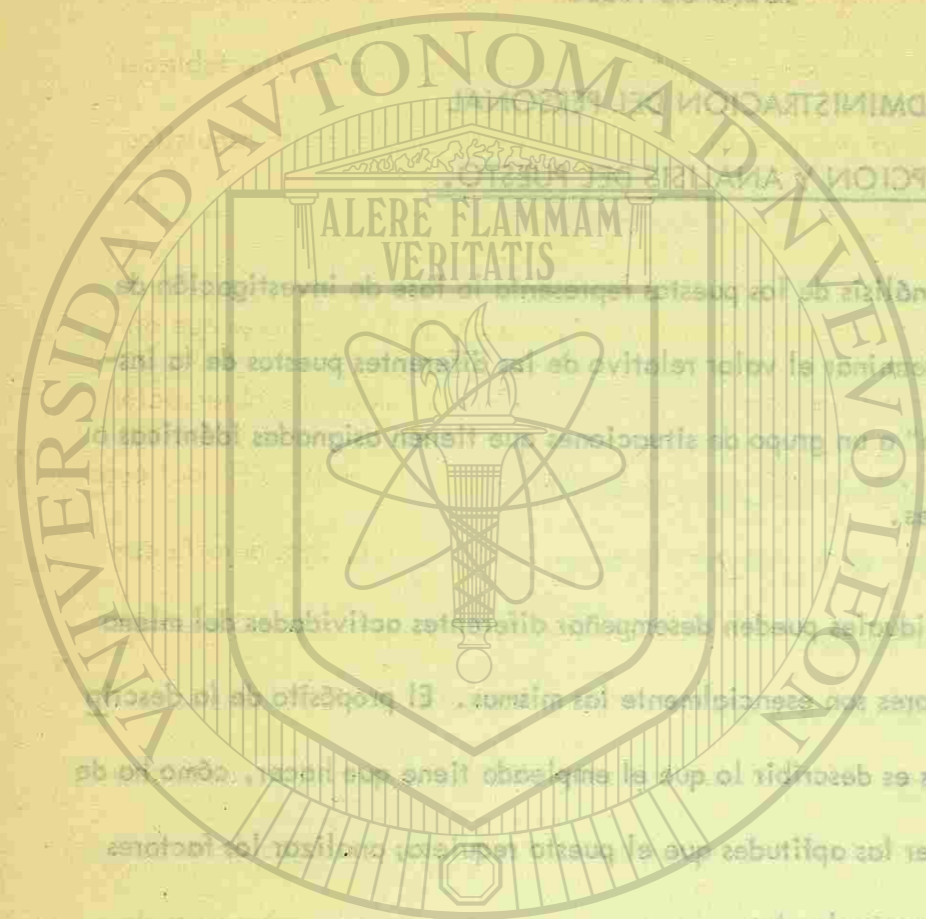
JULIO DE 1966.

ADMINISTRACION DEL PERSONAL
DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO.

La descripción y análisis de los puestos representa la fase de investigación de hechos en el proceso de determinar el valor relativo de los diferentes puestos de la institución. Llamamos "puesto" a un grupo de situaciones que tienen asignadas idénticas o muy parecidas tareas mayores.

Trabajadores individuales pueden desempeñar diferentes actividades del mismo puesto, pero las tareas mayores son esencialmente las mismas. El propósito de la descripción del puesto y su análisis es describir lo que el empleado tiene que hacer, cómo ha de hacerlo y por qué; establecer las aptitudes que el puesto requiera; analizar los factores básicos que distinguen tal puesto de otro.

Tradicionalmente, las descripciones de puestos parten de los índices observados o registrados de los que los trabajadores que ocupan o cuparon dichos puestos han hecho y cómo y por qué lo hicieron. Recientemente, Sherwin ha señalado que este acceso puede conducir a una suposición falaz; la suposición de que aquello que el trabajador hace es el puesto. Señala la necesidad de considerar aquello que se pretenda que el puesto sea, y sugiere que el uso del término "descripción del puesto" se reserve para significar lo que se pretende del puesto y que se use el término estimación de la ejecución para establecer el valor del empleado para la agencia. El concepto de Sherwin de lo que se pretende carece de importancia particular para la labor de salud pública, dado que el

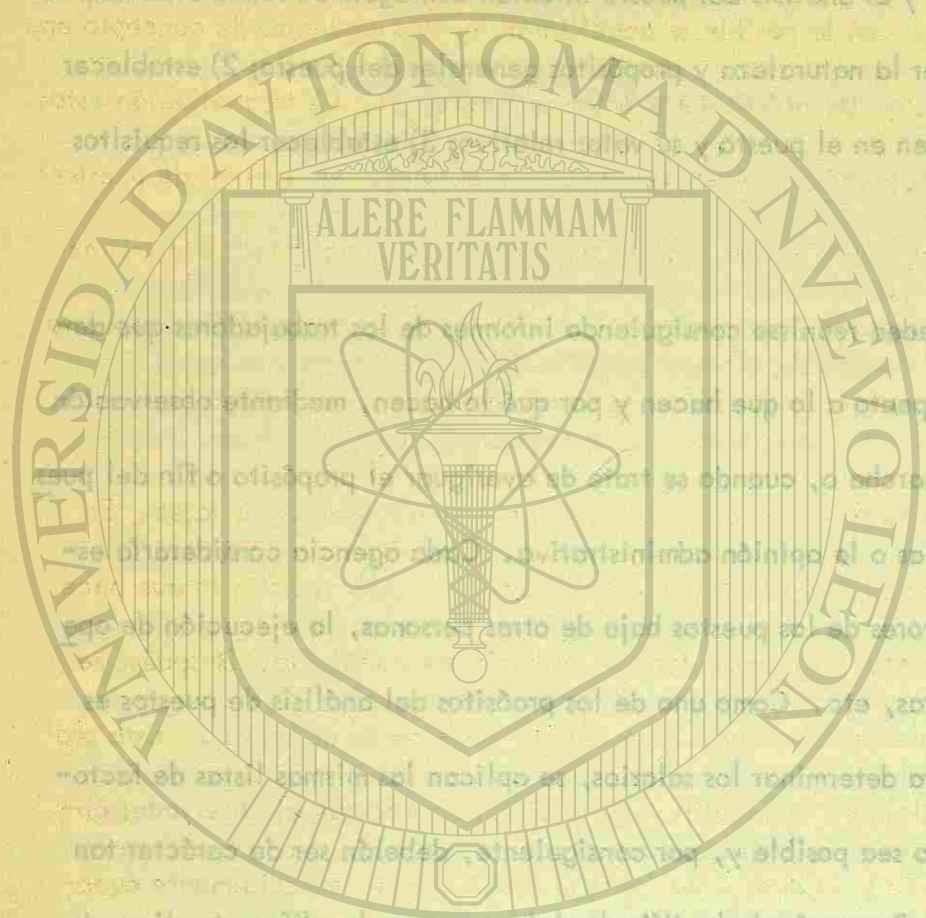


huevo entre la teoría y la práctica suele ser amplio y el concepto de práctica cambia rápidamente.

La descripción y el análisis del puesto intentan conseguir en forma ordenada lo siguiente: 1) establecer la naturaleza y propósitos generales del puesto; 2) establecer los factores que concurren en el puesto y su valor relativo; 3) establecer los requisitos del puesto.

Tales datos pueden reunirse consiguiendo informes de los trabajadores que desempeñan el puesto, respecto a lo que hacen y por qué lo hacen, mediante observación directa del trabajo en marcha o, cuando se trate de averiguar el propósito o fin del puesto, mediante conferencias o la opinión administrativa. Cada agencia consideraría especialmente ciertos factores de los puestos bajo de otras personas, la ejecución de operaciones técnicas expertas, etc. Como uno de los propósitos del análisis de puestos es proporcionar la base para determinar los salarios, se aplican las mismas listas de factores a tantos puestos como sea posible y, por consiguiente, deberán ser de carácter tan general como se pueda. Por razón de la dificultad de comparar los diferentes tipos de actividad por medio de análisis de los factores inherentes a cada uno de los empleos, es conveniente reducir el número de los factores analizados. Por ejemplo: Goddard enumera cinco factores comunes aplicables a la enfermería: requisitos mentales, requisitos físicos, requisitos de aptitud y responsabilidad y condiciones del trabajo. ®

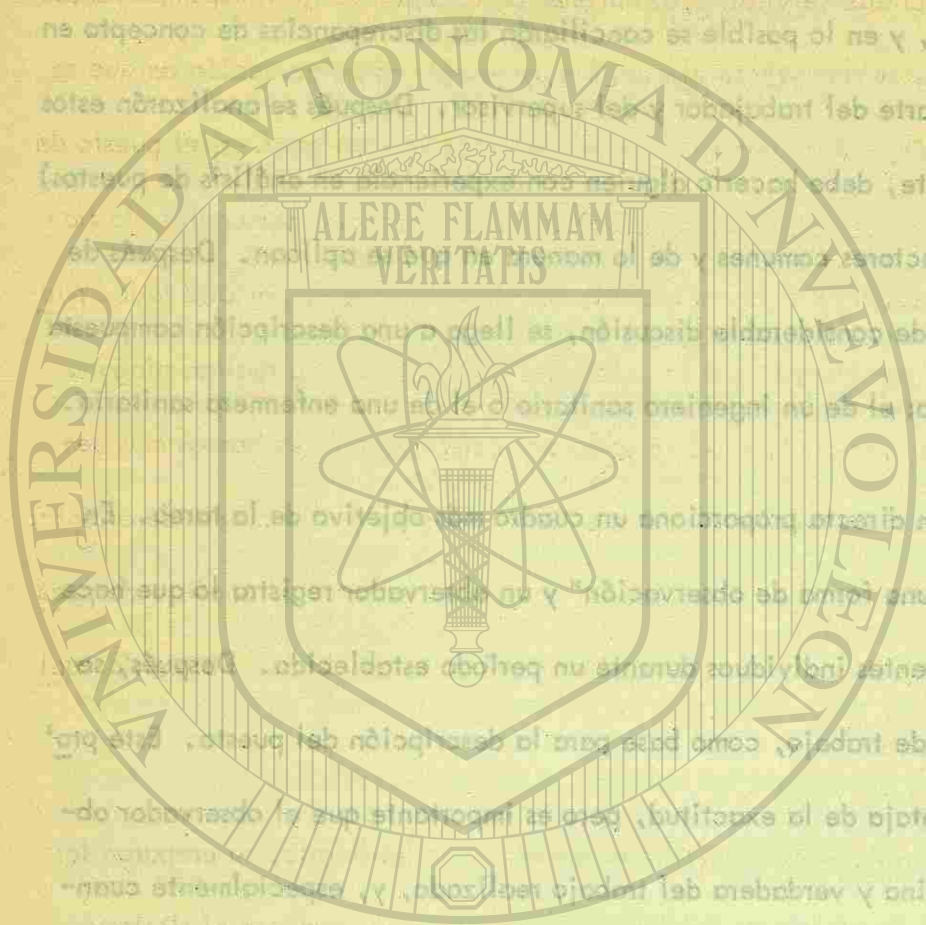
Para conseguir los datos pertinentes a la descripción del puesto por medio de cuestionarios u observaciones, se registra aquello que los trabajadores hacen, cómo lo hacen y por qué lo hacen. Puede conseguirse por el simple procedimiento de solicitar de cada trabajador que registre en forma especial: el título y el lugar de su puesto; una descripción general de lo que hace, indicando las tareas y obligaciones diarias, semana



les y mensuales; las distintas actividades y la cantidad aproximada de tiempo que dedica a cada una de ellas; la supervisión que hace o recibe; las condiciones generales de trabajo y su opinión respecto a las dificultades. Este último informe debe ser cotejado por el supervisor inmediato, y en lo posible se conciliarán las discrepancias de concepto en cuanto al empleo por parte del trabajador y del supervisor. Después se analizarán estos registros (preferiblemente, debe hacerlo alguien con experiencia en análisis de puestos) y se toma nota de los factores comunes y de la manera en que se aplican. Después de esta tarea preliminar y de considerable discusión, se llega a una descripción compuesta del trabajo; por ejemplo: el de un ingeniero sanitario o el de una enfermera sanitaria.

La observación directa proporciona un cuadro más objetivo de la tarea. En este caso, se prepara "una forma de observación" y un observador registra lo que hace cierto individuo o diferentes individuos durante un período establecido. Después, se analizan los resúmenes de trabajo, como base para la descripción del puesto. Este procedimiento tiene la ventaja de la exactitud, pero es importante que el observador obtenga una muestra genuina y verdadera del trabajo realizado, y, especialmente cuando la tarea implica servicios profesionales, conozca las razones que determinan las actividades observadas.

Dichos datos respecto a lo que se hace pueden después conciliarse con el concepto que se tenga de lo que el puesto debe ser, para que el análisis final represente una síntesis razonable de los factores teóricos y de factibilidad. Por ejemplo: podría demostrar que la tarea pretendida de un trabajo de enfermera sanitaria sobrepasara el nivel de competencia real del personal empleado y, en consecuencia, habría que "echarle agua". Por otro lado, la práctica real, tal como se registra y observa, puede necesitar correcciones, para acercarla a lo que se pretende, pero en forma congruente con



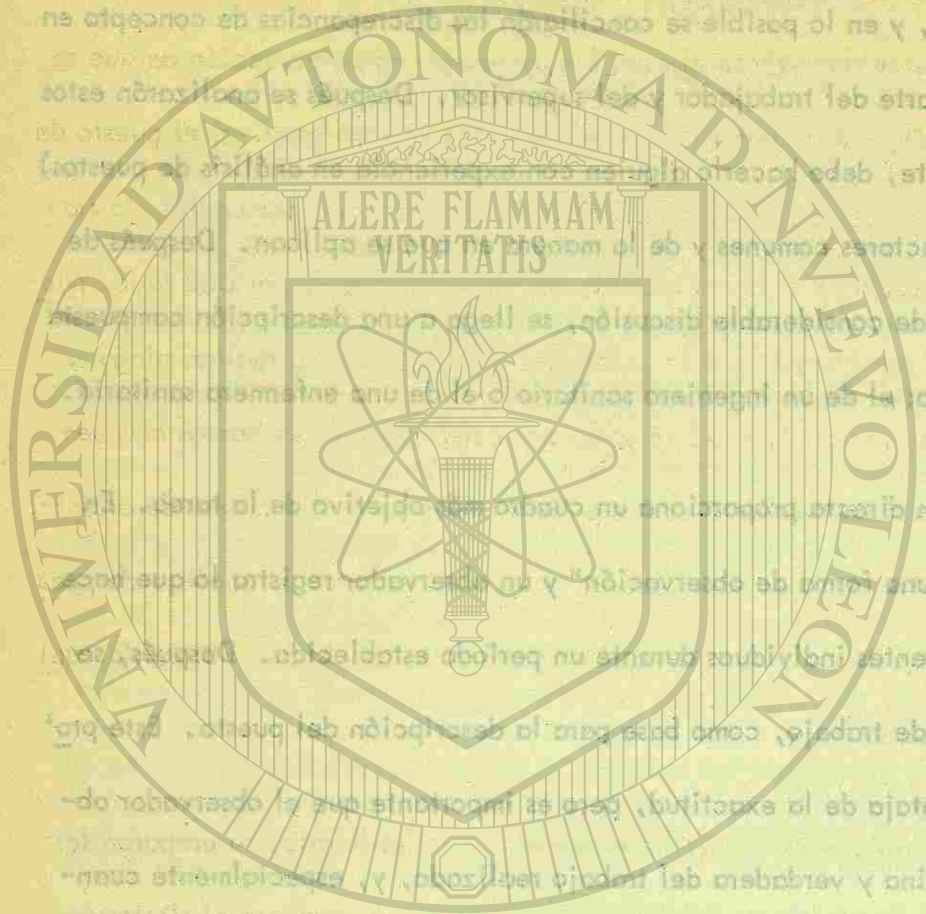
el grado de instrucción y la experiencia del personal .

Para la descripción de los puestos, tienen importancia las aptitudes de los trabajadores expertos, las cuales servirán para obtener datos objetivos e intercomparables. Sin embargo, es igualmente importante el conocimiento del campo de acción en que se baja la descripción escrita. Por ejemplo: la enfermera que intenta analizar el puesto de la enfermera sanitaria, puede estar muy influida por las preferencias personales, la tradición o el hábito de trabajo de la agencia. El analista de empleos, por otro lado, puede tener dificultad para comprender que la enfermera de filas, que no realiza ninguna función de supervisión de personal, esté, sin embargo, comprometida en tareas muy semejantes a la de la supervisión profesional, en el desempeño de sus funciones de orientar a la familia hacia la asistencia médica. Trabajando conjuntamente, el analista de puestos y la enfermera pueden llegar a una valoración más exacta que la que obtendría cualquiera de los dos trabajando solo.

Partiendo de estas descripciones de la ejecución y del puesto, se preparan las especificaciones. Las especificaciones del puesto establecen brevemente el título y naturaleza del mismo, generalmente describiendo ejemplo de obligaciones y señalando la instrucción, la experiencia y la calificación personal necesarias para desempeñar el puesto. Un buen ejemplo de especificación de puestos, que describe los distintos niveles de trabajo en una sola categoría profesional, es la guía para clasificar especificaciones de los puestos de enfermería redactada por el Departamento de Salud, Educación y Bienestar.

CLASE Y GRADO DE LOS PUESTOS

El propósito de un esquema de clasificación es ordenar jerárquicamente y dar



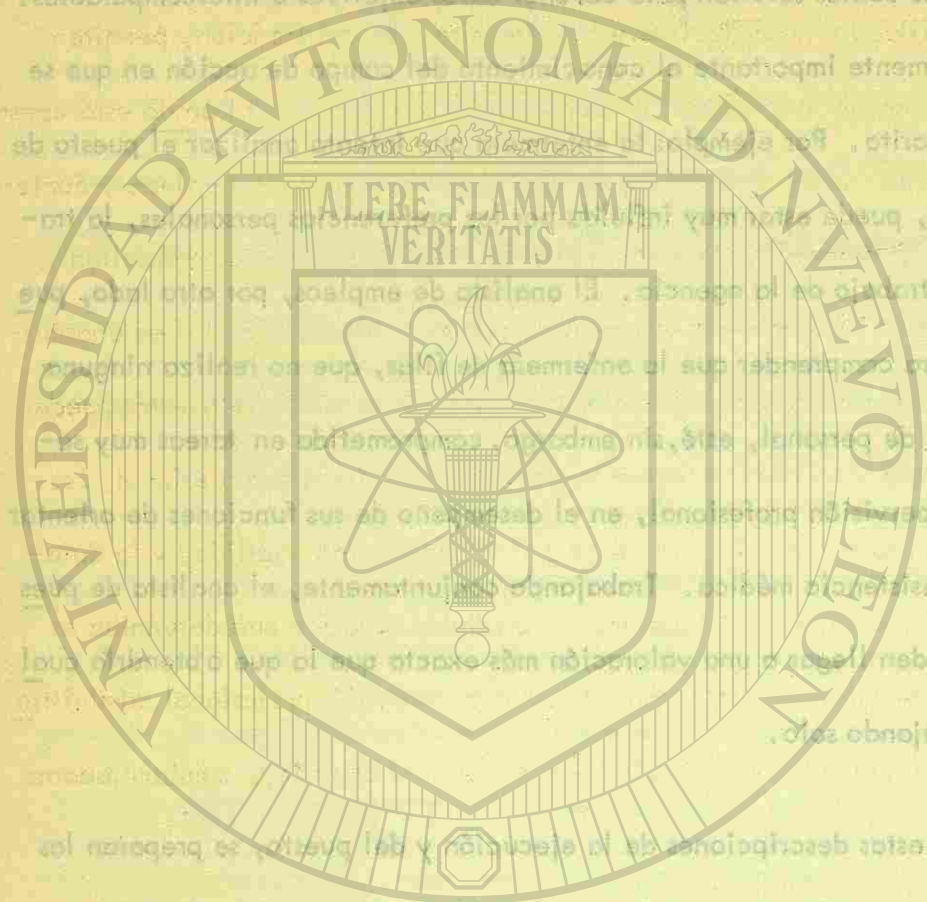
el grado de instrucción y la experiencia del personal .

Para la descripción de los puestos, tienen importancia las aptitudes de los trabajadores expertos, las cuales servirán para obtener datos objetivos e intercomparables. Sin embargo, es igualmente importante el conocimiento del campo de acción en que se baja la descripción escrita. Por ejemplo: la enfermera que intenta analizar el puesto de la enfermera sanitaria, puede estar muy influida por las preferencias personales, la tradición o el hábito de trabajo de la agencia. El analista de empleos, por otro lado, puede tener dificultad para comprender que la enfermera de filas, que no realiza ninguna función de supervisión de personal, esté, sin embargo, comprometida en tareas muy semejantes a la de la supervisión profesional, en el desempeño de sus funciones de orientar a la familia hacia la asistencia médica. Trabajando conjuntamente, el analista de puestos y la enfermera pueden llegar a una valoración más exacta que la que obtendría cualquiera de los dos trabajando solo.

Partiendo de estas descripciones de la ejecución y del puesto, se preparan las especificaciones. Las especificaciones del puesto establecen brevemente el título y naturaleza del mismo, generalmente describiendo ejemplo de obligaciones y señalando la instrucción, la experiencia y la calificación personal necesarias para desempeñar el puesto. Un buen ejemplo de especificación de puestos, que describe los distintos niveles de trabajo en una sola categoría profesional, es la guía para clasificar especificaciones de los puestos de enfermería redactada por el Departamento de Salud, Educación y Bienestar.

CLASE Y GRADO DE LOS PUESTOS

El propósito de un esquema de clasificación es ordenar jerárquicamente y dar



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

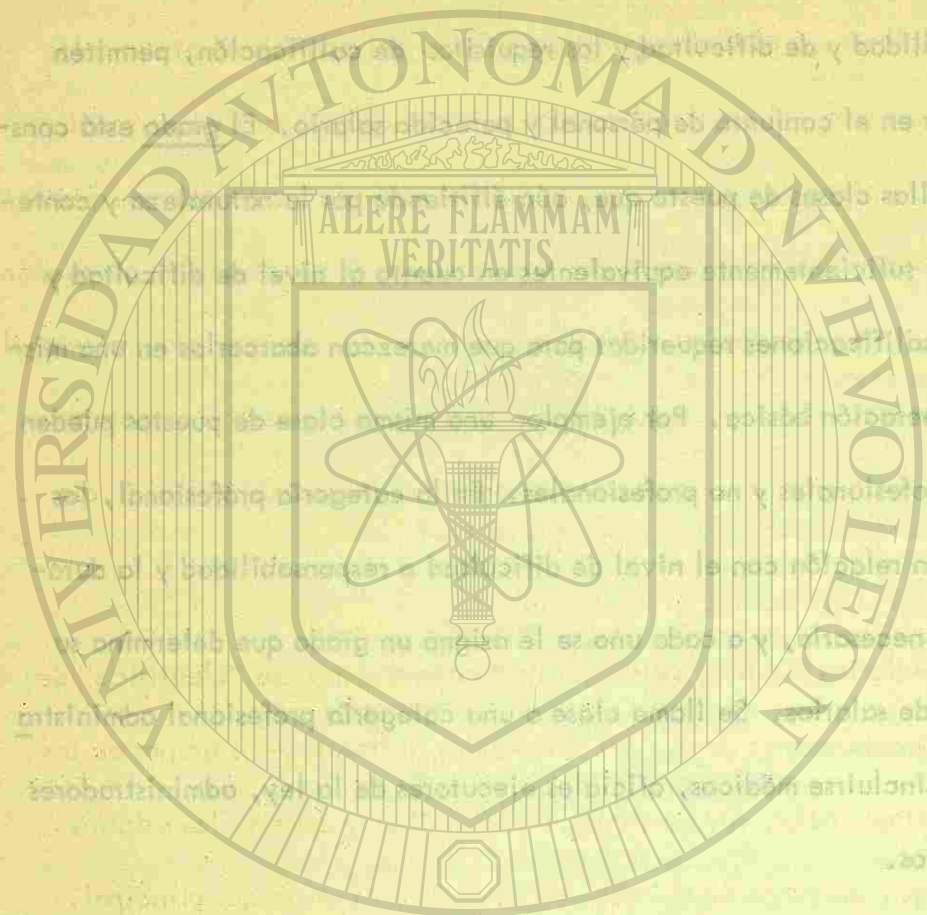
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CLASE Y GRADO DE LOS PUESTOS

graduación a los puestos, de forma que la clase y grado de cada uno de ellos puedan usarse como medio de establecer para trabajo aproximadamente igual. Una clase de puestos está formada por aquellos que, por ser suficientemente similares por la clase de trabajo, el grado de responsabilidad y de dificultad, y los requisitos de calificación, permiten consideración análoga en el conjunto de personal y parecido salario. El grado está constituido por todas aquellas clases de puesto que, aún difiriendo por la naturaleza y contenido del trabajo, sean suficientemente equivalentes en cuanto al nivel de dificultad y responsabilidad o las calificaciones requeridas para que merezcan abarcarlas en una misma categoría de remuneración básica. Por ejemplo: una misma clase de puestos pueden incluir trabajadores profesionales y no profesionales. En la categoría profesional, los puestos se clasifican en relación con el nivel de dificultad o responsabilidad y la duración de la instrucción necesaria, y a cada uno se le asigna un grado que determina su posición en la escala de salarios. Se llama clase a una categoría profesional administrativa en la que pueden incluirse médicos, oficiales ejecutores de la ley, administradores generales y muchos otros.

También Con base en la valuación del puesto, se establecen clases congruentes con el valor relativo de un determinado nivel de trabajo.

La valuación y clasificación de puestos ayuda a proporcionar una estructura de remuneración interna congruente. En la medida que permite establecer comparaciones con los empleos de otras agencias o localidades, ayuda a mantener los empleos y las remuneraciones en línea con las de los competidores, que también solicitan el personal disponible. Con frecuencia, induce a revisar más cuidadosamente las funciones o procesos y a organizar el equipo de trabajo. Sin embargo, no es el único factor que influye en la determinación de los salarios, y está sujeta a limitaciones definidas. Aunque



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

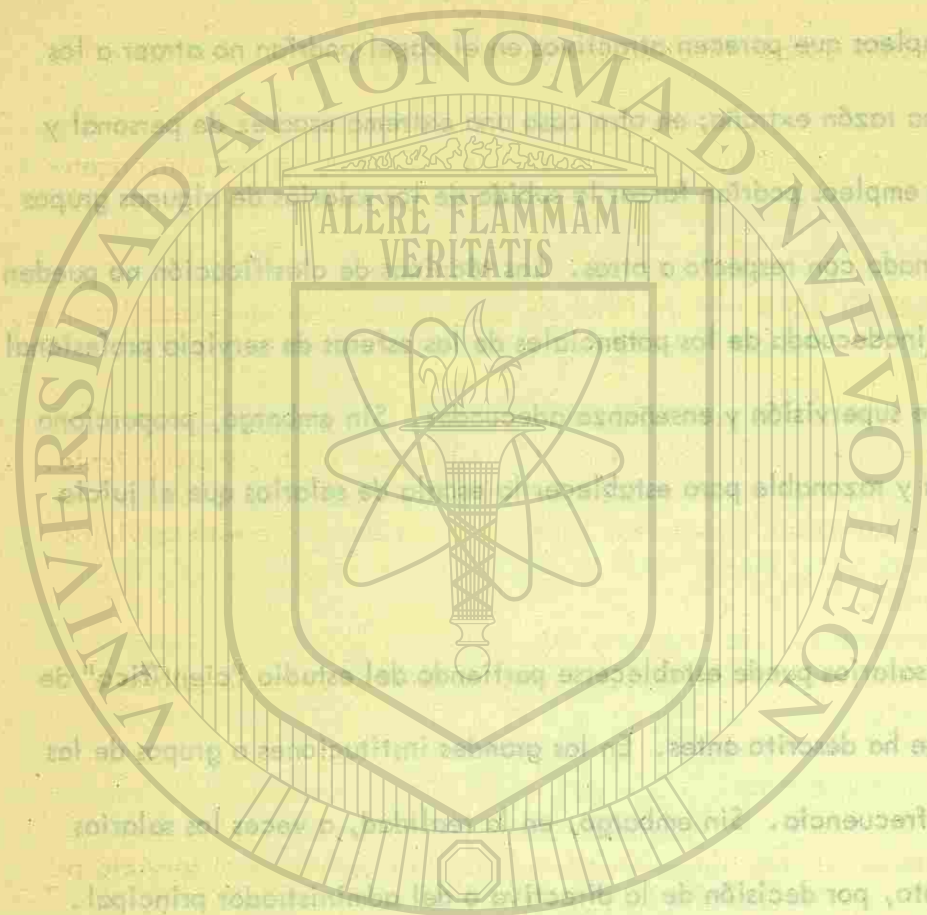
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

significa un enfoque sistemático hacia la valuación comparada, se basa en las opiniones de expertos más que en hechos objetivos. Sus resultados y hallazgos, aunque parecieran razonables desde el punto de vista teórico, podrían, en realidad, ser parcialmente inaprovechables. Los empleos que parecen atractivos en el papel podrían no atraer a los trabajadores por alguna razón extraña; en otro caso una extrema escasez de personal y una elevada oferta de empleos podrían forzar la subida de los salarios de algunos grupos en forma desproporcionada con respecto a otros. Las técnicas de clasificación no pueden cubrir una valoración inadecuada de los potenciales de las esferas de servicio profesional o compensar la falta de supervisión y enseñanza adecuadas. Sin embargo, proporciona una base más analítica y razonable para establecer la escala de salarios que el juicio arbitrario.

La escala de salarios puede establecerse partiendo del estudio "científico" de los puestos, tal como se ha descrito antes. En las grandes instituciones o grupos de las mismas así sucede con frecuencia. Sin embargo, en la realidad, a veces los salarios se establecen por mandato, por decisión de la directiva o del administrador principal.

También pueden establecerse por acuerdo; es decir: contratándolos con una unión o sindicato de trabajadores; en otro caso, la institución puede aceptar la escala establecida por una organización profesional o la recomendada por un estado u otras agencias gubernamentales. La Asociación Americana de Enfermeras, por intermedio de sus comités estatales de organización de prácticas personales, suele recomendar escalas de salarios para empleos de enfermera, y entrar en tratos respecto a asuntos de salarios relacionados con las enfermeras, con las agencias empleadoras.

Las revisiones o estudios de salarios pueden ser útiles para determinar la escala aceptable para los distintos tipos de trabajadores. De esta manera, podría modi-

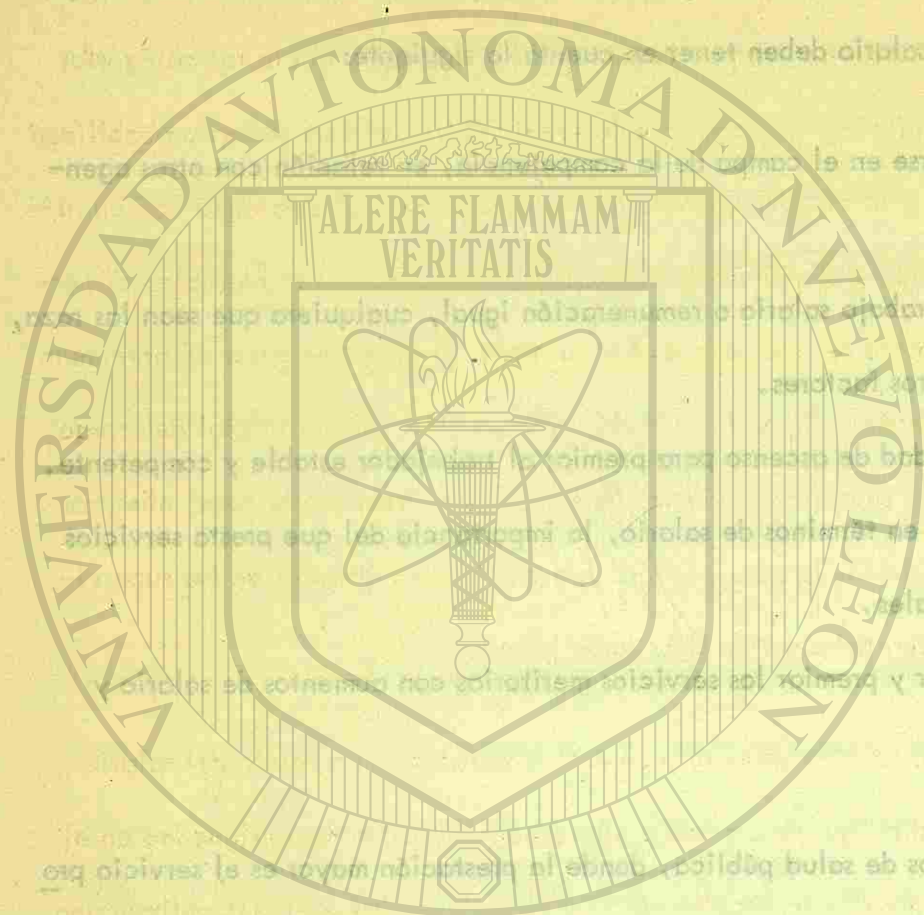


ficarse la estricta aplicación del esquema de clasificación de los puestos si aquellos de igual responsabilidad y exigencia no atrajesen en el mismo grado a los candidatos, o si las oportunidades de carrera fuera de la agencia fuesen inusitadamente buenas. En general, los sistemas de salario deben tener en cuenta lo siguiente:

- 1.- Mantenerse en el campo de la competencia, en relación con otras agencias.
- 2.- A igual trabajo salario o remuneración igual, cualquiera que sean las raza, sexo u otros factores.
- 3.- Oportunidad de ascenso para premiar al trabajador estable y competente.
- 4.- Aceptar, en términos de salario, la importancia del que presta servicios profesionales.
- 5.- Agradecer y premiar los servicios meritorios con aumentos de salario y ascensos.

En los servicios de salud pública, donde la prestación mayor es el servicio profesional, debe reconocerse que el salario puede ser un factor que influye en la corriente de los puestos. Si las diferencias de salario en un mismo grado de empleo son pequeñas, muchos trabajadores intentarán salirse del grado, bien sea buscando ascenso o cambiando de empleo.

Por ejemplo: una enfermera sanitaria de calificación profesional superior podría sentirse impelida a buscar empleo de supervisora, para el cual fuera menos idónea por temperamento e inclinación, porque así lograría mejorar su salario. Una consultora excelente podría cambiar de empleo y desperdiciar sus aptitudes especiales, por razón de la falta de oportunidades de ascenso dentro de la clase de consultores.

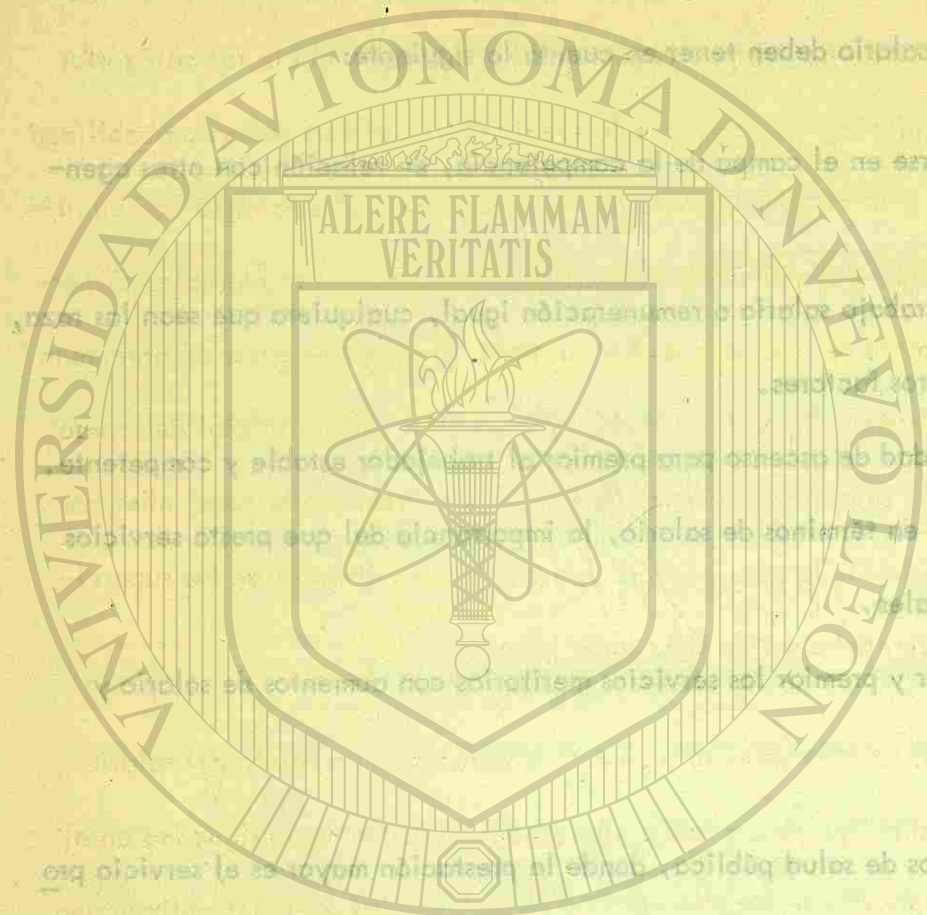


En general, es conveniente establecer amplios límites de salario en un mismo grado para aquellos cargos en que la mejora cualitativa del servicio será probable que subsista duraderamente. Si se amplían o se estrechan límites de salario, el deseo de cambiar aumentará o disminuirá, respectivamente. Por ejemplo, si ciertas categorías de "enfermeras diplomadas" de una agencia de salud pública ofrece escasa probabilidad de progresar en salario y la clasificación de "enfermera sanitaria" comienza con un nivel de sueldo más elevado y ofrece mayor posibilidad de aumento considerable, el personal tenderá a desplazarse de una categoría a la otra. El deseo de pasar de enfermera sanitaria superior a enfermera supervisora podría alentar si el salario inicial del cargo de supervisora fuera muy superior al salario límite de las enfermeras de base, mientras que el estímulo sería menor si la sobreposición entre el salario inferior de los supervisores y el más elevado del personal de filas fuese grande.

Si la escala de salarios permite progresar o mejorar en un tercio del salario básico, habrá que decidir si el ascenso de grado debe fundarse en la antigüedad en el servicio (aumento periódico) o en los méritos. La mayoría de las agencias aplican una política intermedia de compromiso. Para progresar en la primera mitad de la escala, es necesario un trabajo "satisfactorio", aunque no ningún mérito inusitado. Los progresos en la parte superior de la escala dependen de los méritos demostrados.

MOVIMIENTO DE PERSONAL. [®]

El movimiento de personal en una organización puede hacerse en sentido lateral, ascendente o descendente. El desplazamiento lateral puede ser conveniente para proporcionar variedad de experiencia o disminuir la tensión que nace de la incompatibilidad entre los trabajadores o entre éstos y el supervisor. Cuando se hace neces-

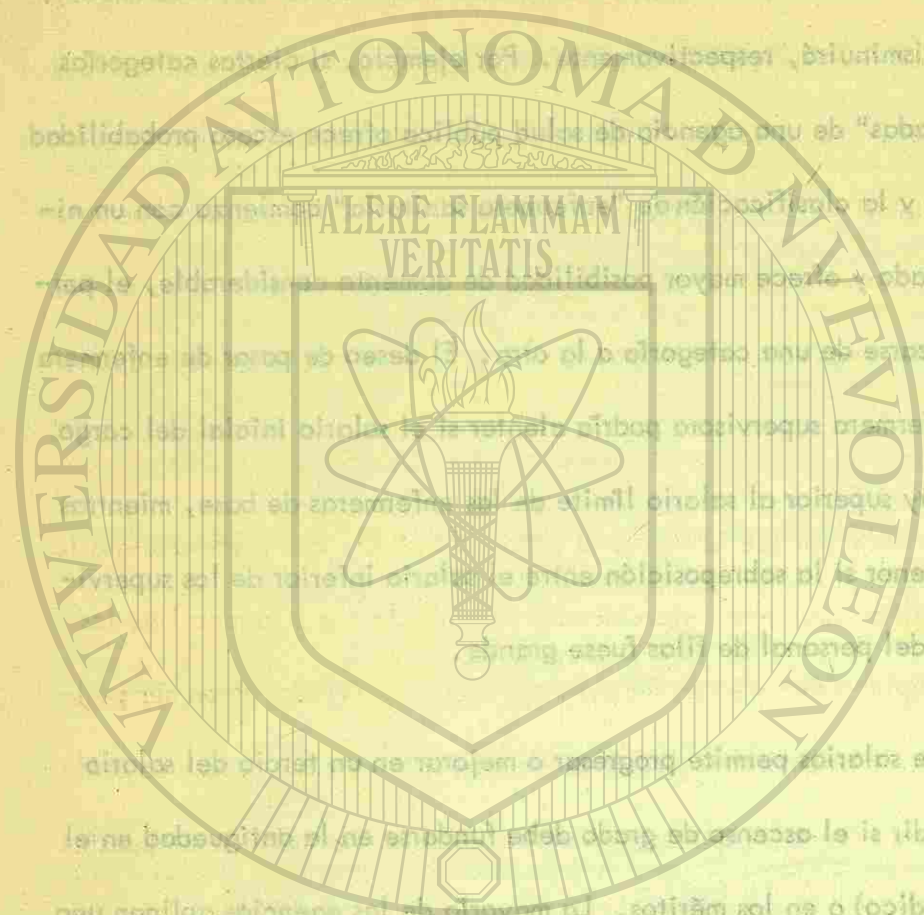


En general, es conveniente establecer amplios límites de salario en un mismo grado para aquellos cargos en que la mejora cualitativa del servicio será probable que subsista duraderamente. Si se amplían o se estrechan límites de salario, el deseo de cambiar aumentará o disminuirá, respectivamente. Por ejemplo, si ciertas categorías de "enfermeras diplomadas" de una agencia de salud pública ofrece escasa probabilidad de progresar en salario y la clasificación de "enfermera sanitaria" comienza con un nivel de sueldo más elevado y ofrece mayor posibilidad de aumento considerable, el personal tenderá a desplazarse de una categoría a la otra. El deseo de pasar de enfermera sanitaria superior a enfermera supervisora podría alentarse si el salario inicial del cargo de supervisora fuera muy superior al salario límite de las enfermeras de base, mientras que el estímulo sería menor si la sobreposición entre el salario inferior de los supervisores y el más elevado del personal de filas fuese grande.

Si la escala de salarios permite progresar o mejorar en un tercio del salario básico, habrá que decidir si el ascenso de grado debe fundarse en la antigüedad en el servicio (aumento periódico) o en los méritos. La mayoría de las agencias aplican una política intermedia de compromiso. Para progresar en la primera mitad de la escala, es necesario un trabajo "satisfactorio", aunque no ningún mérito inusitado. Los progresos en la parte superior de la escala dependen de los méritos demostrados.

MOVIMIENTO DE PERSONAL. [®]

El movimiento de personal en una organización puede hacerse en sentido lateral, ascendente o descendente. El desplazamiento lateral puede ser conveniente para proporcionar variedad de experiencia o disminuir la tensión que nace de la incompatibilidad entre los trabajadores o entre éstos y el supervisor. Cuando se hace necesari-



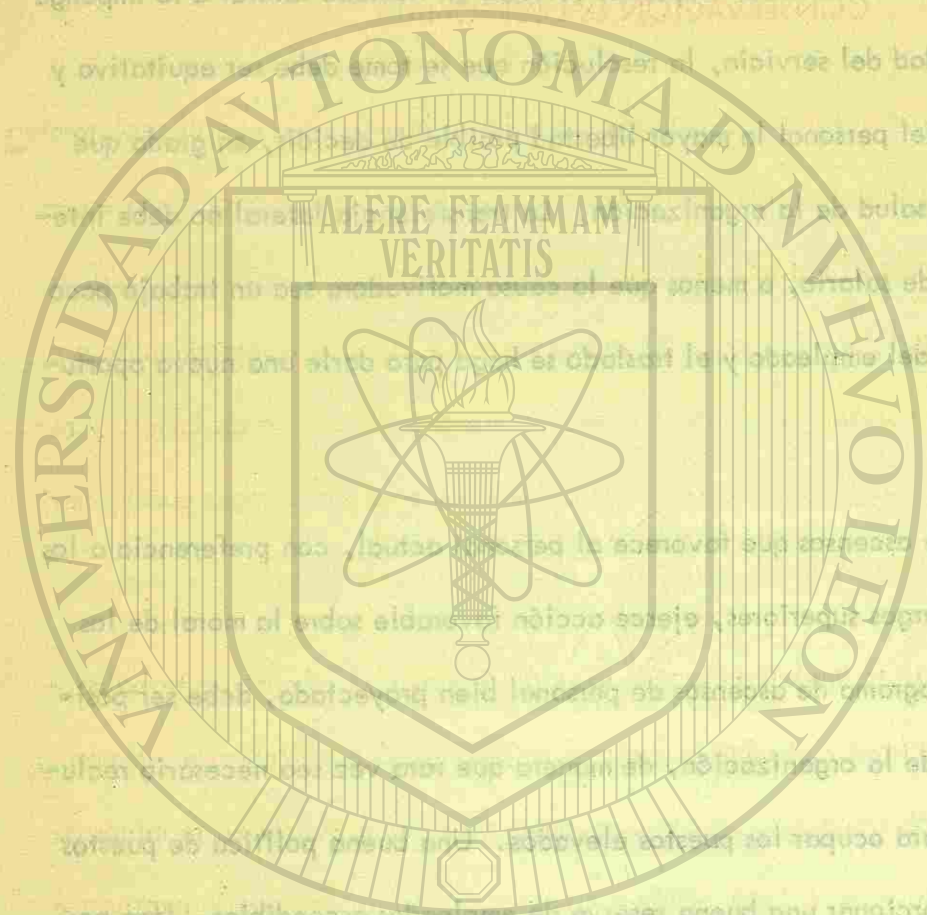
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

rio con relativa frecuencia trasladar trabajadores, por la naturaleza del trabajo, el personal debe ser advertido de esta posibilidad con antelación, antes de su ingreso, y habrá de aceptar la condición. Cuando el empleado solicita un traslado lateral o lo imponga la agencia por necesidad del servicio, la resolución que se tome debe ser equitativa y permitirá al miembro del personal la mayor libertad posible de decidir, en grado que sea compatible con la salud de la organización. La transferencia lateral no debe interrumpir el incremento de salario, a menos que la causa motivadora sea un trabajo poco satisfactorio por parte del empleado y el traslado se haga para darle una nueva oportunidad.

La política de ascensos que favorece al personal actual, con preferencia a los "extraños", para los cargos superiores, ejerce acción favorable sobre la moral de los empleados. Con un programa de ascensos de personal bien proyectado, debe ser posible el progreso dentro de la organización, de manera que rara vez sea necesario reclutar personas de fuera para ocupar los puestos elevados. Una buena política de puestos y promoción debe proporcionar una buena reserva de empleados ascendibles. Una política concreta de ascensos, bien comprendida por la dirección del personal y apoyada por normas adecuadas de promoción, ayudará a fomentar la eficacia del trabajo y, al mismo tiempo, aprovechará al máximo las aptitudes de los empleados.

En ocasiones se hace necesaria la degradación. Cuando la valuación de puestos revela que los que ocupan determinados cargos reciben salario mayor que el que se reña justo, en relación de la dificultad del puesto o en relación con otros cargos de la agencia, el puesto debe degradarse. Sin embargo, suele ser posible y a menudo conveniente, mantener el salario de la persona que ocupa el cargo y realizar la degradación al entrar otra persona para ocuparlo. Cuando no puede hacerse así, se intentará

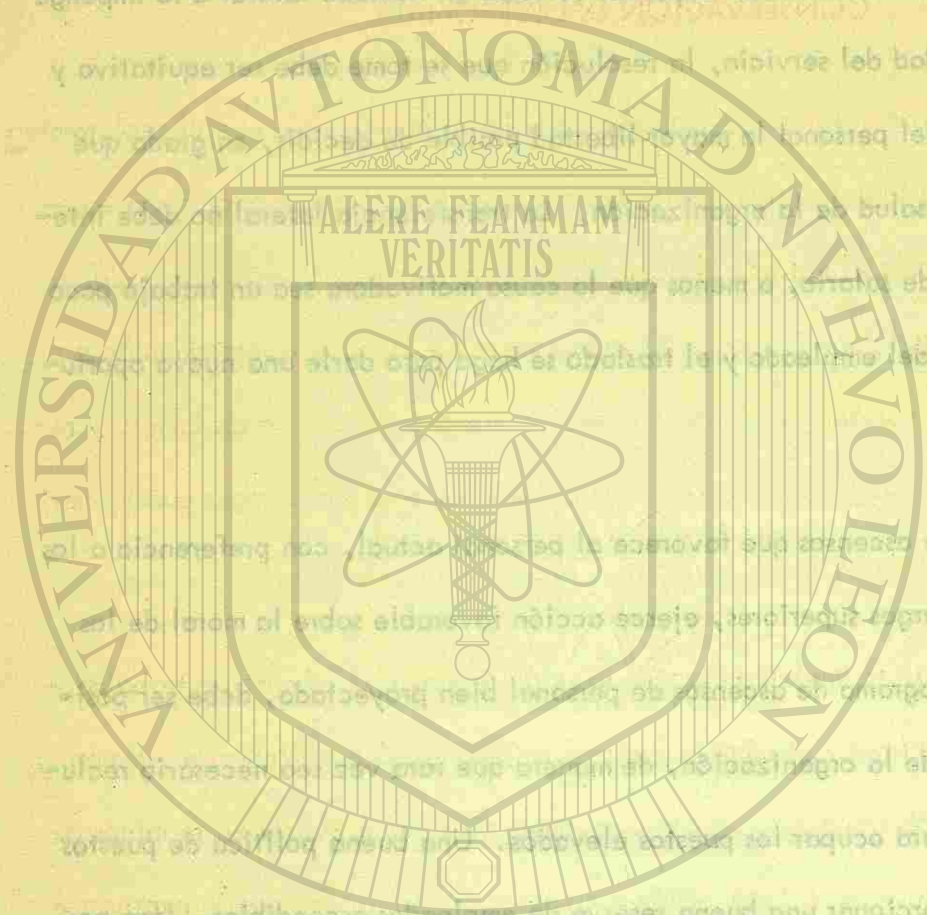


por todos los medios aclarar las razones del cambio y se ayudará al trabajador a realizar el necesario reajuste personal y profesional.

CONSERVACION DEL PERSONAL.

La conservación del personal puede asumir igual importancia que el reclutamiento en lo que respecta a lograr un personal estable y completo. Las renunciaciones son especialmente costosas cuando el período de instrucción o de orientación es prolongado, o cuando escasean los candidatos, el puesto quede vacante y el trabajo interrumpido por algún tiempo. El administrador prudente mantendrá estrecha vigilancia de la tasa y rapidez de la renovación del personal y estudiará cuidadosamente las razones que la motiven y la posible manera de evitarla.

La medida de la renovación expresa la relación entre el número de trabajadores que abandonan el empleo y el número total de empleados; suele expresarse en porcentajes. Para empleos profesionales o casi profesionales suelen expresarse en términos de recambio anual; en el caso de la labor semicalificada o no calificada puede expresarse en términos de renovación mensual. En la "renovación" no se cuentan las muertes, los retiros por edad o la finalización de un trabajo temporal. No hay normas de renovación que puedan aplicarse a comparar la experiencia de una agencia con la otra. La rapidez de renovación es influida por la proporción de mujeres en el personal. Johnson estima que 63 de 100 de los trabajadores sanitarios son mujeres y que con éstas, suele ser más elevada la tasa de renovación que cuando son hombres los que ocupan cargos comparables; las causas son el matrimonio, y los embarazos. La ausencia de oportunidades de ascenso, trabajo que implique aislamiento o esfuerzo físico pesado o dislocaciones económicas causadas por actividades de defensa o por depresión económica, son factores



por todos los medios aclarar las razones del cambio y se ayudará al trabajador a realizar el necesario reajuste personal y profesional.

CONSERVACION DEL PERSONAL.

La conservación del personal puede asumir igual importancia que el reclutamiento en lo que respecta a lograr un personal estable y completo. Las renunciaciones son especialmente costosas cuando el período de instrucción o de orientación es prolongado, o cuando escasean los candidatos, el puesto quede vacante y el trabajo interrumpido por algún tiempo. El administrador prudente mantendrá estrecha vigilancia de la tasa y rapidez de la renovación del personal y estudiará cuidadosamente las razones que la motiven y la posible manera de evitarla.

La medida de la renovación expresa la relación entre el número de trabajadores que abandonan el empleo y el número total de empleados; suele expresarse en porcentajes. Para empleos profesionales o casi profesionales suelen expresarse en términos de recambio anual; en el caso de la labor semicalificada o no calificada puede expresarse en términos de renovación mensual. En la "renovación" no se cuentan las muertes, los retiros por edad o la finalización de un trabajo temporal. No hay normas de renovación que puedan aplicarse a comparar la experiencia de una agencia con la otra. La rapidez de renovación es influida por la proporción de mujeres en el personal. Johnson estima que 63 de 100 de los trabajadores sanitarios son mujeres y que con éstas, suele ser más elevada la tasa de renovación que cuando son hombres los que ocupan cargos comparables; las causas son el matrimonio, y los embarazos. La ausencia de oportunidades de ascenso, trabajo que implique aislamiento o esfuerzo físico pesado o dislocaciones económicas causadas por actividades de defensa o por depresión económica, son factores

que influirán en la proporción de empleados que cambien de empleo en determinado período.

que influirán en la proporción de empleados que cambien de empleo en determinado período.

La renovación puede ser más crítica entre algunos grupos de trabajadores. Por ejemplo: si renuncias muchos empleados en el primer año de servicio, durante el cual la productividad es relativamente baja, los gastos serán elevados; si gran parte del personal experto deja la institución, la estabilidad de ésta puede ser amenazada.

Las separaciones de personal por renuncia deben analizarse meticulosamente para descubrir:

- 1.- Cuáles son los empleos en que se producen las renunciaciones.
- 2.- La antigüedad en el empleo de los trabajadores que renuncian.
- 3.- Cuál es la sección o departamento de la agencia en los cuales se producen las renunciaciones.
- 4.- Cuál es la clasificación por rendimiento de quienes han renunciado.
- 5.- Las razones para el cambio de empleo.

No siempre se descubren las razones que inducen a los empleados a separarse.

El empleado que renuncia podría creer que no vale la pena explicar las causas de su disgusto o que si critica a la organización este hecho se reflejaría en las referencias escritas que se le dieran. Podría realmente abandonar su empleo porque su supervisor lo molesta, y, sin embargo, decir que renuncia porque su esposa desea trasladarse a otra ciudad o porque desea trabajar con un amigo en una nueva organización. Las "entrevistas de despido o renuncia" efectuadas por alguna persona ajena a la línea de la autoridad, y previa garantía dada al empleado de que su declaración se va a considerar confidencial, podría descubrir alguna de las razones reales.

CONSERVACION DEL PERSONAL

La conservación del personal puede ser un problema importante en el reclutamiento

to en lo que respecta a lograr un personal eficiente. Los renunciantes son especialmente costosos cuando el período de instrucción y de adaptación es prolongado.

cuando escasean los candidatos, el puesto puede vacar y el trabajo interrumpirse algún tiempo. El administrador puede mantener el control de la tasa y la

riedad de la renovación del personal y estudiar los factores que afectan que lo mantengan y la posible manera de evitarlo.

La medida de la renovación expresa la relación entre el número de trabajadores que abandonan el empleo y el número total de empleados; suele expresarse en porcientos.

Para empleos profesionales o con profesionales, se expresan en términos de "cambio anual"; en el caso de la labor semicualificada o no calificada puede expresarse

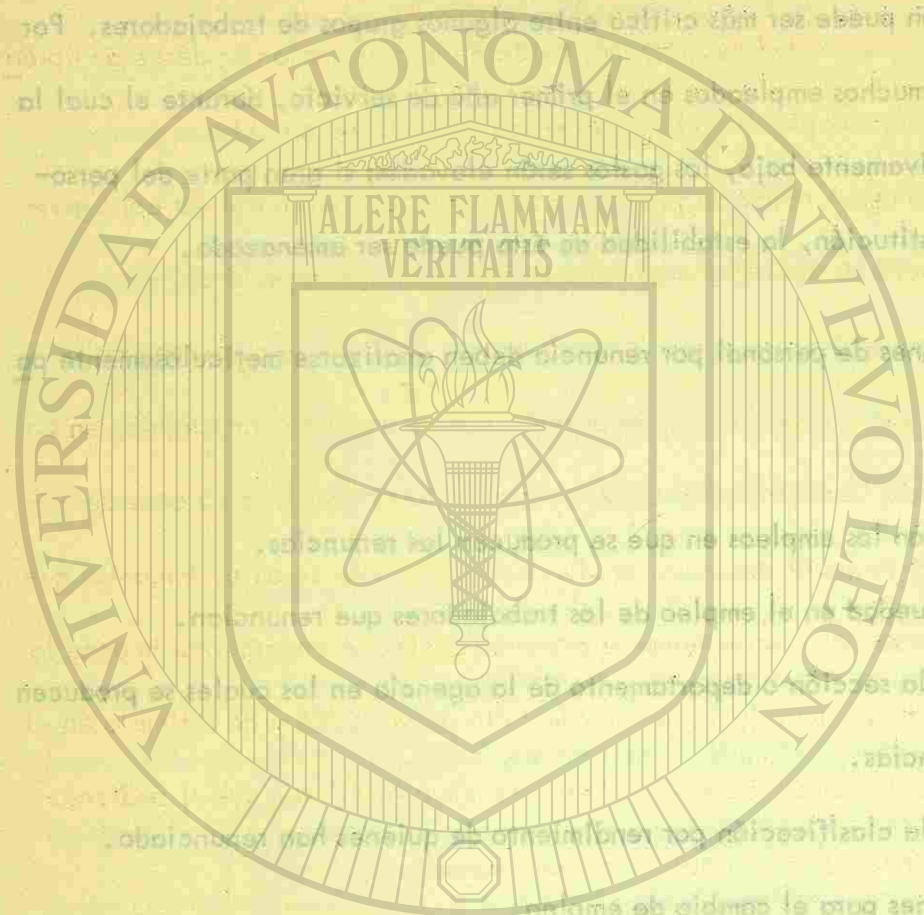
en términos de renovación mensual. En la "renovación" no se cuentan las muertes, los

retiros por edad o la finalización de un trabajo temporal. No hay normas de renovación que puedan aplicarse a comparar la renovación de una agencia con la otra. La medida de renovación es influida por la proporción de mujeres en el personal. Johnson estima

que 63 de 100 de los trabajadores son mujeres y que con éstas, suele ser más elevada la tasa de renovación que cuando son hombres. Los factores que comparan

los factores que influyen en la renovación son: el matrimonio, y los embarazos. La ausencia de oportunidades de ascenso, trabajo que implique aislamiento o esfuerzo físico pesado o dislocaciones económicas causadas por actividades de defensa o por depresión económica, son factores

que influyen en la renovación de las razones reales.



Las razones para renunciar pueden clasificarse en alguno de los siguientes grupos:

- 1.- Razones ajenas al trabajo en sí, tales como embarazo, nuevo empleo del marido o necesidad de estar más cerca de padres ancianos; deseo de aprender más o inadaptabilidad al empleo por razones de carácter.
- 2.- Falta de oportunidad de progreso profesional por razón del estrecho marco de actividades o del pequeño número de cargos superiores.
- 3.- Falta de satisfacción por el empleo mismo: "no era lo que esperaba", "demasiada rutina", "mucho papeleo". Guest, citado por Argyris, en un estudio de 18 operarios de cadena de ensamble, con 12 a 15 años de antigüedad y que al renunciar perdieron sus bonos de trabajo, encontró que las razones más frecuentemente aducidas fueron la presión que impone la rapidez de marcha de la banda y la falta de variedad y de estímulo en el trabajo. De otros 383 trabajadores, la mayoría dijeron que si pudieran renunciar lo harían, y por las mismas razones.

Muchos trabajadores profesionales sufren la misma falta de satisfacción profesional.

- 4.- Relaciones poco satisfactorias. El disgusto por los supervisores, por los controles administrativos, por un control demasiado "autoritario" o una "dirección débil", son frecuentes razones de renuncia.
- 5.- Remuneración insuficiente u otras condiciones de trabajo. El salario, la norma de vacaciones o las providencias de retiro pueden crear disgusto. Y si el trabajo se hace en lugares aislados, el no proporcionar adecuado alojamiento u otras comodidades a los empleados podría ocasionar

Las razones para renunciar pueden clasificarse en alguna de las siguientes:

1. Razones ajenas al trabajo en sí, tales como embarazo, nuevo empleo del

marido o necesidad de estar en otra ciudad, deseo de probar

otro tipo de trabajo, etc.

2. Falta de oportunidad de promoción en el empleo actual.

3. Falta de satisfacción por el empleo actual.

4. Falta de satisfacción por el salario.

5. Falta de satisfacción por las condiciones de trabajo.

6. Falta de satisfacción por el ambiente de trabajo.

7. Falta de satisfacción por el tipo de trabajo.

8. Falta de satisfacción por el tipo de jefe.

9. Falta de satisfacción por el tipo de compañeros de trabajo.

10. Falta de satisfacción por el tipo de horario de trabajo.

11. Falta de satisfacción por el tipo de empresa.

12. Falta de satisfacción por el tipo de industria.

13. Falta de satisfacción por el tipo de país.

14. Falta de satisfacción por el tipo de cultura.

15. Falta de satisfacción por el tipo de sociedad.

16. Falta de satisfacción por el tipo de familia.

17. Falta de satisfacción por el tipo de amigos.

18. Falta de satisfacción por el tipo de hobbies.

19. Falta de satisfacción por el tipo de valores.

20. Falta de satisfacción por el tipo de ideales.

21. Falta de satisfacción por el tipo de aspiraciones.

22. Falta de satisfacción por el tipo de sueños.

23. Falta de satisfacción por el tipo de esperanzas.

24. Falta de satisfacción por el tipo de deseos.

25. Falta de satisfacción por el tipo de anhelos.

26. Falta de satisfacción por el tipo de metas.

27. Falta de satisfacción por el tipo de objetivos.

28. Falta de satisfacción por el tipo de propósitos.

29. Falta de satisfacción por el tipo de planes.

30. Falta de satisfacción por el tipo de proyectos.

31. Falta de satisfacción por el tipo de programas.

32. Falta de satisfacción por el tipo de políticas.

33. Falta de satisfacción por el tipo de procedimientos.

34. Falta de satisfacción por el tipo de métodos.

35. Falta de satisfacción por el tipo de técnicas.

36. Falta de satisfacción por el tipo de herramientas.

37. Falta de satisfacción por el tipo de recursos.

38. Falta de satisfacción por el tipo de capacidades.

39. Falta de satisfacción por el tipo de habilidades.

40. Falta de satisfacción por el tipo de conocimientos.

41. Falta de satisfacción por el tipo de experiencias.

42. Falta de satisfacción por el tipo de aprendizajes.

43. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

44. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

45. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

46. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

47. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

48. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

49. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

50. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

51. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

52. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

53. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

54. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

55. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

56. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

57. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

58. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

59. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

60. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

61. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

62. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

63. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

64. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

65. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

66. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

67. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

68. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

69. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

70. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

71. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

72. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

73. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

74. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

75. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

76. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

77. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

78. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

79. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

80. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

81. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

82. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

83. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

84. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

85. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

86. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

87. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

88. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

89. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

90. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

91. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

92. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

93. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

94. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

95. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

96. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

97. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

98. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

99. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

100. Falta de satisfacción por el tipo de enseñanzas.

un alto número de renunciaciones.

Cualquiera que sea la razón, la dirección administrativa debe estudiar los casos de separación y considerar si ésta, cuando no hubiese sido deseada por la agencia, hubiera sido evitable. Aún cuando la causa sea ajena a la agencia, sería posible evitar futuras separaciones por el mismo motivo. Un buen emplazamiento disminuiría el número de los que renuncian por razones personales. Consejo atinado podría persuadir a una mujer que renuncia para cuidar de su familia, de que volviera a la agencia cuando los niños fueran mayores; un programa de orientación y bienvenida para los nuevos empleados o de frecuentes y prolongadas licencias para quienes trabajan en regiones alejadas podría ayudar a disminuir la influencia nociva del alojamiento inadecuado o del aislamiento profesional.

SATISFACCION EN EL EMPLEO.

Cabe presumir que la satisfacción en el trabajo guarda relación positiva con los resultados del mismo. En realidad, Roethlisberger y Dickson, encontraron que el grado de éxito en la producción y el de la satisfacción por el trabajo se encuentran tan próximos que podrían considerarse juntos.

Hoppock define así "la satisfacción del trabajo": Toda combinación de circunstancias psicológicas y ambientales que induzcan a una persona a decir sinceramente:

"estoy satisfecho de mi empleo". De dichas circunstancias, no todas se refieren a la situación de trabajo. Las propias actitudes del trabajador, su capacidad para adaptarse, su inclinación a buscar o evitar la interacción con otros, el grado al cual el empleo se adapte al concepto que tiene de sí mismo como trabajador, son factores que influirán en su opinión acerca de determinado empleo.

Las razones para renunciar pueden clasificarse en alguna de las siguientes:

1. Razones ajenas al trabajo en sí, tales como embarazo, nuevo empleo del

marido o necesidad de estar en otra ciudad, deseo de probar

otro tipo de trabajo, etc.

2. Falta de oportunidad de promoción o de actividades o del personal dentro de la organización.

3. Falta de satisfacción por el empleo mismo. No es lo que se esperaba.

"demasiado liviano", "mucho trabajo", etc.

estudio de 18 operarios de cadena de montaje, con 12 a 15 años de ex-

perencia y que al renunciar pedían un punto de trabajo, en donde que-

las razones más frecuentemente aducidas fueron la presión que imponía la

rigidez de marcha de la banda y la falta de variedad y de estímulo en el

trabajo. De otros 383 trabajadores, la mayoría dijo que si pudieran

renunciar lo harían, y por las mismas razones.

Muchos trabajadores profesionales sufren la misma falta de satisfacción profes-

ional.

4. Relaciones poco satisfactorias. El estudio por los supervisores por los

controles administrativos, por un control demeritado, "outstanding" o una

"dirección débil", son frecuentes razones de renuncia.

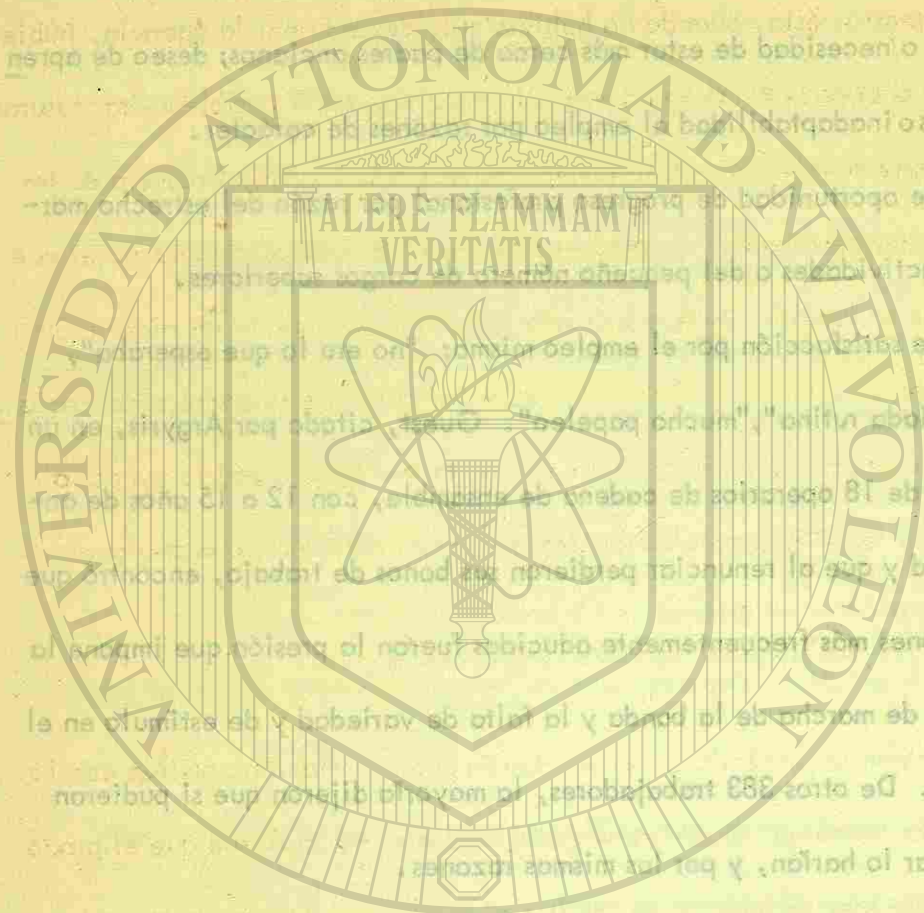
5. Remuneración insuficiente u otras condiciones de trabajo. El salario, la

norma de vacaciones o las providencias de retiro pueden crear desagrado.

Y si el trabajo se hace en lugares aislados, el no proporcionar adecuada

su opinión acerca de determinado empleo.

de alojamiento u otras comodidades a los empleados podría ocasionar



un alto número de renuncias.

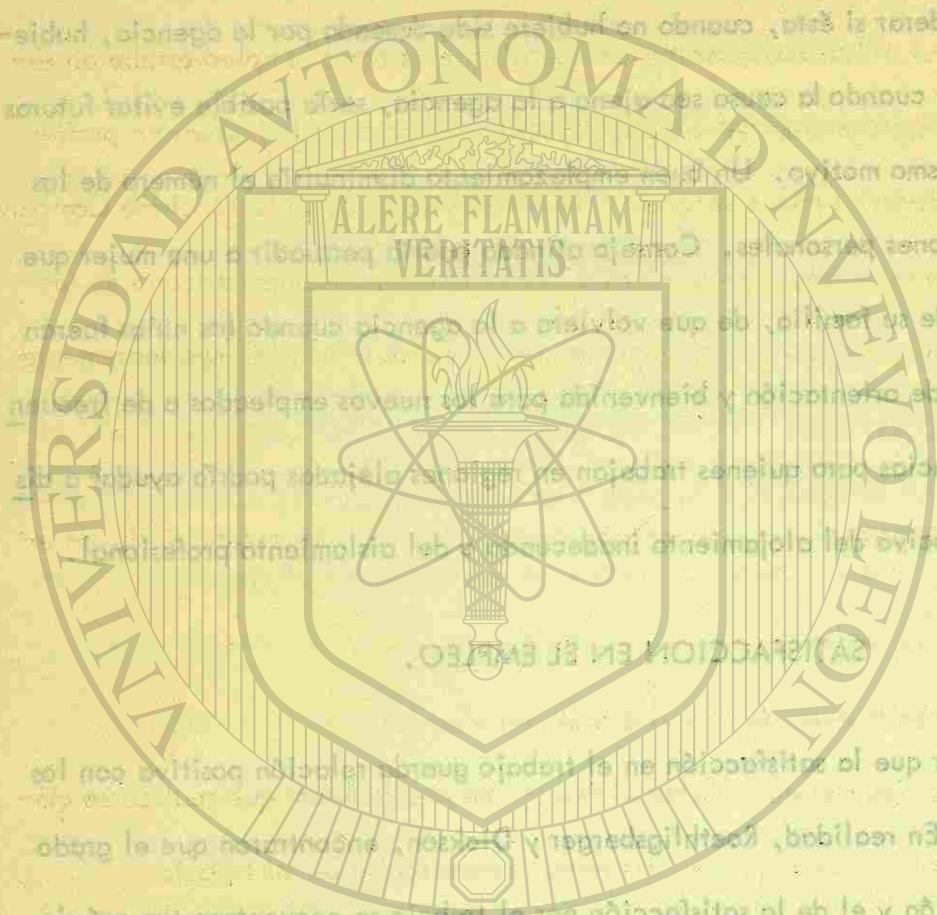
Cualquiera que sea la razón, la dirección administrativa debe estudiar los casos de separación y considerar si ésta, cuando no hubiese sido deseada por la agencia, hubiera sido evitable. Aún cuando la causa sea ajena a la agencia, sería posible evitar futuras separaciones por el mismo motivo. Un buen emplazamiento disminuiría el número de los que renuncian por razones personales. Consejo atinado podría persuadir a una mujer que renuncia para cuidar de su familia, de que volviera a la agencia cuando los niños fueran mayores; un programa de orientación y bienvenida para los nuevos empleados o de frecuentes y prolongadas licencias para quienes trabajan en regiones alejadas podría ayudar a disminuir la influencia nociva del alojamiento inadecuado o del aislamiento profesional.

SATISFACCION EN EL EMPLEO.

Cabe presumir que la satisfacción en el trabajo guarda relación positiva con los resultados del mismo. En realidad, Roethlisberger y Dickson, encontraron que el grado de éxito en la producción y el de la satisfacción por el trabajo se encuentran tan próximos que podrían considerarse juntos.

Hoppock define así "la satisfacción del trabajo": Toda combinación de circunstancias psicológicas y ambientales que induzcan a una persona a decir sinceramente:

"estoy satisfecho de mi empleo". De dichas circunstancias, no todas se refieren a la situación de trabajo. Las propias actitudes del trabajador, su capacidad para adaptarse, su inclinación a buscar o evitar la interacción con otros, el grado al cual el empleo se adapte al concepto que tiene de sí mismo como trabajador, son factores que influirán en su opinión acerca de determinado empleo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En las condiciones de trabajo, el alcance de los factores que influyen en la satisfacción es muy amplio. Particularmente entre los trabajadores profesionales, el interés y la incitación del empleo mismo podrían ser el factor primario. Los estudios de Nahm y Scholz, realizados por enfermeras, mostraron que el interés por el empleo establece estrecha relación con la satisfacción del mismo. También entre los trabajadores no profesionales parece encontrarse la misma relación. La International Business Machine Company encontró que un programa de empleos que daba a cada trabajador mayor variedad de funciones y tareas aumentaba el orgullo del empleado por su labor e influyó importantemente en su actitud.

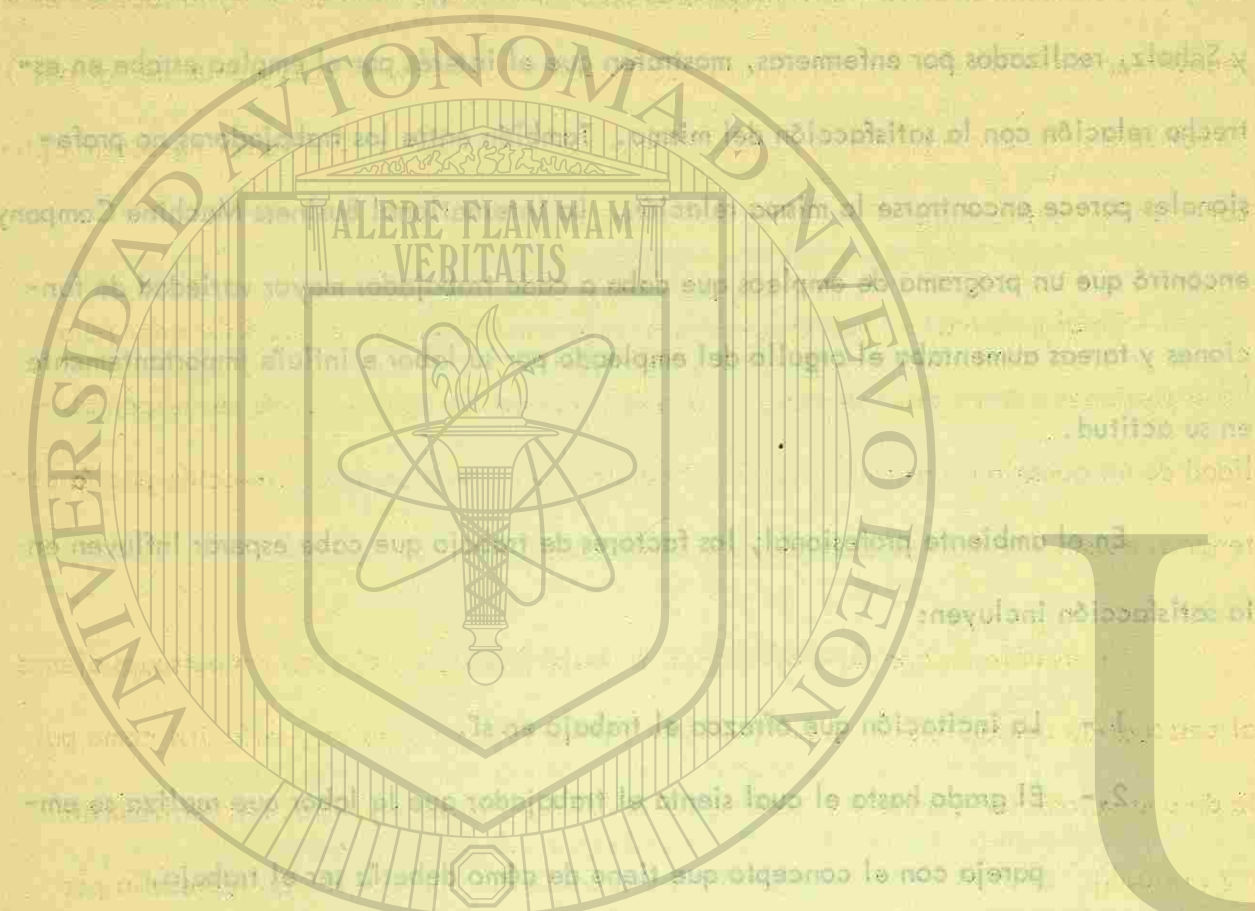
En el ambiente profesional, los factores de trabajo que cabe esperar influyen en la satisfacción incluyen:

- 1.- La incitación que ofrezca el trabajo en sí.
- 2.- El grado hasta el cual sienta el trabajador que la labor que realiza se empareja con el concepto que tiene de cómo debería ser el trabajo.
- 3.- Relaciones con supervisores, administradores, grupos de policía y colaboradores.
- 4.- Oportunidades para que se precien sus aptitudes profesionales y de mejorar éstas.
- 5.- Oportunidades de ascenso y de mejora de salario.
- 6.- Condiciones de vida.

La satisfacción en el empleo no es un valor absoluto que varía de todo a nada.

El trabajador satisfecho de su empleo en general puede estar altamente disgustado con ciertos aspectos del mismo.

En las condiciones de trabajo, el estado de los factores que influyen en la satisfacción es muy amplio. Particularmente entre los trabajadores profesionales, el interés y la inclinación del empleo mismo coinciden con el factor primario. Los estudios de Folsom y Sargent, realizados por enfermeras, muestran que el interés y la inclinación están en estrecha relación con la satisfacción del mismo. En la industria, la satisfacción profesional parece encontrarse la misma. En el programa de estudios que se hizo en la Universidad de Michigan y otros lugares y datos demuestran el efecto del empleo en la inclinación y el interés en su actividad. En el ambiente industrial, los factores de trabajo que más afectan influyen en la satisfacción incluyen: 1. El grado hasta el cual siente el trabajador que su trabajo es importante. 2. El grado hasta el cual siente el trabajador que su trabajo es interesante. 3. Relaciones con supervisores, administradores, grupos de colegas y colegas.



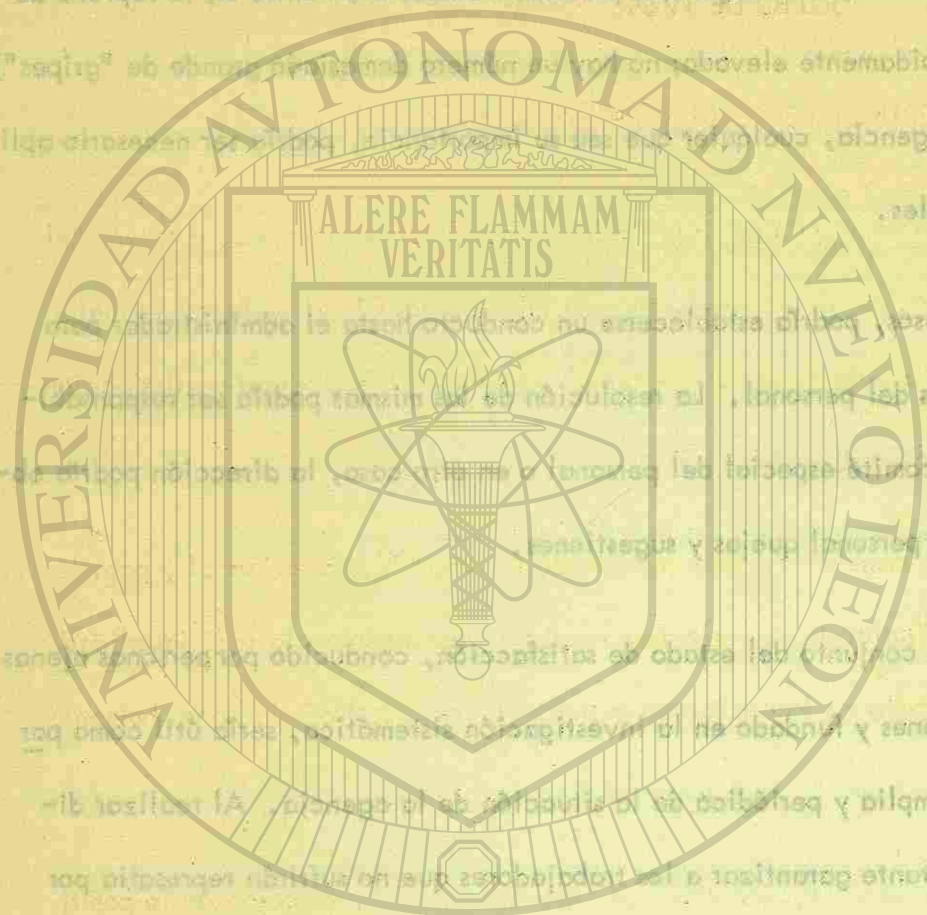
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Por esta razón, una estimación periódica de la satisfacción tiene muchas ventajas. Puede estimarse sencillamente el nivel de satisfacción mediante la impresión general del personal administrativo (los trabajadores parecen llevarse bien entre sí; la rapidez de renovación no es indebidamente elevada; no hay un número demasiado grande de "gripes"). Sin embargo, en una agencia, cualquier que sea su importancia, podría ser necesario aplicar criterios más formales.

En algunos casos, podría establecerse un conducto hasta el administrador para las sugerencias o quejas del personal. La resolución de las mismas podría ser responsabilidad de un consejo o comité especial del personal o en otro caso, la dirección podría obtener directamente del personal quejas y sugerencias.

Un estudio de conjunto del estado de satisfacción, conducido por personas ajenas al personal de operaciones y fundado en la investigación sistemática, sería útil como parte de una valoración amplia y periódica de la situación de la agencia. Al realizar dichos estudios, es importante garantizar a los trabajadores que no sufrirán represalia por sus juicios u opiniones.

Tomado de ADMINISTRACION DE LOS SERVICIOS DE SALUD PUBLICA. [®]
FREEMAN & HOLMES.
EDITORIAL INTERAMERICANA, S.A.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Tomado de ADMINISTRACION DE LOS SERVICIOS DE SALUD PUBLICA

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEON
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

CURSO DE VERANO PARA GRADUADOS

JULIO DE 1966.

PRINCIPIOS EN LA SUPERVISION

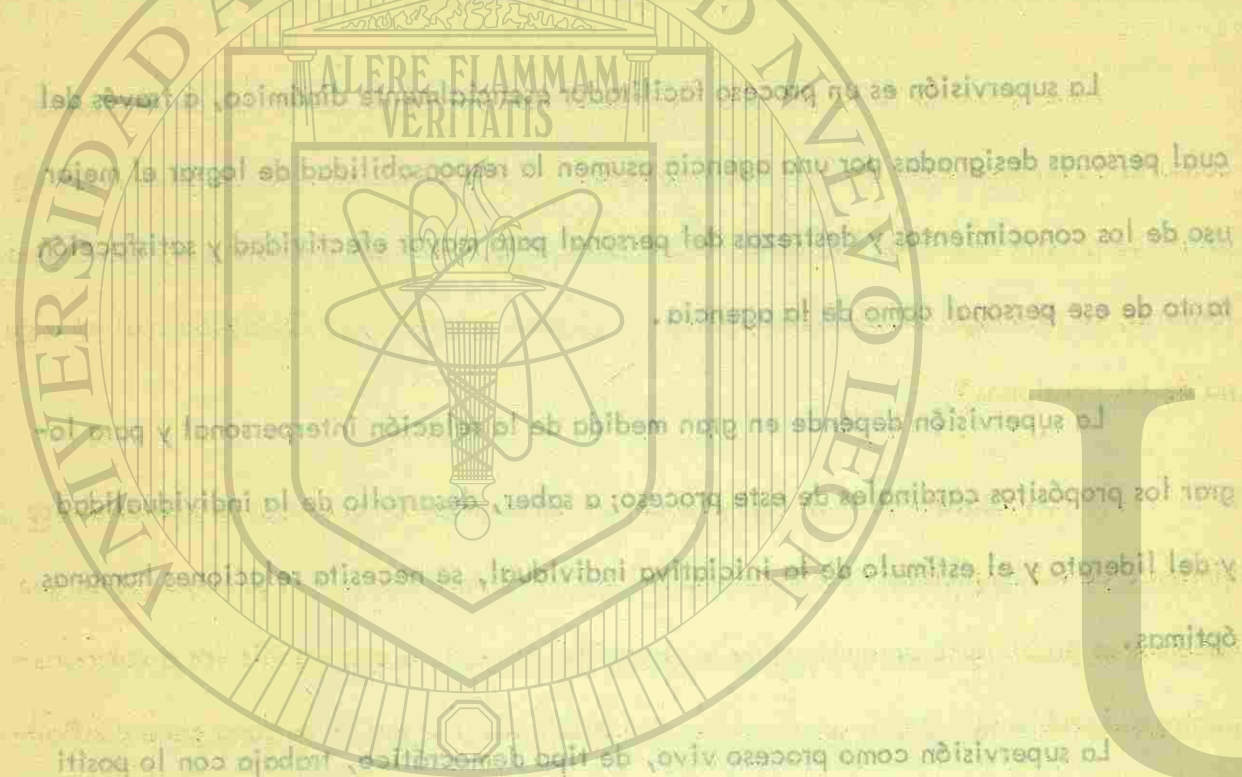
La supervisión es un proceso facilitador esencialmente dinámico, a través del cual personas designadas por una agencia asumen la responsabilidad de lograr el mejor uso de los conocimientos y destrezas del personal para mayor efectividad y satisfacción tanto de ese personal como de la agencia.

La supervisión depende en gran medida de la relación interpersonal y para lograr los propósitos cardinales de este proceso; a saber, desarrollo de la individualidad y del liderato y el estímulo de la iniciativa individual, se necesita relaciones humanas óptimas.

La supervisión como proceso vivo, de tipo democrático, trabaja con lo positivo del ser humano y se basa en la confianza mutua (trust) entre los dos o más seres envueltos en el proceso. Por ser cada individuo totalmente diferente al otro, no podemos llevarla a cabo en forma estereotipada si no más bien las reglas y principios deben ser aplicados de acuerdo con cada caso individual. ®

Dar una definición de lo que es supervisión y proveer una serie de principios es muy fácil pero aplicarlos a seres humanos con distintas actitudes, experiencias y trasfondo cultural resulta sumamente difícil.

Este proceso resulta aún más difícil si recordamos que la supervisión es básicamente una relación de ayuda y aunque parezca paradójico, no todos desean ser ayuda-



La supervisión es un proceso que se desarrolla a través del cual personas designadas por una agencia asumen la responsabilidad de lograr el mejor uso de los conocimientos y destrezas del personal para lograr efectividad y satisfacción tanto de ese personal como de la agencia.

La supervisión depende en gran medida de la relación interpersonal y para lograr los propósitos cardinales de este proceso: a saber, desarrollo de la individualidad y del liderazgo y el estímulo de la iniciativa individual, se necesitan relaciones humanas óptimas.

La supervisión como proceso vivo, de tipo democrático, trabaja con lo positivo de la personalidad humana y se basa en la confianza mutua (trust) entre los dos o más seres humanos que participan en el proceso. Por ser cada individuo totalmente diferente al otro, no podemos llevarlo a cabo en forma estereotipada ni más bien los principios de supervisión deben ser aplicados de acuerdo con cada caso individual.

Por una definición de lo que es supervisión y proveer una serie de principios es muy fácil pero aplicarlos a seres humanos con distintas actitudes, experiencias y trasfondo cultural resulta sumamente difícil.

Este proceso resulta aún más difícil si recordamos que la supervisión es básicamente un proceso de desarrollo en un clima de respeto y consideración. La supervisión debe desarrollarse en un clima de respeto y consideración. La supervisión debe desarrollarse en un clima de respeto y consideración. La supervisión debe desarrollarse en un clima de respeto y consideración.

dos y no todos tienen la intención genuina de ayudar. Algunas personas resienten el que se les ayude porque para ellos significa admitir a otros que han fracasado o que no saben valerse por sí solos. Por otro lado, una persona puede creer que está ayudando, cuando la intención puede ser la de hacer sentir el peso de su autoridad. Si esto es así, entonces cabe preguntar.... ¿Cómo es que se ayuda?

Para contestar podríamos poner varios ejemplos. Supongamos que un empleado consulta un problema con su superior inmediato. Este le contesta, "No te preocupes, de ja eso de mi cuenta, ésto lo arreglo yo", o le dice "Eso no tiene importancia, eso es una tontería, tú te ahogas en un vaso de agua." ¿Creen ustedes que hubo ayuda real en alguna de las ocasiones?

Si como supervisor queremos ayudar debemos recordar que para estimular el crecimiento de los empleados no debemos quitarle el problema de las manos si no que lo que hacemos es propiciarle un análisis de la situación, llevarlo a que estudie los diversos aspectos del problema y proponga él mismo varias soluciones. Así la persona gana confianza en sí mismo y mantiene su integridad personal.

Se ha dicho al principio que no es fácil poner práctica los principios de supervisión pero es muy conveniente que el supervisor recuerde, para poder dar frente a las distintas situaciones que se les presenten en su labor, los siguientes principios: ®

1. Toda agencia de gobierno tiene su filosofía (la de prestar un mejor servicio) por lo tanto todos los procedimientos que se utilizan, incluyendo la supervisión, deben estar a tono con esta filosofía y moverse hacia el máximo de eficiencia en el logro de los objetivos.
2. La supervisión debe desenvolverse en un clima de respeto y consideración al ser humano.

Nota: TOMADO DEL BOLETIN DEL PROGRAMA DE SALUD MENTAL.

dos y no todos tienen la intención genuina de ayudar. Algunas personas resisten el que se les ayude porque para ellos significa admitir a otros que han fracasado o que no saben valerse por sí solos. Por otro lado, una persona puede creer que está ayudando, cuando la intención puede ser la de hacer sentir el peso de su autoridad. Si esto es así, entonces cabe preguntarse...

Para contestar podríamos poner varios ejemplos. Podríamos decir que un empleado consulta un problema con su superior inmediato. Este le contesta: "No te preocupes de eso de mi cuenta, esto lo arreglo yo", o le dice "Eso no tiene importancia, eso es una tontería, te lo arreglo en un vaso de agua". ¿Creen ustedes que hubo ayuda real en alguna de las ocasiones?

Si como supervisor queremos ayudar debemos recordar que para estimular el crecimiento de los empleados no debemos quitarle el problema de las manos si no que lo hacemos es propiciando un análisis de la situación. Hay que estar dispuesto a hacer preguntas del problema y proponer el mismo varias soluciones. Así la persona gana confianza en sí mismo y mantiene su integridad personal.

Se ha dicho al principio que no es fácil poner práctica los principios de supervisión pero es muy conveniente que el supervisor recuerde, con toda claridad, los distintos situaciones que se les presentan en su labor, los siguientes principios:

La supervisión debe desarrollarse en un clima de respeto y consideración al ser humano.

3. La autoridad del supervisor emana de su capacidad profesional y no de su capricho.
4. La supervisión es un proceso cooperativo.
5. Normalmente el individuo desea aprender y crecer.
6. El ser humano (el supervisado) reacciona física y emocionalmente a la supervisión. El supervisor también lleva al proceso, o desarrolla su carga emocional.
7. La gente tiene ideas y patrones de conducta que hay que respetar.
8. Las actitudes cambian y los prejuicios se modifican con nuevas experiencias pero esto es un proceso lento y gradual.
9. Las gentes resisten los cambios por temor a lo nuevo pero el conocimiento disminuye el temor.

REFERENCIAS usadas en los cuatro primeros artículos:

1. Supervisión - New Patterns and Processes- Margaret Williamson
2. Supervisión and Consulation- Adult Education Association
3. Common Sense About Supervising People- Veterans Administration
4. It's Good Business to Know Your Men- U. S. Dept. of Health, Education, and Welfare.
5. Relaciones Humanas en el servicio Público- Dolores G. La Caro.

Nota: TOMADO DEL BOLETIN DEL PROGRAMA DE SALUD MENTAL.

3. La función del supervisor es el bienestar profesional y no de su

capítulo.

4. La supervisión es un proceso cooperativo.

5. Normalmente el individuo debe tener un

6. El ser humano (el supervisor) debe tener un

7. El supervisor debe tener un

8. El supervisor debe tener un

9. El supervisor debe tener un

10. El supervisor debe tener un

11. El supervisor debe tener un

12. El supervisor debe tener un

13. El supervisor debe tener un

14. El supervisor debe tener un

15. El supervisor debe tener un

16. El supervisor debe tener un

17. El supervisor debe tener un

18. El supervisor debe tener un

19. El supervisor debe tener un

20. El supervisor debe tener un

21. El supervisor debe tener un

22. El supervisor debe tener un

23. El supervisor debe tener un

24. El supervisor debe tener un

25. El supervisor debe tener un

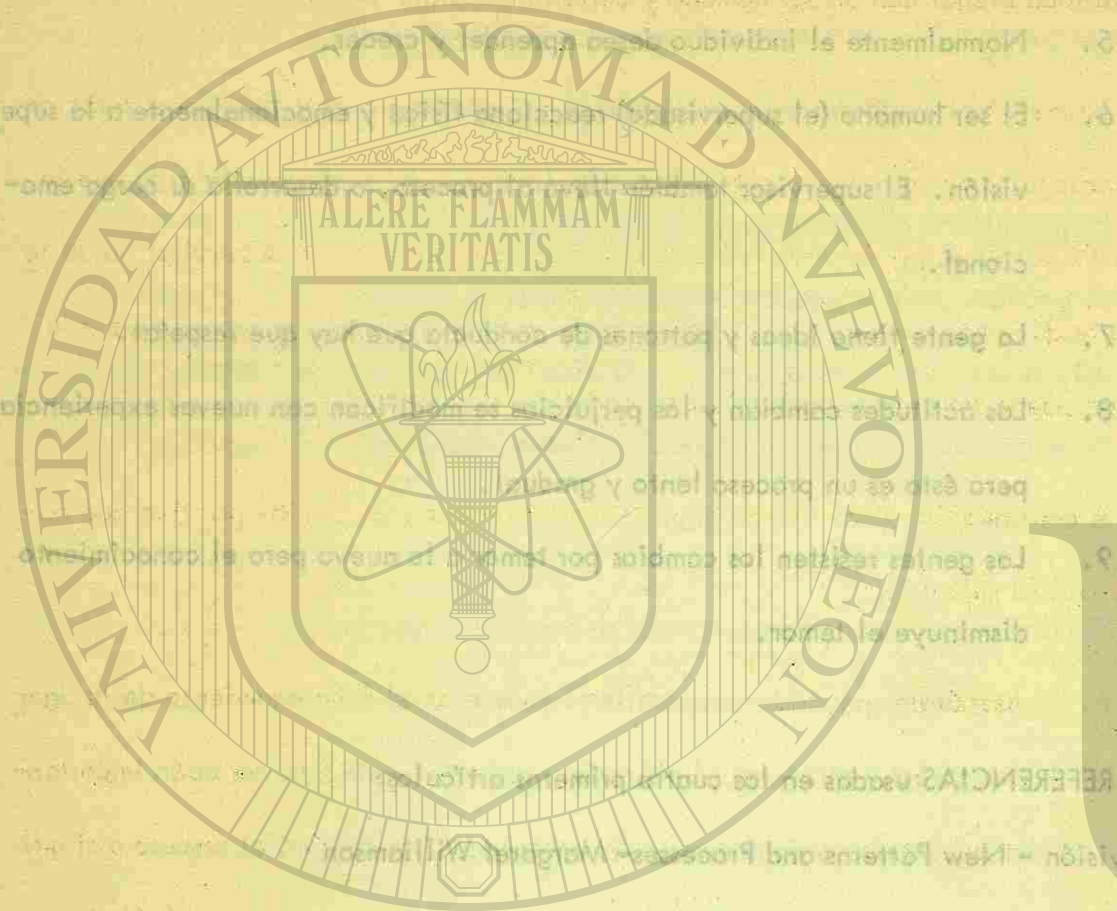
26. El supervisor debe tener un

27. El supervisor debe tener un

28. El supervisor debe tener un

29. El supervisor debe tener un

30. El supervisor debe tener un



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
NOTA: TOMADO DEL BOLETÍN DEL PROGRAMA DE SALUD MENTAL.

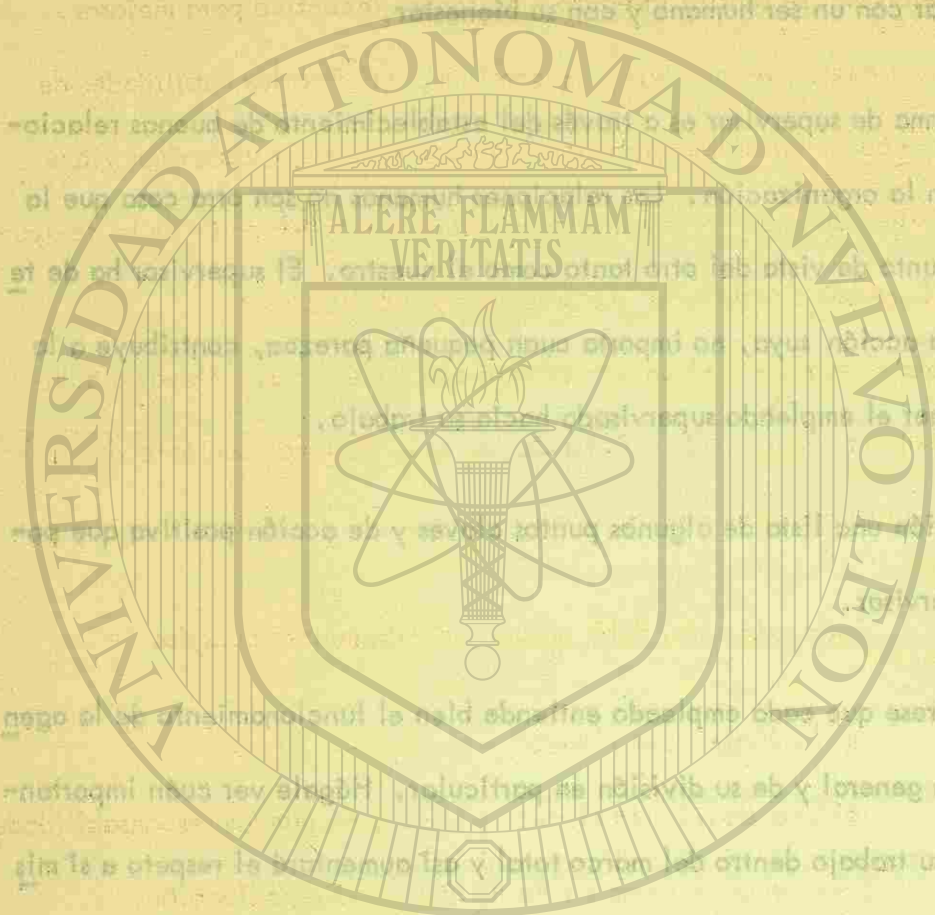
EL SENTIDO COMUN NOS DICE.... QUE

La supervisión conlleva una gran responsabilidad, pues entre otras cosas al supervisor le toca bregar con un ser humano y con su bienestar.

La mejor forma de supervisar es a través del establecimiento de buenas relaciones interpersonales en la organización. Las relaciones humanas no son otra cosa que la habilidad de ver el punto de vista del otro tanto como el nuestro. El supervisor ha de tener presente que cada acción suya, no importa cuan pequeña parezca, contribuye a la actitud que pueda tener el empleado supervisado hacia su trabajo.

A continuación una lista de algunos puntos claves y de acción positiva que podemos utilizar al supervisar.

1. Asegúrese que cada empleado entiende bien el funcionamiento de la agencia en general y de su división en particular. Hágale ver cuán importante es su trabajo dentro del marco total y así aumentará el respeto a sí mismo y a su agencia. El debe enterarse de lo que sucede a su alrededor y sentir que "pertenece".
2. Como supervisor asegúrese que cada empleado conozca bien sus tareas y responsabilidades y que las funciones de su cargo estén bien específicas. Al eliminar las dudas y confusión en la realización de tareas usted ayudará a que el empleado se sienta más satisfecho en su trabajo.
3. Disponga metas (standards) altas de funcionamiento. A la mayor parte de las personas les gusta sentirse orgullosas de su labor, y dentro de límites razonables, mientras más producen más satisfacción sienten. Por el contrario cuando un empleado sabe que su productividad es mediocre o deficiente



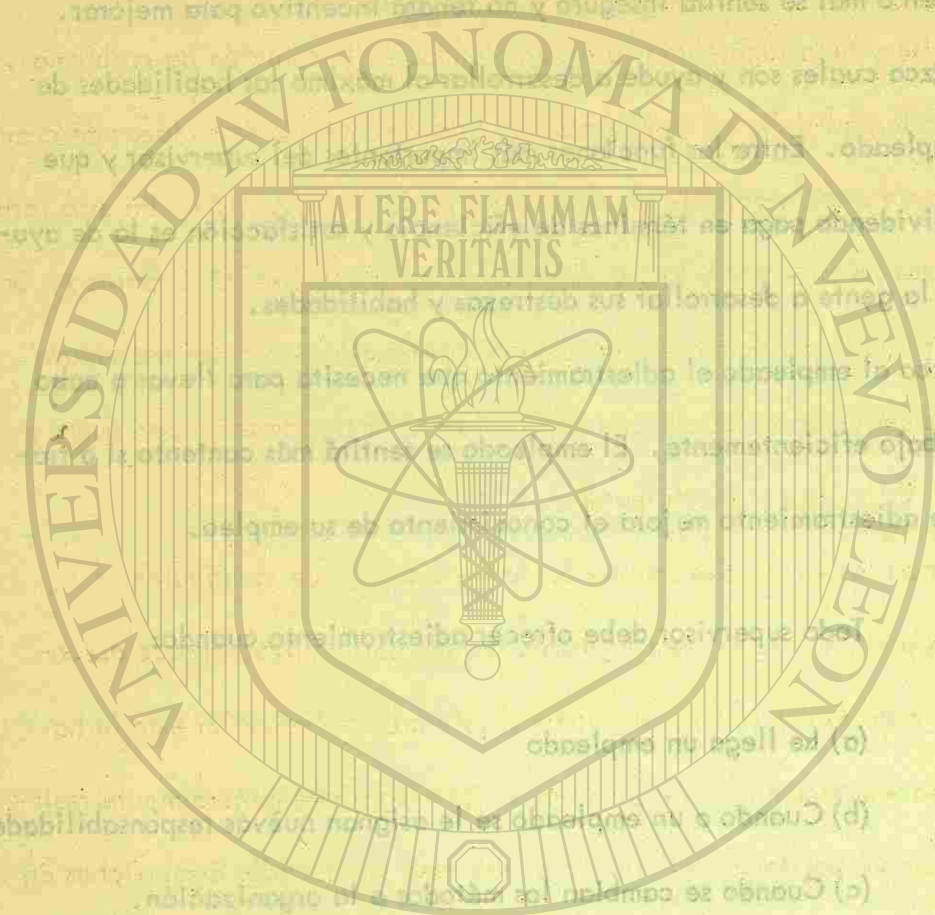
te termina por sentirse descontento y abochornado.

4. Déjele saber al empleado como va en su trabajo. Si éste no sabe si lo hace bien o mal se sentirá inseguro y no tendrá incentivo para mejorar.
5. Conozca cuales son y ayude a desarrollar al máximo las habilidades de su empleado. Entre las funciones más importantes del supervisor y que más dividendo paga en términos de eficiencia y satisfacción es la de ayudar a la gente a desarrollar sus destrezas y habilidades.
6. Ofrezca al empleado el adiestramiento que necesita para llevar a cabo su trabajo eficientemente. El empleado se sentirá más contento si a través de adiestramiento mejora el conocimiento de su empleo.

Todo supervisor debe ofrecer adiestramiento cuando:

- (a) Le llega un empleado
- (b) Cuando a un empleado se le asignan nuevas responsabilidades.
- (c) Cuando se cambian los métodos o la organización.

7. Trate de conseguir solidaridad en el grupo. Cuando hay unidad de propósitos en un grupo, hay también cooperación y orgullo en la labor realizada. El supervisor ayuda a desarrollar esta solidaridad a través de varias medidas, a saber.
 - a) Reconoce los triunfos.
 - b) Lucha por los derechos y privilegios del grupo.
 - c) Consigue que los empleados nuevos sean asimilados por el grupo.
 - d) Evita la excesiva interferencia al grupo, aunque dá el sentido de dirección y unidad necesaria para contribuir al logro de los objetivos.



e) Trata de que las condiciones de trabajo sean las mejores.

El éxito de por sí es probablemente el mejor estímulo para mayores triunfos.

8. Consulte y pida sugerencias a sus empleados en la solución de problemas.

En vez de pedirle a los empleados que trabajen más, pídale ideas de como resolver ciertos problemas y envuélvalos en la planificación. En esta forma se les permite participar en algo fuera de los límites de su empleo. En este tipo de supervisión se reconocen las potencialidades del individuo.

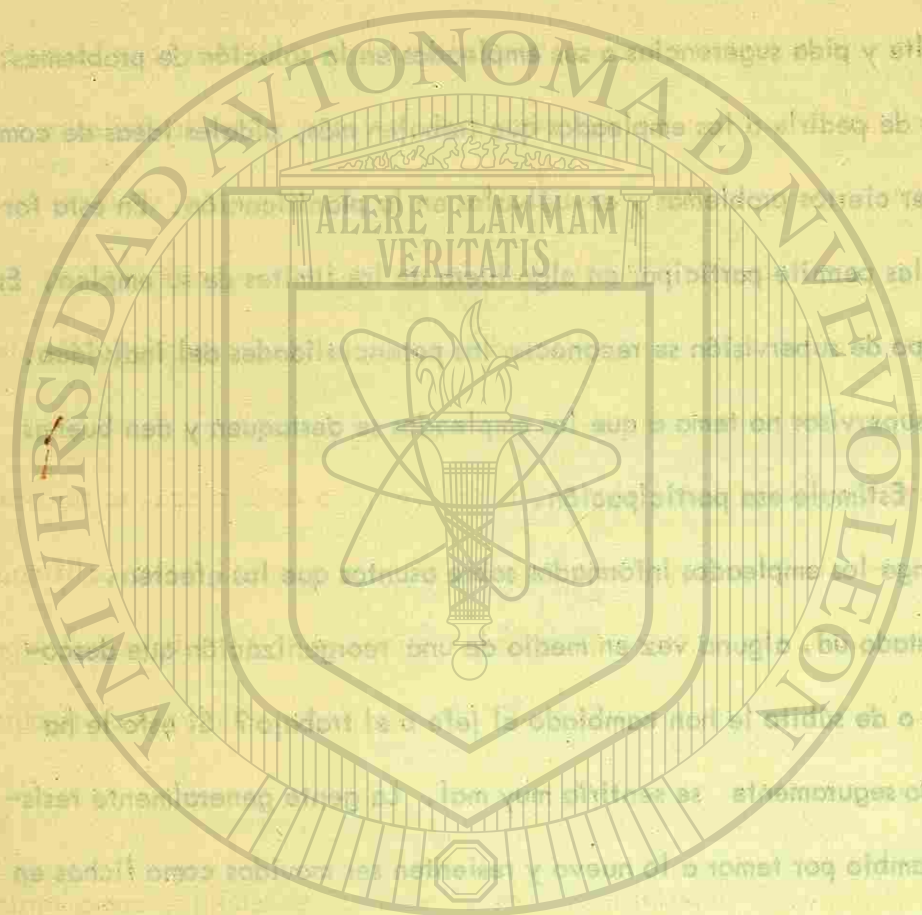
Como supervisor no tema a que los empleados se destaquen y den buenas ideas. Estimule esa participación.

9. Mantenga los empleados informados sobre asuntos que los afecten.

¿Ha estado ud. alguna vez en medio de una reorganización que desconocía, o de súbito le han cambiado el jefe o el trabajo? Si esto le ha ocurrido seguramente se sentiría muy mal. La gente generalmente resiste el cambio por temor a lo nuevo y resienten ser movidos como fichas en un tablero. No siempre se puede consultar a los empleados sobre decisiones tomadas por jefes grandes de una organización; sin embargo se puede con alguna anterioridad avisar los cambios y explicarles el motivo de lo mismo. Esto disminuye el temor.

10. Trate a la gente como personas. Cada cual es diferente y con caracterís-

ticas propias. Lo que estimula a unos puede disgustar a otros. Conozca a los empleados. Un buen supervisor toma en cuenta las diferencias individuales. A cada persona le gusta que lo identifiquen por su nombre y no como "el oficinista I", "el del mimeógrafo", o "el que está a cargo del archivo". Cuando el empleado se percatara que el supervisor está in-



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

interesado solamente en el trabajo y que a él se le trata como una "cosa", no va a dar su máximo en el trabajo.

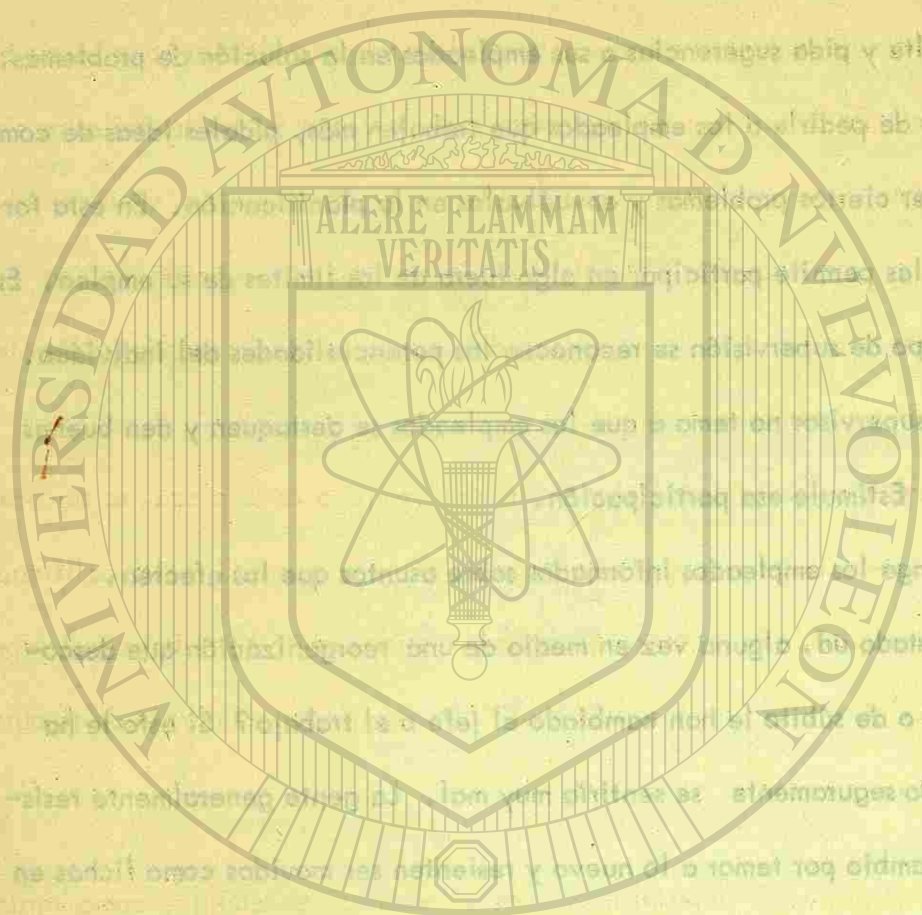
11. Reconozca y premie la labor meritoria y a la vez tome medidas para remediar casos de vagancia e indisciplina. La alabanza sincera hace sentir bien a todos. La falta de reconocimiento es responsable de mucho malestar en las agencias. Compare al empleado con su rendimiento anterior y no con el rendimiento de los demás. Si el trabajo de un empleado es pobre y su comportamiento detrimental a la organización, averigüe qué le sucede y llámelo la atención con honradez y firmeza.
12. Esté seguro de seleccionar el mejor candidato para cada plaza, es sumamente importante seleccionar por cada cargo la persona que esté mejor calificada pues el empleado se sentirá más seguro y satisfecho en su trabajo y el supervisor podrá realizar sus tareas más eficientemente con economía de tiempo y esfuerzo.

Recuerde que el éxito del supervisor se mide en términos de cuanto, como verdadero líder, es capaz de inspirar al trabajador a desempeñar mejor sus deberes. El haber tenido parte en el crecimiento de otros seres humanos es generalmente la mayor satisfacción que recibe un buen supervisor.

COMPONENTES EMOCIONALES EN EL PROCESO DE SUPERVISION[®]

La supervisión es un proceso que se lleva a efecto mediante el establecimiento de una relación entre el supervisor y el supervisado o supervisados. En este proceso entran en juego dos o más personalidades que se afectan entre sí.

Tanto el supervisor como las personas a quienes éste supervisa, traen a la super-



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

10. Tente a la gente como personas. Cada cual es diferente y con características...

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La supervisión es un proceso que se lleva a efecto mediante el establecimiento de una relación entre el supervisor y el supervisado o supervisados. En este proceso entran en juego dos o más personalidades que se afectan entre sí.

interesado solamente en el trabajo y que a él se le trata como una "cosa", no va a dar su máximo en el trabajo.

11. Reconozca y premie la labor meritoria y a la vez tome medidas para remediar casos de vagancia e indisciplina. La alabanza sincera hace sentir bien a todos. La falta de reconocimiento es responsable de mucho malestar en las agencias. Compare al empleado con su rendimiento anterior y no con el rendimiento de los demás. Si el trabajo de un empleado es pobre y su comportamiento detrimental a la organización, averigüe qué le sucede y llámelo la atención con honradez y firmeza.

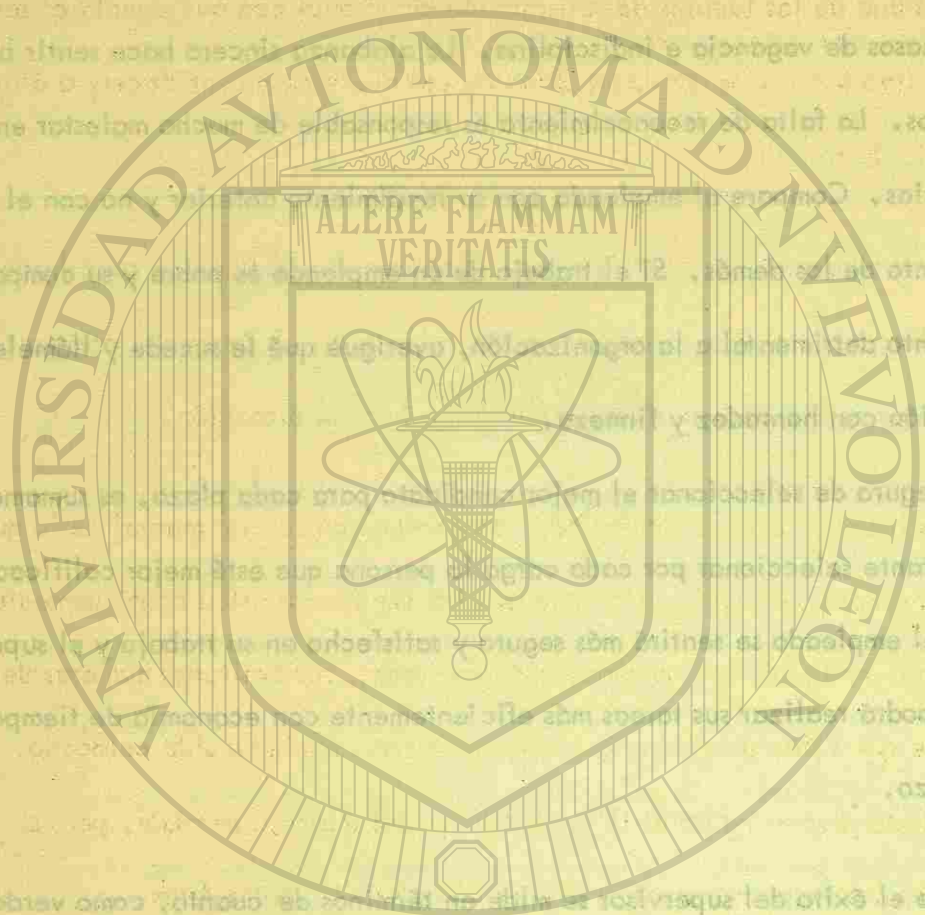
12. Esté seguro de seleccionar el mejor candidato para cada plaza, es sumamente importante seleccionar por cada cargo la persona que esté mejor calificada pues el empleado se sentirá más seguro y satisfecho en su trabajo y el supervisor podrá realizar sus tareas más eficientemente con economía de tiempo y esfuerzo.

Recuerde que el éxito del supervisor se mide en términos de cuanto, como verdadero líder, es capaz de inspirar al trabajador a desempeñar mejor sus deberes. El haber tenido parte en el crecimiento de otros seres humanos es generalmente la mayor satisfacción que recibe un buen supervisor.

COMPONENTES EMOCIONALES EN EL PROCESO DE SUPERVISIÓN[®]

La supervisión es un proceso que se lleva a efecto mediante el establecimiento de una relación entre el supervisor y el supervisado o supervisados. En este proceso entran en juego dos o más personalidades que se afectan entre sí.

Tanto el supervisor como las personas a quienes éste supervisa, traen a la super-



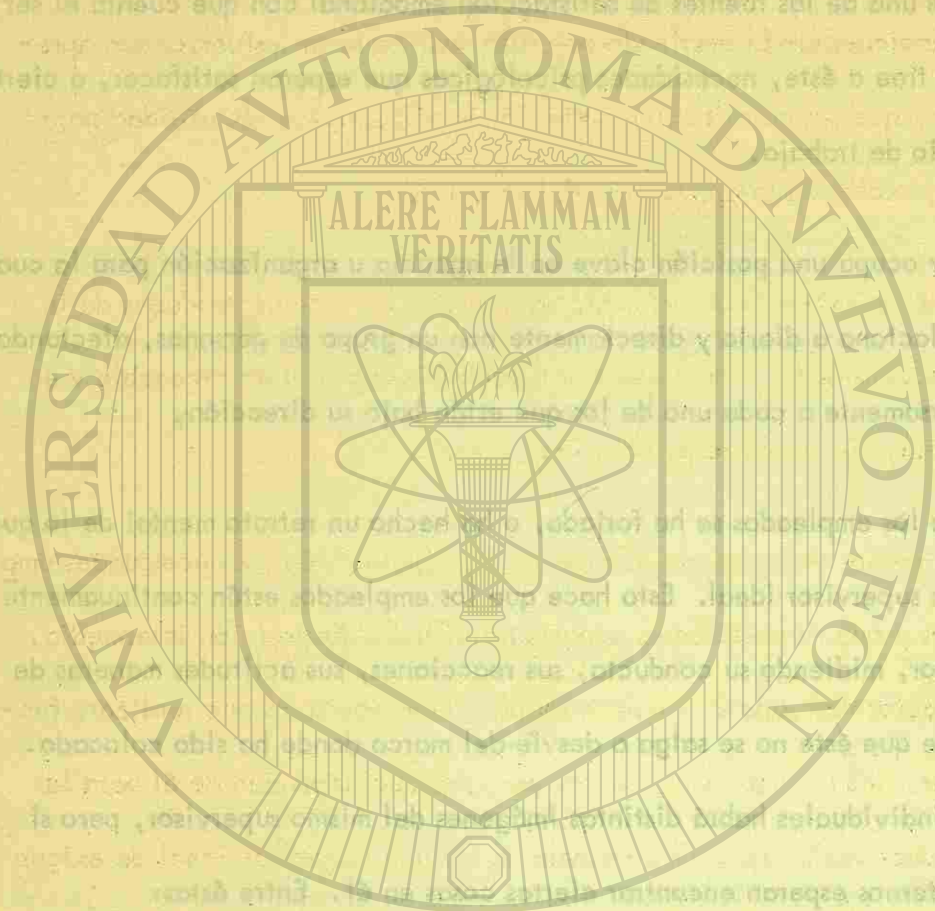
visión, sus emociones, sus experiencias positivas o negativas y formas propias de reaccionar a estas experiencias.

El trabajo es una de las fuentes de satisfacción emocional con que cuenta el ser humano; el empleado trae a éste, necesidades psicológicas que esperan satisfacer, a cierta medida en el escenario de trabajo.

El supervisor ocupa una posición clave en la agencia u organización para la cual trabaja, ya que se relaciona a diario y directamente con un grupo de personas, afectando positivamente o adversamente a cada uno de los que están bajo su dirección.

Cada uno de los empleados se ha forjado, o ha hecho un retrato mental de lo que desea encontrar en un supervisor ideal. Esto hace que los empleados estén continuamente enfocando al supervisor, midiendo su conducta, sus reacciones, sus actitudes maneras de sentir, para asegurarse que éste no se salga o desvíe del marco donde ha sido colocado. Dada las diferencias individuales habrá distintas imágenes del mismo supervisor, pero si sabemos que los subalternos esperan encontrar ciertas cosas en él. Entre éstas:

1. Aceptación- que el supervisor los acepte y respete tal y como son como individuos únicos con habilidades especiales y diferencias.
2. Dirección y apoyo.
3. Clarificación en cuanto a sus funciones específicas, o sea, qué se espera de ellos. La ayuda necesaria para alcanzar el objetivo requerido por la agencia u organización.
4. Igualdad de oportunidades.
5. Que no haya favoritismo personal en la asignación de trabajo y oportunidades de promoción.



6. La creación de una atmósfera que permita el grado de libertad deseable para la expresión de cada cual; que los canales de comunicación se mantengan tan abiertos como sea posible.
7. Reconocimiento- El empleado necesita sentir que sus esfuerzos son apreciados, que sus contribuciones tienen significado, son de utilidad para otros y recibirán la aprobación del supervisor.

Lo anteriormente expuesto no es otra cosa que una serie de necesidades de la personalidad que los subordinados esperan sean satisfechas a una medida razonable y en las cuales, el supervisor, tiene una responsabilidad grande.

No podemos perder de vista que el supervisor tiene también sus necesidades emocionales que satisfacer y que su posición es sumamente difícil. Es posición intermedia. Arriba tiene su jefe, autoridad superior, que le exige, tiene objetivos que realizar, funciones que desempeñar. Abajo tiene un grupo de personas que dependen de él para la realización de sus respectivas tareas. Esto no deja de ser una carga adicional de exigencias, y responsabilidades.

El supervisor que está alerta a los componentes emocionales envueltos en la supervisión y el efecto de éstos en la producción de la labor, estará en posición ventajosa para conservar no solamente su salud mental, sino también la de las personas con las cuales tiene que bregar a diario.

Para que el supervisor pueda estar alerta al impacto de la parte afectiva de los seres humanos en el establecimiento de una relación, tiene que conocer algo sobre la naturaleza humana, las motivaciones de la conducta- el porqué la gente se comporta en la forma que lo hace. El primer paso en el desarrollo de esta comprensión de la conducta

humana es aprender más sobre el comportamiento humano, darse cuenta el supervisor que su propia conducta provoca reacciones emocionales en sus subordinados.

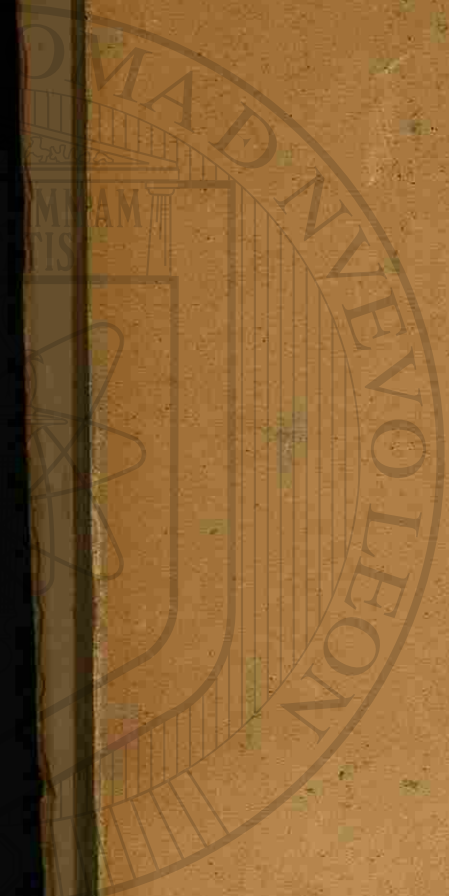
Es importante que el supervisor reconozca y acepte sus maneras de sentir hacia sus problemas personales para que así pueda mantener estas emociones en su propia perspectiva y que no transfiera éstas al escenario de trabajo, afectándose así su relación con los empleados .

Por el otro lado, si el supervisor no está consciente del porqué siente coraje, está excesivamente crítico, depresivo o molesto, tenderá a hacerle la vida insoportable a los empleados . Esta forma de conducta creará resentimiento en los empleados, se sentirán que se discrimina o que no se les considera como buenos empleados, creándoles un estado de inseguridad, y afectándose así su salud mental .

Una vez el supervisor haya comenzado a conocerse a sí mismo, estará mejor preparado para entender y luego comprender a sus empleados . Ahora bien, antes de que pueda llegar a comprenderlos, tiene que empezar a conocerlos . Debe reconocer que al igual que él son personas con vidas privadas, con familias y vidas personales, con un pasado de experiencias y aspiraciones para el futuro que afectan la forma de conducirse en el grupo de trabajo .

La realización de estos dos pasos redundará en unas mejores relaciones de trabajo, una moral más alta, aumento en la producción y la conservación de la salud mental de un grupo de empleados que a su vez ejercerán una influencia positiva sobre todos individuos con los cuales se relacionen .

Nota; TOMADO DEL BOLETIN DEL PROGRAMA DE SALUD MENTAL.



U A N

DAD AUTÓNOMA DE NUEVO

CIÓN GENERAL DE BIBLIOTEC