

# **Proceso de toma de decisiones en departamentos y coordinaciones de enfermería en las ESE de tercer nivel de Bogotá**

Diana Judith Castillo Delgado, Eliana Ivont Hurtado Sepulveda, Ángela María Pérez Cepeda,  
Myriam Abaunza de González  
mabaunza@bacata.usc.unal.edu.co

## RESUMEN

Mediante una investigación descriptiva de corte transversal se pretende identificar cómo se está empleando el Proceso de Toma de Decisiones por parte de las enfermeras y enfermeros en cargos directivos y el impacto del mismo en el desempeño laboral de los profesionales, en instituciones hospitalarias con carácter de Empresa Social del Estado de Tercer Nivel en Bogotá.

*Palabras clave: Gerencia, Administración, Enfermería, Práctica profesional.*

## ABSTRACT

With a descriptive Research is identified how the Nurses in directive position are using the Process to Decide, and is identified the impact of this Process in the Nurse's work in public hospitalary institution of Third Level in Bogotá.

*Key words: Managership, Administration, Nursing, Professional practice.*

---

## INTRODUCCIÓN

Tomar decisiones es algo implícito en el desempeño cotidiano del profesional de enfermería. Es reconocido que el Proceso de Toma de Decisiones facilita el abordaje de las situaciones complicadas, entre otras razones, porque mediante un sistema coherente de fases se logra una organización más efectiva del pensamiento para un mejor análisis y la elección de alternativas con un margen de error más reducido, y se permite, además, la realimentación del proceso y la posibilidad de una actuación ética. Así mismo, se fortalece la práctica de la Gerencia, la Gestión y la Administración por ser el Proceso de Toma de Decisiones un elemento fundamental de cada una de estas.

La investigación se orienta a establecer tres aspectos: uno, en qué medida se está empleando el Proceso de Toma de Decisiones por parte de los y las profesionales de enfermería en cargos directivos (Jefes de Departamento y Coordinadores); dos, cuál es el impacto del mismo Proceso en el desempeño laboral del colectivo de enfermería, en este caso específico, en instituciones hospitalarias públicas (Empresas Sociales del Estado) de más alta complejidad (Tercer Nivel de Atención) de Bogotá, por encontrarse en ellas los Departamentos de Enfermería más estructurados; y tres, cuál es la influencia de dicho proceso en la calidad de la prestación del Cuidado de Enfermería.

Se puede decir, para contextualizar, que el desempeño del profesional de enfermería se encuentra inmerso en el ámbito legal, social, político y económico del país; muy especialmente, en estrecha relación con la reforma del Sistema de Seguridad Social en Salud en Colombia, según la cual este cumple sus objetivos apoyado en Empresas Promotoras de Salud (EPS), Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS) y Empresas Sociales de Estado (ESE), que son las instituciones tomadas para el estudio.

En el Marco Teórico se contemplan aspectos sobre Administración, las Etapas del Proceso Administrativo, Gerencia, los tipos de Gerencia, la Gestión, característica y etapas como elementos fundamentales en el desempeño del profesional. Además, se define como aspecto importante dentro del trabajo el Proceso de Toma de Decisiones, el Liderazgo, los tipos de Decisión, las etapas del Proceso, las herramientas para tomar decisiones, aspectos que favorecen y dificultan la Toma de Decisiones, las Decisiones en grupo, en comité, sus ventajas y desventajas.

La investigación es de tipo descriptivo y de corte transversal. Para la recolección de información se aplican dos instrumentos tipo encuesta en pro de identificar el impacto de la Toma de Decisiones y la participación de los profesionales en el proceso. Dichos Instrumentos se diseñaron con la ayuda de enfermeras y docentes expertos en el tema, y se ajustaron en una prueba piloto realizada en una IPS de tercer nivel de Bogotá, lo que permite que dichos instrumentos tengan alto grado de confiabilidad y validez.

Un primer instrumento, dirigido a Jefes de Departamento y Coordinadores, contempla tres componentes, a saber: el primero, que permite la caracterización del Departamento; el segundo, que permite identificar la participación de Enfermería en otros estamentos institucionales; y el último, que hace relación a todo el Proceso de Toma de Decisiones.

El segundo instrumento, aplicado a Jefes de Servicio, evalúa el impacto que tienen las decisiones del Jefe de Departamento y Coordinadores.

Además de esto, se realizó una entrevista a expertos para establecer la importancia, los elementos necesarios del Proceso de Toma de Decisiones y la forma más adecuada para su realización.

Luego de la aplicación de los instrumentos y de la tabulación de los datos, se procede al análisis, a partir del cual son elaboradas las conclusiones y una propuesta para fortalecer y optimizar el Proceso.

Entre las conclusiones más relevantes se cuenta:

Se percibe una gran expectativa de la participación de Enfermería dentro de la transición que viven las ESE.

La labor del Departamento es fundamental para la institución; permite el desarrollo personal y profesional; participa en la Toma de Decisiones Institucional, aunque no se ha logrado su completa cristalización como órgano constituido por el colectivo de enfermería debido a la prevalencia de características tradicionales y del momento de transición de las ESE.

Las condiciones para la prestación del Cuidado son facilitadas por el Departamento de Enfermería.

Se percibe que en el Departamento existe repartición autocrática de la autoridad, estructura lineal y la participación parcial de los profesionales de enfermería.

Se considera importante la existencia de Coordinadores y de Comités para lograr una consolidación mayor en la estructura del Departamento y optimizar la labor del Profesional que lo lidera.

Se valida la práctica de modelos participativos.

Las decisiones más empleadas son las programadas y estructuradas, evidenciando una buena ejecución del Proceso Administrativo, especialmente en su fase de planeación.

La evaluación de los resultados de las decisiones debe ser participativa ya que esto repercute en el afianzamiento del manejo democrático del Departamento.

Deben existir canales de comunicación ágiles y efectivos, debido al gran número de personas vinculadas al Departamento.

La problemática en la Toma de Decisiones nos es exclusiva de los profesionales de enfermería, porque en esta influyen características como la falta de cultura participativa, la apatía para asumir

responsabilidades y el tomar el conflicto como choque y no como oportunidad de cambio.

Aunque Enfermería participa activamente en comités institucionales, se observa que no hay enfermeros/as haciendo parte de comités como Planeación, Control Interno y Presupuesto.

## PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA TOMA DE DECISIONES EN ENFERMERÍA

### Consideraciones generales

Para la investigación se realizó una búsqueda bibliográfica sobre el Proceso de Toma de Decisiones, a partir de la cual se estructuraron los instrumentos y entrevistas que permitieron conocer el estado actual de este proceso en Enfermería, en las ESE de tercer Nivel.

Al analizar la información obtenida se evidencian algunas debilidades en el proceso de toma de decisiones, relacionadas con su poca aplicación tanto en la formación del profesional de enfermería como en la práctica profesional para el manejo de situaciones críticas. Teniendo en cuenta que esta es una herramienta fundamental en el quehacer diario de enfermería, es importante plantear algunas posibles alternativas, por lo cual se presenta una propuesta que surge no solo de la información recolectada sino de la experiencia de las investigadoras y la perspectiva que tienen expertos en el tema.

Ahora, es evidente que los procesos de Gerencia, Administración, Gestión, Toma de Decisiones y el Liderazgo se ven influenciados por las características del contexto (académico, legal, laboral, socio-político) en el cual se desempeña el profesional. Influencia que puede ser positiva o negativa, dependiendo no sólo del medio sino también de la actitud que tengan enfermeras y enfermeros.

Así, en el contexto socio-político se observa que la problemática en la Toma de Decisiones no es exclusiva de Enfermería sino que en la sociedad en general se expresa una falta de interés en la participación en procesos, sean estos políticos, culturales o económicos, relacionada con una evidente falta de compromiso que afecta todos los sistemas. Esto afecta directamente al individuo que se desarrolla inmerso en el ámbito social, influyendo profundamente en la estructuración de su responsabilidad, valores, actitudes y percepciones que determinan la respuesta ante cada situación.

En la academia se puede ver que se proporcionan elementos básicos de conocimiento y aplicación del Proceso de Toma de Decisiones, sin embargo, si estos elementos no están acordes con la realidad actual, la toma de Decisiones no será óptima, y si además de esto las instituciones no ofrecen las condiciones que faciliten la ejecución del Proceso de Toma de Decisiones se tendrán resultados que afectarán negativamente el desempeño profesional.

### PROPUESTA PARA EL ÁMBITO ACADÉMICO

Fomentar la Cultura Participativa con el fin de propiciar un rol activo en cualquier cargo que se acceda.

Enfatizar en el Proceso de Toma de Decisiones y sus elementos, considerándolo aspecto fundamental de la Gerencia, la Administración y la Gestión a lo largo de la carrera.

Propiciar el desarrollo de la Capacidad de Decidir Autónomamente desde el inicio de la formación profesional, permitiendo al estudiante que aproveche las oportunidades para tomar decisiones, tanto en la parte teórica como en la práctica, brindando asesoría docente en forma gradual, acorde con el avance en la carrera, de tal forma que al principio (primeros semestres) el profesor tome la decisión y el estudiante participe en ella, y luego sea el estudiante quien decida y el profesor asesore, quedando de la siguiente manera:

(Ver gráfico 1)

Orientar al estudiante y brindarle los elementos para que asuma desde el primer semestre su rol como Profesional de Enfermería, entre otros los que cuentan para la seguridad derivada de la claridad en el conocimiento.

Implementar un modelo de práctica con características tutoriales, donde se le den al estudiante desde el inicio las herramientas para la toma de decisiones, como estrategia para fortalecer la autonomía responsable y el liderazgo.

Constituir una asignatura del núcleo básico en la que se desarrollen los aspectos legales y éticos que fundamentan la profesión, para tener en cuenta los principios y valores personales en una situación.

Durante el curso normal de las diferentes asignaturas implementar sesiones donde se expongan situaciones hipotéticas que permitan al estudiante desarrollar el Proceso de Toma de Decisiones de forma individual y grupal, para adquirir habilidades que faciliten afrontar cualquier situación. La academia debe ser observadora objetiva de la dinámica cambiante del contexto social y político para permitir una participación consciente, activa y coherente con la realidad por parte del estudiante al llegar a la práctica.

Concebir el conflicto desde una perspectiva positiva, como oportunidad de cambio, aprendizaje y crecimiento, desarrollando herramientas para su abordaje como el diálogo, la negociación y la concertación.

#### PROPUESTA PARA EL ÁMBITO LABORAL

Aplicar los principios básicos del Proceso de Toma de Decisiones adquiridos en la Academia y complementados en la práctica.

Es importante que además del conocimiento obtenido en su formación básica, el profesional aumente y afiance su saber para adquirir una autonomía que le permita ejercer el poder otorgado por el cargo que desempeña. Es fundamental, además, que el jefe o jefa de Departamento de Enfermería sea consciente de la importancia del desarrollo profesional continuo del recurso humano y gestione para esto la consecución de oportunidades como becas, cursos y seminarios, entre otros.

Es importante que el jefe o jefa de Departamento tenga conciencia de que su comportamiento es observado por el colectivo de enfermería, constituyéndose en un modelo, ya que al permitir la participación del personal en la Toma de Decisiones no solamente lo está motivando sino que, además, está fortaleciendo el liderazgo, la autonomía y la ejecución adecuada del Proceso de Toma de Decisiones.

Mejorar las condiciones del personal de enfermería (cliente interno) mediante estrategias apuntadas al desarrollo de la integralidad personal, teniendo en cuenta su participación en los diversos procesos, creando estímulo y motivación, propiciando un clima organizacional agradable en el cual se reconozcan las habilidades individuales y se promueva el trabajo en equipo, más que la competencia.

Fortalecer la cohesión de grupo, mejorando los canales de comunicación, promoviendo el diálogo, creando espacios para la interacción regida por principios de respeto al otro, derecho a la diferencia y el intercambio de experiencias personales y profesionales para el crecimiento individual y colectivo.

Tomar la crisis y el conflicto como una oportunidad para el cambio y el crecimiento, aplicando la negociación, la concertación y el diálogo.

Conocer con claridad el contexto social, político y de salud del país y las características actuales de la institución, así como sus políticas organizacionales y los recursos con los que cuenta, para generar una Toma de Decisiones acorde con las necesidades y problemas reales.

Es importante tener en cuenta que el Departamento de Enfermería no es una sola persona, sino un conjunto y el Jefe/a de Departamento es su representante; por lo tanto, vale la pena que se considere la importancia de realizar una Toma de Decisiones descentralizada, donde se tenga en cuenta la creación de grupos y comités como estrategia participativa que garantice la calidad de la decisión.

Realizar la evaluación participativa de las decisiones tomadas y ejecutadas, involucrando todos los aspectos relacionados con estas, como por ejemplo el problema en sí, las estrategias llevadas a cabo y los recursos movilizados, ofreciendo además realimentación no sólo a los gestores directos de la decisión sino a quienes la ejecutaron.

Participación de la enfermera/o en cargo directivo en la selección del personal que su área requiere, teniendo en cuenta el perfil profesional que se ajuste a las necesidades de cada servicio.

Elaboración, difusión y operacionalización del Manual de Procedimientos y Funciones Administrativas.

Buscar la asesoría (interdisciplinaria) en colegas y otros profesionales de la propia institución y de otras instituciones para obtener información que facilite la Toma de Decisiones.

Reconocimiento del carácter fundamental del Departamento de Enfermería como estamento para la consolidación de la importancia de Enfermería como gremio básico dentro de la institución.

La enfermera o el enfermero en cargos directivos debe poseer una profundización amplia en su perfil como Gerente y Gestionador.

Concebir y promover en el personal la aplicación del Proceso de Toma de Decisiones como elemento fundamental en el desempeño profesional y la calidad de la atención prestada, siempre basada en valores éticos.

Crear comités para realizar una adecuada Toma de Decisiones, con vinculación rotativa a fin de permitir la participación del mayor número de Profesionales de Enfermería.

Desarrollar un trabajo en el que se involucren los gerentes de las ESE, resaltando su responsabilidad en la creación un clima organizacional positivo, que permita a los profesionales de la salud, entre ellos las enfermeras y enfermeros, tomar decisiones a nivel gremial y participar en la Toma de Decisiones Institucional que favorezca la calidad en la prestación de los servicios.

-----  
-----

## BIBLIOGRAFÍA

ALMSTRONG, Michael, Manual de técnicas gerenciales. Colombia: Legis, 1986.

-----, Gerencia de los recursos humanos. Colombia, Bogotá, Legis, 1991.

ARNDT, Clara y otros, Administración de enfermería. Teoría práctica con un enfoque de sistemas. Colombia, Carvajal S.A. 1980.

BALDERAS, María de la luz, Administración de los servicios de enfermería. Segunda edición. Interamericana . México. Mc Graw Hill. 1988.

BEDOLLA, Miguel, Análisis de las decisiones en el primer nivel de atención.

BERNAL, Merce, Gestión de personal en la dirección de enfermería. En: Revista Rol de enfermería. No.123, dic. 1988.

-----, Perfil de los órganos de gestión de enfermería (específicamente dirección) En: Revista Rol de

enfermería No.124, dic. 1988.

ELAINE, La Mónica, Dirección y administración en enfermería. España: Ediciones Mosby/Doyma, 1994.

ESTUPIÑÁN Jhon Jairo y otros, Problemas éticos relacionados con la persona adulta con enfermedad mental. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Enfermería. 1992.

GARZÓN, Nelly, Proceso de toma de decisiones éticas en enfermería. Facultad de Enfermería, 1992.

GODDARD, H. A., Principios de administración aplicados a los servicios de enfermería. OMS, 1995.

HICKS, Herbert y otros, Administración. México: Editorial continental. 1987.

IASACES, Isabel y otras, Introducción en la gestión de enfermería. Serie de Enfermería. Fundación para el Desarrollo de Enfermería (FUDEN), 1995.

KOOTNZ, Harold, Curso de administración moderna: Un análisis de las funciones. México: Mac Graw Hill. 1973

LAZZATI, Santiago, Funciones, estilos y desarrollo. Argentina: Macchi, 1991.

MARRINER, Ann, Manual de administración de enfermería. México: Interamericana. 1982.

MEGGINSON, León y otros, Administración, conceptos y aplicaciones. México: Continental. S. A. 1988.

MINISTERIO DE SALUD, República de Colombia. Decreto 1876, agosto de 1997.

-----, Programas de Mejoramiento de los servicios de salud en Colombia. Desarrollo empresarial Hospitalario. "Apreciado amigo". Bogotá, 1996.

-----, Resolución 14707, diciembre de 1991; Resolución 005261, agosto de 1994; Resolución 04445, diciembre de 1996.

MOODY E., Paul, Toma de decisiones gerenciales. Colombia: Mc Graw Hill latinoamericana. S.A. 1991.

OPS-OMS, Serie PALTEX para ejecutores de programas de salud, No. 4. Análisis de las organizaciones de salud. Washington D.C. 1989.

-----, Gerencia y negociación. Serie: Material de apoyo para la capacitación y gerencia de programas de salud materno infantil y planificación familiar.

ORTIZ DE ZÁRATE, J. C., La verosimilitud y las decisiones médicas. En: Revista Neorol 12, CSUPL. Argentina, octubre 1986.

ORTUN RUBIO, Vicente, Incentivos. En: Revista Rol de Enfermería No.178, Barcelona, junio de 1993.

PALMERO Z., Olga, y otros, Administración de servicios de salud en enfermería. Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social. OPS, 1992.

PÉREZ, Artemiro, Salud de enfermería. México. 1992.

REPÚBLICA DE COLOMBIA, Ley 100 de 1993

SABOGAL, Ómar, Proceso administrativo. UNISUR. Bogotá, 1994.

STONER, James y otros, Administración. Tercera edición. México: Prentice - Hall. Hispanoamericana. S. A. 1989.

SIMMS, Lilian y otros, Administración de los servicios de enfermería. México: Interamericana Mac Graw Hill, 1986.

SOTO, Eugenio y otros, La función administrativa de enfermería. En: Revista Horizonte de enfermería. Vol. 2, No. 1, págs. 35-38.

THORNE, Paul, El nuevo gerente general. Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill, 1993.

UDAONDO, Miguel, Gestión de calidad. España. Díaz de Santos S.A. 1992.

-----  
Acerca de las autoras:

Diana Judith Castillo Delgado, Eliana Ivont Hurtado Sepúlveda, Ángela María Pérez Cepeda  
Estudiantes VIII Semestre, Facultad de Enfermería, Universidad Nacional de Colombia.

Myriam Abaunza de González

Profesora asociada, directora de la investigación. Facultad de Enfermería, Universidad Nacional de Colombia.