

ADMINISTRACION DE LABORATORIOS CLINICOS. PRESENTACION DE UNA GUIA ADMINISTRATIVA

DR. JOSÉ SOSA-MARTÍNEZ *
LIC. PEDRO ORTEGA HERRERA **

INTRODUCCIÓN

Los servicios de atención médica tienden actualmente a incrementar el número de hospitales y centros de diagnóstico, tanto por la explosión demográfica y la mayor cobertura de derechohabientes como por la mayor conciencia de la necesidad de acudir a centros de reconocimiento y diagnóstico en hospitales, clínicas, centros privados, etc.

Esto ha obligado a ampliar los servicios de los laboratorios clínicos y otros como radiología, medicina nuclear, anatomía patológica, citología exfoliativa, bancos de sangre, etc. Ello se acompaña de la presión de usuarios y médicos para que los laboratorios reduzcan el costo de los exámenes y proporcionen servicios más rápidos y precisos. La exigencia de calidad óptima y costos mínimos se considera una meta en cuestiones médicas, como en el sector industrial y comercial (Westlake y Bennington, 1972; George, 1970).

Sin embargo, debe reconocerse que la administración de los laboratorios clínicos suele hacerse en forma intuitiva y empírica, cuando su dinámica operacional está sujeta a los mismos principios, reglas y mecanismos administrativos que cualquier otra organización. De ello se infiere la necesidad de dar a conocer los principios básicos de

la administración a las personas que dirigen los laboratorios clínicos.

A continuación se presenta una guía administrativa glosada que contiene los puntos principales reconocidos en la actividad de administrar. Contiene una revisión concisa de capítulos que se consideran fundamentales para iniciar estudios más amplios. Se mencionará brevemente el contenido sin tratar de alcanzar objetivos de mayor profundidad. Sin embargo, quizá lleguemos a la simple meta de presentar las relaciones que existen entre la dirección de un laboratorio clínico y los principios de la administración, y de los beneficios que traería consigo la aplicación de esos principios a la resolución de los problemas propios de los laboratorios clínicos.

GUÍA ADMINISTRATIVA GLOSADA

1. Planeación

1.1 Metas de servicio.

1.1.1 Con relación a derechohabientes y clientes:

Proporcionar a derechohabientes y clientes el mejor servicio posible en cuanto a atención rápida, mejor trato, y exactitud en los resultados, a precios y costos apropiados.

1.1.2 Con relación a médicos:

Brindarles los mejores métodos de laboratorio para el diagnóstico de enfermedades y control

* Escuela Superior de Medicina del Instituto Politécnico Nacional y Becario de la COFAA; Servicios Médicos del Área Foránea del ISSSTE.

** Despacho Roberto Casas Alatríste, México, D. F.

de sus enfermos, de manera que el laboratorio sea un centro de diagnóstico confiable y un lugar de consulta e investigación básica y aplicada que los ayude en sus problemas patológicos y sus proyectos de investigación de procesos nosológicos y nuevos métodos de tratamiento. De igual manera, contribuir a la educación sistemática de los médicos del hospital.

1.1.3 Con relación a otros elementos (grupos, instituciones, etc.):

Proporcionar un servicio de asistencia, confianza y eficacia a las clínicas, guarderías, fábricas, compañías y demás a quienes se brindan los servicios de laboratorio, con precios adecuados.

1.2 Metas sociales.

1.2.1 Con relación a empleados:

Constituir un grupo de colaboración, con metas comunes, donde los empleados satisfagan sus necesidades económicas y de autorrealización a base de proporcionar incentivos para la superación, el estudio y el progreso a nivel profesional; dando a cada individuo su nivel según su inteligencia, energía, relaciones humanas, personalidad, entusiasmo para el trabajo, grado de responsabilidad, experiencia, etc.

1.2.2 Con relación a la comunidad

Crear una imagen aceptable ante la comunidad en que se trabaja, de manera que el laboratorio y la institución donde se encuentra se consideren benéficos y no imperfectos e inadecuados.

1.3 Metas económicas.

Obtener un rendimiento del capital invertido suficiente para garantizar ganancias arriba del estándar. En las instituciones públicas las metas se establecerán para obtener el mayor rendimiento tanto de las instalaciones co-

mo del presupuesto de egresos del ejercicio. Para fijar las metas económicas se hace uso de diferentes técnicas, como las siguientes:

1.3.1 Pronóstico de exámenes:

La dirección del laboratorio deberá estimar el número de exámenes que se practicarán en el futuro, a corto y largo plazo, para cada clase de examen (Bennington, Westlake y Louvau, 1974). Estos cálculos serán estimados tomando en consideración tendencias demográficas de la localidad, así como apertura de salas, creación de servicios, aumento o disminución de la consulta externa, ampliaciones de servicios establecidos, etc. Los datos servirán para determinar presupuestos, lo que corresponde a mano de obra, materiales, equipo, etc., y otros. Es pertinente advertir que la diferencia entre pronóstico y presupuesto estriba en que el primero marca la tendencia natural de los acontecimientos futuros, y el presupuesto señala el seguimiento o no de tal tendencia. En general, puede decirse que los administradores no siguen tendencias, sino que las crean y modifican.

1.3.2 Presupuesto de exámenes:

Con base en el presupuesto de exámenes, se conocerán los ingresos probables del laboratorio, así como los gastos en que se incurrirá en diversos renglones. Como se comprende, este presupuesto es de suma importancia para decidir sobre adquisición de equipos, contratación de personal, tamaño del área de recepción, sistema de transporte de muestras, papelería, etc.

1.3.3 Determinación de costos estándares:

Uno de los problemas que con mayor frecuencia se plantean en los laboratorios es el desconocimiento que existe de los cos-

tos de los exámenes que en ellos se efectúan. El costo estándar representa la estimación de los gastos en que se incurre para efectuar un determinado análisis. Se obtiene calculando los materiales, mano de obra, gastos variables en el proceso de un examen, y una asignación proporcional de los gastos fijos (Woosley, 1971; Alatríste, 1965).

1.3.4 Presupuesto de materiales:

Conociendo el tipo de materiales, la cantidad estándar que interviene en cada examen, y el número probable de exámenes a realizar en un período determinado, se puede estimar el presupuesto de materiales. Este servirá para el aprovisionamiento oportuno de los materiales en las cantidades apropiadas. Lo anterior permite la optimización de los recursos invertidos en la institución y evitará el desperdicio por obsoletos. Es pertinente advertir que conservar en inventario excesos de material (reactivos, equipo, etc.), es in-costeable.

1.3.5 Presupuesto de mano de obra:

De la misma forma se procede a estimar el presupuesto de mano de obra para solicitar las plantillas de personal a las autoridades correspondientes. Se incluirán los sueldos de todo el personal del laboratorio como: jefe, personal técnico, personal administrativo, personal de intendencia, etc. Cualquier ampliación a la plantilla deberá justificarse expresando las cargas de trabajo resultantes del presupuesto de exámenes. El presupuesto de mano de obra deberá expresar por separado (en columnas diferentes) los costos directos (o variables) de los costos indirectos (normalmente fijos). Se consideran va-

riables los que aumentan directamente con el número de exámenes (sueldos de técnicos químicos que hacen los análisis, del personal de intendencia que lava y prepara el material necesario para ellos, y del personal administrativo dependiente del número de análisis practicados, etc.) La mano de obra (indirecta o fija) no depende directamente del número de exámenes practicados (sueldos del jefe o director del laboratorio, secretarías, velador, encargados de la limpieza, mecánico especializado o ingeniero encargado del mantenimiento del equipo, etc.) En los laboratorios clínicos, el presupuesto de mano de obra tiende a ser fijo. Obviamente, si es fijo, y se conoce la capacidad instalada de un laboratorio, deberá planearse para hacer el máximo de exámenes.

1.3.6 Presupuesto de gastos (fijos y variables):

Este presupuesto guarda estrecha relación con los dos incisos anteriores, puesto que con ellos se establece el costo de los diferentes exámenes. Se dividen en variables (reactivos, utensilios, cristalería, etc.), y fijos (depreciación de equipo, luz, gas, agua, contribuciones, etc.)

1.3.7 Determinación de precios de los exámenes:

Este renglón es básico en los laboratorios particulares, y frecuentemente se descuida, en grado variable, en los laboratorios institucionales, donde además de que cada examen tiene un costo, también es conveniente educar a los médicos con respecto a los gastos en que incurrirán sus pacientes. Estos datos sobre precios son muy importantes para comparación entre diversos exámenes, y entre las operaciones de diferen-

tes laboratorios. Los precios se fijan en un cierto porcentaje arriba del costo estándar directo para cubrir los gastos fijos y, en su caso, tener cierta utilidad.

1.4 Tipos de planes:

En el proceso de planeación se originan las políticas y normas de las instituciones. Las políticas son actitudes de los dirigentes. Ejemplos: a) Atender primero a los miembros de la comunidad; b) No dar los resultados a los pacientes. La planeación comprende fundamentalmente el aprovechamiento de oportunidades y la prevención de riesgos. Los planes incluirán las metas que se consideren apropiadas, integradas para satisfacer las necesidades tanto de las autoridades de la institución, como del personal del laboratorio y de los usuarios. Sin embargo, Steiner (1969) considera tres premisas para iniciar el proceso de planeación: a) Los propósitos socio-económicos primordiales de cualquier organización; por ejemplo, dar buen servicio y obtener ganancias para las privadas y, para las pertenecientes al estado o bien a instituciones descentralizadas de salud, participar adecuadamente en el sistema para conservar la salud de los derechohabientes. b) El conjunto de valores, ideas y filosofías de los directores de laboratorio y de las autoridades superiores. Así, la decisión de dirigir el mejor laboratorio estará influida por sus valores, como el trato dado a subordinados, clientes, derechohabientes, médicos, competidores, etc. Finalmente, c) Los resultados de la evaluación, como son oportunidades y problemas internos y externos, del reconocimiento de las posibilidades y debilidades de la organización; en otras palabras, efectuar un estudio analítico de puntos fuertes y de puntos débiles.

Los estratos de planeación son principalmente dos:

La planeación estratégica y la planeación táctica. La planeación estraté-

gica es la determinación de las metas de una organización, como las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de recursos para lograr los objetivos fijados; comprende la interrogante "¿qué hacer?" para llegar a las metas y objetivos previstos. La planeación táctica comprende "¿cómo hacerlo?" o sea, la descripción detallada del uso de los sistemas y procedimientos disponibles y experimentados, dentro de las normas o reglas instituidas. Como ejemplo de planeación estratégica se tendría: "Aumentar los tipos de análisis que deberán hacerse"; y como ejemplo de planeación táctica: "Obtener el equipo apropiado para hacer esos análisis".

1.5 Establecimiento de metas y objetivos:

Existen diferentes acepciones de estos dos términos, según los autores. En la presente exposición se seguirán los significados expresados por Bennington y colaboradores (1977) en publicación reciente que, en paráfrasis, dice que una meta es una finalidad o propósito no directamente mensurable, ya que su sentido es abstracto y abierto. Las metas son cualitativas más que cuantitativas. El mismo Bennington expone como ejemplo de meta: "Proporcionar la entrega óptima de los resultados de exámenes de laboratorio"; este es un propósito, es decir, una resolución o intención de hacer alguna cosa, cuyos resultados no pueden medirse por ser de índole subjetiva. Sin embargo, existen medios a través de los cuales se obtienen las metas, y que se denominan objetivos. Los objetivos son planes finitos para realizar tareas específicas en un tiempo prefijado, y mediante recursos especificados. El éxito del objetivo debe ser medido en tiempo en que se cumple la tarea, y en recursos empleados. Consecuentemente, los objetivos deben ser finitos y cuantificables.

Así, para obtener la meta de "Proporcionar la entrega óptima de los resultados de exámenes de laborato-

rio" se podrían diseñar objetivos diversos, uno de los cuales podría ser: "Acelerar las determinaciones de química sanguínea modificando el equipo automatizado, de manera que se duplique el número de pruebas por hora. Lo anterior deberá haberse logrado antes del 1o. de junio de 19... y con un costo que no exceda de \$.....".

Como es fácil inferir, los objetivos se fijan siempre para aumentar los resultados, de manera que, una vez logrados, se traduzcan en eficiencia y productividad. Obviamente, los objetivos deben diseñarse apegados a la realidad; es decir, por individuos que conozcan bien las técnicas, procedimientos, costos, equipo, etc. Por ello Bennington expresa que las metas son fijadas por los directivos de alta jerarquía, mientras que los objetivos son delineados por el personal de jerarquía media, el que más conoce del laboratorio mismo, específicamente de sus capacidades, posibilidades y limitaciones.

2. Organización

2.1 Asignación de recursos según los objetivos establecidos:

Una vez determinados los objetivos para la operación del laboratorio, se procederá a organizar lo necesario para cumplir con ellos según los planes (presupuestos) elaborados (Brion, 1966).

Recientemente se han empezado a utilizar los *presupuestos por programas* en las dependencias del Gobierno Federal, a petición de la Secretaría de Programación y Presupuestos. Consisten en relacionar los recursos que específicamente se requieren para cumplir con los programas (objetivos) que interesa realizar en el curso del año (Martner, 1978).

La organización consistirá, entonces, en la asignación de recursos económicos, técnicos y humanos, y la reglamentación para emplearlos dentro de un marco de separación de fun-

ciones, donde cada quien realice su trabajo en coordinación con los demás, y con la autoridad necesaria para no detener la marcha normal de las operaciones ni tomar atribuciones que no correspondan.

2.1.1 Recursos económicos (materiales, equipo, necesidades de efectivo):

La asignación de recursos económicos implica la obtención del dinero para la compra de materiales, equipo, instalaciones, etc.; ya sea que este dinero provenga del erario federal o de exámenes, créditos bancarios o capital de los dueños del laboratorio. Se deberán prever también los procedimientos de control para salvaguardar estos recursos; por ejemplo, tomando medidas para prevenir el extravío o sustracción de materiales, la destrucción del equipo por descuido o el exceso en gastos. Cada jefe de departamento o sección es responsable de los recursos materiales que se le asignan para su trabajo, y debe custodiarlos.

2.1.2 Recursos técnicos:

Consisten en la tecnología a utilizar en cada actividad. Es necesario preparar un manual que contenga los métodos que se practiquen en el laboratorio clínico en cuestión. Cada método de laboratorio clínico deberá contener: Prueba a que se refiere, material y reactivos, procedimiento, notas y advertencias, valores de referencia y bibliografía pertinente, accesible y en estrecha relación con la prueba.

Esta descripción de los métodos de laboratorio servirá de base para determinar los costos, para tratar de que los sistemas y procedimientos sean óptimos (Lazzaro, 1972) y, desde el punto de vista institucional, para que puedan ser adoptados co-

mo oficiales. Los estudios de tiempos y movimientos servirán para revisar los métodos con el fin de mejorarlos y de que los comentarios a favor o en contra puedan ser dirigidos en forma específica.

2.1.3 Recursos humanos:

Probablemente sea uno de los capítulos de mayor importancia en la administración (inclusive la de laboratorios) porque los recursos humanos representan la fuerza intelectual y física que desarrolla el trabajo y hace funcionar las máquinas. Consecuentemente, es donde el dirigente de un laboratorio tendrá que agudizar su capacidad de pronóstico de la potencialidad de los recursos humanos con que cuenta. En la administración de los recursos materiales se pretende obtener óptimos resultados de los mismos; en la de recursos humanos se pretende lo mismo, pero con un factor adicional: el bienestar de la persona en su trabajo, y la realización de metas personales a través del mismo. Una buena selección y un buen manejo de los colaboradores, así como suministro de instrucciones, facilidad en la comunicación, y justicia en el trato de la gente, pueden llevar al éxito, mientras que lo contrario produce, indefectiblemente, el fracaso.

El personal debe saber dónde se ubica y qué representa su intervención en la compleja red de actividades que puede llegar a cubrir un laboratorio clínico. Por lo tanto, es necesario en este capítulo iniciar la comunicación con la preparación de organigramas y descripciones de puestos que indiquen a cada individuo (y a cada grupo) lo que se espera de su trabajo, su coordinación con el resto de la estructura, y las re-

laciones jerárquicas en que ha sido situado. El proceso de organizar implica definir y distribuir funciones y actividades específicas, para las cuales, deberán más tarde encontrarse las personas que cumplan con los requisitos del puesto como: capacidad, preparación, inteligencia, habilidad de persuasión, energía, etc.

Las relaciones humanas tienen importancia en el renglón de los recursos humanos, y el jefe de laboratorio hará todo lo posible por que se lleven a cabo en forma óptima, promoviéndolas y manteniéndolas con el fin de crear un ambiente adecuado para trabajar bien. La falta de relaciones humanas adecuadas puede llegar a malograr el éxito de una operación (Series de Administración Dinámica, 1977).

Todo laboratorio deberá presentar un cuadro de puestos, personas que los ocupan y, de ser posible, salarios que devengan. En general, siempre ha habido cierta reticencia para esto último, por razones que no se van a discutir en la presente exposición.

Las prestaciones que acompañan a los sueldos y salarios son, por lo general, desconocidas e inapreciadas por el personal laboral; sin embargo, constituyen una parte importante de lo que el trabajador devenga. Esta cantidad es, aproximadamente, de 15 a 25 por ciento sobre el sueldo en las instituciones descentralizadas, e incluye prima de vacaciones, aguinaldo, días festivos, tiendas de descuento, etc.; puede llegar a ser mayor en las privadas (entre 35 y 45 por ciento) debido a que a ellas se agrega Seguro Social, Infonavit, reparto de utilidades, fondo de ahorro y otras.

En lo que respecta a incentivos o motivaciones, deberemos enfatizar que todo trabajador requiere de éstos ya que, a través de su trabajo, puede aspirar a ciertas recompensas en proporción a las calificaciones que reciba. Por lo tanto, todo jefe de laboratorio deberá originar o recibir instrucciones sobre este renglón, y manejarlas en forma justa, de manera que beneficien a los trabajadores merecedores de estos premios. Es pertinente mencionar que, en muchas ocasiones, una recompensa simbólica, como notas de recomendación que se agreguen a los expedientes individuales, puede producir mayor satisfacción que otras medidas. Este tema de motivación humana merece ser tratado con mayor profundidad, dada la gran importancia que puede tener para que el personal de un laboratorio se sienta contento en su trabajo y, muy probablemente, tenga un rendimiento más adecuado a sus posibilidades físicas e intelectuales. Lo importante en toda organización es mantener a cada persona en el sitio apropiado, haciendo el trabajo que más le gusta desempeñar, y en un ambiente que le proporcione el máximo de satisfacciones. Después de todo, ningún jefe tendrá éxito en sus metas y objetivos si no cuenta con la colaboración de sus subordinados; esto, cuando el personal lo desea, permitirá al dirigente lograr la culminación de sus aspiraciones. Los dirigentes con temperamento colérico, sarcástico, despótico y autoritario no tienen cabida en la administración moderna; lo mismo se puede decir de las personas insidiosas o capciosas que preparan cautelosamente los medios de hacer daño o que emplean el

engaño y el artificio para cautivar voluntades ajenas o inducir en error.

Por el contrario, los dirigentes que mayor éxito tienen son los que inculcan en sus colaboradores los hábitos de trabajo y estudio, y deseos de superación constante, que tratan de comprender sus preocupaciones, que les enseñan a resolver sus problemas en un marco de honestidad y productividad pero, más que todo, que les convencen de la necesidad de administrar su tiempo, contribuir eficazmente al progreso de la organización en que trabajan, utilizar al máximo su capacidad intelectual y orgánica, discernir entre lo importante y lo secundario, valorar adecuadamente los elementos en que se basan las decisiones apropiadas y, en resumen, les inducen la autodisciplina de la eficiencia en todas sus actividades (Drucker, 1967).

Lo anterior nos lleva indefectiblemente a las teorías de la motivación humana que todo director de laboratorio debe conocer si desea valorar los problemas de su personal y desea ayudar a resolverlos. Es a Maslow a quien corresponden los primeros estudios sobre motivación humana, y quien identificó cinco necesidades básicas presentes en cada persona que, en orden de importancia ascendente, son:

- Fisiológicas
- De seguridad
- De amor
- De estimación
- De realización.

Las fisiológicas corresponden a las necesidades del hombre de alimentos, ropa que vestir y lugar donde vivir. Cuando han sido satisfechas estas necesidades se siente la de tener segu-

ridad, es decir, evitar la incertidumbre, en relación con el trabajo, la familia y el futuro. Posteriormente, ya colmada la necesidad anterior, se requiere sentir que existe amor, es decir, aceptación dentro del grupo en que se trabaja, traducido en comprensión y tolerancia. Después viene la necesidad de sentir estimación, tanto propia como la de los demás. Finalmente, hay la necesidad a la que Maslow confiere la máxima importancia en la pirámide de necesidades básicas; corresponde a la realización, la satisfacción que se obtiene cuando se siente que lo que uno hace lo está haciendo bien. Lo más probable es que un individuo sienta ya satisfechas las necesidades de menor jerarquía en el orden expresado por Maslow y, en lo que se refiere al personal del laboratorio, las necesidades fisiológicas y de seguridad no sean problema. Pero ese mismo personal tiene sus altibajos en los tres escalones superiores de amor, estimación y realización. En ocasiones, unas palabras de aliento, una palmada en la espalda y, tal vez, una frase de reconocimiento dicha oportunamente puede traducirse en la motivación esperada por un colaborador.

Pero en este momento debemos recordar las teorías X y Y de McGregor (McGregor, 1960). Aunque en esta ocasión sólo le dediquemos unas breves líneas, mencionaremos que este autor considera que los dirigentes de grupos toman decisiones bajo suposiciones muy diversas acerca de la naturaleza y el comportamiento humano, es decir, con mucho prejuicio, pero de las que destacan dos teorías completamente opuestas, llamadas teoría X y teoría Y. La teo-

ría X se refiere al aspecto tradicional de la dirección y control del trabajo y supone características del material humano como éstas: el individuo posee un disgusto inherente para el trabajo y trata de evitarlo, por lo tanto, la mayoría de las personas deberán ser forzadas, controladas, dirigidas, y amenazadas con castigos para lograr que trabajen; el hombre prefiere ser dirigido para evitar responsabilidades, tiene poca ambición y lo único que desea es seguridad.

Como es natural, si un jefe de laboratorio, para el caso especial que ahora nos ocupa, admite estas suposiciones cada vez que hace una decisión, es lógico que su personal siempre esté temeroso de cualquiera de sus decisiones, pues el jefe las hará invariablemente pensando en lo peor de sus subalternos, al grado de suponer que si un trabajador demuestra placer al cumplir con sus actividades diarias, debe ser por algo que, en forma ilegal o deshonesto, está usufructuando.

En consecuencia, el jefe de laboratorio se considera social e intelectualmente de una estirpe superior, y está poseído de una quimera de infalibilidad y de cualidades sobrehumanas. Por lo tanto, nunca consultará a sus subalternos acerca de problemas del laboratorio; éstos, a su vez, tampoco comunicarán sus ideas productivas al jefe y las conservarán para ocasiones mejores. Aquí es donde, por lo general, el jefe nunca revela el monto de su presupuesto y, mucho menos, las ganancias obtenidas.

La teoría Y, por el contrario, considera como fundamental la integración de las metas del individuo con las metas de la or-

ganización. Después de todo, como dice McGregor, ¿Acaso no hemos mejorado nuestros métodos de manejo de personal? ¿No comprendemos que sin ayuda de la gente no podremos alcanzar las metas de la organización? ¿No hemos logrado aprender que administrar es tratar con personas?

Así, pues, la teoría Y manifiesta como premisas fundamentales las siguientes: para el hombre, el trabajo es una fuente de satisfacciones; específicamente, el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el reposo; el control externo y las amenazas de castigos no son medios adecuados para lograr los objetivos, ya que el hombre se autodirige y autocontrola hacia los objetivos a los que se compromete por convicción. Que el hombre aprende no solamente a aceptar la responsabilidad, sino que la busca; tiene capacidad de ejercer un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de organización, y es indudable que las potencialidades intelectuales del hombre, por lo general, sólo son parcialmente utilizadas. Lo anterior señala que es necesaria una integración de metas, y que es responsabilidad de quien ejerce la administración hacer que el personal realice sus propias metas de manera que coincidan con las de la institución; que así el éxito alcanzado beneficie al personal y a la organización.

Así, pues, es imprescindible que el administrador conozca las necesidades de sus colaboradores (Dailey y Dyer, 1976), o, dicho de otra manera, que resuelva dos interrogaciones: ¿Qué espero yo de este colaborador? y, ¿Qué espera él de mí? Y es-

tas preguntas hay que contestarlas con ayuda y en presencia del trabajador involucrado. En nuestra experiencia, el conocimiento de estas dos interrogaciones nos ha ayudado increíblemente a resolver situaciones críticas de problemas de personal. Es indudable que la teoría Y de McGregor es una invitación a la innovación en el manejo de personal. Procede mencionar que las relaciones laborales han evolucionado con el tiempo, aunque el proceso ha requerido siglos. Los tipos de relación amo-esclavo, amo-servo, patrón-sirviente y jefe-empleado se han sucedido a través de los tiempos. Se antoja pronosticar que si los principios administrativos evolucionan en un mundo más civilizado, probablemente se llegue al binomio *coordinador-realizadores*, donde un grupo operativo se fije metas comunes y nombre un coordinador entre ellos para que conduzca al grupo en forma armónica y lo retroalimente con la información necesaria según los éxitos o desviaciones de rutas prefijadas.

3. Dirección

3.1 Estilos de liderazgo:

Los estilos de liderazgo se pueden clasificar en autocrático, democrático, paternalista y *laissez-faire*; algunos autores agregan también el llamado burocrático (Peter, 1978). Aunque el estilo democrático es el más aceptado para dirigir a un grupo operativo, debe tenerse presente que otros estilos también se usan y, más aún, que algunos directivos utilizan una mezcla de los anteriores. El autocrático brinda mejores resultados en proyectos cortos. Por el contrario, el democrático se considera mejor en operaciones rutinarias y de largo plazo. El estilo de *laissez-faire*, que con-

siste en dejar que cada persona o cada grupo desarrolle sus actividades como quiera, con poca supervisión, suele conducir a la formación de ínsulas y al antagonismo entre diferentes grupos.

El estilo paternalista, consistente en que el jefe aconseja, ayuda, proporciona soluciones a los problemas del trabajador, pero que no deja hacer sin su previo consentimiento, coarta y, en ocasiones, yugula la capacidad de tomar decisiones y de poder enfrentarse a situaciones críticas. Lo que en realidad sucede es que el jefe del laboratorio deberá usar los estilos según las necesidades de cada individuo o grupo en particular. Nos parece pertinente mencionar que si un grupo operativo se ha comprometido a trabajar armónicamente con metas comunes, así lo hace, y, si además, se le ha entrenado a desarrollar su capacidad de tomar decisiones y establecer pronósticos reales y fructíferos, es lógico que el sistema democrático ofrezca mayores posibilidades de éxito en un laboratorio como el que ahora nos ocupa.

3.2 Administración por objetivos:

Algunos ejecutivos a cargo de operaciones consideran las ventajas de este sistema como altamente productivo. Otros, en cambio, no lo adoptan del todo. No solamente el ejecutivo, sino cualquier persona encargada de una actividad, independientemente de su jerarquía, podrá tener éxito bajo el sistema de administración por objetivos, si lo aplica con sentido común. En este estilo de dirección los objetivos son delineados de común acuerdo por subordinados y jefe. Una vez seleccionados los objetivos a lograr, se enfoca toda la atención en los procedimientos, sistemas, materiales, etc., que se requieren, así como la designación del responsable de su logro, precisando los límites y alcances de estas actividades para cada persona, y determinando las diferentes actividades necesarias

para tomar en consideración los tiempos. El meollo es fijar la actividad, planearla adecuadamente, realizarla, determinar los resultados, evaluarlos según lo proyectado, y obtener la retroalimentación que sirva para la planeación dialéctica y para determinar otros objetivos que resulten del anterior. Es muy importante aplicar un método de evaluación que permita conocer el grado en que se obtuvo el objetivo prefijado.

3.3 Ética de la dirección:

La persona encargada de la dirección del laboratorio deberá hacer lo posible para que todas las actividades sean positivas y productivas dentro de una ética humanitaria propia de la sociedad a la que se sirve, y siguiendo las políticas y normas que se le hayan mencionado al tomar el puesto o en ocasiones posteriores, y las que emanan tanto de sus propios valores y mentalidad como de los dirigentes de la institución a la que presta sus servicios. Tampoco se puede ignorar que la ética de los directores influirá en la planeación estratégica y en la fijación de objetivos. Las instituciones y los grupos de trabajadores tienen sus condiciones de trabajo que, si bien están regidas por normas generales de moral, presentan algunas características propias de la institución o del grupo; y es responsabilidad del director de una operación conocer, en todo lo posible, tanto las reglamentaciones como las políticas y normas del medio en que trabaja (Steiner, 1969).

3.4 Estrategias de la dirección:

Las estrategias de la dirección comprenden la forma de pensar, el modo de dirigir, la habilidad para conducir una operación y la gente que en ella participa. Ejemplos de estrategias sería la *agresiva* y la *pasiva*. La estrategia agresiva consistiría en eliminar al personal que no llena ciertos estándares sin haberlo entrenado adecuadamente; conservar úni-

camente a los eficientes; presionar al personal para obtener el máximo de rendimiento. La pasiva sería seguir el reglamento al pie de la letra; obedecer órdenes superiores en forma irracional; consultar a los superiores para tomar cualquier decisión, etc.

1. Control.

1.1 Sistema de información gerencial:

Para cerrar el ciclo de la administración se deberá constantemente evaluar si la realidad corresponde con lo planeado; si se han alcanzado los objetivos; si no se exceden los presupuestos; si se cumplen las políticas; etc. Uno de los medios que la dirección debe emplear para ejercer el control es mantenerse informada en forma oportuna, precisa, exacta, destacando las variaciones sobre lo presupuesto (Rautenstrauch y Villers, 1955).

La información gerencial debe ser proporcionada por los sistemas de registro de las operaciones del laboratorio, es decir, por el sistema de contabilidad, que debe estar diseñado para proporcionar este tipo de información, no solamente para conservar la historia y cumplir con requisitos fiscales. El sistema de contabilidad debe identificar los gastos y costos con los responsables de cada sección o departamento; a su vez, el responsable debe explicar las variaciones con relación al presupuesto de su área de responsabilidad. Así, es importante obtener informes mensuales de grupos como hematología, bioquímica sanguínea, pruebas funcionales, orinas, automatización, serología, microbiología, limpieza de la planta física, limpieza de material, material de oficina consumido, horas extras, suplencias, etc.

Las anteriores divisiones podrán ser agrupadas según el criterio del jefe del laboratorio, y según los renglones que desee comparar.

El control, entendido como revisión, se ejerce a través de los procedimien-

tos administrativos y técnicos. Al autorizar una requisición de compra, el jefe del laboratorio, o la persona que él designe, está ejerciendo control para asegurarse de que se compre con las condiciones más favorables para el laboratorio. En este sentido el control se da continuamente, y al diseñar cada procedimiento deben preverse actividades específicas de control: "Puntos de control"; así también, no se asignarán a la misma persona todas las funciones sobre un mismo aspecto, sin que un tercero revise sistemáticamente lo hecho por él. Por ejemplo, no se le asignarían a una misma persona las funciones de comprar, conservar los materiales que se van usando y pagar a los proveedores. En términos genéricos, esto se llama control interno. Cuando las empresas son pequeñas, el dueño realiza personalmente muchas funciones, obviamente sin el peligro de falta de control, puesto que cuida sus propios intereses. A medida que crece su negocio tiene la necesidad de controlar, pero ya no puede hacerlo en la forma directa como acostumbraba.

De esta necesidad de control nació la auditoría interna, y de ella la auditoría operacional. La primera enfocada principalmente a comprobar que las cifras financieras del negocio correspondan a la realidad, y a garantizar que exista suficiente control interno. La auditoría operacional amplía el enfoque de la auditoría interna. El auditor, al revisar el control interno, se percata de que, si bien es adecuado, se llevan a cabo actividades ineficientes y recomienda cambios para corregir tales situaciones. Este tipo de control se realiza en forma periódica sobre cada aspecto de la operación, y frecuentemente es encargado a personal externo a la empresa.

1.2 Revisión periódica de objetivos:

Esta revisión deberá hacerla el jefe de laboratorio junto con las personas responsables de las secciones, además de las que considere convenientes.

tes, incluyendo algunas invitadas que aporten opiniones variadas. Es un capítulo muy importante de retroalimentación para el grado de avance en objetivos predeterminados. Con tal objeto, cada persona con responsabilidades dentro de la operación deberá llevar a la reunión un informe sobre cada objetivo, para que el jefe del laboratorio conozca su desarrollo y pueda opinar con respecto a alteraciones en el curso planeado de actividades.

Es muy conveniente que estas reuniones se verifiquen cada mes, o cada tres meses como máximo, o según las necesidades del grupo, pero procurando que la revisión de estos avances se efectúe delante de todas las personas que presentan sus resultados, y de las responsables de actividades o de vigilar el desarrollo de las mismas. Se procurará emplear un intervalo de tiempo suficientemente amplio para exponer los datos y el análisis, y para que el director de la operación comente sobre lo escuchado en cada fase de la misma.

4.3 Auditoría interna:

Se refiere a la revisión de los resultados financieros propios de la operación y del laboratorio en especial. Este control permite conocer si los estados financieros reflejan razonablemente la situación financiera del laboratorio. Deberán ser preparados por una persona avezada en estas actividades, con objeto de que sepa presentar los resultados para análisis del jefe del laboratorio, y estar preparada a preguntas e interpretaciones sobre estos datos, así como a revisiones de control interno.

4.4 Auditoría operacional:

La auditoría operacional consiste en el diagnóstico de la eficiencia del laboratorio en lo que a utilización de los recursos humanos, económicos y materiales se refiere. Se debe aceptar que, en muchas ocasiones, únicamente se logran ver las deficiencias en la utilización de los recursos en el momento en que se efectúa una audi-

toría de las operaciones. Específicamente, suele suceder que en algunos laboratorios existen tiempos muertos en las actividades del personal, o que la capacidad instalada no aprovechada es mucha, o que el desperdicio en tiempos es anormalmente grande. Solamente cuando ya se tiene un tiempo estándar de operación se puede determinar si al personal le sobra tiempo para otras actividades. Consecuentemente, el jefe del laboratorio deberá tener entre los datos propios de la información cuánto tarda un individuo en hacer una biometría hemática a mano o con aparato automatizado, cuánto tiempo se requiere para un análisis bacteriológico, para examinar una orina, etc.

DISCUSIÓN

En los párrafos anteriores se trató de exponer los puntos fundamentales de los principios administrativos aplicados a la dirección de laboratorios, institucionales o privados, con las observaciones e indicaciones pertinentes para cada caso. En términos generales, si bien cualquier persona con sentido común y algunos conocimientos técnicos puede dirigir un laboratorio, es muy posible que lo haga mejor si, además, conoce los principios administrativos someramente expuestos en el presente trabajo. Sin embargo, no se puede pasar por alto el hecho de que, en general, una buena preparación en el terreno administrativo brindará mejores elementos para mejor dirección y menor desperdicio de recursos. El director del laboratorio del futuro deberá saber tanto de administración como de materia científica y probablemente, más de la primera, ya que los problemas de manejo de personal, de equipo automatizado, de costos y ganancias, y de toma de decisiones, van en aumento y distan mucho de simplificarse. Consecuentemente, abocarse a un puesto de jefe de laboratorio llevará consigo mayor responsabilidad y amplia preparación técnica administrativa y constituirá una especialidad híbrida de científico, técnico y administrador.

La anterior problemática tiene caracteres de universal asentimiento. En efecto, se ob-

serva que las necesidades de preparación mencionadas inquietan cada vez más a la mayoría de los jefes de laboratorio en diversos países del mundo (Scott, 1978). Y para hacer más compleja la cuestión, la lucha por la territorialidad entre individuos con profesiones afines continúa y, podemos afirmar, se agrava, a pesar de que los grupos tienen metas comunes: la preservación de la salud del género humano. Es muy posible que el dominio de una especialidad, en este caso director de laboratorios, recaiga sobre los mejor preparados en procedimientos administrativos, disciplina que al momento no ha sido suficientemente incluida en el arsenal utilizado en la lucha por la superación.

El hecho es que es imperativo salir del *mare magnum* de decisiones de crisis, de enfrentamiento a situaciones imprevistas, de acomodarse a las circunstancias por conveniencia, por interés o por prudencia, de improvisaciones, y de compromisos negativos, para el funcionamiento, ya sea de un laboratorio o de una institución cualquiera. Todos desean progresar, pero nadie quiere cambiar. Es necesario modificar la mentalidad. Una manera de hacerlo es comprendiendo los principios que rigen las ciencias aprovechables para mejorar las conductas.

BIBLIOGRAFIA

1. ALATRISTE, S., JR.: *Técnica de los Costos*. Editorial Porrúa, México, 1965.
2. BENNINGTON, J. L., BÖER, G. B., LOUVAU, G. E. y WESTLAKE, G. E.: *Management and Cost Control Techniques for the Clinical Laboratory*. University Park Press, 1977.
3. BENNINGTON, J. L., WESTLAKE, G. E. y LOUVAU, G. E.: *Financial Management of the Clinical Laboratory*. University Park Press, 1974.
4. BRION, J. M.: *Decisiones, Planeación de la Organización y el Concepto de Mercadotecnia*. (Traducc. de *Decisions, Organization Planning and the Marketing Concept*, American Management Association, 1964), Editora Técnica, S. A., México, 1966.
5. DAILEY, C. A. y DYER, F. C.: *Cómo Tomar Decisiones Respecto a las Personas*. (Traducc. de *How to Make Decisions About People*, Parker Publishing Company, Inc., 1966), Herrero Hnos. Suc., 1976.
6. GEORGE, C. S., JR.: *Management for Business and Industry*. Prentice-Hall, Inc., 1970.
7. DRUCKER, P. F.: *The Effective Executive*. Harper and Row, 1967.
8. LAZZARO, V.: *Sistemas y Procedimientos: Un Manual para los Negocios y la Industria*. Traducc. de *Systems and Procedures*. Prentice-Hall, Inc., 1968), Editorial Diana, S. A., México, 1972.
9. MARTNER, G.: *Planificación y Presupuesto por Programas*. Siglo Veintiuno Editores, S. A., México, D. F., 10a. Edic., 1978.
10. MCGREGOR, D.: *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Company, Inc., 1960.
11. PETER, L. J.: *Bureaucratic bungling*. *Human Behavior* 7: 70, 1978.
12. RAUTENSTRAUCH, W. y VILLERS, R.: *El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales*. (Traducc. de *Budgetary Control*, Magazines for Industry), Fondo de Cultura Económica, 1955.
13. SCOTT, P.: *Top management in the clinical chemistry laboratory*. Comunicación corta. X Congreso Internacional de Química Clínica. México, D. F., 27 de febrero de 1978.
14. Serie Administración Dinámica (Bureau of Business Practice): *Cómo Resolver Situaciones Críticas con el Personal*. (Traducc. de *How to Handle a Personnel Crisis*, Prentice-Hall, Inc.), Editorial Diana, S. A., México, 1977.
15. Serie Administración Dinámica (Bureau of Business Practice): *Mantenimiento Humano. Un Nuevo Concepto de la Motivación*. (Traducc. de *Human Maintenance*, Prentice-Hall, Inc.), Editorial Diana, S. A., México, 1977.
16. Serie Administración Dinámica (Bureau of Business Practice): *Supervisión del Personal Femenino*. (Traducc. de *Supervising Women*, Prentice-Hall, Inc.), Editorial Diana, S. A., México, 1977.
17. STEINER, G. A.: *Top Management Planning*. The Macmillan Company, 1969.
18. WESTLAKE, G. E. y BENNINGTON, J. L.: *Automation and Management in the Clinical Laboratory*. University Park Press, 1972.
19. WOOLSEY, S. M.: *Técnicas de Costeo Directo*. (Traducc. de *Direct Costing Techniques for Industry*, Prentice-Hall, Inc. 1971), Editora Técnica, S. A., México, 1971.