

---

# Enfermería

---

## LA SUPERVISION EN ENFERMERIA<sup>1</sup>

POR LA SRTA. MABEL JOHNSON<sup>2</sup>

En enfermería el término supervisión no siempre tiene el mismo significado para todos. Se ha considerado, y en muchas ocasiones se considera todavía como el control autoritario de la persona supervisada, que culmina en una actitud negativa y constituye uno de los problemas discutidos en este Congreso.

Las enfermeras, por ejemplo, podrán haber aprendido a: (1) obedecer las órdenes de la supervisora, en lugar de trabajar en colaboración con ella; (2) temer a la supervisora; (3) depender demasiado de la supervisora.

Si deseamos alcanzar una posición verdaderamente profesional, el concepto de supervisión como fuerza directiva debe ser substituído lentamente por un concepto más en consonancia con la práctica y el estudio profesionales. Una nueva forma de pensar es que la supervisión constituye una relación entre la supervisora y las personas supervisadas en aras de un interés común. En otras palabras, la supervisión es un procedimiento basado en mutuas relaciones personales, orientadas hacia el desarrollo continuo de las relaciones profesionales entre la supervisora y las personas supervisadas.

Nadie disputa el hecho de que el objetivo principal de la supervisión en enfermería es el perfeccionamiento del servicio. Por lo tanto, para lograr este objetivo es preciso que la enfermera se convierta gradualmente en una persona sinceramente interesada en servir a los enfermos y a sus familias. La supervisión tiene también por objetivo ayudar a la enfermera a desarrollar al máximo su capacidad profesional.

Antiguamente la supervisión se ocupaba principalmente de la enseñanza de nociones elementales, de prácticas y técnicas necesarias para prestar el servicio de enfermería. Hoy día, estamos tratando de desarrollar además un procedimiento que no sólo asegure la adquisición de aptitudes fundamentales, sino que ofrecemos la orientación necesaria para lograr los siguientes objetivos: (1) el fomento del desarrollo emocional; (2) la aceptación de las demás personas, tales como son.

<sup>1</sup> Trabajo presentado en el Sexto Congreso Nacional de Enfermería, São Paulo, julio 20-27, 1952. Traducido por la Oficina Sanitaria Panamericana con autorización de los *Anais de Enfermagem*, octubre de 1952, p. 402.

<sup>2</sup> E. D. Esc. Enfermería de la Universidad de California; M.A., Teachers College, Universidad de Columbia; Enfermera de Salud Pública del Instituto de Asuntos Interamericanos, en colaboración con el Servicio de Enfermería del Centro de Enseñanza, Facultad de Higiene y Salud Pública, Universidad de São Paulo.

Para alcanzar estos fines, la supervisión debe incluir administración, enseñanza y orientación, o procedimiento supervisor, como algunas autoridades designan la orientación.

Aunque la función administrativa de la supervisión no es esencial, la supervisora tiene responsabilidades de carácter administrativo, tales como: (1) Servir de enlace entre la administración y el personal para (a) interpretar las normas del servicio al personal, y (b) informar a la administración de cómo funcionan las normas después de observación y discusión; (2) Evaluar el servicio de enfermería; (3) Organizar el trabajo diario, de acuerdo con los objetivos del servicio, y verificar su ejecución.

La función de la enseñanza, que también forma parte esencial de la supervisión, puede ser individual o de grupo. Para impartir esa enseñanza, la supervisora debe poseer conocimientos de los principios básicos de educación y la técnica de enseñanza apropiada para individuos o grupos. La responsabilidad de la supervisora se extiende a la enseñanza debido a que el desarrollo constante de nuevas áreas de servicio y de nuevas técnicas, requiere un personal debidamente preparado para hacer frente a las exigencias y a los nuevos desenvolvimientos.

El procedimiento supervisor, como ya hemos dicho, se basa en las relaciones mutuas entre personas. Las relaciones entre la supervisora y las personas supervisadas son la fuente principal del desarrollo de la enfermera y de la estudiante de enfermería, y constituyen los cimientos que fortalecerán o debilitarán el servicio. Toda persona tiene posibilidades de desarrollo, y una situación determinada puede permitirselo o impedirselo. Desde ese punto de vista, existen factores que contribuyen al procedimiento supervisor y asisten a la supervisora a mantener buenas relaciones con el personal, a saber:

(1) *Aceptación*

- (a) El derecho de cada uno de sentir o pensar como quiere.
- (b) El respeto al personal como seres humanos.
- (c) El ambiente propicio para el desarrollo emocional y profesional.
- (d) La libertad para progresar a medida que la personalidad lo permita.
- (e) La fe en el valor de la persona.

(2) *Ambiente favorable*

- (a) La libertad del personal para expresar sus sentimientos negativos así como sus sentimientos positivos.
- (b) La libertad de expresar sus ideas, en la seguridad de que serán respetadas y tomadas en consideración.

(3) *Comprensión*

Es necesario que la persona supervisada sienta que su supervisora es comprensiva. Si comete un error, debe poder estar segura de que será

comprendida y de que se le indicará cómo podría obrar de una manera diferente. Una supervisora estará en mejores condiciones de actuar de esta manera si tuvo la misma experiencia cuando era estudiante.

La actitud y métodos de una supervisora ejercen gran influencia sobre el trabajo cotidiano del personal de enfermería. La clase de relación que exista entre la supervisora y las enfermeras influirá en la manera o actitud de éstas respecto de los pacientes y sus familias y lo mismo ocurrirá con las estudiantes de enfermería.

En general, se ha puesto de relieve la técnica de supervisión, y en cambio se ha prestado poca atención a las causas de la mayor o menor productividad del personal o a su reacción a la forma en que se ejerce la supervisión. La atención de la supervisora se concentra por lo común en sus propias acciones y no en el efecto que éstas producen en el personal. Sin embargo, eso no significa que las técnicas de supervisión no tengan importancia, sino únicamente que el personal por sí solo no produce ni aprende, o sea, que no se encuentra en el estado de ánimo adecuado, y es entonces cuando la supervisora debe examinar los métodos que emplea, para encontrar la causa. Entendida así la supervisión constituye una gran responsabilidad para quien la ejerce.

A nuestro parecer, una supervisora debe comprender los principios democráticos de la autoridad, opuestos a los de la tiranía, y poder obrar de acuerdo con ellos. Una de las características de la autoridad democrática estriba en permitir al personal que participe en la determinación de los objetivos y planes de acción; esa oportunidad de participar en las actividades es necesaria para la formación del personal y para mantener una buena actitud colectiva. Un jefe tiránico impide al personal que tome parte en el planeamiento de las actividades y en la determinación de los objetivos, y de esta manera actúa como si su mando fuera continuo e indispensable. El jefe tiránico no se toma la molestia ni se interesa en desarrollar las capacidades de su personal, ya que teme el menoscabo de su propia posición, si uno de los miembros del grupo logra adquirir su competencia. Un jefe democrático, en cambio, juzga su éxito por la forma en que funciona y trabaja el personal durante su ausencia. Si la actitud democrática no ofreciera otra ventaja, bastaría con esa para recomendarla. En enfermería la supervisora tiene generalmente que abarcar un área tan extensa que es necesario que el personal continúe trabajando con eficiencia durante su ausencia.

En vista de las ventajas que ofrece una actitud democrática ¿por qué razón no hay más supervisoras que actúen democráticamente? Entre las diversas razones probables señalamos las siguientes:

(1) Aun en los casos en que la supervisora observe una falta de buena voluntad para el trabajo y el rendimiento, quizás no comprenda que ella puede ser la causa y posiblemente atribuya las dificultades a otros

motivos, tales como la falta de interés o de capacidad por parte del personal;

(2) La supervisora puede creer que todas las decisiones deben ser tomadas por ella y que no es necesario dirigir al grupo democráticamente; o bien puede estar bajo la impresión errónea de que ella actúa de manera democrática;

(3) La personalidad de la supervisora: (a) que puede ser muy presumida; (b) que puede tener un sentimiento íntimo de inseguridad del que se libra demostrando a sí misma y a los demás que tiene mando y fuerza; (c) que puede sentirse poco adecuada para el puesto y adoptar una actitud dominante para disimular ese sentimiento.

Un continuo examen de sí misma es esencial para la supervisora realmente interesada en actuar democráticamente y en desarrollar su capacidad en las relaciones con otras personas, que es una de las características esenciales de los dirigentes. Al comprender su propio comportamiento, la supervisora podrá aprender a:

(1) Reconocer y combatir una actitud excesivamente crítica.

(2) Aceptar sus propias limitaciones de capacidad y tratar de desenvolverse en el servicio como espera que se desenvuelva su personal.

(3) Tener buena voluntad en aceptar la competencia propia de las personas que supervisa que pudiera ser superior a la suya.

(4) Comprender que del mismo modo que los problemas personales de las personas supervisadas y sus reacciones ante la supervisión se pueden reflejar en el trabajo, también los problemas y actitudes de ella se reflejan en su comportamiento personal, que exige una comprensión cada vez mayor de sí misma.

La comprensión del comportamiento humano, además del propio, presupone también una comprensión del comportamiento de las enfermeras o estudiantes supervisadas. Siendo este el caso, la supervisora comprenderá que tiene que aceptar cierta hostilidad y oposición por parte de las enfermeras con quienes trabaja. Cierta hostilidad es inherente al aprendizaje, ya que frecuentemente ofrecemos resistencia al cambio de costumbres, y a veces parece que la supervisora es la causa de ello. Como sucede con la mayoría de nosotros, a la supervisora le gusta sentirse estimada, y al sentirse insegura, infeliz o rencorosa frente a una hostilidad temporal, es muy comprensible que le sea difícil aceptar la hostilidad y rehuir el deseo de venganza o evitar sentirse inadecuada.

La supervisora que comprende la conducta humana sabrá disculpar esa fuerte resistencia al cambio de hábitos. Por más que quiera aprender, la persona supervisada podrá oponer resistencia a ideas o métodos nuevos, y empleará su derecho de opinar, tratando de probar que ella tiene razón y que la supervisora está equivocada. Por otra parte, si ha estado acostumbrada a aceptar las ideas de los demás como superiores a las propias, podrá tratar de lograr que la supervisora tome todas las

decisiones, o por lo menos exigirá que se le indique con exactitud lo que se espera de ella.

La supervisora experimentada ayudará a la persona supervisada o estudiante a comprender que debe tomar parte activa en las decisiones, una vez que se haga independiente y capaz de dirigirse, como esperamos que haga la enfermera. Al principio, naturalmente, la supervisora tomará parte activa en indicar y explicar las técnicas generales, pero no dará instrucciones detalladas a menos que sea necesario tomar mayores precauciones para proteger al paciente.

Cualquiera que sea la capacidad de la supervisora, sus conocimientos y comprensión contribuirán enormemente a la formación de la enfermera o estudiante, y éstas podrán enfrentarse con responsabilidades mayores en su actividad profesional; la enfermera alcanzará madurez y formación si realmente se aplica, con el espíritu y el sentimiento, al aprendizaje de conceptos nuevos y a un modo nuevo de verse a sí misma y de relacionarse con los demás.

Como ya se ha dicho, la propia experiencia de las enfermeras o estudiantes en sus relaciones con las supervisoras, influirá grandemente en su manera de actuar cuando, a su vez, asuman puestos de supervisoras. Por lo tanto, la supervisora actual tiene una gran responsabilidad en la formación de su futuras compañeras. Como la mayoría de nosotros cuando ocupamos puestos que entrañan ciertas funciones de inspección, la supervisora siempre debe examinar su manera de actuar y tener presente la influencia que ejerce sobre las personas supervisadas. Una supervisora necesita tener una preparación especial, además de los cursos académicos y profesionales y solamente logrará un conocimiento mejor de sí misma y de los demás, mediante su experiencia en el servicio. Igualmente, a falta de cursos de ampliación de estudios podrá aprender juntamente con su personal si está realmente interesada en mejorar su comprensión del comportamiento humano y su habilidad en las relaciones entre personas, requisitos esenciales para el progreso de la supervisión.

Por otra parte, estamos lejos de pensar que son fáciles de obtener las cualidades que a nuestro juicio debe tener una supervisora, porque puede oponer la misma resistencia al cambio de hábitos y al aprendizaje, como acontece con las estudiantes. No obstante, creemos que es posible la clase de supervisión de que hemos tratado aquí, y que contribuirá mucho a la formación de enfermeras dotadas de las cualidades necesarias para lograr nuestro objetivo: un servicio mejor para el enfermo y la colectividad.

#### RECOMENDACIONES

(1) Que en las escuelas de enfermería se preste mayor atención al estudio del comportamiento humano, con orientación especial de las estudiantes hacia la comprensión de su propia conducta.

(2) Que el cuerpo docente de las escuelas de enfermería examine, a la luz de los conceptos expuestos anteriormente, la supervisión que se aplica a sus estudiantes, ya que ejerce una influencia tan grande en la formación de las supervisoras futuras.

(3) Que las escuelas de enfermería den el mayor número posible de ejemplos democráticos y presten atención especial a la participación en actividades de grupo.

(4) Que las escuelas de enfermería incluyan en su programa de estudios un curso sobre principios fundamentales de pedagogía.

(5) Que en la medida de lo posible, se ofrezca al mayor número de enfermeras la oportunidad de asistir a cursos ampliados de supervisión.

#### BIBLIOGRAFIA

Gilbert, R.: "The public health nurse and her patient," Cambridge, Harvard University Press, 1951.

Ginsburg, E. L.: "Public health is people," New York, The Commonwealth Fund, 1950.

Kroch, D., y Crutchfield, R. S.: "Theory and problems of social psychology," New York, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1948.

Peplau, H. E.: "Interpersonal relations in nursing," New York, G. P. Putnam's Sons, 1952.

Rogers, C. R.: "Client-centered therapy," Boston, Houghton Mifflin Co., 1951.

Russel, E.: "Professional growth on the job," New York, Family Service Association of America, 1947.