

ENSEÑANZA DE ADMINISTRACION DE ENFERMERIA DESDE EL COMIENZO DE LA CARRERA*

REGINA ADAMS CLEVELAND†

La sociedad ha desempeñado un importante papel en hacer sentir la necesidad de contar con dirigentes. En nuestra democracia, la urbanización y la especialización han creado una actividad de grupo nueva y a veces frustránea. Raro es el individuo que no pertenece a numerosos grupos: religiosos, sociales, profesionales, cívicos y políticos. Esta tendencia hacia la actuación en grupo ha incrementado la necesidad de dirigentes competentes. Para que la enfermería pueda ocupar su lugar entre las profesiones reconocidas, es preciso que se preocupe también de formar dirigentes.

¿Qué se entiende por dirigente? Ordway Tead define la función dirigente como la actividad consistente en "influir en los individuos para que participen en la tarea de alcanzar un objetivo que se considera conveniente" (1). Esta definición comprende varias palabras fundamentales. La primera es "influir", que indica que se produce un efecto sin fuerza o autoridad directa visible. La segunda palabra es "participar", que significa obrar juntamente y de manera voluntaria. La definición comprende también la expresión de alcanzar un objetivo que el grupo considera conveniente. Asimismo, "actividad de grupo" es una expresión fundamental.

¿Dónde encontrará sus dirigentes la enfermería? Hasta ahora, son ya muchos los hombres y mujeres de esta profesión que han llevado la delantera en este sentido, abriendo nuevos y atrayentes campos a las enfermeras graduadas, cuya función se limitaba en otros tiempos al cuidado del enfermo.

* Este artículo se publicó en inglés en *Nursing Outlook* de junio, 1958.

† La Sra. Cleveland (Providence, Seattle, Wash.; B.S., Universidad de Seattle; M.S., Universidad Marquette, Milwaukee, Wis.) es profesora auxiliar de enfermería en la Escuela de Enfermería, Universidad de Seattle. En 1953 recibió el "Mary M. Roberts Fellowship Award".

Las futuras dirigentes de enfermería deben salir de las filas de las estudiantes actuales. Por consiguiente, las escuelas de enfermería deben saber orientar a las estudiantes que muestren aptitudes para la función directiva. La estudiante de enfermería no se convierte en dirigente la noche de su graduación como una mariposa que emerge del capullo. Todo dirigente necesita una cuidadosa preparación y la oportunidad de formarse poco a poco.

Tead dice también que "todo el medio ambiente ofrece ocasiones de ejercer funciones de dirección" (1). Esto significa que la enfermería debe proporcionar, dentro de sus escuelas, un ambiente favorable a la formación de dirigentes. En el pasado, la enseñanza de enfermería descuidó este aspecto. Las enfermeras de antes, que se limitaban a hacer lo que se les encomendaba y en el momento en que se les decía, resultan tristemente anticuadas. Por fortuna, esta fase de "adiestramiento" de autómatas ha desaparecido, pero persiste el problema de cómo formar dirigentes.

¿Cómo se puede crear un ambiente que permita formar dirigentes, enfermeras que puedan influir sobre las demás de una manera favorable? Uno de los mejores métodos consiste en incorporar al plan de estudios de enfermería los principios, procedimientos y técnicas de administración. Esta tarea no es sencilla, y la creación de un ambiente de esta naturaleza requiere previsión, planificación y decisión por parte del profesorado.

Los estudios para formar dirigentes no pueden limitarse a un curso de administración de salas de hospitales en el último año de la carrera, sino que deben formar parte de todo el plan de estudios. Asimismo, esta enseñanza debe impregnar las clases de enfermería médica y quirúrgica, de higiene materno-infantil y de clínica; las reuniones del cuerpo estudiantil; las juntas de facultad y las reuniones sociales y tés de la escuela.

Las estudiantes deben vivir y respirar un ideal para imbuirse totalmente de él (2). Cuando queremos que una estudiante aprecie los beneficios y ventajas de una amplia atención al paciente, la colocamos en una situación en que dicha atención constituya el objetivo hacia el que todo el personal dirige sus esfuerzos. Solamente así la estudiante vivirá y respirará este ideal de beneficiar al paciente prestándole la mejor atención de acuerdo con sus necesidades. Lo mismo ocurre con la administración. Si la estudiante observa los principios de una administración democrática aplicados fiel y consecuentemente todos los días, esos principios llegarán a formar parte de su naturaleza y, por consiguiente, se irá preparando y educando de un modo indirecto para las funciones directivas.

No hay que dar una interpretación errónea a la preparación de las estudiantes de enfermería para las funciones directivas. No se pretende, ni siquiera sería conveniente, que la estudiante en posesión de un título o diploma básico, se preparara para cargos de supervisión y administración. Antes debe ocupar puestos de primer grado en el campo de la enfermería. Sin embargo, esta misma enfermera debiera ser dirigente en estas actividades de enfermería de primer grado: dirigente del personal auxiliar, visitadoras y pacientes. Y comprendiendo el significado de una buena administración, conocerá las atribuciones y las limitaciones del puesto que ocupa y, en consecuencia, será un miembro más solidario del equipo de salud, al mismo tiempo que estará en condiciones de contribuir individualmente a la mejor atención de los pacientes.

Trabjará dentro de la jerarquía administrativa porque conoce sus funciones y el papel que le corresponde dentro de las mismas. Siendo dirigente dentro de su propia esfera, continuará su desarrollo y formación personal y profesional, de suerte que cuando llegue el momento oportuno de ocupar puestos de mayor categoría, estará en condiciones de asumir las funciones inherentes a ellos.

LA LABOR DE COMITE

Existen muchos procedimientos, principios y técnicas de administración, todos los cuales se pueden enseñar, directa o indirectamente, a las estudiantes de enfermería. Uno de los métodos más comunes es el de comité. Un comité está constituido por un grupo representativo de individuos designados para desempeñar determinadas funciones. Los comités son indispensables en una organización democrática.

Si el profesorado de la escuela de enfermería está realmente interesado en el desenvolvimiento de las estudiantes, es posible asignar una o dos de ellas a cada comité de profesores. A veces, las estudiantes forman parte exclusivamente de comités que no se ocupan de la orientación general de la escuela, por ejemplo: el de biblioteca o el de bienestar de la estudiante. Y ello tal vez porque se considera que sus actividades en estos comités serán inocuas. Sin embargo, otros grupos de profesores más progresistas estiman que las estudiantes pueden aportar una decidida contribución cuando forman parte de comités encargados de preparar la orientación general. Muchas escuelas de enfermería nombran estudiantes para todos los comités.

La mejor manera de que la estudiante conozca el valor de las actividades de comité es formando parte del mismo. En las clases se pueden examinar los criterios para reputar de una buena reunión de comité, y señalar y explicar las ventajas y los inconvenientes. También se puede explicar a la estudiante cómo, gracias a la influencia de las actividades de los comités, se logran fines tales como el mejoramiento de los servicios e instalaciones sanitarias de la colectividad, la construcción de una nueva ala de hospital o el aumento de colonias para niños diabéticos.

La estudiante aprenderá mucho más si, siendo miembro de un comité, ve que la labor de su grupo se traduce, por ejemplo, en un mejor programa sanitario para las estudiantes o en un mejor curso coordinado de enfermería medicoquirúrgica. Es fácil com-

prender el efecto que surte en todo el cuerpo estudiantil el ver que una propuesta constructiva ha sido aceptada y puesta en práctica a través de la acción de un comité.

Esto significa, naturalmente, que el profesorado debe estar bien versado en procedimientos administrativos y que sabe convertir cada una de sus reuniones en ocasión de aprender y al mismo tiempo de llevar a cabo actividades de la escuela.

La adecuada orientación de los comités estudiantiles hará extensivas estas experiencias a un mayor número de estudiantes. Esta orientación puede comprender un debate de tipo parlamentario en una reunión del cuerpo estudiantil, de suerte que todas las estudiantes puedan aprender y practicar el procedimiento adecuado. Las estudiantes desean actuar como es debido y sus desaciertos se deben muchas veces a falta de conocimiento y de experiencia.

Ya pasó el tiempo en que las inquietudes y sugerencias de las estudiantes se tomaban a broma, como un mal necesario y saludable. Por el contrario, hoy se admite que tienen algo que ofrecer, y si se les permite hacerlo se contribuye a su formación. La enfermera graduada procedente de una escuela cuyos planes prevén que las estudiantes intervengan y se desenvuelvan de este modo, resultará un buen elemento en cualquier comité, ya sea de mejoramiento de la atención del paciente o de cualquier otra asociación de la colectividad.

A medida que las estudiantes revelan aptitudes, sus responsabilidades y privilegios deben aumentar. De esta manera se les ofrecerá una excelente oportunidad de comprender que cada privilegio trae aparejado una responsabilidad.

Cuando se brinda a una estudiante la ocasión de dirigir sus propios asuntos, es de esperar que asumirá la responsabilidad de hacerlo de una manera apropiada. Si se le conceden 15 minutos de descanso para tomar café, deberá asumir la responsabilidad de procurar que sus pacientes queden bien atendidos durante su ausencia y que este descanso no se prolongará hasta 25 ó 30 minutos. Es sumamente importante que la

estudiante comprenda este principio de que todo privilegio va acompañado de la correspondiente responsabilidad. Esto desempeñará un importante papel en su desarrollo como persona responsable social y personalmente.

PLANIFICACION

Planificar significa decidir sobre el futuro desenvolvimiento de una acción (3). Son muchas las ocasiones que la escuela de enfermería puede brindar a la estudiante para aprender el sistema de planificación. La estudiante, debidamente guiada, puede aprender con su propia experiencia que la planificación proporciona eficacia y dirección a cualquier proyecto, atenúa y evita fracasos, porque aumenta la eficacia y, al mismo tiempo, resulta económica.

Las reuniones de jefes destinadas a trazar los planes diarios de las actividades de la estudiante de enfermería, pueden darle a conocer las ventajas de una planificación adecuada. Después, cuando la estudiante tenga que hacer sus propios planes, se le puede ayudar a comprender que todo plan debe atenerse a las normas, propósitos y finalidades del proyecto, tanto si se trata de los cuidados diarios de enfermería, como si trata de dirigir actividades sociales, cumplir determinada misión o preparar un estudio sobre los cuidados de enfermería.

Lo importante es que la estudiante tenga ocasión de planificar, en lugar de que otros hagan estos planes por ella. Por ejemplo, la estudiante tiene asignados tres pacientes a los que debe dedicar todos los cuidados de enfermería durante la mañana. La instructora puede ayudarle a preparar las finalidades y objetivos de estos cuidados para cada paciente, así como a planificar el objetivo general de todas las funciones que desempeña durante la mañana.

La nueva estudiante que recibe orientación para preparar estas finalidades y objetivos puede planificar su labor de manera más efectiva y eficaz a medida que va progresando. Puede formarse un juicio más exacto sobre los detalles más importantes, por ejemplo, determinar cuál es el paciente que

debe ser aseado en primer lugar, o cómo podrá ajustar mejor un procedimiento complicado a un paciente difícil.

La estudiante debe tener oportunidad de hacer planes lo mismo para quehaceres habituales que para casos de excepción. Para que esta planificación resulte fructífera, es preciso brindarle orientación. Esto significa una responsabilidad más para la instructora, responsabilidad que debe querer y saber aceptar.

ORGANIZACION

Organización es una "estructura, adaptada a sus fines, mediante la cual se puede llevar a cabo de una manera adecuada, económica y eficaz, un programa de actividades" (4). Existen dos principios de organización que pueden incluirse en las experiencias de enseñanza seleccionadas de la estudiante, a saber:

1. Definir claramente las esferas de competencia y la delegación de atribuciones para las funciones administrativas que la administración confía a otras personas.

2. Establecer vías reglamentarias de comunicación entre el administrador y los directores de departamentos, entre los directores de los distintos departamentos y entre los individuos de un mismo departamento (4).

Hay que delegar constantemente atribuciones en la estudiante de enfermería. Esta tiene derecho a conocer el procedimiento de delegación de funciones. Por consiguiente, este procedimiento debe ejercerse con la debida participación de la estudiante. Las funciones que se encomienden deben ser precisas y claras; la estudiante debe tener cierto margen de libertad para actuar de conformidad con sus propios planes; también debe reconocer la responsabilidad que tiene para con la instructora que le confió la función, así como para con la unidad de enfermería en conjunto; asimismo, debe haber unidad de mando. Todo esto debe formar parte de la delegación de funciones y es preciso llamar, al respecto, la atención de la estudiante. De esta manera, ésta estará en condiciones de aplicar mejor estos sistemas cuando llegue el

momento en que ella misma tenga que delegar funciones.

Hay que evitar que esta delegación de funciones se aplaze hasta que la estudiante se gradúe; por el contrario, debe ofrecérsele a diario antes de entonces y ampliarse a medida que la estudiante se vaya formando. Se puede delegar en ella la dirección de un grupo, la presidencia de un grupo de discusión o bien otras actividades estudiantiles organizadas dentro de la escuela.

El destacar la importancia que revisten las vías reglamentarias de comunicación no debe limitarse a las clases. Para que se comprenda realmente esta importancia, hay que demostrarla con hechos. Para que la estudiante se sienta en libertad de sugerir y plantear problemas al profesorado, debe existir una vía de comunicación abierta entre estas dos partes. Sin embargo, ésta no debe ser una comunicación sin orden ni concierto, sino que debe hacer sus propuestas en forma apropiada y de acuerdo con determinadas normas. Por ejemplo, las sugerencias o preguntas del cuerpo estudiantil, así como las solicitudes individuales que requieren una acción del profesorado, se presentarán por escrito y siguiendo la vía correspondiente. Asimismo, hay que poner de relieve y encarecer la cortesía de concertar previamente las citas, siempre que sea posible. Esto significa, naturalmente, que el profesorado, tanto en conjunto como individualmente, debe observar el mismo protocolo con las estudiantes que con los demás miembros del profesorado.

Tanto las estudiantes nuevas como las de los últimos cursos deben estar bien familiarizadas con el sistema de organización del hospital y de la escuela, con las esferas de competencia claramente definidas, y todas deben observar estas delimitaciones en sus prácticas diarias en las salas de hospital. La instructora clínica desempeña un importante papel a este respecto. Debe orientar constantemente a las estudiantes para que sepan atenerse a las esferas de competencia. Si todas las instructoras cumplen esa función de una manera firme y constante, la estudiante aceptará totalmente y de modo natural este importante principio de administración. De esta

manera, la estudiante no se convertirá en una de esas nuevas graduadas que ignoran y desatienden las esferas de competencia y que, en consecuencia, causan constantes dificultades y trastornos en su propia unidad.

ORIENTACION

La importancia de una orientación adecuada es algo que se puede incluir fácilmente en la educación de la estudiante. En primer lugar, la estudiante necesita una completa y adecuada orientación, la cual debe continuar durante toda su educación, e igualmente la ha de acompañar en cada servicio, afiliación y curso.

Luego, puede y debe brindarse a la estudiante oportunidad de participar en la elaboración y ejecución de un plan de orientación. Son muchas las posibilidades que se ofrecen a este respecto. Los programas para atraer y orientar a las estudiantes de segunda enseñanza hacia la enfermería, ofrecen una excelente oportunidad. La orientación de las estudiantes nuevas hacia esas escuelas, es otra. En el campo de actividades clínicas, la estudiante puede planear y llevar a cabo la orientación de sus pacientes para que se hospitalicen o de una auxiliar de enfermería o enfermera no graduada para que se dedique a un servicio determinado.

Las instructoras no pueden aguardar a que se presenten estas oportunidades, sino que deben buscarlas activamente y planificarlas cuidadosamente para cada estudiante. La enfermera graduada que ha recibido una buena orientación durante toda su carrera y que ha tenido ocasión directa de planificar y poner en práctica una orientación, se preocupará con más interés de que todas las

personas nuevas asignadas a su sala de hospital reciban la preparación adecuada. Para ella, esta orientación no significará una molestia ni una pérdida de tiempo, sino que, por el contrario, la considerará como una necesidad y una obligación profesional.

DESAPARICION DE LOS VIEJOS CONCEPTOS

Estas son sólo algunas de las oportunidades para enseñar ciertos conceptos de administración a las estudiantes de enfermería. Van desapareciendo rápidamente los tiempos en que se reprimía a la estudiante con algunas ideas propias y un poco de iniciativa y se la sometía a la disciplina de la conformidad. Las educadoras de enfermería empiezan a comprender que, con la debida orientación, esta estudiante enérgica, entusiasta y a veces dotada de excesivo sentido crítico, puede convertirse en una futura dirigente.

El desarrollo de esas cualidades de dirección requiere un profesorado de amplio criterio, capaz de reconocer el valor de cada estudiante. El profesorado que no espera más que una estricta adhesión a la autoridad, sea cual fuere la situación, prepara enfermeras que tendrán grandes dificultades para adaptarse a los actuales principios, que varían tan rápidamente, y a una responsabilidad mayor.

Por el contrario, el profesorado que corrobora el criterio del valor del individuo ofreciendo a cada estudiante ocasiones de desarrollar sus aptitudes para funciones dirigidas, prepara de veras la enfermera del futuro. Sólo dedicando esta especial atención a la educación para funciones de dirección, se obtendrán las enfermeras dirigidas que la profesión necesita.

REFERENCIAS

- (1) Tead, Ordway: *Art of Leadership*, New York, McGraw-Hill Co., 1935, págs. 20 y 22.
- (2) Deferrari, Roy J.: *Guidance in Catholic Colleges and Universities*, Washington, D. C., Catholic University of America Press, 1949, pág. 90.
- (3) Barr, A. S., y otros: *Supervision: Democratic Leadership in the Improvement of Learning*, 2a. ed., Nueva York, Appleton-Century-Crofts, Inc., 1947, pág. 49.
- (4) American Hospital Association and National League of Nursing Education: *Hospital Nursing Service Manual*, Nueva York, National League of Nursing Education, 1950 pág. 4.