

EL SERVICIO DE ENFERMERIA EN EL HOSPITAL MODERNO*

CLARICE FERRARINI, ANTONIETA CHIARELLO, MARIA LUIZA WIERING, MARIA DEL PERPETUO SOCORRO TAVARES y ANNA ROSA B. TUPINAMBA

Jefe del Servicio de Enfermería; y Supervisoras del Hospital de Clínicas de la Facultad de Medicina de la Universidad de São Paulo, Brasil

Consideramos conveniente, como punto de partida del presente estudio, definir el hospital moderno.

La mejor manera de exponer el concepto de un hospital moderno es decir que es un centro de salud que proporciona los medios y servicios necesarios para el estudio de las enfermedades y sus manifestaciones, para el diagnóstico y tratamiento, para la enseñanza de la medicina y de la enfermería y de otras profesiones afines. Mediante la medicina preventiva, la investigación de laboratorio y el conocimiento de la ciencia médica, sobre el hospital pesa la responsabilidad de proteger la salud de la colectividad y de proporcionar atención médica adecuada. En la actualidad, estos hospitales son generales, atienden todos los tipos de enfermedades y llevan a cabo investigaciones y tratamientos.

Del concepto enunciado se deducen los siguientes objetivos:

- 1) Proporcionar asistencia a los pacientes.
- 2) Servir de centro de instrucción a los estudiantes de medicina, a los médicos, a las enfermeras y a los miembros de otras profesiones afines.
- 3) Facilitar los medios para el desarrollo de las investigaciones científicas.
- 4) Contribuir a la educación higiénica del público.

La comisión sobre asistencia en los hospitales de los Estados Unidos atribuye el desarrollo de los hospitales a los siguientes factores:

"1) La rápida evolución de la ciencia médica, que motivó el aumento de los servicios de hospital; 2) el desarrollo de la enfermería moderna, que revolucionó los métodos de atención al

enfermo; 3) los progresos alcanzados por las especialidades médicas, por la preparación y aptitud de los profesionales, que exigen nuevos medios, equipo y personal para la práctica de la medicina y para la enseñanza y adiestramiento de los médicos; 4) las modificaciones de la situación económico-social y su influencia sobre la sociedad; 5) la educación del público en relación con la salud; 6) la formación de asociaciones profesionales con el objeto de elevar el nivel de los servicios, de las técnicas y del adiestramiento de personal; 7) la amplia difusión de publicaciones sobre hospitales; 8) estima del hospital por parte del público y confianza en sus servicios."¹

El verdadero propósito del hospital es la atención al paciente; y su personal médico se ocupa de las funciones relativas al diagnóstico y tratamiento. Para que el personal médico pueda efectuar mejor sus trabajos, el hospital está organizado en servicios o departamentos, tales como los de farmacia, el de laboratorio, el de dietética, rayos X, archivo médico, etc. La enfermería es un servicio que, por sus funciones, está directamente relacionado con el ejercicio de la medicina.

El personal no titular desempeña funciones que requieren instrucción y experiencia diferentes, como son los servicios de lavandería, de limpieza, conservación, cuidado del material, etc., todo lo cual representa un elevado número de empleados.

El servicio de enfermería debe funcionar como una unidad dentro de la compleja organización del hospital, y su objetivo central ha de ser la salud del paciente. Para ello se requieren aptitudes y conocimientos específicos, a fin de poder atender a las

* Trabajo presentado en el Cuarto Congreso Regional de Enfermería México, D. F., México, del 9-15 de septiembre de 1956.

¹ Seyffer, Charlotte: *The Organization of Hospital Nursing Service*, Washington, D. C., The Catholic University of America Press, 1954, pág. 1.

necesidades de la salud. El hospital tiene la obligación de proporcionar al servicio de enfermería los medios necesarios para que pueda cumplir su misión en la forma deseada.

El servicio de enfermería comprende todos los aspectos de la profesión. En una unidad de enfermería encontramos tres actividades distintas: servicio de enfermería propiamente dicho, el cuidado del paciente y la enseñanza de la enfermera estudiante—tan coordinadas y dependientes unas de otras que resulta difícil separarlas en servicio, cuidado y enseñanza.

Puesto que el personal de enfermería diplomado tiene a su cargo las funciones de administración y dirección del servicio de enfermería, incluso todos los aspectos relativos al bienestar del paciente, el desempeño de estas funciones en un hospital bien organizado exige la colaboración, dentro del servicio de enfermería, de elementos profesionales y no profesionales.

Recientemente la Asociación de Escuelas Universitarias de Enfermería de los Estados Unidos, teniendo en cuenta los términos "servicio de enfermería" y "enseñanza de enfermería", resumió las amplias funciones de la profesión de la forma siguiente:

"Proporcionar al paciente una atención de carácter individual bajo la autoridad del médico. La enfermera debe ser capaz de ayudar al paciente (y a su familia) en todo aquello que él no pueda hacer por sí mismo; prestarle apoyo en la solución de sus problemas físicos, emocionales y sociales, y ayudarle al restablecimiento de la salud."²

El cuidado de enfermería es una función que la enfermera desempeña de manera individual, teniendo en cuenta los aspectos físicos, psicológicos, espirituales y sociales de la persona de que se trate.

La relación fundamental entre servicio y educación de enfermería es la misma que existe en otras profesiones. El objetivo de la enseñanza profesional consiste en preparar a un individuo para el ejercicio de determinada profesión. La enseñanza de enfermería prepara a la alumna para el ejercicio de la

profesión bien en la colectividad, en los organismos sanitarios, en las escuelas, industrias, etc.

Para la enseñanza de la profesión es preciso contar con un servicio de enfermería bien organizado, bien provisto de personal y con medios para la enseñanza clínica de las alumnas. Ambos elementos, estrechamente coordinados, contribuyen a mejorar la calidad de la educación y del servicio de enfermería.

Un buen servicio de hospital requiere la colaboración, en el cuidado del enfermo, de todos los elementos que componen esta compleja organización.

Puesto que, como dice Seyffer, la responsabilidad directa del cuidado del paciente incumbe al servicio de enfermería, debemos conocer los siguientes aspectos:

"1) Relaciones entre el personal, dentro del servicio de enfermería.

"2) Relaciones con otros servicios y deslinde de funciones entre el personal de enfermería y el que trabaja en otros departamentos.

"3) Situación que ocupa el servicio de enfermería dentro de la organización general del hospital."³

El personal de enfermería debe conocer suficientemente el plan de organización y el sistema de control, a fin de que pueda apreciar las complejas y diversas funciones que desempeña el hospital. Dentro del hospital debe existir una unidad de pensamiento y de acción, basada en los principios administrativos de la organización.

SITUACION

El servicio de enfermería podrá estar subordinado directamente al administrador o superintendente del hospital o a uno de sus ayudantes.

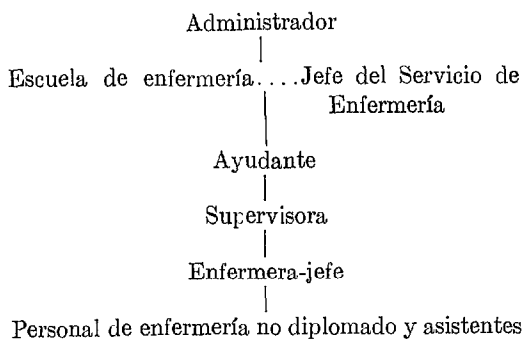
El administrador o superintendente tiene a su cargo la dirección eficaz y económica del hospital; es la máxima autoridad y asume todas las responsabilidades.

El administrador o superintendente delega en la jefe del servicio de enfermería atribui-

² *Ibid.*, pág. 2.

³ *Ibid.*, pág. 6.

ciones y funciones para el desempeño de todas las actividades de enfermería. La jefe del servicio de enfermería delega, a su vez, atribuciones y funciones en determinados miembros del personal, tales como las ayudantes, supervisoras y, a través de éstas, en la enfermera-jefe, quien supervisa al personal de enfermería no diplomado y a las asistentes. Esquemáticamente la línea de delegación de autoridad en el hospital es la siguiente:



Una vez establecida la situación que ocupa el servicio de enfermería dentro de la organización general del hospital, una de las funciones de la jefatura del servicio es la coordinación de las actividades de los diversos servicios para el cuidado del enfermo. La coordinación de estas actividades consiste en saber interpretar claramente los principios de enfermería, las relaciones con los demás departamentos, las actividades habituales, la distribución de funciones y las normas generales del personal. El Instituto de Investigaciones de la Fundación Kellogg clasificó los diversos servicios de la siguiente forma:

"1) Servicios generales: Aquellos servicios corrientes para el funcionamiento del hospital, comunes a toda institución o industria, y que consisten en las secciones de compras, personal, contabilidad, lavandería, limpieza, conserjería, teléfono, conservación, etc., es decir, los llamados servicios administrativos.

"2) Servicios auxiliares del hospital: Servicios que son propios del hospital y que no figuran, por regla general, en las instituciones que no son de sanidad. Entre ellos se encuentran los servicios de rayos X, de farmacia, laboratorio, archivo

médico, centro de material esterilizado, equipo especializado, etc. Todos los cuales son necesarios para el cuidado del paciente; y se denominan también servicios técnicos.

"3) Servicios profesionales: Este grupo, centrado en el paciente, está constituido por médicos, enfermeras, miembros de profesiones afines, como por ejemplo, dietistas, asistentes sociales, ergoterapeutas, fisioterapeutas, psicólogos, etc. Los miembros de este grupo se ocupan del cuidado directo del paciente y poseen altos conocimientos y aptitudes en sus respectivas especialidades."⁴

Deberán establecerse medios específicos de comunicación para facilitar las relaciones entre el servicio de enfermería y la escuela de enfermería, cuando ésta tenga una administración independiente.

El servicio de enfermería comprende, además del personal profesional, elementos no profesionales.

Su plantilla está integrada por enfermeras diplomadas, auxiliares de enfermería, enfermeras no diplomadas y asistentes.

En el caso particular del Hospital de Clínicas contamos con parteras, barberos y personal del servicio de oficinas.

HORARIO DE TRABAJO

El horario de trabajo del servicio de enfermería debe planearse de suerte que cubra las 24 horas del día sin interrupción. Los turnos de servicio habrán de elaborarse de acuerdo con el reglamento del hospital, que establece el horario de trabajo, las vacaciones, días de descanso, etc.

FUNCIONES DEL PERSONAL DE ENFERMERIA

A fin de garantizar la seguridad del paciente es necesario determinar las funciones del personal. Según Montag las funciones de enfermería pueden clasificarse en tres grupos: sencillas, intermedias y complejas.

Las funciones del primer grupo se aprenden fácilmente en el programa de adiestramiento en servicio, pues constituyen actividades basadas en los conocimientos normales

⁴ *Finer, Herman: Administration and Nursing Services, New York, The MacMillan Co., 1952, págs. 83-85.*

de la vida, y sólo requieren una educación elemental.

Las funciones intermedias exigen ciertos conocimientos, cierta capacidad para tomar decisiones y el empleo de procedimientos técnicos. Requieren cierta preparación basada en principios científicos y cabe decir que son las permitidas a la auxiliar de enfermería.

Las funciones del tercer grupo son ilimitadas y requieren un alto grado de juicio, gran capacidad de interpretación, conocimientos y aptitud. Para desempeñar estas funciones se necesita completar la preparación profesional con estudios fundamentales de carácter científico.

En resumen, tenemos: 1) funciones sencillas, que sólo son de ayuda y se aprenden fácilmente en el servicio; 2) funciones intermedias, predominantemente técnicas, que incluyen el cuidado del paciente y el cumplimiento de las órdenes del médico. En el desempeño de estas funciones sólo se tomarán decisiones relativas a las actividades habituales, pues las situaciones nuevas habrán de someterse a la atención del personal de enfermería diplomado; 3) funciones complejas que, por su importancia, incumben a las enfermeras diplomadas.

Según Seyffer, "la enfermería presenta cuatro características únicas que, combinadas, la diferencian de los demás servicios del hospital y de otras profesiones. Estas características son las siguientes: continuidad, diversidad de necesidades, contingencias e intensidad de emoción".⁵

Continuidad

En otras profesiones se puede interrumpir el trabajo durante la tarde y por la noche, pero la enfermería exige atender al paciente durante las 24 horas del día, todos los días y durante todo el año. El propio médico, una vez que ha prescrito la medicación y otras recomendaciones, deja al paciente, pero el servicio de enfermería ha de mantener una vigilancia constante.

Esta labor requiere un servicio continuo

⁵ *Ibid.*, pág. 88.

de personal, supervisión, comunicación del estado del paciente a los turnos entrantes, anotaciones y muchas atenciones al enfermo.

Diversidad de necesidades

Cada paciente es un caso específico que requiere unos cuidados especiales por parte de quien lo atiende. No se trata solamente de una enfermedad determinada, definida en los textos de medicina, sino de un caso concreto, dentro de una categoría definida. La diversidad de necesidades hace que la enfermera tenga que utilizar los recursos del hospital en la forma adecuada a cada situación.

Contingencias

Las contingencias, como su nombre indica, plantean situaciones excepcionales en el trabajo del servicio. La enfermera ha de ajustar los recursos del hospital a las necesidades del paciente y a la irregularidad de las mismas.

Las necesidades de los pacientes varían de un día a otro y, muchas veces, en el mismo día. En algunas ocasiones es imposible seguir un plan sistemático, pero es preciso prestar atención constante y rigurosa.

Intensidad de emoción

En el servicio de enfermería el trabajo continuo y vigilante añade una gran intensidad emocional a las relaciones de la enfermera con el paciente, que no es común en otras actividades. Es lógico que así sea toda vez que se trata de la vida o muerte de individuos.

Estos elementos combinados dan carácter de urgencia a los problemas del servicio de enfermería creando la consiguiente tensión que afecta al método administrativo. Esta tensión y los factores de personalidad hacen que exista una gran diferencia entre el ejercicio de esta profesión y las actividades en el campo de la industria, de la educación o de cualquier otra rama.

Las consideraciones antes mencionadas muestran la razón de que el personal de enfermería diplomado, en conjunto, reciba una formación más amplia, pues no es sufi-

ciente el conocimiento de las labores de rutina. El servicio de enfermería debe determinar por escrito las actividades habituales y las instrucciones pertinentes, con el objeto de que sirvan de orientación a su personal.

DESCRIPCION DEL TRABAJO

Una vez determinadas las funciones del servicio de enfermería y teniendo en cuenta las características especiales de esta labor, es necesario describir la tarea encomendada a cada grupo.

Para ello hay que tener en cuenta lo siguiente:

- 1) Resumen de los trabajos que ha de ejecutar el grupo
- 2) Cualidades necesarias para su desempeño:
 - a) funciones en relación con las atribuciones
 - b) cualidades físicas
 - c) cualidades especiales
- 3) Competencia:
 - a) educación necesaria
 - b) experiencia o adiestramiento
 - c) conocimiento del trabajo
- 4) Ambiente de trabajo
- 5) Condiciones de trabajo (turnos)
- 6) Relación en el trabajo (si tendrá promoción o no; cargo)
- 7) Trabajo desempeñado (atribución de funciones)

PROVISION DE PERSONAL

Para dotar de personal a un servicio de enfermería debemos tener en cuenta, según Lambertsen, los factores siguientes:

- "1. El plan general de tratamiento médico.
- "2. El alcance de las funciones delegadas en el personal de enfermería o asumidas por éste y que constituye su contribución al plan general de tratamiento médico.
- "3. La amplitud de los cuidados físicos requeridos por el paciente, tanto si se encuentra encamado, permanentemente o no, como si anda, o ha de estar en una silla, etc.
- "4. La naturaleza y complejidad de los problemas emocionales del paciente (el enfermo de cáncer puede dar muestras de fuerte tensión emocional).

"5. Las necesidades de rehabilitación del paciente y las de su enseñanza, asociadas a la reacción emocional ante su estado de salud.

"6. El alcance de las funciones que pueden asumir la auxiliar de enfermería y la asistente, de conformidad con el reglamento del hospital.

"7. La duración de la hospitalización del paciente.

"8. Las funciones que corresponden al servicio de enfermería en cuanto se refiere a su colaboración en las investigaciones médicas.

"9. Las funciones del servicio de enfermería en los programas de enseñanza para estudiantes de enfermería, medicina, etc. (La instrucción de enfermería dada a los estudiantes de medicina en las salas de hospital no se suele incluir en los programas de enseñanzas, pero, en muchas ocasiones representa un trabajo considerable).

"10. La disposición y el tamaño de las salas de enfermos y la proximidad entre éstas y las salas del servicio de enfermeras. La agrupación de pacientes facilita la enseñanza y la supervisión.

"11. El número y clase de personal que, además de las enfermeras, está en contacto con los pacientes, por ejemplo, el cuerpo médico: ¿Tienen los pacientes médico particular? En caso afirmativo, ¿cuál es el promedio de médicos del hospital que se utilizan? ¿ofrece el hospital servicio médico? En caso afirmativo ¿cuántos son los médicos externos, los residentes, los internos y los estudiantes de medicina?

"12. La calidad y la preparación del personal de enfermería para el desempeño de sus funciones, asociadas a la existencia de un programa de adiestramiento en el servicio y a la calidad del mismo.

"13. Las relaciones entre el servicio de enfermería y otros departamentos del hospital y la participación del primero en la elaboración de normas, etc."⁶

Todos estos factores influyen directamente en la calidad y cantidad de los cuidados prestados a cada paciente. Por las consideraciones que acabamos de mencionar resulta imposible calcular las horas de trabajo que representa el cuidado de los diversos tipos de enfermos.

⁶ Lambertsen, Eleanor C.: *Equipe de Enfermagem*, (Nursing Team Organization and Functioning) Traducido del inglés por H. D. Aguiar y C. Ferrarini, Rio de Janeiro, Brasil, Servicio Especial de Salud Pública, 1954, pág. 74.

Una vez determinado el número y la calidad del personal necesario para el servicio de enfermería, hay que examinar el procedimiento que se debe seguir para su contratación.

PERSONAL

Señalaremos algunos aspectos importantes relativos al personal, tales como reclutamiento, selección, cargo, orientación, adiestramiento, supervisión y evaluación del trabajo.

Reclutamiento

Consiste en el procedimiento para despertar el interés por los cargos, es decir, para atraer a las personas aptas para desempeñarlos. Empieza con el anuncio de las vacantes y termina con la presentación de la solicitud.

Selección

Para la selección hay que tener en cuenta el tipo de trabajo que se ha de realizar, analizarlo, clasificarlo por su naturaleza, sus finalidades, sus exigencias, escogiéndose para él a las personas más aptas. En la selección se han de estudiar las aptitudes, la destreza y la capacidad física y psicológica. La selección se ha de realizar a base de la clase de trabajo que corresponda a la clasificación del puesto. En la selección se pueden seguir los siguientes trámites:

- 1) Entrevista preliminar
- 2) Examen de la hoja de solicitud
- 3) Investigación previa acerca de los antecedentes de los aspirantes
- 4) Examen físico
- 5) Pruebas
- 6) Entrevista con el aspirante

El departamento de personal se encarga del reclutamiento y selección del aspirante, de acuerdo con el servicio de enfermería. Este facilita la descripción del trabajo y formula las recomendaciones pertinentes en cada caso.

Es muy conveniente que los aspirantes a puestos en el servicio de enfermería se some-

tan a pruebas de inteligencia y de personalidad, toda vez que habrán de atender a diferentes tipos de pacientes (adultos, niños, casos que requieren especial cuidado, etc.) y las relaciones personales con ellos constituyen un factor de suma importancia.

Cargo

Cada miembro del personal ocupa el puesto para el que fué nombrado, siendo incluido en la categoría administrativa que corresponda a su preparación y capacidad.

Orientación

La orientación tiene por objeto facilitar la adaptación de una persona al puesto que desempeña, al medio, al trabajo, a la relación con otras personas del servicio, a los principios establecidos, etc.

Propósito:

- a) Facilitar la adaptación de un individuo a una nueva situación.
- b) Ayudar al individuo a desenvolverse con mayor facilidad.
- c) Sacar partido del valor de la primera impresión.

Principios generales:

- a) Estudios efectuados en las industrias demuestran que existe una estrecha relación entre la eficacia del individuo y su experiencia inicial en el trabajo.
- b) La orientación es una labor educativa puesto que su objetivo principal consiste en ayudar al individuo a adaptarse a su puesto.
- c) El programa de orientación debe planearse teniendo en cuenta las necesidades de los individuos dentro de las diferentes categorías administrativas. Esta labor de orientación ha de ser continua.

Adiestramiento

Se trata de un importante aspecto de la administración de personal. Un adiestramiento eficaz facilita en gran medida una buena dirección del servicio, reduce gastos y aumenta el valor potencial de los miembros del personal de enfermería.

El adiestramiento constituye una forma especial y práctica de educación, puesto que,

al mismo tiempo que prepara personal para el trabajo, permite mejorar los conocimientos y aptitudes de los encargados de esta preparación, contribuyendo además a que se establezcan buenas relaciones entre los dos grupos.

El creciente número de hospitales ha originado una escasez de personal capacitado para dirigirlos y para atender a los pacientes. Por ello, los servicios de enfermería se han visto en la necesidad de preparar personal auxiliar para el desempeño de tareas de este tipo. Es preciso facilitar adiestramiento en el servicio a enfermeras no diplomadas, asistentes o elementos equivalentes, con el fin de garantizar la seguridad del paciente.

Esta enseñanza puede ser de dos tipos: preparación ordinaria y adiestramiento en servicio.

Estos tipos de enseñanza se utilizan por separado, de conformidad con la clase de servicio que haya de prestarse, pero hay casos en que se facilitan conjuntamente ambos tipos.

La preparación ordinaria es la forma de enseñanza más antigua, y el tiempo dedicado a ella es indefinido, dependiendo de la finalidad que se persiga; se trata de un tipo de enseñanza en que el alumno depende del maestro para su preparación. Este sistema se ha adoptado en diversas actividades de los hospitales.

El tipo de adiestramiento durante el servicio se elige cuando existen múltiples aspectos de la misma rama de actividad, resultando más fácil y económico facilitar la instrucción en el propio lugar del trabajo. Como ya hemos indicado, a veces es conveniente poner en marcha al mismo tiempo más de un tipo de programa, según el propósito y objetivos que se persiguen.

Con respecto a la enfermería, el propósito consiste en preparar personal no profesional para prestar cuidados a pacientes convalecientes, crónicos, o que se encuentran en la fase sub-aguda de la enfermedad.

Dentro de este propósito existen diversos objetivos, tales como los siguientes:

1) Enseñar al personal auxiliar la forma de desempeñar ciertos cuidados de enfermería sencillos, bajo la orientación y supervisión de la enfermera diplomada.

2) Orientarles para que se adapten al ambiente del servicio de enfermería.

3) Facilitar su asimilación al servicio de enfermería, haciendo que adquieran la sensación de que se les estima personalmente y de que se aprecia su trabajo, lo cual les proporciona la tan deseada satisfacción en el desempeño de sus funciones.

El programa debe responder a las necesidades del grupo, teniendo en cuenta la clase de trabajo que ha de desempeñar; por consiguiente, debe estar en relación con las funciones.

El número de horas del programa depende de la amplitud de las actividades que se han de ejecutar. Es necesario determinar el horario para estas clases, el local, número de clases por día, tipo de las mismas (teóricas, demostraciones, prácticas, etc.).

La enseñanza se juzga por los resultados obtenidos y, por tanto, hay que organizarla bien; para ello, necesitamos en primer lugar, explicar claramente lo que se ha de enseñar para que el grupo pueda comprenderlo. Sólo de esta forma la enseñanza dará buenos resultados; no es una repetición sino la adquisición de nuevos conocimientos.

Además del adiestramiento inicial, hay que preparar un programa de enseñanza durante el servicio de acuerdo con los siguientes principios:

1) Debe responder a las necesidades del personal para mejorar los cuidados de enfermería.

2) Se debe organizar de tal manera que permita la participación de todos los miembros.

3) El programa debe tender a proporcionar medios para resolver problemas.

4) Se debe planear de forma que comprenda la instrucción individual y en grupo.

5) El programa debe estar sujeto a continua evaluación.

El programa de adiestramiento durante el servicio comprende dos tipos de enseñanza: sistemática y circunstancial.

Al planear la enseñanza sistemática se debe fijar un determinado número de horas para el desarrollo del programa, distribuidas en la forma más conveniente para el servicio y para el propio personal. No es necesario ejecutarlo en una o dos semanas; puede requerir más tiempo que el previsto y, por lo tanto, hay que reservar una o dos horas por semana, dentro del horario de trabajo, para esta instrucción.

Existen diversos métodos de enseñanza, entre los cuales se escoge el que resulte más conveniente para las necesidades del grupo. No cabe duda que el método de discusión presenta ventajas en relación con el de disertación, pues todos pueden tomar parte activa y sentir más interés por el programa. Cualquiera que sea el método utilizado, es muy conveniente emplear medios audiovisuales para facilitar la instrucción.

La enseñanza circunstancial es la que se proporciona diariamente en las más diversas situaciones.

La directora del servicio de enfermería se ocupa de seleccionar las personas encargadas de la instrucción, las cuales se escogen, en general, entre las supervisoras y enfermeras jefes; y debe haber una coordinadora del programa de adiestramiento durante el servicio.

Esta última prepara los programas procurando que la instrucción sea adecuada, que se disponga de supervisión, que las horas de clase no sean incompatibles con el cuidado del paciente, que se puedan recibir sugerencias sobre modificaciones del programa, que participen todos los elementos del servicio de enfermería, etc. El personal encargado de la enseñanza debe tener ocasión de conocer nuevos métodos didácticos, de seguir cursos de repaso de conocimientos, de revisar periódicamente las técnicas adoptadas y las rutinas del servicio de enfermería.

En todo sistema de adiestramiento hay que tener en cuenta los tres aspectos siguientes:

1) ¿A quién se debe adiestrar?

2) ¿Qué es lo que se ha de enseñar?

3) ¿Cómo se debe enseñar?

Supervisión

En la actualidad la supervisión es muy objetiva y experimental en sus métodos. No sólo dirige sino que participa y coopera. Mediante grupos de discusión, con la cooperación de todos, se preparan las actividades habituales y se formulan planes. La supervisión ha de responder a la realidad presente, a las exigencias de cada momento, sin que sea posible establecer ningún plan rígido al que deba circunscribirse.

El objetivo de la supervisión es mantener un espíritu de cooperación y comprensión entre todos los miembros del servicio de enfermería, a fin de mejorar la calidad de trabajo y la eficacia.

La supervisión es indispensable en el desempeño de las actividades diarias de las enfermeras jefes, supervisoras, ayudantes, jefe del servicio de enfermería y de todo el personal, para garantizar el cuidado del paciente y la satisfacción en el servicio.

Evaluación

La palabra evaluación significa un procedimiento mediante el cual se determinan los valores de una organización. La evaluación procede de la tendencia que todos tenemos a apreciar o menospreciar a las personas o a las cosas.

Todo programa educativo está sujeto a una continua evaluación, que en la enfermería comprende dos aspectos: Evaluación del personal y evaluación de los cuidados prestados al paciente (calidad y cantidad). La evaluación tiene diversos objetivos, a saber:

1) Estimular el progreso de la persona

2) Servir de base a la promoción, aumento de sueldo, traslado a un puesto mejor u otras medidas encaminadas a mejorar el trabajo y el bienestar de la persona.

3) Ofrecer oportunidades para mejorar la calidad del trabajo que se realiza, indicando los errores y haciendo sugerencias al respecto.

4) Determinar las normas de reclutamiento de

personal; observar las relaciones personales en el trabajo, la situación de la organización y el estado de espíritu del personal.

5) Supervisión.

Los procedimientos de evaluación son diversos, y la mayoría de ellos se basan en el método de cuestionario, en el que se establece una clasificación por grados (excelente, bueno, mediano, regular, flojo) o por escalas numéricas.

En una evaluación es importante la relación entre el evaluado y el evaluador, pues puede afectar la interpretación y el juicio, como en los casos en que existe una idea preconcebida acerca del evaluado o en que el evaluador ejerce influencia sobre éste.

Un buen sistema consiste en efectuar la evaluación por el equipo de enfermería reunido en conferencia. El contacto diario entre la enfermera jefe y los miembros del equipo permite observar más objetivamente las actividades inherentes al trabajo y las relaciones personales. En la conferencia se plantean los problemas personales, y se solucionan con la participación de la enfermera jefe y de los demás miembros del equipo.

Esa es la ocasión de evaluar la comprensión, la destreza, la disposición para el trabajo, las funciones, las relaciones personales entre la enfermera jefe y sus subordinadas, las que existen entre los miembros del grupo y los pacientes, etc.

La evaluación es una labor educativa, y por lo tanto, contribuye a elevar tanto la calidad de los cuidados que se prestan al paciente como la moral del grupo, y proporciona satisfacción en el servicio.

EQUIPO DE ENFERMERIA

La organización del servicio de enfermería en un hospital moderno, a base del trabajo de equipo, constituye el máximo esfuerzo que se ha hecho para atender al paciente en sus aspectos físicos, emocionales e intelectuales.

Por ello, el grupo que ha de cuidar de él debe formar una unidad coherente, todos con un mismo criterio respecto a lo que se desea

obtener, es decir, el mejor cuidado de enfermería proporcionado al enfermo con el mínimo de personal.

El método puede variar, pero la finalidad es la misma. Por consiguiente, entre las numerosas funciones del equipo de enfermería, cabe destacar las dos siguientes:

1) Mejorar y mantener la calidad de los cuidados de enfermería centrados en el paciente y en sus problemas físicos y emocionales.

2) Resolver el problema de la insuficiencia de personal.

Podemos definir el trabajo de equipo, en el servicio de enfermería, como un esfuerzo de determinado grupo para desempeñar eficazmente sus funciones y alcanzar una finalidad concreta. Según el verdadero sentido de esta definición el equipo debe reunir ciertas características.

Según Lambertsen, el trabajo de equipo está basado en:

"1) el espíritu de equipo de todos los miembros; 2) debe tratarse de un grupo pequeño; 3) cada uno de sus miembros está capacitado para contribuir eficazmente a alcanzar el objetivo común; 4) estos miembros se comunican de un modo frecuente y completo en conversaciones personales con el objeto de planear y evaluar las actividades del grupo, y 5) se ejercitan constantemente para poder suplirse mutuamente en el desempeño de sus funciones dentro del equipo."

La introducción del trabajo de equipo implica una orientación o reorientación cuidadosa del personal de enfermería y, por lo tanto, debe implantarse lentamente. En primer lugar, antes de iniciar la técnica propiamente dicha, hay que cambiar la mentalidad del personal y los principios básicos del trabajo. Para ello deben celebrarse reuniones preparatorias, en las que el personal reciba instrucción acerca del nuevo tipo de trabajo, y se debe concentrar siempre la atención en la persona del paciente, más bien que en la tarea que se va a desempeñar.

En este trabajo hay que proceder con mucha cautela a fin de que el personal no interprete la idea en el sentido de que anula

⁷ *Ibid.*, pág. 11.

totalmente los reglamentos y normas habituales del hospital, etc.

Se seguirán estas normas siempre y cuando su aplicación no represente una dificultad para el mejor cuidado de los pacientes. Por consiguiente, en el trabajo de equipo el poder cede lugar al control. Hay que definir las funciones de los miembros del equipo.

Hay que explicar a los jefes de los demás departamentos el sistema de orientación en el trabajo de equipo con el fin de conseguir su cooperación, lo cual puede realizarse por medio de reuniones de jefes de departamentos.

Los elementos que constituyen el equipo de enfermería son los siguientes: Enfermera jefe, estudiantes de enfermería, auxiliares de enfermería, personal no diplomado y asistentes. Todos estos elementos deben concentrar su atención en el paciente y su familia, finalidad fundamental del equipo de que forman parte.

El equipo de enfermería funcionará bajo la dirección de una enfermera diplomada, y si sólo hubiera enfermera jefe, ésta desempeñará las dos funciones. No cabe duda que en este caso la enfermera jefe estaría sobrecargada al tener que desempeñar las funciones propias de su cargo y las de jefe de equipo.

Las funciones de la enfermera jefe y de jefe de equipo son las siguientes:

Enfermera jefe: Supervisión general de la sala.

Procurar que los pacientes y el personal se sientan en un medio agradable; coordinar los servicios prestados a los pacientes; evaluar las necesidades de éstos y la calidad de los cuidados de enfermería que reciben; estudiar los problemas de enfermería que se presenten.

Jefe de equipo: Dar los primeros pasos para organizar, dirigir y evaluar los cuidados de enfermería.

Explicar los problemas a los elementos del equipo y procurar obtener su cooperación para la solución de los mismos; proyectar y

anotar el plan de cuidados de enfermería; determinar y distribuir todas las tareas de enfermería; dirigir el programa del cuidado del enfermo; evaluar y anotar los resultados. Además, ha de desarrollar sus dotes de dirección.

No mencionamos las tareas de los demás miembros del equipo puesto que se basan en la definición de funciones y en los reglamentos del servicio de enfermería.

Los aspectos fundamentales del trabajo de equipo en enfermería son la organización de las tareas y las conferencias.

El plan de cuidados de enfermería debe elaborarse teniendo en cuenta las necesidades del paciente más bien que las rutinas establecidas. El primer plan se prepara en el momento en que el paciente ingresa en el hospital, ampliándolo o modificándolo, de acuerdo con las reacciones del enfermo a la nueva situación.

La persona que organiza el plan delega funciones; y debe hacerlo de la forma más clara posible, por escrito, procurando fomentar el mayor contacto directo entre el paciente y la persona que ha de efectuar el plan.

La *conferencia* constituye un medio de educación durante el servicio. Es necesario determinar el tiempo destinado a ella dentro del horario de servicio. Todos los miembros deben anotar sus observaciones y problemas relacionados con los pacientes, así como sus propios problemas. La enfermera jefe asiste a la conferencia para contribuir a que cada uno de los miembros adquiera la capacidad de observación y de identificación de los problemas del enfermo. Todos los miembros deben tener la oportunidad de expresarse con entera libertad en la conferencia. La jefe ha de tener sus propios puntos de vista, pero debe animar a los demás a que expongan los suyos. Asimismo, deberá renovar constantemente sus conocimientos porque en la conferencia surge, en cualquier momento, la enseñanza espontánea.

La conferencia facilita:

a) La identificación de los problemas del paciente.

- b) El reconocimiento de las habilidades y limitaciones del grupo.
- c) Medios de comunicación.
- d) Información científica.
- e) Un medio de enseñanza durante el servicio.
- f) La adopción de medidas para situaciones futuras, mediante el estudio de casos concretos.
- g) La colaboración de los miembros del grupo en la organización de las tareas.
- h) El estímulo de las cualidades del grupo.

Después de la conferencia, la enfermera jefe está en condiciones de organizar su trabajo para el día siguiente. El plan se modifica de acuerdo con las necesidades de los pacientes.

En el trabajo de equipo hay que tener en cuenta los siguientes factores:

— No basta con que trabajen juntas la enfermera diplomada, la auxiliar de enfermera, la enfermera no diplomada y la asistente, sino que es preciso que haya entre ellas espíritu de equipo, que actúen inspiradas por un mismo ideal y que cumplan todas las instrucciones de su jefe.

— Todos los miembros deben sentirse satisfechos con el trabajo.

— El trabajo en equipo no debe ser resultado de una imposición, sino de una evolución gradual desde su concepción inicial hasta su desarrollo completo.

— Se deben estudiar con la máxima urgencia las medidas necesarias para solucionar los problemas.

— El trabajo en equipo se ha de organizar de acuerdo con la administración del hospital.

— Se deben celebrar reuniones de enfermeras jefes de los diferentes servicios en que actúen equipos de enfermería con el objeto de intercambiar ideas y solucionar los problemas.

— Se debe utilizar el sistema Kardex para controlar la ejecución del plan de enfermería.

— El trabajo en equipo no da la solución de todos los problemas de una institución. Los problemas pueden persistir durante mucho tiempo, a pesar de las medidas que se tomen para resolverlos.

Para que el equipo de enfermería preste un buen servicio es preciso que exista comprensión y afán de colaboración entre sus miembros.

COMO CONCLUSION DEL PRESENTE ESTUDIO SE RECOMIENDA:

1) Que se definan claramente los objetivos del servicio de enfermería del hospital moderno, la situación que le corresponda dentro de la estructura administrativa del hospital, sus funciones y sus relaciones con los demás servicios;

2) Que esté organizado y dirigido por una enfermera diplomada;

3) Que se definan las funciones del personal a fin de garantizar la seguridad del paciente;

4) Que las rutinas, indicaciones y otras instrucciones se determinen por escrito con el objeto de facilitar el trabajo del personal;

5) Que se establezcan métodos de selección del personal a fin de garantizar la eficacia y el rendimiento del servicio;

6) Que se organicen programas continuos de adiestramiento en el servicio para todo el personal de enfermería;

7) Que, cuando personal de enfermería de varias categorías trabaje en el mismo servicio, se introduzca el método de trabajo en equipo, a fin de que permita una mejor supervisión y evaluación al concentrar todos los esfuerzos en el cuidado del paciente.

BIBLIOGRAFIA

- American Hospital Association: *Job Description and Organization Analysis for Hospitals and Related Services*, Washington, D. C., United States Government Printing Office, 1952, 532 págs.
- Barr, Burton y Brueckner: *Supervision*, New York, Appleton Century Company, 1941.
- Calhoon, Richard: *Problems in Personnel Administration*, New York, Harper and Brothers, 1949, 540 págs.
- Keaton, Martha E., y Quinn, Geraldine: *Why and How a Staff Pattern was Changed*, *Am. Jour. Nurs.*, julio 1954, 822 págs.
- Montag, Mildred L.: *The Education of Nursing Technicians*, New York, G. P. Putnam's Sons, 1951, 146 págs.

Pigors and Myers: *Personnel Administration*, New York, McGraw Hill Book Co., 1951, 614 págs.

Planty, Earl G.; McCard, William S., y Efferson, Carl: *Training Employees and Managers*, New York, Ronald Press Co., 1949, 278 págs.

Poole, Drusilla R.: In-Service Education Reaches

a Milestone, *Am. Jour. Nurs.*, December 1953, 1456 págs.

Randall, Margaret: *Ward Administration*, Philadelphia, Sanders Co., 1949, 326 págs.

Sloan, Raymond P.: *This Hospital Business of Ours*, New York, G. P. Putnam's Sons, 1952, 331 págs.