

## Revisiones

# La comunicación en los gestores de enfermería: un papel fundamental

Communication in nurse managers: a main issue

P Román López<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias de la Salud. Universidad de Almería.

Fecha de recepción: 03/03/2011 – Fecha de aceptación: 29/05/2011

## Resumen

El estudio de las habilidades sociales no es algo novedoso, sino que data de los años treinta. Entre los elementos o componentes de las habilidades sociales, encontramos la comunicación, como proceso ineludible y de gran importancia en las relaciones humanas, considerada de gran utilidad tanto a nivel personal como profesional. El papel de la comunicación en el ámbito de los directivos de enfermería ha sido estudiado por diversos autores. Asumiendo, que la comunicación es un proceso tan importante entre los directivos de enfermería, se presenta un estudio con el objetivo de explorar cuales son las aportaciones sobre dicha temática en las bases de datos consultadas. Se concluye que existe un déficit de comunicación o fallo de la misma entre el equipo y los directivos, la importancia de la comunicación en la gestión y la necesidad formativa en el ámbito de la comunicación.

**Palabras clave:** supervisión de enfermería, comunicación, enfermeras administradoras.

## Abstract

The study of social skills is not innovative, it dates from the thirties. Among the elements or components of social skills, we find the communication, verbal or the otherwise, as the inevitable process of great importance in human relations, and that is why we consider it useful both personal and professional, focusing on the role of nurse managers can see how the communication is limited to, several studies and by various authors, functions and competences. Considering that communication is an important process among nursing managers decided to do a study to explore what were the contributions on this subject in the databases Cuiden Plus, Lilacs and Medline, and further analysis of some items concluding that there is a shortage of communication or an error between the team and managers, the importance of communication in management and training needs in the sphere of communication.

**Key words:** nursing supervisory, communication, nurse administrators.

\* Correspondencia: [roman\\_9\\_69@hotmail.com](mailto:roman_9_69@hotmail.com)

## Introducción

El estudio de las habilidades sociales no es algo novedoso, sino que data de los años treinta, aunque no fue hasta la década de los setenta cuando apareció el término como tal, así como la delimitación de sus bases teóricas y conceptuales, lo que derivó en nuevas líneas de investigación dirigidas tanto a la evaluación, mejora e intervención de las habilidades sociales (Eceiza, Arrieta & Goñi, 2008).

Siguiendo a Caballo (1986), se acepta el término de habilidades sociales como, “la conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas”. Así entendido, si para cualquier persona es necesario haber desarrollado, en su proceso adaptativo, una serie de habilidades sociales, más importante aún es para los profesionales de la salud y de manera específica para los profesionales de enfermería, tanto en la relación de ayuda, durante el cuidado a los pacientes, como en otras áreas de actuación. Esto es como gestores, coordinadores, directivos o supervisores de enfermería (en adelante, directivos de enfermería) (Gil, Rodríguez & Alcover, 1998), puesto que son ellos los que además de coordinar entre el nivel asistencial y administrativo, en ocasiones, han de mediar conflictos interprofesionales e/o interpersonales, entre otras situaciones que pueden presentarse donde son de gran utilidad este tipo de habilidades sociales.

En los diversos objetivos de los programas de Entrenamiento de Habilidades Sociales en el profesional de enfermería, encontramos el de la relación del profesional de enfermería con el resto de los miembros del equipo profesional en el que habitualmente realiza su trabajo, obviando lógicamente que el entrenamiento con este objetivo es de mayor utilidad, tal y como hemos citado anteriormente, en los directivos de enfermería aunque sin menospreciar o infravalorar la utilidad en los profesionales de enfermería (Marín & León, 2001).

Entre los elementos o componentes de las habilidades sociales, encontramos la comunicación, verbal o de cualquier otro tipo, como proceso ineludible y de gran importancia en las relaciones humanas, y es por ello mismo que lo consideramos de gran utilidad tanto a nivel personal como profesional (Caballo, 2007).

En la aproximación al tema de la comunicación se hace necesario concretar que se entiende por este concepto, así La Mónica, (1994) lo define como “el único vehículo para relacionarse y

establecer vínculos estrechos por medio de los lenguajes, tanto verbal como no verbal, implícito en cada cultura en particular”.

Además nos gustaría incluir la definición de comunicación de Cibanal (2010), como “proceso continuo y dinámico entre dos personas, formado por una serie de acontecimientos variables y continuamente en interacción. O, dicho de manera más clara: por una parte, como una manifestación de cómo yo, emisor, te manifiesto a ti, receptor, mi forma de captar, sentir y vivir en estos momentos una realidad y lo que espero de ti al decirte esto. Y por otra parte tú, como receptor, me reflejes (feedback) lo que has captado de lo que yo, como emisor, te acabo de decir, tanto respecto al contenido, al sentimiento y la demanda como a lo que has captado con el lenguaje no verbal”. Autores como Chiavenato (1994) la describe como “el intercambio de información entre los individuos; por tanto constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. Sosteniendo que la comunicación presenta dos propósitos esenciales como actividad administrativa:

- Proporcionar la información y explicación necesaria para que en las personas puedan desempeñar sus tareas.
- Proporcionar las actitudes necesarias que promueven la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

Circunscribiéndolo a las funciones enfermeras, autores como Barquero, González y León (2006) señalan que entre las competencias de un profesional de enfermería han de estar o haber competencias interpersonales y de comunicación. Al igual que en el campo específico de los directivos de enfermería lo señala Teixidor (2003) que en un estudio concluye que entre los aspectos más importantes del trabajo del directivo de enfermería esta la comunicación y cooperación, competencia refundada también por Pont (2001), siendo un objetivo permanente de esta competencia; “asegurar las condiciones para la comunicación y cooperación dentro de la unidad y entre los propios profesionales, los usuarios y las familias”, así como competencias transversales al mismo las siguientes (Teixidor, 2003):

- Saber garantizar las condiciones para una comunicación de calidad entre los profesionales y entre estos, los usuarios y las familias.
- Saber crear y mantener las condiciones para un trabajo cooperativo en el seno del equipo.

En esta misma línea, también encontramos la defensa de las competencias en comunicación y el establecimiento de relaciones interpersonales recomendado por el Health Leadership Alliance and American Organization of Nurse Executives (AONE) (Jones, 2010).

Considerando que la comunicación es un proceso tan importante entre los directivos de enfermería, se plantea el siguiente estudio que pretende explorar cuales eran las aportaciones de las publicaciones revisadas sobre dicha temática.

## **Métodos**

Estudio observacional descriptivo mediante la búsqueda bibliográfica en las siguientes base de datos: Cuiden Plus, LILACS y Medline; entre el último trimestre de 2010 y el primero de 2011, así como el análisis de las referencias bibliográficas que cumplan los criterios de inclusión, estar escritos en español y/o portugués, presentar relación directa con la temática planteada anteriormente, además debiendo ser el tipo de publicación para incluirlo dentro del análisis los artículos y tener acceso el autor a texto completo, por ende, quedando excluidos de análisis todos aquellos artículos que no cumplan los criterios anteriormente expuestos.

Los descriptores de búsqueda utilizados en cada base de datos han sido:

En la base de datos Cuiden Plus, se utilizaron los siguientes descriptores:

- Comunicación and supervisión de enfermería.
- Comunicación and directivos.
- Comunicación and gestores.

Los descriptores utilizados en la base de datos LILACS, fueron:

- Comunicación and supervisión de enfermería

Mientras que en MedLine, utilizamos:

- Communication and nursing supervisory.

## **Resultados y discusión**

En primer lugar se presentan los resultados obtenidos en la búsqueda con los descriptores mencionados, y a continuación los resultados del análisis sobre la búsqueda de las aportaciones de las publicaciones revisadas, lo que dará respuesta al objetivo del estudio.

En lo que se refiere al resultado obtenido con la búsqueda, los datos se presentan en la tabla 1 donde se exponen los descriptores utilizados en cada base de datos, así como los operadores lógicos y los resultados obtenidos:

BASE DE DATOS	DESCRIPTORES UTILIZADOS	RESULTADOS OBTENIDOS
Cuiden Plus	Comunicación <b>and</b> supervisión de enfermería	30
	Comunicación <b>and</b> directivos	178
	Comunicación <b>and</b> gestores	36
LILACS	Comunicación <b>and</b> supervisión de enfermería	11
MEDLINE	Communication <b>and</b> nursing supervisory	690

Tabla 1. Descriptores utilizados en cada base de datos así como los resultados obtenidos.

En la segunda fase, hemos agrupado los artículos analizados en categorías de semejanza tras el análisis de los artículos.

#### Déficit de comunicación o fallo de la misma entre el equipo y los directivos:

Un gran número de artículos analizados por el autor describen un déficit de comunicación entre el equipo de enfermería o bien el equipo interdisciplinar y los diferentes directivos de enfermería.

Siguiendo a García, García & Sánchez (2008) ponen de manifiesto un fallo en las herramientas de uso diario en la gestión, como son la comunicación, el feed-back..., así como el uso de la figura del supervisor de guardia con la finalidad de solucionar los problemas (en su gran mayoría, de comunicación) con el supervisor de unidad o correspondientes al mismo. Aunque no tan solamente ha sido evidenciado en el estudio anteriormente citado, sino que en un estudio llevado a cabo por March, Prieto & Gutiérrez (2000) sobre el Programa de Salud Materno Infantil en Andalucía se evidencia que una de las debilidades de dicho programa y en la atención primaria

en general para la gestión de los Centros de Salud, es la comunicación interna debido a una falta de información y una comunicación ineficaz.

En esta misma línea, Prieto, Sues & March (2005) identificaron que las dificultades en el desempeño de las funciones de la supervisión de enfermería (directivos de enfermería) son los problemas de comunicación interna, por ello mismo propusieron mejorar en esta línea.

#### El papel de la comunicación y su importancia en la gestión:

En una investigación basada en la opinión de 18 directivos, entre otros profesionales, estos detectaron la comunicación como un factor determinante en la coordinación entre niveles asistenciales, además de identificar la comunicación como una ayuda al consenso, agilizar la toma de decisiones y cuidado del paciente (Henaó, Vázquez & Vargas, 2009). Cuando nos centramos en la coordinación a diferentes niveles, como puede ser entre equipos de salud interdisciplinarios, se observa la necesidad de llevar a cabo reuniones interdisciplinarias así como la ineludible necesidad de un supervisor/a capaz de servir como “nexo de comunicación” tanto a nivel grupal como individual (Fortuna, Mishima, Matumoto & Pereira, 2005).

A más de, Spagnol & Ferraz (2002) evidencian que una comunicación vertical y formal da lugar a una falta de toma de decisiones y mala gestión de la información, así como ven de gran utilidad llevar a cabo reuniones con el fin de que la toma de decisiones sea más democratizada, además de ser la gestión basada en la comunicación y la participación de gran importancia.

Aunque podría incluirse dentro de otro grupo, hemos visto oportuno incluirlo dentro del mismo ya que la gestión no es tan solamente gestión de recursos humanos, materiales y económicos, sino que también es función y competencia de los directivos de enfermería la gestión de los cuidados de los pacientes, con el fin de que estos reciban los cuidados de mayor calidad plausible. Oliveira, Collet & Viera (2006) ven en la comunicación la clave del proceso de humanización de la atención en salud, y no tan solamente involucra a los diferentes profesionales en ello, sino que también incluye a los gerentes (directivos de enfermería). En esta misma línea, también podemos encontrar que la comunicación mejora la gestión de cuidados de los pacientes por parte de Galvao, Sowada, Castro & Corniani (2000), quienes también identifican la importancia de la comunicación para la eficacia del proceso de liderazgo, con el fin anteriormente descrito.

#### Necesidad de formación en los directivos en el ámbito de la comunicación:

Aunque no han sido gran cantidad de los artículos analizados los que podemos enmarcar dentro de esta categoría, la hemos visto necesaria ya que varios de los artículos consultados y sobre todo los de lengua inglesa detallan una necesidad formativa en el ámbito de la comunicación, centrada en los directivos de enfermería y dentro de los artículos analizados encontramos el

artículo de March, Prieto, Gutierrez & Carmona (2001) enmarcado dentro del programa de Salud materno infantil en Atención Primaria en Andalucía, donde la opinión tanto de profesionales como de gestores (directivos de enfermería) es la necesidad formativa centrada en la comunicación entre otros aspectos, ya que para ellos la formación aumenta la calidad que se presta.

## Conclusiones

1. La comunicación tanto verbal como de cualquier tipo es un proceso ineludible en las relaciones interpersonales tanto a nivel personal como a nivel profesional.
2. Entre el mapa competencial de los directivos de enfermería encontramos competencias relacionadas con la comunicación.
3. La comunicación es uno de los aspectos más importantes en el desarrollo de las funciones de los directivos de enfermería.
4. Son un gran número de artículos los que tratan la temática del déficit o fallo en la comunicación entre los equipos, bien sean interdisciplinarios o únicamente de enfermería, y los directivos de enfermería.
5. Falta de comunicación, entre otras herramientas de uso diario en la gestión.
6. La comunicación ineficaz como debilidad en la gestión de Atención Primaria.
7. Mejorar en la comunicación interna, mejoraría y facilitaría el desempeño de las funciones de los directivos de enfermería.
8. Otro gran número de artículos tratan sobre la importancia de la comunicación en la gestión y la gestión de cuidados.
9. La comunicación como factor determinante en la coordinación de niveles asistenciales.
10. Una comunicación eficaz favorece en el consenso, toma de decisiones y cuidado del paciente.
11. La comunicación como clave del proceso de humanización de cuidados.
12. Importancia de la comunicación en la eficacia del liderazgo.
13. También se ha podido comprobar el déficit de actividades formativas en la temática de la comunicación, así como dicha necesidad formativa.

## Referencias

- Barquero, A., González, S., & León, R. (2006). El perfil profesional del directivo de enfermería como gestor organizativo. *Revista de educación* (8), 107-118.
- Caballo, V. (2007). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: Siglo XXI de España.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos* (Segunda edición ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Cibanal Juan, L., Arce Sánchez, MdC & Carballal Balsa, MdC. (2010). *Generalidades sobre la comunicación*, en Cibanal Juan, L., Arce Sánchez, MdC & Carballal Balsa, MdC, *Técnicas de comunicación y relación de ayuda en ciencias de la salud* (6) Barcelona (España): Elsevier.
- Eceiza, M. A. (2008). Habilidades sociales y contextos de la conducta social. *Revista de Psicodidáctica* , 13, 11-26.
- Fortuna, C. M. (2005). O trabalho de equipe no programa de saúde da família: reflexões a partir de conceitos do processo grupal e de grupos operativos. *Rev Latino-am Enfermagem* , 13 (2), 262-268.
- Galvão, C. S. (2000). Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar. *Rev.latino-am.enfermagem* , 8 (5), 34-43.
- García, D. G. (2008). Solicitud de intervención de la figura del supervisor de guardia. ¿Cómo hemos de interpretarla? *Revista Tesela* .
- Gil, F. R. (1998). Formación de competencias directivas. *Revista de Psicología Social* , 13 (2), 189-193.
- Henao, D. V. (2009). Factores que influyen en la coordinación entre niveles asistenciales según la opinión de directivos y profesionales sanitarios. *Gaceta Sanitaria* , 23, 280-286.
- Jones, R. (2010). Preparing Tomorrow's Leaders. *JONA* , 40 (4), 154-157.
- La Mónica, E. (1994). *Dirección y Administración de Enfermería*. España: Editorial Mosby/Doyma Libros.



- March, J. M. (2000). Profesionales y gestores ante la comunicación interna en el programa de Salud Maternoinfantil de Andalucía. *Atención Primaria* , 25, 16-21.
- March, J. P. (2001). Profesionales y gestores ante la formación. *Atención Primaria* , 27 (3), 172-177.
- Marin, M. &. (2001). Entrenamiento en habilidades sociales: un método de enseñanza-aprendizaje para desarrollar las habilidades de comunicación interpersonal en el área de enfermería. *Psicotherma* , 13 (2), 247-251.
- Oliveira, B. C. (2006). A humanização na assistência à saúde. *Rev Latino-am Enfermagem* , 14, 277-284.
- Pont, E. (mayo de 2001). Las competencias de la dirección. Barcelona: Centro Cultural de la Fundación "la Caixa".
- Prieto, M. S. (2005). De gestoras de recursos a gestoras de cuidados: opiniones y expectativas de las supervisoras sobre su nuevo rol profesional. *Enfermería Clínica* , 15 (6), 315-322.
- Spagnol, C. &. (2002). Tendências e perspectivas da administração em enfermagem: um estudo na Santa Casa de Belo Horizonte-MG. *Rev Latino-am Enfermagem* , 10 (1), 15-20.
- Teixidor, M. (2003). *Marco de referencia profesional para la función de supervisor/a de enfermería de la demarcación piloto de Barcelona*. Barcelona: Proyecto Leonardo da Vinci.