

Artículo original

Supervisión de Enfermería: Aproximación cualitativa a un perfil idóneo

Autores

Madrid, PJ
 Diplomado en Enfermería. Hospital "Santa Bárbara" de Puertollano(Ciudad Real)
 Luna, E
 Diplomado en Enfermería
 Benítez, AM
 Diplomado en Enfermería
 Salas, MJ
 Diplomado en Enfermería. Atención Primaria de Salud. Gerencia de Área
 Integrada de Puertollano (Ciudad Real)
 Madrid, M
 Diplomado en Enfermería. Hospital "Valle de los Pedroches"
 Pozoblanco(Córdoba)
 Romero, M
 Diplomado en Enfermería

Trazabilidad editorial	
Recepción:	28-04-2015
Revisión por pares:	02-06-2015
Aceptación final:	06-07-2015
Correspondencia	
Pablo J. Madrid Franco pabloucir@hotmail.com	

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo definir el perfil que deben poseer los candidatos/as a un puesto de supervisión de Enfermería, perfil que hemos definido previamente mediante métodos cualitativos (técnicas de grupo nominal) en 4 fases:

Primera fase: Describimos los rasgos que debe reunir un/a supervisor/a mediante técnicas cualitativas (Técnicas de grupo nominal - TGN), a través de varios grupos de supervisores.

Segunda fase: Empleamos un cuestionario con un número determinado de enfermeros/as polivalentes (aleatorio y anónimo), en el cual deben indicarnos su opinión sobre el resultado de la primera fase además de su nivel de concordancia o no, opinión que nos aportaría una información adicional.

Tercera fase: Concretamos el perfil supervisor cotejando las dos líneas de investigación anteriormente descritas, intercambiando información así como la jerarquía de preferencias de los rasgos aislados en la primera y segunda fase.

Cuarta fase: Aislamos el resultado del perfil idóneo, formado por 21 rasgos quedando divididos como sigue:

A- Características importantes (16 rasgos), obtenidas en la primera pregunta del cuestionario a enfermeros/as polivalentes.

B- Características muy importantes (3 rasgos), recogidas

en la segunda pregunta del cuestionario a enfermeros/as polivalentes y en 2 grupos de supervisores/as.

C- Características vitales (2 rasgos), nombradas en la primera y segunda pregunta a enfermeros/as polivalentes además de en todos los grupos de supervisores/as.

En base a todo lo anterior, representamos el perfil de supervisión que debe reunir todo/a enfermero/a para el desempeño de sus funciones, avalado por enfermeros/as de dicho colectivo y de todos los estamentos.

Palabras clave: Supervisión de enfermería, Perfil laboral, Investigación cualitativa, Técnica de grupo nominal, Cuestionarios.

Abstract

The aim of this work is to define the profile that candidates to be a supervisor nurse should have. This profile has been defined by means of qualitative methods (nominal group technics). This work has been deployed in four stages.

First stage: to define the features that a supervisor should using qualitative methods (nominal group) from the perspective of working supervisors.

In a second stage nurses were given a questionnaire to assess their opinion about the first stage results.

In third place we made up an ideal supervisor profile merging the results of the previous stages.

Fourth we show the results of the ideal profile :

- **Important features:** (16) taken from the first question of the nurses' questionnaire.

- **Very important features:** (3) taken from the second question of the nurses' questionnaire and two supervisors group.

- **Vital features:** (2) taken from the first and second question of the nurses' questionnaire and in all supervisors groups.

In this way we represent the ideal profile that a nurse should meet in order to perform the supervisor role, endorsed by the nurses.

Key words: Nursing, Supervisory, Job description, Qualitative research, Nominal group technique, Questionnaires.

Introducción

Son muchas las voces dentro de la enfermería actual que demandan más imparcialidad y objetividad en la elección de cargos de relevancia, entre ellos, los de supervisión de enfermería, que como cargo intermedio es de suma importancia para el buen desempeño de la organización.

Algunos servicios de salud comienzan a tener conciencia de esta importancia y realizan a priori una designación del puesto mucho más transparente y lógica¹ e incluso encontramos bibliografía al respecto^{2,3}, si bien ésta es una materia poco estudiada y por tanto, su bibliografía escasa. En el futuro, dicha designación debe de encaminarse en esa dirección por el bien de la organización, de la propia enfermería y sobre todo del usuario, razón de nuestra existencia como profesionales de la salud. Del mismo modo, es una lástima (y cuanto menos paradójico) que nos encontremos ante una escasez de instrumentos para elegir a esa persona que, en un principio, debe de ser la más cualificada para el desempeño de la supervisión. Finalmente, debemos de profundizar en la información relacionada con el contenido de este estudio (más investigación, publicaciones, congresos, etc.) como estrategia de desarrollo de la profesión⁴.

El estudio que se ha realizando, tiene su origen en nuestra experiencia profesional, en la cual, hemos visto el trabajo que realizan numerosos/as supervisores/as en los diferentes escenarios de la sanidad pública y privada, siendo su desempeño en algunas ocasiones muy acertado,

pero que desgraciadamente en otros casos acaba por ser nefasto, sin ningún criterio de relación interpersonal, empatía con los subordinados, una escucha activa nula, escasa motivación propia y hacia los demás, ausencia de comunicación verbal (por no hablar de la apatía en la no verbal), habilidades de relación y comunicación esenciales en la enfermería⁵.

La idea fue saber cuales eran las aptitudes-actitudes, características y/o el perfil de la supervisión mediante técnicas de grupo nominal (en adelante TGN), plasmar esa idea sobre papel y crear un cuestionario con las mismas para los enfermeros/as polivalentes. Acto seguido, dichos enfermeros/as nos deberían de dar su punto de vista sobre esta idea y cuáles eran las más importantes a su entender.

Posteriormente, se reagrupó la opinión de todos/as los/as supervisores/as obtenida mediante métodos cualitativos, procesamos las respuestas de los/as enfermeros/as en los cuestionarios y finalmente cruzamos los datos de ambos grupos, observando el grado de coincidencia o no de los mismos. Contrastada toda esa información, aislamos la opinión global y/o perfil de supervisión que debe poseer en su globalidad este subcolectivo de enfermería, el cual ha sido descrito en algunas bibliografías sobre supervisión enfermera en España⁶.

Material y métodos

1) Metodología de las técnicas de grupo nominal⁷.

Se seleccionó una fuente de información cualitativa para iniciar el trabajo, la técnica de grupo nominal (TGN). Se informó a las supervisoras/as del hospital "Santa Bárbara" de Puertollano por medio de la Dirección de enfermería, obteniendo así su apoyo explícito a la propuesta de realización del estudio, del mismo modo se les instó a la participación en el trabajo. Fueron un total de 14 supervisoras/as (10 mujeres y 4 hombres) de dicho hospital, los/as que respondieron positivamente a la convocatoria y formaron parte de esta primera fase del trabajo. Se formaron 3 grupos de supervisoras/as:

- un primer grupo de 6 supervisoras/as.
- un segundo grupo de 5 supervisoras/as.
- para concluir, un tercer grupo de 3 supervisoras/as.

Todos los grupos fueron citados el mismo día en distintas horas para minimizar al máximo la contaminación de resultados. La duración media de cada grupo fue de una hora aproximadamente, los miembros del grupo interaccionaron muy poco y aportaron sus decisiones de manera individual sumando después sus resultados y utilizando la votación como medio de conseguir una valoración

ción grupal. Se aislaron un total de 43 peculiaridades, las cuales fueron señaladas en todos los grupos de TGN, algunas de ellas coinciden con el perfil de supervisión desarrollado por el Ministerio de Salud pública de El Salvador y el de Perú^{8,9}, documentos de gran valor informativo en la descripción del perfil supervisor.

2) Encuestas a profesionales.

Se procesó toda la información de las TGN llevadas a cabo con los supervisores/as y decidimos pasarla por una consulta popular dentro colectivo de enfermería. Para ello, decidimos documentarnos para saber cual sería el mejor marco para la materialización de un cuestionario y sobre el desarrollo del mismo¹⁰. Se recogió dicha información en un cuestionario compuesto por tres preguntas de varias opciones de respuesta a través de la herramienta Google Docs, el cual fue enviado a los 300 profesionales que conforman en total la plantilla de enfermería de la Gerencia de Área Integrada de Puertollano, siendo aceptados los cuestionarios que fueron respondidos durante un mes. El cuestionario constaba de las siguientes divisiones:

- En la primera se hizo una breve descripción del trabajo que estábamos realizando a los profesionales de enfermería polivalentes (enfermeros/as sin cargo alguno), para que hubiese una mejor aceptación de la propuesta, mayor apoyo y una implicación más acentuada en el cuestionario y se recopilaron variables sociodemográficas tales como el sexo, la edad y los años de experiencia laboral.

- La segunda división, coincidía con la primera pregunta del cuestionario, en la que se detallaban las cuarenta y tres características recogidas por los/as supervisores/as en los tres grupos de TGN, instándoles a elegir 10 como máximo de las 43 características que desde su parecer, son elementales para la supervisión. Con ello, se pretendía verificar el nivel de coincidencia con la idea descrita por los/as supervisores/as, es decir, las once particularidades que resultaron más votadas en todos los grupos de las TGN, con las 10 que eligieron los enfermeros/as polivalentes entre todas las características seleccionadas (43).

- En la tercera parte, se encontraba la segunda pregunta del cuestionario, en la cual se daba a elegir a los/as enfermeros/as polivalentes un máximo de 5 características de las 11 que estipularon los/as supervisores/as como básicas e imprescindibles, todo ello con la finalidad de constatar nuevamente el nivel de concordancia o no de ambos grupos.

- Para poner fin al cuestionario, se enumeró la cuarta etapa que se correspondía a la tercera y última pregunta del mismo. En este apartado, se dejó un espacio en blanco sugiriéndoles a los/as enfermeros/as polivalentes que ano-

tasen los rasgos que a su entender, no se encontraban dentro de las 43 descripciones que los /as supervisores/as propusieron en todos los grupos de TGN. Así mismo, se instó a que las describieran brevemente y por orden de importancia para una mejor comprensión por nuestra parte.

3) Tabulación de los resultados del cuestionario.

La siguiente operación fue recopilar todos los datos del cuestionario de los/as enfermeros/as polivalentes, es decir, las respuestas que dieron en las cuatro fases de dicha consulta, datos personales, primera, segunda y tercera pregunta. Se reunieron los datos de las opiniones ofrecidas por los cuestionarios de los/as enfermeros/as polivalentes.

4) Análisis de datos con el programa SPSS V15.0 para determinar frecuencias.

Mediante este programa informático se determinaron las medias, frecuencias y/o porcentajes de todos los datos obtenidos en el cuestionario realizado a los/as enfermeros/as polivalentes.

Resultados

Tras la realización de los 3 grupos de TGN con los/as supervisores/as, un cuestionario de 3 preguntas de elección múltiple a enfermeros/as polivalentes, habiendo extrapolado los datos recabados, analizado toda la información obtenida y plasmado los datos gráficamente, se aisló un perfil de 21 rasgos que quedan divididos como sigue:

- Rasgos importantes (16 rasgos), que fueron aislados en la primera pregunta del cuestionario a enfermeros/as polivalentes, un elenco variopinto de aptitudes/actitudes que debe de poseer un supervisor, pero que en opinión del colectivo enfermero no son las más destacables: Capacidad de transmisión, accesible, habilidad social/comunicación, capacidad de relación, buen gestor, comprensivo, motivador, conecedor del servicio/trabajo, estimular/fomentar la formación, conecedor de los profesionales a su cargo, implicación con el personal, supervisar el trabajo, resolutivo, asumir caducidad del cargo y mediador en conflictos.

- Rasgos muy importantes (3 rasgos), recogidos en la segunda pregunta del cuestionario a enfermeros/as polivalentes y en 2 grupos de supervisores/as. Éstos fueron dialogante, organizador y liderazgo, características que suponían cierto grado de importancia, debiendo estar por tanto presentes en la persona que deba de desempeñar este puesto.

- Rasgos vitales (2 rasgos), elegidos en la primera y se-

gunda pregunta a enfermeros/as polivalentes además de en todos los grupos de supervisores/as. Éstas fueron justo/equitativo y responsable, las cuales fueron, según el sentir del colectivo, las 2 cualidades más importantes que todo supervisor debe poseer.

El cuestionario fue realizado a enfermeros/as polivalentes, siendo respondido por 57 de los 300 profesionales que conforman en total la plantilla de enfermería de la Gerencia de Área Integrada de Puertollano a través de la he-

rramienta (Google docs). La media de edad fue de 40,1 años y la media de tiempo de trabajo 16,5 años, con una desviación típica del 10,1 y 9,9 respectivamente, siendo el 90,1% mujeres y el 9,9% hombres, dato similar a la media de muchos países de Europa y del resto del mundo¹¹.

Finalmente y para una mejor comprensión de los datos obtenidos, los resultados obtenidos están representados en:

Tabla 1. Resultados obtenidos en los 3 grupos de supervisores/as con técnicas de grupo nominal

<u>Grupo/Importancia</u>	<u>Características Principales Señaladas</u>	<u>Puntuación - %</u>	<u>Nº votos supervisores</u>
1º - Puesto Nº 1	LIDERAZGO	28 - 31.1%	(6)
Nº 2	ORGANIZADOR	13 - 14.4%	(5)
Nº 3	RESPONSABLE	11 - 12.2%	(3)
Nº 4	CAPACIDAD DE TRASMISIÓN	7 - 7.7%	(3)
Nº 5	DIALOGANTE.	6 - 6.6%	(3)
2º - Puesto Nº 1	LIDERAZGO	14 - 23.3%	(3)
Nº 2	ACCESIBILIDAD	7 - 11.6%	(2)
Nº 3	JUSTO/EQUITATIVO	6 - 10.0%	(2)
Nº 4	RESPONSABLE	6 - 10.0%	(2)
Nº 5	HABILIDAD SOCIAL / COMUNICACIÓN	5 - 8.3%	(2)
3º - Puesto Nº 1	RESPONSABLE	13 - 28.8%	(3)
Nº 2	CAPACIDAD DE RELACIÓN	9 - 20.0%	(2)
Nº 3	JUSTO/EQUITATIVO	9 - 20.0%	(3)
Nº 4	BUEN GESTOR	5 - 11.1%	(3)
Nº 5	COMPRESIVO	4 - 8.8%	(1)



Figura 1. Resultados de la primera pregunta del cuestionario a enfermeros/as polivalentes

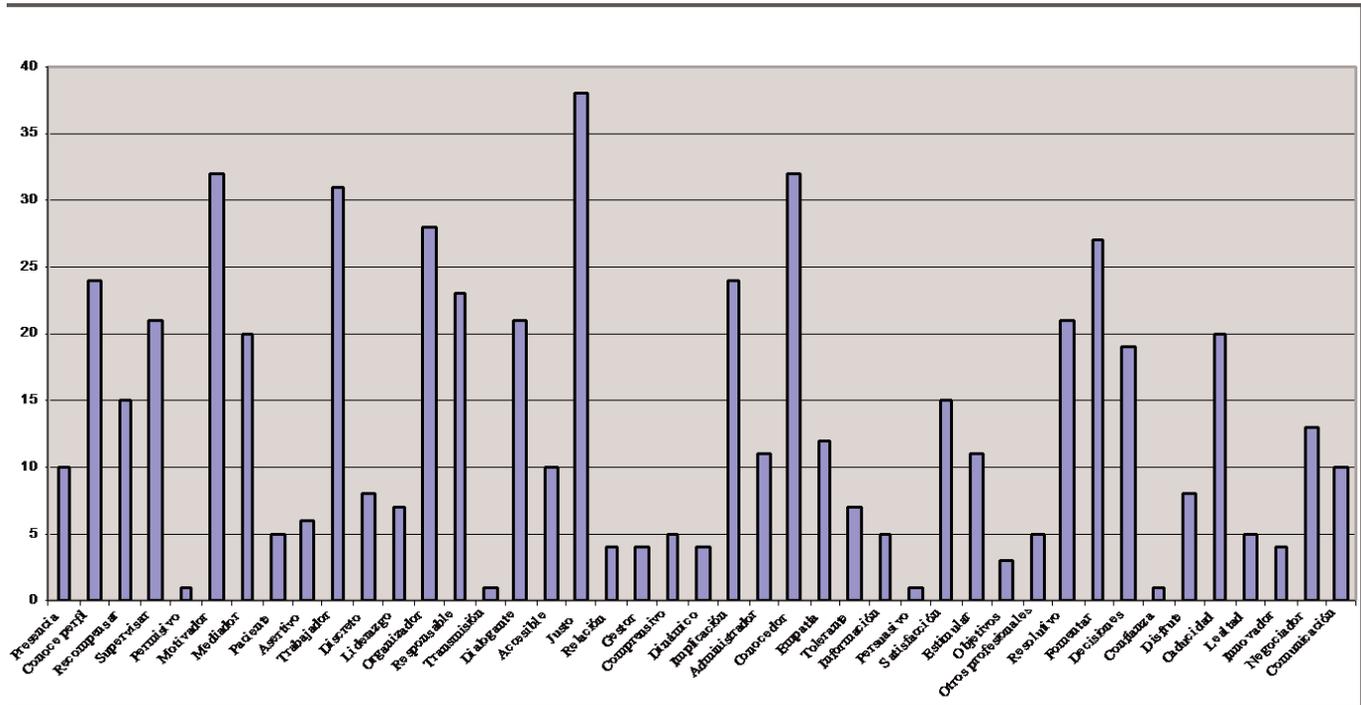


Figura 2. Resultados de la 2ª pregunta del cuestionario a enfermeros/as polivalentes

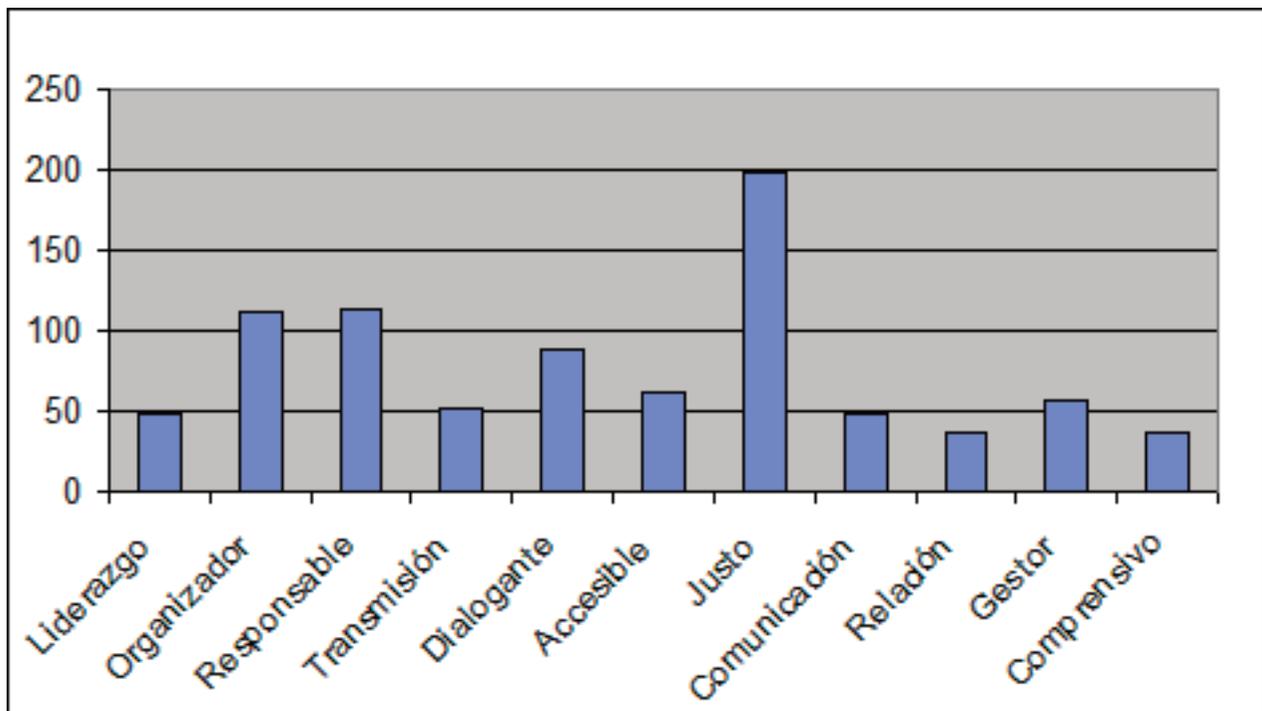


Tabla 2. Resultado final - 21 características que conforman el perfil idóneo

Características seleccionadas	Importantes	Muy importantes	Vitales
1	Capacidad de transmisión	Dialogante	Justo / equitativo
2	Accesibilidad	Organizador	Responsable
3	Habilidad social / comunicación	Liderazgo	
4	Capacidad de relación		
5	Buen gestor		
6	Comprensivo		
7	Motivador		
8	Concedor del servicio / trabajo		
9	Trabajador / colaborador en tarea asistencial		
10	Estimular / fomentar la formación		
11	Concedor del perfil de los profesionales a su cargo		
12	Implicación con el personal		
13	Supervisar el trabajo realizado		
14	Resolutivo		
15	Asumir la caducidad del cargo		
16	Mediador en posibles conflictos		

Discusión

Con este trabajo hemos determinado un perfil enfermero/a que ha sido descrito por el sentir de muchos/as profesionales de este colectivo. Para ello hemos empleado una metodología cualitativa basada en TGN que ha buscado, en todo momento, alcanzar el mayor grado de evidencia científica.

Son 21 rasgos los que forman dicho perfil supervisor, los cuales deberá cumplir en el mayor grado posible el/a futuro/a candidato/a a dicho cargo intermedio, perfil que debe ser requerido en pro de un mejor funcionamiento del sistema sanitario desde el punto de vista exógeno (con los usuarios) en general y endógeno (entre profesionales) en

particular. Así mismo, decir que los límites que nos ha planteado este trabajo han sido varios, si bien debemos de reconocer que el resultado global ha sido muy satisfactorio:

- Los grupos de TGN fueron formados por 14 supervisores/as, pero la forma de involucrarse de los/as mismos/as fue muy dispar, aportaron unos/as mucho más que otros/as a su consecución. Si el grado de interés mostrado hubiese sido elevado por parte de todos/as y su asistencia plena, posiblemente habrían aparecido una cantidad de rasgos mucho mayor que la resultante.

- Otra posible limitación del trabajo y la cual pudo significar una merma en la obtención de datos, está basada en la tercera pregunta del cuestionario a enfermeros/as polivalentes, pregunta en la que esperábamos obtener gran cantidad de información, pero en realidad el número de propuestas fue escaso. Creemos que un mayor aporte de ideas de los/as enfermeros/as sobre el perfil de la supervisión, hubiese tenido una contribución muchísimo más relevante sobre el resultado del trabajo.

- En la búsqueda de bibliografía sobre el perfil de supervisión realizada en la base de datos PubMed indexada en MEDLINE, nos encontramos ante una escasez de la misma relacionada con esta materia así como la ausencia de instrumentos para realizar una selección objetiva de dichos cargos intermedios en los cuales se designase a la persona que, en un principio, debería de ser la más cualificada para el desempeño de la supervisión enfermera o al menos, cumplir con mayor acierto con el desempeño de la misma. Por este motivo, nos hemos propuesto en el futuro la materialización de un cuestionario para este cometido en nuestro próximo estudio, donde trataremos de realizar una herramienta de selección de cargos intermedios basada en el perfil ideal que hemos aislado en este trabajo, con la finalidad de introducir nuevos elementos para la selección de cargos intermedios de enfermería o de al menos complementar las herramientas ya existentes, en pro de la elección de la persona más idónea a desempeñar dicho puesto y de la excelencia enfermera.

Bibliografía

1. Servicio Andaluz de Salud. Decreto 75/2007 por el que se regula el sistema de provisión de puestos directivos y cargos intermedios de los centros sanitarios del Servicio Andaluz de Salud. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Salud; 2007.

2. Teixedor M, Pont E, Ferrer C, Martí N, Cruz R, Vila E, Martínez D. Proyecto Leonardo da Vinci [Internet]. Bar-

celona: Marco de referencia profesional para la función de supervisor/a de enfermería de la demarcación piloto de Barcelona; 2003 [acceso el 7 de mayo de 2007]. Disponible en: http://www10.gencat.net/catsalut/archivos/Leonardo_II_Cast.pdf

3. Sexton-Bardshaw D. Nurses' perception of the value of clinical supervision. *Paediatr Nurs*. 1999 Apr; 11(3): 34-7. PMID: 10542595 [PubMed – indexed for MED LINE]

4. Mompert García MP, Durán Escribano M. Administración y Gestión. DAE-Paradigma, 2001.

5. Tazón Ansola MP, García Campayo J, Aseguinolaza Chopitea L. Relación y comunicación. DAE-Paradigma, 2000.

6. Ibarra Fernández, AJ. Misión de la supervisión de enfermería [Internet]. Almería: Enfermería en cuidados críticos pediátricos y neonatales; 2007 [actualizada el 10 de agosto de 2007; acceso el 15 de abril de 2007]. Disponible en: <http://www.aibarra.org/enfermeria/Profesional/Supervision/mision/htm>

7. Lazzati SC, La técnica de grupo nominal. Módulo I.F.[Internet]. Perú: Mercado.com; 1996 [actualizada en el 2006; acceso el 26 de Junio de 2007]. Disponible en: <http://www.mercado.com.ar/mercado/mo/lazzati/CONCEP8/O5-96.asp>

8. Manual de supervisión de enfermería hospitalaria [Internet]. El salvador: Ministerio de salud pública y asistencia social-dirección de regulación-unidad de enfermería [actualizado en abril del 2006; acceso el 5 de febrero de 2007]. Disponible en: <http://www.mspas.gov.sv/regulación/pdf/manual/MANUAL%20DE%20SUPERVISI%C3%93N%20DE%20ENFERMERIA%20HOSPITALARIA.pdf>

9. Curso de gestión en las redes de establecimientos y servicios de salud: supervisión, monitoreo y evaluación [Internet]. Perú: Ministerio de Salud [actualizado en noviembre de 1998; acceso el 19 de marzo de 2007]. Disponible en: <http://www.minsa.gov.pe/publicaciones/pdf/ems.pdf>

10. Encuestas: metodología para su utilización [Internet]. España: Ministerio de trabajo y asuntos sociales; 2007 [acceso el 20 de Julio de 2007]. De Oncins de frutos M. NPT 283 [aproximadamente 16 pantallas]. Disponible en:



http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_283.htm

11. Servicio de Empleados y Trabajadores Intelectuales para la Remuneración Equitativa del Personal de Enfermería [Internet]. Suiza: Organización Mundial del Trabajo [actualizado en el 2000; acceso el 14 de septiembre del 2007]. Disponible en:
<http://ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/papers/enferm4.htm>

