

# **Nuevas estrategias para una gestión guiada por el cuidado**

Cuevas Santos C

Directora de enfermería del Hospital Universitario La Paz. Madrid  
ccuevas@hulp.insalud.es

Martí-Belda Torres J

Hospital La Princesa. Madrid

## **Resumen**

Las modificaciones que se están produciendo en las organizaciones sanitarias suponen un cambio de valores, tanto entre los distintos grupos profesionales como en los pacientes y familiares.

Para liderar este cambio, se requiere la intervención de enfermeras gestoras que garanticen el cuidado profesional, interviniendo desde sus áreas de competencia y estableciendo métodos de evaluación, orientados al desarrollo personal y profesional. A partir de esta afirmación, es necesario identificar las competencias críticas que deben reunir los directivos de enfermería, para propiciar un trabajo cooperativo, en un entorno organizativo tradicionalmente asentado sobre estructuras rígidamente jerarquizadas, generadoras de relaciones de poder y tensión.

*Palabras clave:* Gestión de cuidados de enfermería.

## **New strategies for care-led management**

### **Abstract**

Modifications which are taking place in health organizations involve a change of values. This change can be observed both among different professional groups and between patients and their relatives.

In order to lead this change of values the intervention of managing nurses, who guarantee professional care, is required. But, how can these nurses achieve this aim?: acting from their own field and establishing methods of evaluation aimed at personal and professional development. From this point on, it is necessary to identify critical responsibilities of nursing managers. Such identification is important in order to favour a more cooperative way of working, which is not easy in an atmosphere like this one, so hierarchical and with such relation of power and tension.

*Key words:* Management of nursing care.

## Introducción

El pasado mes de diciembre de 2001 se llevó a cabo en Madrid una reunión, con el objeto de establecer las bases de lo que constituirán las VI Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios organizadas por la Fundación Signo, que se celebrarán en Madrid los días 24, 25 y 26 de junio de 2002. En este encuentro participaron directores de enfermería de hospitales de diferentes comunidades autónomas.

## Análisis previo

Se analizaron diversos aspectos del área de enfermería relacionados fundamentalmente con la gestión de los cuidados y el desarrollo de competencias de los directivos, de cuyo debate se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- En los últimos años, el perfil de los pacientes se ha modificado, condicionado fundamentalmente por un aumento del bienestar social, los cambios tecnológicos y por una disminución del tiempo de estancia hospitalaria, lo que conlleva un cambio en la demanda de cuidados. De ello se puede deducir, la compleji-

dad que supone la realización de una planificación adecuada.

- Es necesario incorporar una mejora en la gestión de los cuidados. Para ello, se deben establecer por una parte, nuevas pautas de actuación, asegurando la estandarización de los cuidados y por otra, mecanismos que permitan detectar a lo largo de todo el proceso aquellos aspectos susceptibles de mejora, pudiendo ser evaluados en términos de eficiencia.
- Se requiere una estructura organizativa dinámica, capaz de adaptarse rápida y fácilmente a los requerimientos de una sociedad en continua transformación. En nuestro entorno, el rol del paciente ha sufrido modificaciones importantes, dejando de ser un receptor pasivo para convertirse en un participante activo, co-protagonista en la toma de decisiones relacionadas con sus cuidados y con su salud.
- Las enfermeras deben adaptarse a sus nuevos roles, convirtiéndose en elementos dinamizadores, a través de estructuras organizativas donde el paciente es el eje de la atención de todos los profesionales que participan en el proceso.



Directores de enfermería en el debate sobre las nuevas estrategias que da lugar al artículo. De izquierda a derecha (de frente), Alfredo Moreno, Cristina Cuevas y Mercedes Carreras.

- Para liderar este tipo de actuaciones que aseguren y faciliten la gestión de los cuidados, es preciso contar con directivos en cualquier nivel jerárquico, que reúnan amplias competencias profesionales, incluyendo entre las mismas la capacidad de incorporar instrumentos de evaluación y desarrollo, con el fin de propiciar el crecimiento personal, profesional y organizativo.
- Se propone conseguir la transformación, desde una cultura excesivamente rígida y corporativa a una cultura cooperativa, orientada al trabajo en equipo y comprometida con la mejora continua.
- Incorporar nuevos roles profesionales y competencias derivadas de los mismos, en la gestión de los procesos.
- Definir el perfil de competencias de los directivos, tomando como referencia la gestión de los cuidados.
- Evaluar el desempeño a través del perfil de competencias, como un instrumento facilitador del desarrollo profesional.
- Desarrollar el talento y el talante necesarios en los directivos, para propiciar una cultura facilitadora del trabajo en equipo.

### Objetivos planteados

De la reflexión realizada, se fijaron los siguientes objetivos:

- Garantizar la mejora continua a través de la normalización de los procesos.
- Transformar las estructuras organizativas verticales hacia otras menos jerarquizadas.
- Promover la participación en de la toma de decisiones.
- Organización de los cuidados: el paciente, centro de todos los procesos
- Competencias clave en los directivos de enfermería.
- Formación: Nuevos entornos de aprendizaje.



Las directoras de enfermería Marisa Sánchez y Pilar Bañares que también participaron en el debate.

- Factores que pueden influir en la aparición del "Bournaut"

### **Conclusiones**

- Conseguir que la organización se adapte a los cambios permanentes, es una de las facetas clave de los líderes.
- Para favorecer esta adaptación es imprescindible que los directivos incorporen respuestas innovadoras.
- Liderar el cambio significa avanzar hacia el futuro.