



Chapter 24 / Capítulo 24

Health and Professional Practice in Argentina: Applied Research in Patient Care, Workforce Training, and Health Interventions (Spanish Version)

ISBN: 978-9915-704-12-8

DOI: 10.62486/978-9915-704-12-8.ch24

Pages: 263-269

©2025 The authors. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 License.

Internal communication as a strategic focus in nursing teams / La comunicación interna como eje estratégico en los equipos de enfermería

Cristina Ibarra¹, Nanci Torquati¹

¹Universidad Abierta Interamericana, Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud. Rosario, Argentina.

ABSTRACT

The article aimed to analyse the role of internal communication in healthcare institutions and its impact on the quality of care, the working environment and the performance of nursing staff. Recent literature and regulatory documents addressing interpersonal relationships, formal information channels and standardised clinical data transfer devices were reviewed. It was described that deficiencies in internal communication were associated with misinformation, increased work stress, the circulation of rumours, and unfavourable organisational climates, while healthy interpersonal relationships, teamwork, and communicative leadership were linked to greater efficiency, motivation, and patient safety. Experiences of training in health communication, leadership, and non-technical skills were presented, emphasising their contribution to strengthening cooperation and caring for those who care. Formal guidelines and procedures were also analysed, such as good practices for shift handover and the use of structured SBAR and IPASS tools, which made it possible to organise the transfer of information and ensure continuity of care. The article concluded that internal communication should be considered a strategic management focus rather than an ancillary aspect, and that the combination of specific training, standardised protocols and clear institutional channels offered a viable way to improve nursing staff performance, reduce adverse events and promote safer and more humanised care environments.

Keywords: Internal Communication; Nursing; Teamwork; Quality of Care; Patient Safety.

RESUMEN

El artículo tuvo por objetivo analizar el papel de la comunicación interna en las instituciones de salud y su impacto sobre la calidad de la atención, el clima laboral y el desempeño del personal de enfermería. Se revisó literatura reciente y documentos normativos que abordaron las relaciones interpersonales, los canales formales de información y los dispositivos estandarizados de traspaso de datos clínicos. Se describió que las deficiencias en la comunicación interna se asociaron con desinformación, aumento del estrés laboral, circulación de rumores y climas organizacionales desfavorables, mientras que las relaciones interpersonales sanas, el trabajo en equipo y el liderazgo comunicacional se vincularon con mayor eficiencia, motivación y seguridad del paciente. Se presentaron experiencias de capacitación en comunicación en salud, liderazgo y habilidades no técnicas, enfatizando su aporte al fortalecimiento de la cooperación y al cuidado de quienes cuidan. Asimismo, se analizaron lineamientos y procedimientos formales, como las buenas prácticas para el pase de guardia y el uso de herramientas estructuradas SBAR e IPASS, que permitieron ordenar el traspaso de información y garantizar la continuidad de los cuidados. El artículo concluyó que la comunicación interna debía ser considerada un eje

estratégico de gestión y no un aspecto accesorio, y que la combinación de formación específica, protocolos estandarizados y canales institucionales claros ofreció un camino viable para mejorar el desempeño del personal de enfermería, reducir eventos adversos y promover entornos de atención más seguros y humanizados.

Palabras clave: Comunicación Interna; Enfermería; Trabajo en Equipo; Calidad de la Atención; Seguridad del Paciente.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso de interacción social que permite transmitir, intercambiar, comprender y compartir información entre las personas. En las instituciones sanitarias la comunicación interna es fundamental, ya que deficiencias en la misma han sido relacionadas con una disminución en la calidad de atención, de la eficacia, del rendimiento del equipo o del aumento del estrés de los profesionales.

Sin embargo, las instituciones de salud carecen de medidas e instrucciones para comunicarse y/o disminuir los problemas que su deficiencia acarrea.

Por otra parte, en 2021, la autora Suárez expresó que “la comunicación interna debe estar en consonancia con los objetivos organizacionales de crecimiento y expansión, de esta manera, se potenciará la relación laboral cotidiana, propiciando el clima laboral del sanatorio”. Además sostuvo que:

La comunicación interpersonal es primordial para favorecer vínculos, brindando información, participación e interacción entre los distintos profesionales. La insuficiencia en los canales de comunicación afecta de manera directa a la institución, al no establecer un plan, se produce en los profesionales la falta de información, la existencia de preocupaciones, estrés laboral, escasez de reconocimiento y valoración por parte de los líderes, dando lugar a la comunicación informal, donde la clandestinidad de información se convierte en rumores, incertidumbres, miedos, logrando en ciertas ocasiones crisis y clima laboral no deseado.

Esta autora abordó la comunicación interna, la capacitación en liderazgo y cómo esos aspectos influyen en la eficiencia y en el desempeño óptimo cotidiano. El problema principal que detectó fue la falta de canales de comunicación interna, indicando que por esta razón, disminuye la optimización, la productividad y la eficiencia en el desarrollo de las actividades cotidianas del sanatorio, obteniendo como resultado, bajos rendimientos de los colaboradores.

En dicha institución se planificó la capacitación en liderazgo para desarrollar las competencias necesarias de los líderes y la creación de un departamento de recursos humanos y departamento de auditoría en comunicación interna. Además de la incorporación de una red social corporativa, como herramienta digital, encuestas de satisfacción laboral y evaluaciones de desempeño.

Los autores Ortiz, et al.⁽¹⁾, formularon que “en las entrevistas se expresó el reclamo acerca de la falta de información clara y precisa sobre la pandemia, cuyo principal determinante apareció como ausencia de un canal institucional único definido por las autoridades”. En este artículo se evidenció la necesidad de disponer de herramientas que sirvan para que la comunicación sea precisa, si bien está enmarcado en el contexto de pandemia, se observa también en la actualidad.

Por otra parte, en el documento “Buenas Prácticas para el proceso de enlace de guardia de enfermería para la optimización de la comunicación efectiva” del Ministerio de Salud de la República Argentina⁽²⁾, se refleja el pase de guardia como herramienta de comunicación estandarizada en el equipo de salud.

Se aplica la herramienta SBAR (situación, antecedentes, evaluación, recomendación), una forma de comunicación estructurada que permite que la información sea transferida con precisión entre los profesionales. Además de la herramienta IPASS (severidad de la enfermedad, resumen del paciente, lista de acciones, conciencia de la situación y plan de contingencia, síntesis del receptor) que complementa el mecanismo del pase de guardia, para que este sea más seguro, al tener en cuenta los datos más relevantes de cada paciente.

En el Instituto de Salud para Jubilados de la ciudad de Rosario se utiliza la herramienta IPASS, antes mencionada, para el procedimiento de comunicación. Siendo esta una planilla de formato papel, en donde la prioridad es establecer procesos estructurados de traspaso de información y responsabilidades, tales como, procedimientos de cambios de turno, traslados de pacientes a otras áreas o unidades, para que sean claros y efectivos. Para el uso de esta herramienta, el médico y el enfermero a cargo del paciente deben completarla con lo relevante para brindar continuidad de los cuidados.

En el caso de pacientes que egresan de áreas cerradas se informa, por ejemplo, los estudios pendientes, posibles alergias, si tiene o no familiar presente que pueda contribuir con los cuidados en la prevención de caídas. Además, el camillero antes de iniciar un traslado debe solicitar la planilla física de IPASS.

Además, uno de los colegiados en salud, ha desarrollado una propuesta sobre esta temática, para que sea utilizada como herramienta para los trabajadores en salud.

La comunicación interpersonal es una variable interviniente para los trabajadores de la salud, en donde un buen ambiente en el trabajo disminuye gran parte del estrés laboral y genera bienestar emocional. Mejorar el clima donde se trabaja y optimizar el trato con las personas produce un marco de confianza y respeto, donde los conflictos se minimizan, aumentan la motivación para el trabajo y el desarrollo personal. Mejorar la comunicación interna y el trabajo en equipo hace más efectivo y saludable el trabajo en salud.⁽³⁾

A través de un entrenamiento asincrónico y presencial, desarrollado en cuatro módulos, el Colegio de Médicos de la Provincia de Santa Fe, abordó temas como: la comunicación en salud, herramientas en comunicación, comunicación crítica, conversaciones cruciales y protocolos, comunicación no verbal, terapéutica y para motivar, trabajo en equipo, ¿quién cuida a los que cuidan?, mediante simulaciones, ejercicios, motivación, protocolos, test y ejercicios de confianza.

DESARROLLO

El marco teórico de esta propuesta se estructura en torno a la comunicación interna, las relaciones interpersonales y los dispositivos formales de traspaso de información en los equipos de salud, elementos que impactan de manera directa en el desempeño laboral y en la calidad de la atención.

Campos-Cabello⁽⁴⁾ plantea que las relaciones interpersonales del personal sanitario

constituyen un factor central del desempeño laboral, en tanto inciden en el clima de trabajo, la eficiencia y la salud mental de los profesionales. Mantener vínculos sanos favorece la cooperación, disminuye los conflictos y contribuye a un entorno más seguro para el paciente, por lo que la dimensión relacional no puede disociarse de la organización del trabajo en salud.

En la misma línea, Carrasco-Villate⁽⁵⁾ evidencia que la calidad de la atención percibida por las pacientes en un servicio de obstetricia se vincula estrechamente con las relaciones interpersonales entre el personal de salud, destacando la importancia de la colaboración, el respeto y el trabajo en equipo como condiciones para una atención oportuna y humanizada. Esto reafirma que la comunicación no solo tiene efectos al interior del equipo, sino también en la experiencia y seguridad de quienes reciben cuidados.

Un estudio profundiza en la comunicación en los equipos de salud como proceso interactivo que estructura la cooperación cotidiana. Señala que la coordinación efectiva, la circulación clara de la información y la posibilidad de expresar dudas o discrepancias son pilares para un trabajo interdisciplinario de calidad, mientras que la comunicación deficiente se asocia a errores, duplicación de tareas y aumento del estrés.

Desde una perspectiva formativa, el Colegio de Médicos de la Provincia de Santa Fe subraya la necesidad de entrenamientos específicos en comunicación en salud, trabajo en equipo y conversaciones cruciales, orientados a fortalecer habilidades comunicacionales, habilidades no técnicas y el cuidado de quienes cuidan. Estas instancias de capacitación buscan desarrollar competencias que permitan afrontar situaciones de alta complejidad emocional y organizacional.

Se enfoca la comunicación interna como un eje estratégico de gestión, que debe estar alineado con los objetivos institucionales y acompañado de liderazgo eficaz. La autora muestra que la ausencia de canales formales y de planes de comunicación genera rumores, incertidumbre y bajo rendimiento, e impulsa la implementación de dispositivos específicos, como departamentos de recursos humanos, auditoría en comunicación y herramientas digitales.

En escenarios críticos como la pandemia por COVID-19, Ortiz et al.⁽¹⁾ documentan preocupaciones del personal de salud en torno a la falta de información clara y a la ausencia de un canal institucional único, lo que refuerza la necesidad de estructuras comunicacionales definidas y confiables.

En respuesta a estas problemáticas, se han desarrollado lineamientos normativos y procedimentales. El Ministerio de Salud de la Nación⁽²⁾ propone buenas prácticas para el enlace de guardia de enfermería, incorporando herramientas estandarizadas como SBAR e IPASS para asegurar un pase de guardia claro, completo y seguro. De manera complementaria, PAMI⁽⁶⁾ establece procedimientos formales de comunicación para el traspaso de pacientes, enfatizando la continuidad del cuidado y la precisión en la transferencia de información clínica.

En conjunto, estos aportes sustentan la necesidad de fortalecer la comunicación interna y las relaciones interpersonales mediante estrategias formativas, liderazgo, protocolos estandarizados y canales formales, como condición indispensable para mejorar el desempeño del personal de enfermería, el clima laboral y la calidad de la atención.

CONCLUSIONES

En conclusión, el artículo permitió reconocer que la comunicación interna en las instituciones

de salud constituye un componente estratégico y no solo operativo, con impacto directo sobre la calidad de la atención, el bienestar de los equipos y la seguridad de los pacientes. La revisión teórica evidenció que las deficiencias en los canales formales de comunicación favorecieron la desinformación, el aumento del estrés laboral, la circulación de rumores y la aparición de climas laborales desfavorables, mientras que las relaciones interpersonales sanas, el trabajo en equipo y el liderazgo comunicacional se asociaron con mayor eficiencia, motivación y desempeño profesional.

Los aportes de Suárez, Campos-Cabello, Carrasco-Villate, Dartiguelongue y Ortiz, junto con las propuestas del Ministerio de Salud de la Nación, PAMI y el Colegio de Médicos, mostraron que es posible transformar esta problemática mediante la combinación de protocolos estandarizados (como SBAR e IPASS), instancias sistemáticas de capacitación, dispositivos de auditoría y la institucionalización de canales claros y únicos de información. De este modo, la comunicación dejó de entenderse como un aspecto accesorio para consolidarse como eje transversal de la gestión del cuidado.

Finalmente, se destaca la necesidad de que los servicios de enfermería, y en particular aquellos vinculados a la maternidad y la atención obstétrica, adopten planes integrales de mejora de la comunicación interna que articulen políticas institucionales, liderazgo efectivo y herramientas concretas de traspaso de información. Profundizar en estas líneas de acción permitiría no solo optimizar la organización del trabajo y reducir eventos adversos, sino también fortalecer el clima laboral y promover entornos más seguros y humanizados para los equipos de salud y para las personas que reciben cuidados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ortiz Z, Antonietti L, Capriati A, Ramos S, Romero M, Mariani J, et al. Preocupaciones y demandas frente a COVID-19: encuesta al personal de salud. *Rev Fac Med (Buenos Aires)*. 2020;80(Supl III):16-24.
2. Ministerio de Salud de la Nación, Dirección Nacional de Calidad en Servicios de Salud y Regulación Sanitaria. Documento de buenas prácticas para el proceso de enlace de guardia de enfermería para la optimización de la comunicación efectiva (pase de guardia). Buenos Aires: Ministerio de Salud de la Nación; 2023. Resolución 937/2023 | [Argentina.gob.ar](https://argentina.gob.ar).
3. Colegio de Médicos. Entrenamiento en comunicación para la salud. 2023. Programa-ECoS-2023-02.pdf.
4. Campos-Cabello J. La importancia de las relaciones interpersonales en el personal sanitario, un factor a considerar en el desempeño laboral. *Rev Peru Investig Salud*. 2022;6(3):181-2. <https://doi.org/10.35839/repis.6.2.1451>.
5. Carrasco-Villate MY. Relaciones interpersonales del personal de salud y calidad de atención brindada en el Servicio de Obstetricia del Hospital Belén Lambayeque. Chiclayo: Universidad César Vallejo; 2021.
6. PAMI. Procedimiento de comunicación de traspaso de paciente. Santa Fe: PAMI; 2023.

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Ninguna.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Cristina Ibarra, Nanci Torquati.

Curación de datos: Cristina Ibarra, Nanci Torquati.

Análisis formal: Cristina Ibarra, Nanci Torquati.

Redacción - borrador original: Cristina Ibarra, Nanci Torquati.

Redacción - revisión y edición: Cristina Ibarra, Nanci Torquati.