

Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario

Systematization of Administrative Competences in Nursing Managers within the Hospital Setting

Emma Hernández Valdés^{1*} <https://orcid.org/0000-0001-9022-1381>

¹Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Facultad Manuel Fajardo. La Habana, Cuba.

*Autor para la correspondencia: enferm@infomed.sld.cu

RESUMEN

Introducción: En el actual contexto social, cada vez se hace más apremiante que las enfermeras que desempeñan funciones directivas posean y pongan en práctica competencias que, además de validarlas profesionalmente, les permita desempeñar su rol.

Objetivo: Sistematizar las competencias gerenciales de los directivos de enfermería en el contexto hospitalario.

Métodos: Revisión bibliográfica sistemática, durante 2018, de artículos publicados en inglés, español y portugués desde 2005 hasta 2018 en las bases de datos SciELO, PubMed, CUIDEN y Google académico. La pregunta guía se elaboró a través del acrónimo PICO. La estrategia de búsqueda se realizó mediante aceptación de los descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS) “Enfermería”, “Competencias gerenciales” y en inglés de (MeSH) “Professional Competence/organization and administration”, “Nursing Administration Research”, “Nursing Service, Hospital” y “Shared Governance, Nursing”, con los operadores booleanos AND y OR, se utilizó el diagrama de flujo (PRISMA). El análisis de contenido permitió la interpretación de los referentes teóricos y la organización del conocimiento y de la bibliografía encontrada.

Conclusiones: Resultan variadas e importantes las competencias gerenciales en los directivos de enfermería para mejorar la gestión administrativa y los resultados con óptima calidad en la atención de salud a las personas que requieren de las instituciones hospitalarias.

Palabras clave: enfermería; rol de la enfermera; supervisión de enfermería; gobernanza; organización y administración; administración hospitalaria; competencia profesional.

ABSTRACT

Introduction: In the current social context, it is becoming more and more urgent for nurses who carry out managerial functions to possess and put into practice competencies that, apart from validating them professionally, allow them to play their role.

Objective: To systematize the managerial competencies of nursing managers in the hospital setting.

Methods: Systematic bibliographic review carried out during 2018 with articles in English, Spanish and Portuguese published from 2005 to 2018 in the *SciELO*, *PubMed*, *CUIDEN* and *Google Scholar* databases. The guiding question was elaborated through the acronym *PICo*. The search strategy was carried out by accepting the following descriptors in Health Sciences (DeCS): *enfermería* [nursing] and *competencias gerenciales* [management competences], as well as those in English from MeSH, such as *professional competence/organization* and *management, nursing administration research, nursing service, hospital and shared governance, nursing*, using the Boolean operators AND OR. The flow chart PRISMA was used. The content analysis allowed the interpretation of the theoretical referents and the organization of the knowledge and the bibliography found.

Conclusions: The managerial competences of nursing managers are varied and important to improve administrative management and outcomes with optimal quality in healthcare for people who require to be in hospital institutions.

Keywords: nursing; nurse's role; nursing management; governance; organization and management; hospital management; professional competence.

Recibido: 28/07/2020

Aceptado: 19/08/2020

Introducción

En el actual contexto social, cada vez se hace más apremiante que las enfermeras que desempeñan funciones directivas posean y pongan en práctica competencias que, además de validarlas como profesionales, les permita desempeñar su rol con ciertas garantías de éxito en el logro de buenos resultados en las instituciones de salud en que laboran.

El término *competencia* puede definirse como la posesión de calificaciones intelectuales, físicas y conductuales suficientes (conocimientos, habilidades y actitudes) para realizar una tarea o desempeñar un papel de manera adecuada para lograr un resultado deseado.⁽¹⁾

Aunque el enfoque no es nuevo, durante la década de los años 80 comenzó a tomar auge en países como el Reino Unido, los Estados Unidos de Norteamérica, Australia, Canadá y Francia. La gestión de competencias se encuentra íntimamente vinculada con la selección del personal y, por tanto, con la educación y la capacitación. En última instancia, busca responder una pregunta universal: “¿Qué formación debe poseer la persona adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto?”. Dentro de las cuatro funciones que posee la enfermería profesional, la función de gestión y administración no solo rige para manejar los recursos materiales de una entidad hospitalaria, sino también se incluye la gestión del talento humano.

El ejercicio de la profesión implica el liderazgo, la planificación, la toma de decisiones y el desarrollo y la aplicación de metodologías de atención, para brindar un servicio eficaz, eficiente, integral, oportuno y continuado, es decir,

debe ejercer el rol de gerente, administrador y gestor de los Servicios de Salud desde Enfermería.⁽²⁾ En la disposición de los recursos necesarios para organizar los cuidados juega un papel muy importante la gestión, por lo que enfermería debe gestionar para cuidar bien y no existir únicamente para gestionar.⁽³⁾

Las competencias en enfermería no son conocimientos o habilidades separadas, sino un cúmulo de saberes mezclados que no se transfieren o heredan, las competencias se erigen a partir de un grupo de actividades secuenciales que se dan durante el proceso enseñanza-aprendizaje.⁽⁴⁾ Estas rondan alrededor de la importancia y revaloración que se da al trabajador, resulta su potencial, el conocimiento, la inteligencia y la creatividad que obtiene notoriedad para la adaptación a los cambios y, por consiguiente, genera una vía nueva dentro de la gestión del cuidado para mejorar la calidad de atención de la enfermería.⁽⁵⁾

Los nuevos conceptos de gestión en los servicios de enfermería, aun con lentitud y dificultad, en parte debido a su rígida estructuración, han ganado protagonismo en la organización sanitaria. En estos nuevos conceptos de gestión destaca la transición del papel de gestor desde el control a la facilitación del trabajo y desde la cantidad de actividades hacia la calidad de los cuidados.

Por otra parte, la preocupación por los costes y su contención, la identificación de la necesidad del cambio y su impulso el bienestar y la mejora continua del personal, la comunicación con los usuarios y su satisfacción son algunos de los aspectos en los que trabajan en la actualidad los gestores de servicios de enfermería, lo que supone el empleo de conocimientos y habilidades para los que han de prepararse y mantenerse actualizados continuamente.

Los aspectos éticos y legales del trabajo de gestión también están presentes en este panorama cambiante, por lo que es preciso considerar si la enfermera pretende realmente atender a las necesidades que le plantean tanto los usuarios como la propia organización.

La complejidad de las funciones que asume el gerente de enfermería, demanda un alto grado de competencias. La habilidad con la que cumplan estas nuevas funciones influirá en el comportamiento de la organización sanitaria que dirigen. Motivados por esto, se realizó la investigación con el objetivo de sistematizar las competencias gerenciales de los directivos de enfermería en el contexto hospitalario.

Métodos

Se realizó una revisión bibliográfica sistemática, durante 2018, para desarrollar un análisis crítico reflexivo del contenido de documentos. Se consideraron artículos originales y de revisión a texto completo, libros, tesis de maestría y doctorado.

Para operacionalizar el estudio se obedeció la siguiente secuencia de pasos: identificación de la pregunta guía; búsqueda de datos y determinación de criterios de inclusión y exclusión; categorización de los estudios; evaluación crítica de los estudios incluidos; discusión e interpretación de resultados; y presentación de la revisión o síntesis del conocimiento.^(6,7)

La pregunta guía se elaboró a través del acrónimo PICO (Problema, Interés, Contexto), considerando P (Competencias gerenciales), I (Directivos de enfermería) y Co (Contexto hospitalario).^(7,8) Por lo tanto, la investigación se guió por la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se discuten en la literatura

científica las competencias gerenciales de los directivos de enfermería en el contexto hospitalario?

La búsqueda se realizó en las siguientes bases de datos bibliográficas: base de datos de la Biblioteca Nacional de Medicina de EE.UU. (*PubMed*), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), CUIDEN y Google académico, fueron elegidas porque cuentan con los recursos más completos de investigaciones relacionadas con la temática y el área de estudio. Para delimitar las palabras clave, se utilizó el tesoro de Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). En la base de datos PubMed se utilizó el tesoro desarrollado por la National Library of Medicine (NLM), llamado Medical Subject Headings (MeSH).

La estrategia de búsqueda utilizada en cada base de datos considerada para fines de investigación se reunió mediante la aceptación de los descriptores. Dicho esto, se utilizó el diagrama de flujo *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses* (PRISMA)⁽⁹⁾ para contribuir a la formulación de la estrategia de búsqueda. Las estrategias de búsqueda de datos se describen en la Cuadro 1.

Cuadro 1- Estrategia de búsqueda según base de datos

Base de datos	Descriptores	Estrategia de búsqueda
PubMed	Professional Competence/organization and administration. Nursing Administration Research. Nursing Service, Hospital. Shared Governance, Nursing.	("Professional Competence/organization and administration"[Mesh]) AND ("Nursing Administration Research"[Mesh] OR "Nursing Service, Hospital"[Mesh] OR "Shared Governance, Nursing"[Mesh])
SciELO	Enfermería; Competencias gerenciales	(competencias gerenciales) AND (enfermería) AND year_cluster:("2018" OR "2014" OR "2017")
CUIDEN		
Google académico	Competencias Enfermería	tw:((tw:"Competencias") AND (tw:"Enfermería")) AND type:("thesis" OR "article") AND fulltext:("1")

Se determinaron como criterios en la estrategia de búsqueda los siguientes, criterios de inclusión para la selección de las referencias, artículos a texto completo en español, inglés y portugués, disponibles en los portales de datos seleccionados que presentaban adherencia a la temática (competencias gerenciales de directivos de enfermería), publicados desde 2005 hasta 2018, que presentaran de manera clara la metodología, además de presentar claramente el referencial teórico seleccionado.

Los criterios de exclusión fueron las pesquisas que se encontraron repetidas en las bases de datos y presentaban solo resúmenes, textos que no guardaban relación con el tema, idiomas diferentes al español, inglés y portugués y con fechas de publicación anteriores al 2005.

Se utilizaron los métodos de análisis de contenido, síntesis y sistematización, que posibilitaron la interpretación de los referentes teóricos y la organización del conocimiento y de la bibliografía encontrada.

En la pesquisa, se encontraron 48 artículos y, por consecuencia a los criterios, fueron seleccionados 13 artículos, se realizó la lectura de los títulos de las publicaciones, resumen y palabras clave, se comprobó la pertinencia con el estudio, que debieron estar adheridos a la temática abordada. Se realizó evaluación crítica de los estudios incluidos a través del análisis de contenido, así como la discusión de resultados con las que hicieron comparaciones,

interpretaciones y valoraciones de los autores, para después presentar los resultados de la revisión, los que fueron agrupados en dos categorías: *Competencias concepto y clasificación* y *Competencias de directivos de Enfermería*. El flujo de la sistematización de búsqueda en las bases de datos se describe en la figura.

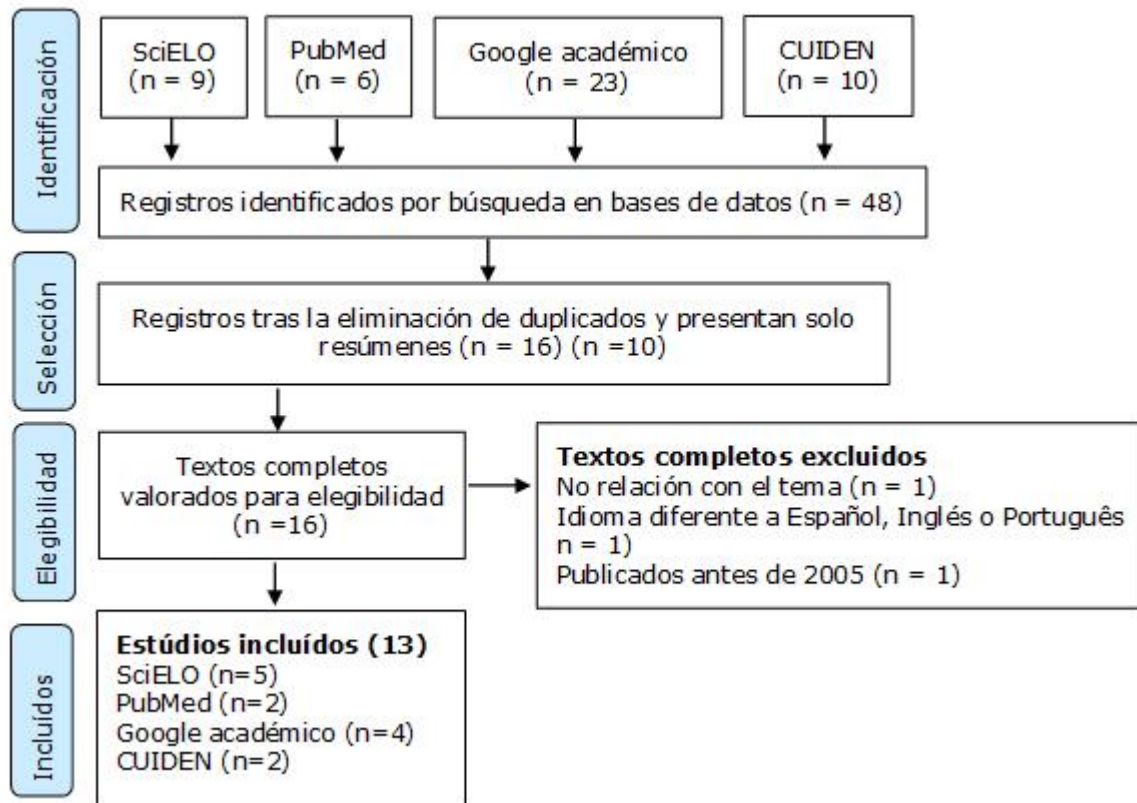


Fig.- Síntesis del proceso de selección de los manuscritos adaptados del Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses (PRISMA). La Habana, Cuba, 2019.

Desarrollo

Los estudios seleccionados con los aspectos de interés para analizar por los investigadores se muestran en la matriz de análisis del cuadro 2.

Cuadro 2- Matriz de discusión de resultados

Autores/Año/País/ Base de datos	Objetivo	Resultados	Conclusiones
Rosemary Bryant ⁽¹⁰⁾ /2006/ Ginebra Suiza/ Google académico	Exponer la iniciativa del análisis mundial de la enfermería: desarrollo de la reglamentación, las funciones y la competencia.	Conceptualizó el término competencias, además de funciones y competencias para enfermería	Competencia es la capacidad para realizar de manera eficiente las tareas inherentes a la práctica profesional.
Dandicourt Thomas C. ⁽¹¹⁾ /2016 / Cuba / SciELO	Definir las competencias profesionales del especialista de	Se definieron 35 tareas y 19 competencias específicas para los especialistas de enfermería comunitaria,	Las competencias definidas permitirán a los especialistas en enfermería comunitaria realizar de manera

	enfermería comunitaria en Cuba.	las tareas definidas fueron superiores a las aprobadas en la Resolución 396/07, que regula la práctica.	apropiada sus funciones, mejorar su desempeño y tener una mayor resolutivez ante las demandas sociales.
Gunawan J. ⁽¹²⁾ / 2017 / Tailandia / PubMed	Aclarar qué se entiende por competencia gerencial de los gerentes de enfermería de primera línea a nivel internacional, qué atributos lo significan y cuáles son sus antecedentes y consecuencias.	Los atributos de la competencia gerencial incluyen el desarrollo de uno mismo, la planificación, organización, liderazgo, gestión de asuntos legales y éticos y la prestación de atención médica. Los antecedentes de la competencia gerencial incluyen factores internos y externos.	Este análisis ayuda a los gerentes de enfermería de primera línea a comprender el concepto y determinar dónde reside la responsabilidad de establecer una definición de competencia gerencial.
Urbina Laza O. ⁽¹³⁾ / 2007 / Cuba / Google académico	Diseñar una metodología para evaluar las competencias laborales de los profesionales de enfermería en los servicios de Neonatología.	Los referentes teóricos revisados llevaron a la autora a definir las competencias laborales.	Las principales tendencias, enfoques, conceptos y clasificaciones de las competencias laborales coinciden en que el camino a seguir está relacionado con la exploración de los conocimientos, habilidades y actitudes, mediante la evaluación y el diseño de intervenciones educativas.
Soto-Fuentes P. ⁽¹⁴⁾ / 2014 / Chile / SciELO	Responder dos interrogantes: ¿Cuáles son los requerimientos actuales para el/la enfermero/a en el ámbito de la gestión y administración?, ¿cuáles son las competencias de gestión de enfermería más importantes y su relación con la gestión de cuidado?	Los estudios que priorizan las competencias de gestión coinciden en colocar entre las más importantes: comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos y habilidades interpersonales y de liderazgo. En liderazgo priorizan dominio personal, efectividad interpersonal, gestión financiera y de recursos humanos.	Las habilidades de gestión y liderazgo se deben basar en conocimientos sólidos y la experiencia. La concepción de gestión y liderazgo ocupa un lugar complementario al rol de cuidado que tiene la enfermera.
Cano M.E. ⁽¹⁵⁾ / 2008 / España / Google académico	Favorecer el desarrollo de las competencias específicas y transversales de cada titulación.	Se conceptualizan las competencias, se analizan las implicaciones que este enfoque genera sobre el trabajo del profesorado y la docencia, se señalan las características que debiera tener una evaluación de los aprendizajes por competencias.	En la base de la competencia está el conocimiento. Hay que preguntarse qué tipo de conocimiento y a través de qué tipo de experiencias de aprendizaje es evidente que las competencias incorporan los contenidos.

Oliveira Furukawa. P. ⁽¹⁶⁾ / 2011 / Brasil / SciELO	Identificar el perfil y las competencias de gerentes de enfermería, de hospitales acreditados	Las competencias que más poseían en la visión de sus superiores jerárquicos fueron: liderazgo, enfoque en el cliente y trabajo en equipo.	La mayoría de los gerentes de enfermería poseían semejanzas en cuanto al perfil y competencias, compatibles con las expectativas de sus superiores jerárquicos que colaboraron en la selección para el cargo y la evaluación de su desempeño profesional.
Grohmann M.Z. ⁽¹⁷⁾ / 2012 / Brasil / SciELO	Conocer las competencias de los directivos del hospital.	Las habilidades que más necesitan desarrollar son: dirigir el equipo de trabajo, ser agente de innovación y cambio, solucionar problemas y administrar los programas diseñados para motivar al equipo.	Entre los tres tipos de competencias, el grupo de la Actitud es considerado el más importante por los profesionales y por lo tanto, el que merece una mayor atención.
Martínez Santa María R. ⁽¹⁸⁾ / 2010 / España / Google académico	Desarrollar un modelo explicativo de la competitividad empresarial a partir de factores internos a la empresa.	Se identifican los factores de competitividad más importantes en las empresas vascas, así como las variables que permiten caracterizarlos.	Los factores resultantes son las capacidades directivas, de innovación, marketing y capacidades de calidad.
Wan Fauziah W.Y. ⁽¹⁹⁾ / 2012 / Malaysia / PubMed	Determinar las competencias clave de los directores de las empresas de Malasia	Las competencias financieras y de contabilidad recibieron las respuestas más altas, seguidas de planificación corporativa y comercial, previsión de negocios, legal, gestión de riesgos, marketing, recursos humanos y negocios internacionales.	Se proporcionan evidencias de que, para ser efectivos, los directores deben poseer competencias particulares que son relevantes para la naturaleza comercial de su empresa. Por ejemplo, (finanzas y contabilidad, planificación corporativa, previsión de negocios, legal, gestión de riesgos, marketing, recursos humanos y negocios internacionales).
Sanz Muñoz M.L. ⁽²⁰⁾ / 2015 / España / CUIDEN	Desarrollar el mapa de competencias de la Gerencia Integrada del Área de Salud de Soria.	Definición de perfiles; entendidos como conjunto de competencias que deben poseer las personas que ocupan un puesto determinado en la organización para desempeñar sus funciones en la línea con los requisitos del modelo de gestión.	Fue desarrollado un modelo de gestión por competencias, que permita evaluar la adecuación de los profesionales a su puesto de trabajo.
Maris Peres A. ⁽²¹⁾ / 2017 / Brasil / SciELO	Mapear las competencias necesarias para la formación gerencial de las enfermeras.	El mapeo permitió la identificación de las competencias gerenciales necesarias para la formación, las adquiridas y los vacíos. La mayoría de los	Este mapeo proporciona subsidios para la planificación educativa, con el fin de promover la detención de las capacidades de gestión durante el grado.

		estudiantes considera que poseen la actitud para actuar como enfermeros gestores, sin embargo, para la gestión de los procesos de supervisión, auditoría y de cambio, identifican algunas lagunas importantes.	
González García A. ⁽²²⁾ / 2020 / España / CUIDEN	Identificar las competencias necesarias para desempeñar el rol de gestora enfermera en España en cada uno de los niveles funcionales.	Se obtuvieron 51 competencias, distribuidas en seis dominios. La gestora enfermera tiene que desarrollar sus competencias al nivel de competente, muy competente y experto. Las competencias de la gestora enfermera de alta dirección deben ser desarrolladas al nivel de experto.	El modelo de competencias para la gestora enfermera en España se compone de 51 competencias, de las cuales ocho son básicas. De los resultados se evidencia el grado de desarrollo para cada competencia, y la formación requerida para alcanzar este grado.

Competencias concepto y clasificación

El término competencia se refiere a la capacidad para realizar de manera eficiente las tareas que son inherentes a la práctica profesional.^(10,11) También *Gunawan*⁽¹²⁾ revisa el concepto de “*managerial competence*” a través de la literatura, donde este concepto viene a confluir en torno a un conjunto de conocimientos, habilidades, características, experiencias y comportamientos que resultan fundamentales para el logro de los objetivos y estrategias de la organización.

Existen numerosos conceptos que abordan el tema de las competencias, la autora se identifica con la clasificación de *Urbina Laza*,⁽¹³⁾ por considerarla más completa y ajustada, dado que considera las competencias laborales como “la integración de conocimientos, habilidades, conductas, actitudes, aptitudes y motivaciones conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos; también responde a las funciones y tareas de un profesional para desarrollarse idóneamente en su puesto de trabajo y es el resultado de un proceso relacionado con la experiencia, capacitación y calificación”.

Para identificar competencias se requiere conocer qué competencias son las que permiten a una persona actuar de un determinado modo en un puesto, situación o perfil profesional. Las competencias se identifican por lo general sobre la base de la realidad del trabajo, a partir de la información que aportan los mismos trabajadores, pues son ellos quienes mejor conocen lo que acontece en el ejercicio diario del empleo. Es más conveniente partir de una función o área ocupacional. Las competencias son un trabajo vinculado entre instituciones, trabajadores y educadores que se construyen y definen en la práctica social. Las competencias no son abstractas, sino que provienen de una reflexión sobre la realidad del mundo del trabajo.⁽¹¹⁾

Según *Soto y otros*,⁽¹⁴⁾ las competencias, como se piensa, no se componen de conocimientos y habilidades fragmentadas, pues constituyen saberes mezclados que no se transfieren porque su centro es el sujeto-aprendiz, quien construye las competencias a partir de una sucesión de actividades de aprendizaje que activan

diferentes conocimientos especializados. El sujeto competente es el que construye saberes competentes para gestionar situaciones profesionales con niveles de complejidad crecientes.⁽¹⁴⁾

La gestión por competencias une las competencias que exige cada puesto dentro de la organización y las competencias que ofrece cada persona que vaya a integrarse en ella, además de beneficiar a la organización aumenta la satisfacción del trabajador al sentirse valorado y potenciado dentro de su desempeño personal y profesional.⁽¹⁵⁾ El concepto de competencia comprende no solo las capacidades reconocidas en el ejercicio de una profesión, también lo integran los comportamientos, la toma de decisiones, la posibilidad de análisis, entre otros. Dentro de las competencias se encuentran las competencias profesionales que posibilitan desempeños creativos y competitivos en el campo profesional e impulsan el mejoramiento continuo del ser, del saber y del hacer. Competencias científicas: se propician las actitudes para explorar hechos y fenómenos, analizar problemas, observar y obtener información, con diferentes métodos de análisis y formular hipótesis y proponer soluciones. Competencias ciudadanas, tomadas como el conjunto de conocimientos, actitudes cognitivas, emocionales y comunicativas que logran que la persona sea constructiva en la sociedad, o sea que establecen lo que se debe saber y saber hacer para una buena convivencia, toma de decisiones y bienestar común.

En las competencias profesionales integrales se establecen tres niveles: las competencias básicas, indispensables para el aprendizaje de una profesión; las competencias genéricas, que son la base común de la profesión, como las comunicativas, trabajo en equipo, toma de decisiones y organizativas; y las competencias específicas, que son la base del ejercicio profesional teórico y práctico.⁽¹³⁾

La competencia laboral es entendida como la capacidad de respuesta exitosa ante una demanda o realización de una actividad o tarea, con ajuste a criterios de desempeño determinados por una institución o sector productivo. Las competencias comprenden los conocimientos, habilidades y actitudes de una persona.⁽¹⁰⁾ Las competencias laborales especifican el ejercicio eficaz de las capacidades necesarias para el desempeño de una ocupación relacionadas con los niveles requeridos en el empleo. Competencia laboral es más que conocimiento técnico (saber y al saber-hacer), pues requiere de saber estar.⁽¹⁰⁾

La combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que necesita un gerente o directivo para ser eficaz es reconocido como competencia gerencial.⁽¹⁶⁾ Muchos líderes institucionales creen que las competencias gerenciales son desarrolladas por sí mismas en la medida en que la persona pasa a lo largo de su trayectoria laboral por los diferentes cargos, pero esto no es así porque es necesario desarrollar sus competencias y ponerlas en acción. Desde la educación básica, se debería dedicar esfuerzo para que los futuros empresarios fueran potencializando las competencias de las personas para que puedan ocupar cargos gerenciales.⁽¹³⁾

Las competencias gerenciales forman parte de todas las responsabilidades de quienes tienen funciones gerenciales en una organización, son el conjunto de características necesarias para resolver situaciones de coordinación de equipos y dirección de organizaciones; experiencias en estudios han demostrado que un sistema de gestión sustentado en competencias posibilita relacionarlas con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Por esta razón las competencias

frecuentemente son utilizadas como base para identificar necesidades individuales y oportunidades de mejora en las organizaciones.⁽¹⁷⁾

Competencias de directivos de enfermería

Un profesional de enfermería construye sus competencias a partir de la integración de diferentes recursos que reúne para obtener un desempeño.⁽¹⁴⁾ Se reconocen como tareas clave la planificación, programación, gestión de los servicios, coordinación, trabajo en equipo, negociación, administración de insumos, supervisión, selección y capacitación de recursos humanos. Se requiere que conozcan sobre el sistema de salud, sus legislaciones, objetivos sanitarios y economía de la salud; salud pública, administración de conflictos, toma de decisiones y priorización de problemas. Además, deben poseer cualidades imprescindibles en una enfermera como el compromiso, responsabilidad, asertividad, empatía, perseverancia, resiliencia, proactividad y liderazgo.

Oliveira y otros⁽¹⁶⁾ identificaron seis competencias gerenciales específicas requeridas de particular importancia para los directivos: comunicación efectiva, ser planificador y administrador eficiente, tener capacidad de trabajar en equipo, conciencia global y manejo adecuado del personal. Los directivos deben poseer un conjunto de capacidades (conocimientos, habilidades, destrezas, pericia, valores, actitudes y competencias) que los convierta en un recurso estratégico para sus organizaciones.⁽¹⁸⁾ *Wan* y otros describen algunas competencias que deberían tener los directivos, entre las que se encuentran las competencias financieras, de planificación, administración de riesgos, marketing y recursos humanos.⁽¹⁹⁾

Las competencias de una enfermera licenciada comprenden conocimientos, capacidades, juicio y atributos personales específicos que se requieren para que la enfermera especialista ejerza su profesión de manera segura y ética en una función y contexto determinados.⁽¹⁰⁾

La autora apunta que los directivos de enfermería en la conducción de la prestación de los cuidados de enfermería deben definir el campo de competencias profesionales para la gestión de buenas prácticas enfermeras, demostrado por conocimientos, habilidades y actitudes del personal a su cargo.

El gerente de enfermería ha asumido un importante papel en los servicios de salud, sobre todo en el ámbito hospitalario, ya que es el responsable por la Gestión de los servicios de Enfermería y por tomar medidas que integren las áreas administrativas, asistenciales y de enseñanza/investigación, con el objetivo de obtener una atención de calidad.⁽¹¹⁾ Las competencias para el directivo de enfermería son reflejos de las necesidades de la gestión del trabajo administrativo y de la institución que requiere profesionales competentes y conscientes de su función, pero, generalmente, las gestoras enfermeras han estado centradas en aspectos clínicos y técnicos, situación que no es válida para las actuales necesidades de los pacientes y de los centros sanitarios por la complejidad de la gestión de datos, de la gestión de la información, el trabajo en red como dinámica habitual.⁽²⁰⁾

Peres y otros,⁽²¹⁾ en un estudio realizado para mapear las competencias necesarias para la formación gerencial de las enfermeras, reconocen necesario desarrollar las competencias para el trabajo en equipo, la comunicación, toma de decisiones, planificación en salud/enfermería, liderazgo, educación continuada/permanente, administración del tiempo, resolución de conflictos,

sistema de información, recursos humanos/físicos y materiales y administrar los procesos de cambio para realizar supervisión y auditorías.

Las enfermeras deben desarrollar competencias de liderazgo y de gestión, entre las actividades de liderazgo se reconocen la motivación, el trabajo en equipo y la comunicación, mientras que entre las de gestión la supervisión y la delegación.⁽¹⁴⁾ Entre los atributos o factores identificados como asociados a la eficacia de las enfermeras con responsabilidades directivas o ejecutivas se encuentran la colaboración del trabajo en equipo, la negociación, la gestión de recursos humanos, gestión de calidad y de proyectos, capacidad para garantizar herramientas y recursos necesarios para que las enfermeras a su cargo puedan realizar bien su trabajo, y sobre todo deben tener sólidos conocimientos de enfermería, pues no se puede gestionar eficazmente una actividad que no se conoce bien.⁽¹⁴⁾

Las competencias relacionadas con gestión y administración de cuidados se consideran cuidados indirectos y discurren en tres áreas de cuidados con sus correspondientes intervenciones, la primera área es reconocida como Gestión y administración de la atención, dentro de la que se encuentran las intervenciones seguridad y calidad, dirección administrativa, administración operacional, manejo de recursos y sus consumos, coordinación, desarrollo de la atención, extensión y docencia, gestión transversal del cuidado, y registros e informes. La segunda área es Seguridad del ambiente físico con las intervenciones gestión de ambientes laborales, de equipos y mobiliario; y la tercera área es la Administración del personal, con las intervenciones capacitación, gestión, seguridad y supervisión.⁽¹⁴⁾ Respecto a esta última área, la enfermera se enfrenta a desafíos como escasez de recursos humanos e incrementos en la rotación del personal y en las tasas de ausentismo laboral, lo que requiere de las enfermeras ejecutivas o directivas competencias que les permitan gestionar, apoyar y facilitar el desarrollo adecuado del recurso humano.⁽¹⁴⁾ Por otra parte, en el mundo globalizado de hoy regido por la tecnología y con restringidos recursos económicos y humanos, las enfermeras deben estar preparadas para gestionar cambios rápidos.⁽¹⁴⁾

En el plano de la gestión, la enfermera, para lograr el apoyo y el cuidado del recurso humano, debe ofrecer oportunidades para la formación continua y el aprendizaje, facilitar el crecimiento y desarrollo profesional, apoyar y patrocinar el trabajo en equipo, aportar observaciones constructivas y, mantener una negociación y comunicación eficaces.⁽¹⁴⁾

Se espera que la enfermera ejecutiva o directiva, como parte de las competencias de liderazgo y trabajo en equipo que debe poseer, sea capaz de comunicar un estilo y valores adecuados que fortalezcan al sistema de salud y al personal de enfermería que dirige, para con ello poder alcanzar y mantener entornos de trabajo saludables.⁽¹⁴⁾ La gestión y el liderazgo han de estar sustentados en competencias básicas que deben distinguir a las enfermeras directivas, tales como: desarrollo de un pensamiento crítico, comunicación efectiva, habilidades para lograr adecuadas relaciones interpersonales, conocimientos sobre planificación y organización, preparación para actuar ante los cambios y habilidades de negocios tales como marketing y finanzas.

En este sentido *Soto*⁽¹⁴⁾ ha reconocido como muy necesario que las enfermeras con responsabilidades de dirección cuenten con competencias que les permitan planificar, guiar, apoyar y facilitar el desarrollo eficiente del recurso humano,

aspecto fundamental para lograr una atención de enfermería segura y de calidad; así como una humana prestación de los servicios de salud.

González,⁽²²⁾ en su estudio Modelo de competencias para la gestora enfermera, publicó algunas competencias básicas que deben estar desarrolladas para poder desempeñar el rol de enfermera gestora, entre las que se distinguen: habilidades para la comunicación efectiva, para tomar decisiones, gestión de las adecuadas relaciones humanas y terapéuticas, gestión de conflictos, liderazgo, escucha, principios éticos sólidos, colaboración y habilidades para lograr el trabajo en equipos. Las competencias para enfermeras gestoras publicadas por este autor resumen lo publicado al respecto hasta el momento, por lo que se presentan en el cuadro 3.

Cuadro 3- Competencias por dominios de enfermeras gestoras

Dominios	Competencias
Gestión	Pensamiento analítico, Toma de decisiones, Innovación, Gestión estratégica, Gestión de los recursos humanos, Aspectos legales, Gestión de la organización, Orientación a resultados.
Comunicación y tecnología	Habilidades de comunicación, Retroalimentación, Evaluación de la información y sus fuentes, Escucha, Sistemas de información y ordenadores, Tecnología, Inglés lectura medio.
Liderazgo y equipos de trabajo	Gestión de las relaciones, Liderazgo, Planificación de la carrera profesional, Influencia, Gestión del cambio, Delegar, Gestión de conflictos, Principios éticos, Poder y empoderamiento, Pensamiento crítico, Colaboración y habilidades para gestionar equipos, Gestión de las relaciones personales, Gestión multiprofesional, Estrategias de construcción de equipos, Gestión del talento.
Conocimiento del sistema sanitario	Sistemas de gestión del cuidado, Habilidades de atención al usuario, Política sanitaria, Identificación y responsabilidad con la organización, Conocimiento del entorno sanitario, Calidad y seguridad, Calidad y procesos de mejora.
Conocimiento enfermero	Competencias clínicas, Prácticas estándar de la Enfermería, Investigación enfermera, Teorías de la Enfermería, Planificación de cuidados, Planificación de la formación enfermera, Profesionalidad.
Personalidad	Servir de modelo, Conciencia de las fortalezas y debilidades propias, Visión estratégica, Equilibrio personal y profesional, Compasivo, Inteligencia emocional, Integridad.

Fuente: González⁽²²⁾

Según el Consejo Internacional de Enfermería en su Informe “Las Enfermeras, una fuerza para el cambio”, profundiza en la idea de la enfermería como profesión global y de cómo la crisis económica y sus secuelas, en gran parte magnifica esta circunstancia. No es posible lograr la salud global sin las enfermeras.⁽¹⁰⁾ En este contexto, las competencias enfermeras son fundamentales para los resultados de atención al paciente. Es de importancia internacional que las enfermeras tengan unos buenos niveles competenciales en la gestión y aplicación de los cuidados.

Conclusiones

Resultan variadas e importantes las competencias gerenciales en los directivos de enfermería para mejorar la gestión administrativa y los resultados con óptima calidad en la atención de salud a las personas que requieren de las instituciones hospitalarias.

El alcance del estudio es válido para las actividades de gestión de enfermería en el contexto hospitalario, tiene como limitación que fueron utilizadas solo tres bases de datos para la búsqueda de las referencias.

Referencias bibliográficas

1. Balderas Pedrero M. de La L. Administración de los servicios de enfermería. Mc. Graw Hill. Sexta edición. México. 2012 [acceso: 23/02/2020]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/soniamansilla334/balderas-pedrero-maria-de-la-luz-administracion-de-los-servicios-de-enfermeria-6-ed-1>
2. Pérez Porto J, Merino M. Concepto de gestión. Definición de gestión. 2008 [acceso: 23/02/2020]. Disponible en: <https://definicion.de/gestion/>
3. American Nurses Association. Nursing Administration: Scope and Standards of Practice, 3rd Edition. Nursesbooks. org. 2015 [acceso: 23/02/2020]. Disponible en: <https://www.iupuc.edu/health-sciences/files/Nursing-ScopeStandards-3E.pdf>
4. Morfi Samper R. Gestión del cuidado en Enfermería. Rev Cubana Enfermer. 2010 [acceso: 22/02/2020];26(1):1-2. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192010000100001&lng=es
5. Asenjo San Sebastian MA. Planificación y gestión hospitalaria. In: Asenjo San Sebastian M.A., editor. Gestión diaria del hospital. 3ra Edición. España: Elsevier Masson; 2017 [acceso: 23/02/2020]. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/340533470/Gestion-Diaria-del-Hospital-Asenjo-pdf>
6. Phillips AB, Merrill JA. Innovative use of the integrative review to evaluate evidence of technology transformation in healthcare. Journal of Biomedical Informatics. 2015;58:114-21. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbi.2015.09.014>
7. Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Uso de gerenciador de referências bibliográficas na seleção dos estudos primários em revisão integrativa. Texto Contexto Enferm. 2019;28:e20170204. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/1980-265X-TC E-2017-0204>
8. Ercole FF, Melo LS, Alcoforado CLGC. Revisão integrativa versus revisão sistemática. Rev Min Enferm. 2014;18(1):1-260. DOI: <https://dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20140001>
9. Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metanálisis. 2010 [acceso: 23/02/2020];135(11):507-11. Disponible en: https://www.google.com/cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjn3vTVvoXmAhVMwVkkKHcohCa8QFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fes.cochrane.org%2Ffiles%2Fpublic%2Fuploads%2FPRISMA_Spanish.pdf&usg=AOvVaw2kJUeK9bHEIiISkL4P-R6W
10. Rosemary Bryant. La iniciativa del análisis mundial de la enfermería: desarrollo de la reglamentación, las funciones y la competencia. Documento temático. Ginebra: CIE; 2006 [acceso: 23/02/2020]:6-49. Disponible en: <https://www.consejogeneralenfermeria.org/internacional/cie/send/25-cie/371-27-desarrollo-de-la-reglamentacin-las-funciones-y-la-competencia>
11. Dandicourt Thomas C. Competencias profesionales para el especialista de Enfermería Comunitaria en Cuba. Rev Cubana Enfermer. 2016 [acceso: 03/06/2020];32(1):16-26. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192016000100004&lng=es

12. Gunawan J., Aunguroch Y. Managerial competence of first-line nurse managers: A concept analysis. *International Journal of Nursing Practice*, 2017;23(1):1-7. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijn.12502>
13. Urbina Laza O. Metodología para la evaluación de competencias laborales de los profesionales de enfermería que laboran en servicios de neonatología [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2007 [acceso: 22/01/2020]. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/enfermeria-pediatria/tesis_omayda.pdf
14. Soto-Fuentes P, Reynaldos-Grandón K, Martínez-Santana D, Jerez-Yáñez O. Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. *Aquichan*. 2014;14(1):79-99. DOI: <http://dx.doi.org/10.5294/aqui.2014.14.1.7>.
15. Cano ME. La evaluación por competencias en la educación superior. Profesorado. *Revista de curriculum y formación de profesorado*. 2008 [acceso: 23/02/2020];12(3):1. Disponible en: <https://www.ugr.es/~recfpro/rev123COL1.pdf>
16. Oliveira Furukawa P, Kowal Olm Cunha IC. Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2011 [acceso: 23/02/2020];19(1). Disponible en: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/es_15.pdf
17. Grohmann MZ, Battistella LF, Baratto JS. Competencias del gestor hospitalario: estudio en un hospital público brasileño. *Enferm. glob.* 2012;11(26):191-208. DOI: <http://dx.doi.org/10.4321/S1695-61412012000200013>.
18. Martínez Santa María R, Charterina Abando J, Araujo de la Mata A. Un Modelo Causal de Competitividad Empresarial Planteado desde la Vbr: Capacidades directivas, de Innovación, Marketing y Calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 2010 [acceso: 23/02/2020];16(2):165-88. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120099009.pdf>
19. Wan Fauziah WY, Amrstrong A. What Competencies Should Directors Possess? Malaysia Perspective. *International Journal of Business and Management*. 2012 [acceso: 23/02/2020];(2):142-9. Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.691.4527&rep=rep1&type=pdf>
<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/11775>
20. Sanz Muñoz ML, Delgado Ruiz E, García Sanz LA, Álvarez Cámara MV. Modelo de competencias de enfermería en un área de salud con gestión integrada. *Gest y Eval Cost Sanit*. 2015 [acceso: 23/02/2020];16(1):43-58. Disponible en: https://www.fundacionsigno.com/archivos/publicaciones/06_Modelo_competencias_enfermeria.pdf
21. Maris Peres A, Nnonyelum Miozzo Ezeagu T, Meyenberg Cunha Sade P, Bahls de Souza P, Gómez-Torres D. Mapeamiento de competencias: GAPS identificadas en la Formación gerencial del enfermero. *Texto Contexto Enferm*. 2017;26(2):2-8. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072017006250015>
22. González García A, Marqués-Sánchez P, Pinto Carral A, Sanz Villorojo J, Pérez González S. Modelo de competencias para la gestora enfermera. *Metas Enferm*. 2020;22(10):5-13. DOI: <https://doi.org/10.35667/MetasEnf.2019.22.1003081511>

Conflicto de intereses

La autora declara no tener conflictos de intereses.