

[DOI 10.35381/cm.v7i12.442](https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.442)

## **Competencias gerenciales del personal de enfermería en el ámbito de la gestión hospitalaria**

### **Management competencies of nursing staff in the field of hospital management**

Yanina Maribel Tumbaco-Quimiz

[yanilic\\_tumbaco@hotmail.com](mailto:yanilic_tumbaco@hotmail.com)

Hospital Clínica Kennedy, Guayaquil  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-3309-5523>

María Fernanda Zambrano-Fernández

[maferzambrano1620@hotmail.com](mailto:maferzambrano1620@hotmail.com)

Hospital Básico Jipijapa, Manabí  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-8175-2970>

Silvia Gissella Veliz-Cantos

[silvia-g81@hotmail.com](mailto:silvia-g81@hotmail.com)

Investigador Independiente  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-2391-6471>

Boris Alberto Delgado-Pionce

[boris09\\_11@hotmail.com](mailto:boris09_11@hotmail.com)

Hospital Básico Jipijapa, Manabí  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-9402-2013>

Recibido: 01 de octubre de 2020

Aprobado: 15 de diciembre de 2020

## **RESUMEN**

**Objetivo:** Caracterizar las competencias gerenciales para el/la enfermero/a en el ámbito de la gestión hospitalaria. **Metodología:** Fue de corte documental, bajo un enfoque cualitativo. El corpus del estudio lo constituyeron las lecturas relacionadas a las competencias gerenciales y gestión hospitalaria. La hermenéutica se constituyó en la principal fuente de generación de información. **Conclusión:** Las competencias gerenciales, para con los/as enfermeros/as resultan variadas e importantes 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.

**Descriptores:** Administración de los servicios de salud; administración hospitalaria; atención de enfermería. (Fuente: DeCS).

## **ABSTRACT**

**Objective:** To characterize management skills for the nurse in the field of hospital management. **Methodology:** It was documentary cut, under a qualitative approach. The corpus of the study was the readings related to management and hospital management. Hermeneutics became the main source of information generation. **Conclusion:** management skills for nurses are varied and important to improve administrative management and results with optimal quality in health care for people who require hospital institutions.

**Descriptors:** Health services administration; hospital administration; nursing care. (Source: DeCS).

## **INTRODUCCION**

Las competencias gerenciales en la enfermería permiten reducir inequidades, atención restringida a los servicios y tener una atención positiva y de calidad. La formación gerencial de enfermeras/os es primordial para la dinámica de su fuerza de trabajo, también para dar calidad y pertinencia de los cuidados y el desarrollo de la gestión hospitalaria.

En el actual contexto social, cada vez se hace más apremiante que el personal de enfermería que desempeñan funciones directivas tengan y coloquen en práctica competencias que, como profesionales, les admita un rol con garantías de éxito laboral en las instituciones de salud en que laboran. Es de indicar, que hablar de competencia implica calificaciones intelectuales, físicas y conocimientos, habilidades y actitudes para llevar a cabo las tareas en pro de desempeñarse adecuadamente para lograr los resultados deseados<sup>1</sup>.

La gestión hospitalaria, está muy ligada con el proceso de selección y reclutamiento de su personal, el cual se debe considerar la formación y capacitación académica-profesional de la enfermera/ro para un ejercicio adecuado de la profesión. Dentro de las múltiples funciones que se cumplen, las de gestionar y administrar impera la del manejo óptimo de los recursos materiales hospitalarios, sino que incluye el de la gestión del talento humano. Se pueden mencionar algunas a cumplir, entre estas, ser líder y planificador, tomar decisiones, desarrollar y aplicar metodologías de cuidado, con la finalidad de alcanzar un buen servicio en términos de eficiencia, integridad y de forma continuo, donde demuestre capacidad de ejercicio gerencial, ser buen administrador y gestor de la salud en materia de enfermería<sup>2</sup>.

En ese sentido, 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<sup>3</sup>.

De allí que , las exigencias en cuanto a su actuación han requerido, sumado a la administración en enfermería, el conocimiento y la interacción con todo el ambiente organizacional, reflejando su contribución en todos los hechos gerenciales de las instituciones de salud, haciendo cada día más necesario la incorporación de profesionales con un perfil y unas competencias que les permitan un alto desempeño en el trabajo y en correspondencia al cumplimiento integral de los objetivos organizacionales, ello ha traído como argumentación valida que las aptitudes gerenciales individuales poseen una muy cercana relación con las estrategias y competencias organizacionales en los ámbitos profesionales de el/la enfermero/a<sup>4</sup>. Ante esta premisa, el presente artículo se dispuso a caracterizar las competencias gerenciales para el/la enfermero/a en el ámbito de la gestión hospitalaria.

## **DESARROLLO**

Los Gerentes hospitalarios, deben desarrollar habilidades, disciplinas y conocimientos que les permitan garantizar un trabajo en equipo de calidad y logrando los resultados que las instituciones de salud requieren. De allí que 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 de salud que dirigen. En atención a esta posición, se establecieron<sup>5</sup> entre las principales competencias de gestion de los/as enfermeros/as que deben poseer y manejar se encuentran, las siguientes:

**Gerenciales para el/la enfermero/a:** durante la formación y vida activa profesional de el/la enfermera se adquieren competencias de tipo actitudinales, de saberes y habilidades, los cuales se encuentran relacionados en un plano científico, técnico, de relación, legales y éticos. Estos últimos, al atender las normas y principios en el plano de los valores morales de la persona y de la profesión, que regulan el comportamiento de su profesión de forma correcta <sup>2</sup>.

Sin embargo, 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 las organizaciones sanitarias. En estos nuevos conceptos de gestión destaca la transición del papel de gestor desde el control a la facilitación del trabajo y la cantidad de actividades que realiza el /la enfermero/a hacia la calidad de los cuidados de su paciente.

**Políticas de Salud:** los profesionales de enfermería han estado presente siempre en la salud pública desde el comienzo del sistema de salud, alrededor de los 1940 participaban activamente en acciones de salud pública, numerosas órdenes era la única carrera vigente en los servicios del primer nivel de atención. De allí, la necesidad de conocer y manejar las políticas de salud de cada región para llevar a cabo actividades de coordinación, administración y logísticas impulsadas para revelar el trabajo de un centro de salud <sup>5</sup>.

**Perfil Epidemiológico:** la formación en esta especialidad <sup>5</sup> ayuda al gerente en la enfermería a saber su injerirse en sectores de salud estatal, evitando influir de forma negativa en la salud de la familia y los miembros que la conciertan, por lo que debe estar siempre atento a participar en la colectividad a través de programas de salud. Pues bien el profesional de enfermería especialista en salud comunitaria y familiar es formada exclusivamente para el manejo de las competencias de salud pública, ya que hace

participación activa en la vigilancia y control epidemiológico de la salud de las poblaciones, así mismo su esencia es desarrollar estrategias de intervención y participación comunitaria promoviendo la salud para prevenir enfermedades, así como la recuperación y rehabilitación de la salud.

**Liderazgo:** esta competencia aplica para el supervisor de enfermeras y jefatura en general, equipos de trabajo en el área clínica, y/o grupos de trabajo para lograr un objetivo. Es esencial para el trabajo de los servicios clínicos de Hospitales.

**Planeación y la administración:** comprenden que las actividades que se realizan, establece el modo de verificar, conceder los recursos que consientan transportar a cabo y en seguida controlar la acción de afirmar que se realicen. Esta competencia comprende la recopilación, analices de la información y soluciones de problemas, planea y organiza proyectos <sup>6</sup>

**Acción estratégica:** en esta competencia, el gerente de enfermería percibe a la institución de salud de forma holística, en la que atiende la misión, la visión, los principios y valores de la institución como acción propia de cada componente de la entidad de salud <sup>6</sup>.

**Manejo de personal:** en el ejercicio de sus funciones el gerente de enfermería, advierte la integridad y conducta ética, dinamismo y capacidad de entereza y ponderación entre el requerimiento de la faena y la vida. En tal sentido, puede desplegar un supremo grado de habilidades metodologías, lo que le permite competitividades de emprendedor e innovador en su cargo <sup>6</sup>.

**Para la globalización:** durante esta competencia, el gerente de enfermería debe considerar los recursos humano, financieros y materiales de varios estados y utilizan información de mercados abiertos de numerosas culturas. Todo gestor debe de desplegar competencia para la globalización, consiguiendo discernimiento y conocimiento cultural, exponiendo perenemente una actitud directa asequible a la apertura y a la sensibilidad cultural <sup>6</sup>.

**La comunicación como competencia profesional:** La competencia comunicativa en el sector salud, específicamente en la profesión de la enfermería, es básica para poder gestionar, ya que, esta capacidad, faculta el desarrollo humano al viabilizar que el resto de los integrantes exploren sus principios mediante un sin números de signos filológicos y no filológicos para comunicarse. La relación de la comunicación en las organizaciones de salud tiene un papel importante para la solución de problemas y además para crear alianzas estratégicas con otras instituciones, donde a comunicación fluya entre paciente y profesional de salud y entre los diferentes profesionales de la salud y del área administrativa que hacen posible la organización de salud <sup>5</sup>.

**Toma de decisiones:** ser un gestor significa ser asertivo en la toma de decisiones, Poseer la habilidad de indagar la investigación y proceder en base a ella reducir el peligro de cometer errores. No obstante, existe muchos supuestos que sustentan, que; la equivocación es fuente de aprendizaje, así que lo más trascendental es que consiga cambiar de dirección en el tiempo exacto para no derrochar recursos <sup>5</sup>.

### **Competencias gerenciales durante la gestion en enfermería**

Se indica que un profesional de enfermería, está en capacidad de diseñar sus competencias gerenciales atendiendo los recursos que se posee para llevar a cabo un buen desempeño. Se reconocen<sup>7</sup> como tareas clave en este diseño 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 un/a enfermero/a como el compromiso, responsabilidad, asertividad, empatía, perseverancia, resiliencia, proactividad y liderazgo. También <sup>8</sup> 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 conocimientos, habilidades, destrezas, pericia, valores, actitudes y competencias, que los convierta en un recurso estratégico para el centro hospitalario donde laboran <sup>9</sup> y otros describen algunas competencias que deberían tener los directivos, entre las que se encuentran las de tipo financieras, de planificación, administración de riesgos, marketing y recursos humanos <sup>10</sup>. Las capacidades 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 <sup>11</sup>.

En un <sup>12</sup> estudio acerca de los Modelo de competencias para la gestora enfermera, se presentan 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 con funciones de gestoría <sup>12</sup>, se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1.**  
 Competencias para enfermeras.

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 de 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 García A, Marqués-Sánchez P, Pinto Carral A, Sanz Villorejo J, Pérez González S. (2020).

Según el Consejo Internacional de Enfermería <sup>13</sup>, es una profesión de amplio espectro, donde las competencias gerenciales de los/as enfermeros/as son fundamentales para los resultados de atención al paciente, por ello es necesario que tengan unos buenos niveles competenciales en la gestión y aplicación de los cuidados.

## **METODOLOGIA**

Desde el punto de vista metodológico el estudio fue de corte documental, bajo un enfoque cualitativo. El corpus del estudio lo constituyeron las lecturas relacionadas a las competencias gerenciales y gestión hospitalaria. La hermenéutica se constituyó en la principal fuente de generación de información, considerado<sup>13</sup> como el arte de explicar textos o escritos que consideran la vía hipotética deductiva como la más efectiva. El análisis de la información permitió presentar los resultados y conclusiones del estudio.

## **RESULTADOS**

Se hace de gran interés e importancia, que desde las jefaturas de los departamentos que funcionan en los hospitales y otros servicios de prestación a la salud capacitar continuamente a todos los profesionales de enfermería en cuanto a su especialidad de gestión de los servicios, para lograr concientizar entre este personal, posee las suficientes competencias para la gerencia de establecimientos públicos.

Fue posible develar que estos profesionales han de aprovechar la experiencia de la(o)s experta(o)s en el manejo de gestión de los servicios de salud, mantener conocimientos de los trabajos realizados por profesionales de enfermería de gestión de la salud, siendo de vital valor para la atención del paciente, la familia y la sociedad.

Es necesario que durante el ejercicio de profesión, la conducción de las actividades gerenciales definan el campo de competencias profesionales para la gestión de buenas prácticas, demostrado por conocimientos, habilidades y actitudes del personal a su cargo, todo ello, si se toma en cuenta que 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 <sup>12</sup>.

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 <sup>14</sup>.

## **CONCLUSIONES**

Las competencias gerenciales, para con los/as enfermeros/as resultan variadas e importantes 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.

Asimismo, desde el punto de vista teórico, fue posible percibir que el elemento humano en el marco de las organizaciones hospitalarias poseen una tendencia de ocupación y preocupación por fortalecer las características intelectuales, emocionales, motivacionales e interpersonales del trabajador de la enfermería.

Por otra parte, se distingue en el ámbito de la gestión hospitalaria que los servicios de enfermería en las organizaciones dedicadas a la atención de salud ha avanzado de forma lenta pero constante, en procesos de planificación, organización, dirección y control como tareas significativas, aun cuando se considera desde las ciencias de la conducta a las propias personas como la variable que realmente hace posible lograr los objetivos y fines de una institución.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Balderas Pedrero M. de La L. Administración de los servicios de enfermería. Mc. Graw Hill. Sexta edición. México. Disponible en: <https://n9.cl/uqmce>
2. Pérez Porto J, Merino M. Concepto de gestión. Definición de gestión. Disponible en: <https://n9.cl/gw8l>.2008
3. Asenjo San Sebastian MA. Planificación y gestión hospitalaria. In: Asenjo San Sebastian M.A., editor. Gestión diaria del hospital. 3ra Edición. España: Elsevier Masson .Disponible en: <https://n9.cl/fznhc>
4. Rosemary Bryant. La iniciativa del análisis mundial de la enfermería: desarrollo de la reglamentación, las funciones y la competencia. Documento temático. Ginebra: CIE. Disponible en: <https://n9.cl/ysadb>
5. Oliveira Furukawa P, Kowal Olm Cunha IC. Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados Rev. Latino-Am. Enfermagem. Disponible en: <https://n9.cl/e7vz>. 2011
6. Camargo, E., & Delgado, M. (2012). Las competencias gerenciales en las organizaciones de alto desempeño. Disponible en: <https://n9.cl/elcp0>
7. 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. 14(1):79-99. DOI: <http://dx.doi.org/10.5294/aqui.2014.14.1.7>.
8. Oliveira Furukawa P, Kowal Olm Cunha IC. Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados Rev. Latino-Am. Enfermagem. Disponible en: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/es\\_15.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/es_15.pdf).2011
9. 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. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120099009.pdf>.2010
10. Wan Fauziah WY, Amrstrong A. What Competencies Should Directors Possess? Malaysia Perspective. International Journal of Business and Management. Disponible en: <https://n9.cl/wn51p>

11. Rosemary Bryant. La iniciativa del análisis mundial de la enfermería: desarrollo de la reglamentación, las funciones y la competencia. Documento temático. Ginebra: CIE.
12. González García A, Marqués-Sánchez P, Pinto Carral A, Sanz Villorejo J, Pérez Gónzález S. Modelo de competencias para la gestora enfermera. Metas Enferm. 22(10):5-13. DOI: <https://doi.org/10.35667/MetasEnf.2019.22.1003081511.2020>
13. Sandin, María Paz. (2003). Investigación Cualitativa en Educación. Capítulo 3. Perspectivas Teórico – epistemológicas en la investigación educativa. Madrid, McGraw-Hill.
14. Consejo Internacional de Enfermeras. Código deontológico del Consejo Internacional de Enfermeras para la profesión de enfermería. Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc. 2017;25(2):83-4.