

Competencias gerenciales en los directivos de enfermería del Complejo Científico Ortopédico Internacional “Frank País”

Managerial competencies in nursing managers at Frank País International Scientific Orthopedic Complex

Modesta Valdés Sánchez^{1*} <https://orcid.org/0009-0007-1335-1490>

Omayda Urbina Laza² <https://orcid.org/0000-0002-1747-6916>

¹Complejo Científico Ortopédico Internacional “Frank País”. La Habana, Cuba.

²Instituto de Hematología e Inmunología. La Habana, Cuba.

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

RESUMEN

El estudio de las competencias ocupa un espacio de primer orden. Se ha tratado por diversas instituciones y autores para reconocer determinadas tendencias en su tratamiento y definición. Se realizó una investigación de desarrollo tecnológico para identificar las competencias gerenciales de los directivos de enfermería en el Complejo Científico Ortopédico Internacional “Frank País”. Se aplicaron métodos teóricos, empíricos y matemáticos. Se analizaron bibliografías y documentos relacionados con el tema. Se propusieron las competencias gerenciales, luego de validarse por el comité de expertos. También se aplicó una encuesta a los directivos para determinar sus necesidades de aprendizaje. La información se valoró a partir de la inducción-deducción, la abstracción y la generalización. Los datos cuantitativos se procesaron con el sistema estadístico SPSS versión 24.0. Se concluyó con la

identificación de 14 competencias gerenciales y las necesidades de aprendizaje de los directivos de enfermería.

Palabras clave: competencias; gerencia; gestión de los servicios; enfermería.

ABSTRACT

Introduction: The study of competencies occupies a first-order space. It has been addressed by various institutions and authors to recognize certain trends in its treatment and definition. A technological development research was carried out with the objective of identifying the managerial competencies of nursing managers at Frank País International Scientific Complex. Theoretical, empirical and mathematical methods were applied. Bibliographies and documents related to the subject were analyzed. Managerial competencies were proposed, after being validated by the committee of experts. A survey was also applied to managers to determine their learning needs. The information was assessed based on induction-deduction, abstraction and generalization. The quantitative data were processed with the statistical system SPSS version 24.0. It concluded with the identification of 14 managerial competencies and the learning needs of nursing managers.

Keywords: competencies; management; service management; nursing.

Recibido: 03/08/2023

Aceptado: 20/12/2023

Introducción

Diversas instituciones y autores consideran las competencias un espacio de primer orden. Su estudio permite reconocer las tendencias en su definición y tratamiento. En la instancia más completa y básica, se entienden por competencia los conocimientos, capacidades y valores asociados con un determinado ámbito del quehacer humano. Las competencias no constituyen

características adquiridas de una vez y para siempre, más bien son procesos que incrementan sus potencialidades a partir de avances secuenciales.⁽¹⁾

Actualmente las competencias parecen constituir una conceptualización y un modo de trabajo en el área de Recursos humanos, pues favorecen la articulación entre gestión, trabajo y educación. La gestión de los recursos humanos ha estado ausente de las agendas del sector salud en la mayoría de los países de la región, aunque estos resultan esenciales para los sistemas sanitarios y sus reformas.⁽²⁾

Las competencias laborales, entendidas como la articulación de conocimientos, habilidades y actitudes en una situación de trabajo, le permiten al sujeto desempeñar eficientemente una función y constituyen un problema de análisis e investigación por numerosos especialistas, tanto en el mundo del trabajo como fuera de él. Asimismo, han implicado cambios profundos en las políticas educativas de diversos países para convertirse en la vía más accesible del vínculo de la educación con el mundo laboral, en el cual el proceso de trabajo cataliza las potencialidades del trabajador, así como sus facultades individuales y colectivas.⁽³⁾

Varios autores coinciden con la Organización Económica de Cooperación para el Desarrollo al afirmar que no hay una sola manera de entender las competencias ni un método ideal de certificación: los países deben tomar en cuenta su propio contexto y elegir lo más adecuado a sus particularidades. Aunque existen acciones comunes entre las que se encuentran:

- Flexibilizar y modular los sistemas de capacitación y certificación.
- Preponderar la formación general.
- Descentralizar responsabilidades en los sistemas.
- Diseñar y aplicar evaluaciones cada vez más ajustadas a las características y realidades de los destinatarios.
- Identificar adecuadamente actores involucrados para lograr su acertada participación.

La gestión actual ya no se basa en elementos como la tecnología y la información; sino en sus participantes.⁽³⁾ Las instituciones deben desprenderse del temor a lo desconocido, adentrarse en los cambios, innovar continuamente, enfrentar el futuro, y entender la empresa, la realidad y la misión asignada.

El desarrollo del capital humano incrementa la productividad, con mejoras en las condiciones laborales y las capacidades de los trabajadores. Estas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia laboral, y se refieren al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y los conceptos aprendidos por un individuo.

La gestión por competencias se utiliza en países de la Organización Económica de Cooperación para el Desarrollo (OECD) como el Reino Unido, Canadá, Australia, Francia y España. En ellos se mantienen sistemas de certificación que, basados en las competencias, transparentan las relaciones entre la oferta y la demanda laboral, y hacen más efectivos los programas de capacitación para los recursos humanos.⁽²⁾ La Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS) y CINTERFOR/OIT han elaborado una estrategia con la misma perspectiva. Asimismo, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial han financiado proyectos relacionados con el tema en países de la región.⁽³⁾

Identificar las competencias en los servicios profesionales y los modelos utilizados para sus principales atributos resultan desafíos. Algunos autores coinciden que deben evaluarse a través del desempeño, ya que este crea una zona de interacción entre el “saber cómo” y la actuación competente que retroalimenta al profesional. No obstante, se requiere una metodología que sistematice la evaluación de competencias, y reconozca las necesidades de aprendizaje y su perfeccionamiento.⁽⁴⁾

El área de docencia del Ministerio de Salud Pública inició los estudios de la evaluación de competencias y el desempeño profesional en el Sistema Nacional de Salud en 1992, 1994, 1995 y 1997, mediante una serie de talleres nacionales en los que participaron asesores de la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS), e instituciones académicas extranjeras.⁽⁵⁾

Los estudios de competencias en enfermería buscan las necesidades de aprendizaje para diseñar estrategias de formación, establecer un sistema de monitoreo que garantice la continuidad de la educación permanente, valorar

de forma sistemática el impacto de la capacitación en la calidad de los servicios e incentivar la autosuperación para el perfeccionamiento técnico-profesional con el fin de transformar cualitativamente los servicios de salud. Los programas de capacitación y superación se basan en un sistema de conocimientos y habilidades que, en este caso, depende de las competencias gerenciales para integrar sus preceptos en el desempeño de los profesionales de enfermería en el cumplimiento de su función administrativa.

Las competencias gerenciales se determinan por la actividad y los recursos de la organización. En el sector salud, integrado por grupos interdisciplinarios para las prestaciones de la atención y los servicios, resulta más complejo. Un gerente para ocupar cargos en una organización deberá poseer habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, experiencia, o sea, competencias gerenciales, entendidas como la capacidad de saber hacer (conocimientos), querer hacer (factores emocionales y motivacionales), y poder hacer (dentro de situaciones y estructuras organizacionales).⁽⁶⁾

Este estudio se motivó porque las competencias gerenciales del profesional de enfermería no están científicamente establecidas desde sus fundamentos teóricos. Por consiguiente, su objetivo fue identificar las competencias gerenciales de los directivos de enfermería en el Complejo Científico Ortopédico Internacional “Frank País”

Métodos

Se realizó una investigación observacional y descriptiva durante diciembre de 2022 hasta mayo de 2023 para identificar las competencias gerenciales de los profesionales de enfermería en función administrativa. El universo se constituyó por los 31 directivos de enfermería del Complejo Científico Ortopédico Internacional “Frank País”.

Se seleccionaron los expertos para la validación de las competencias gerenciales propuestas por la investigadora. Se establecieron los siguientes criterios de inclusión: Licenciado en Enfermería, Médico especialista en Ortopedia y Traumatología de primer y segundo grados con experiencia de más de 10 años, poseer categoría docente e investigativa. Se empleó la escala

de *Likert* con cinco grados; cada número precisó el nivel de importancia que otorgaron los directivos a la competencia propuesta.

Se aplicó una encuesta de preguntas abiertas y cerradas para determinar las necesidades de aprendizaje de los profesionales de enfermería en funciones administrativas. También se revisaron libros, revistas, trabajos de investigación y bases de datos que ofrecieran información actualizada sobre el tema objeto de estudio. La investigación tuvo en cuenta los principios éticos y científicos establecidos a nivel internacional.

Se creó una base de datos para el procesamiento de la información y el análisis integral de los resultados del trabajo con los expertos y la encuesta aplicada a los directivos de enfermería. Se trabajó con los sistemas Excel y SPSS-24.0. La información se resumió en tablas estadísticas y textos.

Resultados

Se obtuvieron 14 competencias gerenciales que caracterizan a los directivos de enfermería del Complejo Científico Ortopédico Internacional “Frank País”. Los siete expertos aceptaron las competencias identificadas y señalaron su validez para cualquier profesional de enfermería en función administrativa. La puntuación de la escala *Likert* osciló entre cuatro y cinco. La competencia seis se modificó (realiza negociación y concertación para la mejora del servicio), y quedó redactada de la siguiente forma: realiza convenio y coordinación para la mejora del servicio (tabla 1).

Tabla 1 - Criterio de expertos sobre las competencias gerenciales del directivo de enfermería

N = 7				
Competencias gerenciales	Rango			
	4	%	5	%
1.Desarrolla habilidades personales e interpersonales con sensibilidad y pericia profesional			x	
2.Mantiene los principios éticos, morales, políticos e ideológicos			x	
3.Planifica y organiza el personal según características del servicio			x	
4.Brinda adecuada información y comunicación a pacientes, familiares y miembros			x	

del equipo de salud				
5.Gestiona los recursos materiales acorde con las necesidades del servicio			x	
6.Realiza negociación y concertación para la mejora del servicio			x	
7.Demuestra liderazgo			x	
8.Desarrolla trabajo en equipo			x	
9.Supervisa la participación del personal de enfermería en pases de visita médico			x	
10.Supervisa el cumplimiento de protocolos de actuación y procesos de calidad en la atención al paciente			x	
11.Domina las bases científicas de la profesión en la solución de problemas y toma de decisiones, con flexibilidad y creatividad			x	
12.Realiza y estimula la superación técnica y profesional			x	
13.Diseña y ejecuta investigaciones sobre problemas identificados en el contexto local, en correspondencia con las estrategias del SNS			x	
14.Elabora y publica artículos científicos sobre las necesidades de la profesión, que contribuyen a la divulgación de las experiencias en el trabajo			x	

Para la validación con los 31 directivos de enfermería se aplicó la escala Likert y todos concordaron con las 14 competencias propuestas. La puntuación osciló entre cuatro y cinco. Para ello se partió del primer principio de la participación: sentirse parte de, sustentado en varios antecedentes y definiciones de empoderamiento. El enfoque participativo, sobre todo en equipos autodirigidos, dota al personal de autoridad y conocimientos; además de otorgarles poder de decisión sobre la actividad que realizan.^(7,8)

Los directivos de enfermería refirieron tres insuficiencias en su formación para ejercer como administrativos. Se destacó la gestión de la calidad (90,3 %), seguida por el liderazgo y trabajo en equipo (87 %) y los procesos organizativos (77,4 %). Al analizar el programa de estudio de la Licenciatura en Enfermería y el mapa curricular de la asignatura Administración de los servicios, impartido en el cuarto año de la carrera, se verificó que solo se rota por los servicios una semana; por tanto, se reduce la oportunidad de adquirir las habilidades gerenciales. Se debe profundizar en los conocimientos y el desarrollo de habilidades gerenciales, así como en los modos de actuación para el cumplimiento de los procesos administrativos.

Más del 64,5 % de los directivos encuestados refirieron las rotaciones cortas como la causa principal de su insuficiente preparación; aunque en menor medida, también señalaron la carencia de aspectos teóricos y prácticos de la etapa pre-profesional. Esto reafirmó las insuficiencias fundamentadas y se

recomendó valorar los contenidos de la carrera, relacionados con la administración de los servicios. Blanco⁽⁹⁾ plantea que las tarjetas de habilidades profesionales, en la mayoría de los casos, solo hacen referencia a la función asistencial y obvian las investigativas, las gerenciales y las docentes, lo que resulta pertinente con los modos de actuación profesional del Licenciado en Enfermería, en correspondencia con lo declarado en la disciplina y el Plan de estudios D.

Discusión

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se consideró un problema la baja autosuperación porque los profesionales de enfermería en función administrativa no asumen el desarrollo científico como una prioridad dentro de su formación gerencial. Ellos plantearon que, a pesar de concedérsele el tiempo suficiente para los estudios de posgrado y recibir información sobre los cursos ofertados, el número de plazas resultaba insuficiente. Por tanto, se recomienda ofrecer nuevas formas de superación en la institución para satisfacer las necesidades de aprendizaje con relación a las competencias gerenciales y actualizar sistemáticamente los conocimientos según los avances científico-técnicos.

Las rotaciones de una semana por los servicios impiden adquirir las principales habilidades gerenciales; por ello, los profesionales de enfermería en funciones administrativas deben profundizar en la autosuperación y desarrollar aptitudes para su desempeño laboral.⁽¹⁰⁾ Por su parte, la superación profesional la integran un conjunto de procesos de formación que posibilitan el perfeccionamiento continuo de los conocimientos y las habilidades requeridas para un mejor desempeño en las funciones laborales, así como para el desarrollo cultural integral del individuo.⁽¹¹⁾

Con relación a la autosuperación profesional, un estudio realizado en los Servicios Estatales de Salud de México encontró similares resultados: el 39 % de los administrativos asistieron a cursos de actualización administrativa, y el 17 % refirió no recibir ninguna capacitación en los últimos tres años.⁽¹²⁾

Los aspectos de la teoría y la práctica relacionados con la gerencia fueron insuficientes. Los resultados reflejaron que el trabajo del servicio y la toma de

decisiones se ejecutaron junto con el equipo de salud, al conocer las necesidades de los ingresados y las particularidades de los tratamientos. El buen clima organizacional, y las relaciones interpersonales e intergrupales se constataron con los jefes de salas, supervisores y jefes de departamentos, elementos que favorecen una atención de calidad a los ingresados y sus familiares.

Hernández y Gómez⁽¹³⁾ declaran que la gerencia conduce a su subordinado, se considera una acción social y organizativa, que hace uso de recursos físicos, financieros y humanos; además, constituye una ciencia del manejo estratégico para buscar el equilibrio de la institución. Por tanto, al ser multidisciplinaria, posibilita una conceptualización de la enfermería y permite fundamentar sus conocimientos. En cambio, *Castillo* y otros⁽¹⁴⁾ consideran que la administración institucional debe consultar al personal cuando tome una decisión.

Los métodos estratégicos, como la toma de decisiones, resultan de gran importancia para que el profesional de enfermería desarrolle de manera asertiva la gerencia. Asimismo, tener en cuenta el criterio de los subordinados favorece el buen funcionamiento organizacional. Las competencias gerenciales van más allá del conocimiento, incorporan destrezas, actitudes, aptitudes y valores, que se combinan y contribuyen a la práctica asistencial; desde esa perspectiva, un profesional competente debe poseer dichos atributos y emplearlos en su desempeño.⁽¹⁵⁾

Referencias bibliográficas

1. Dao A. El conocimiento y las competencias en las organizaciones del siglo XXI. Caracas: Epsilon Libros; 2002.
2. Irigoin M, Vargas F. Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: CINTERFOR; 2002.
3. Peggy KCM. Capital humano y gestión por competencias. Gestipolis. 2002 [acceso 31/07/2023]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/capital-humano-y-gestion-por-competencias/>

4. Sosa AC. Las Competencias: una aproximación para la valoración del impacto de los jóvenes profesionales en la realidad laboral cubana [Tesis de Maestría]. Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu"; 2002.
5. Anteproyecto de Evaluación de la Competencia y el Desempeño Profesional en el Sistema Nacional de Salud. La Habana: CENAPEM; 2000.
6. Blanco N. Valoración crítica del programa de la disciplina principal integradora Enfermería. Educ Med Super. 2022 [acceso 31/07/2023];36(1):e2454. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=113947>
7. Consejo Regional de Enfermería de São Paulo. Competencias del Proyecto. San Pablo; 2009 [acceso 05/07/2023]. Disponible en: http://www.coren-sp.gov.br/drupal6/sitios/por_defecto/archivos/Proyecto_Competencias.pdf
8. Capellari G, Lorenzini A, Guedes JL, Cararo S, Schaefer AL, Maris A. Managerial competences of researchers from Nursing research groups. Rev Lat Am Enfermagem. 2021;29:e3445. DOI: <https://doi.org/10.1590/1518.8345.4535.3445>
9. Blanco N. El desarrollo de las habilidades investigativas en los estudiantes de medicina desde la educación en el trabajo [Tesis doctoral]. Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu"; 2016.
10. Vizcaíno YM, Vizcaíno MC. Grupo de Desarrollo. Programa Analítico de la Asignatura: Enfermería Clínico Quirúrgica I. Plan de estudios D. La Habana: Universidad de Ciencias Médicas; 2012.
11. Ulloa O. Evaluación del impacto de la superación profesional en la calidad de los servicios. 2007 [acceso 23/07/2023]. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/10444/Evaluacion-impacto-superacion-profesional-calidad-servicios.html>
12. Vilchis S. Definición de las Competencias Gerenciales para funcionarios de los Servicios estatales de salud como insumo para el desarrollo de un Programa de autoinstrucción en línea [Tesis de Grado]. México: Instituto Nacional de Salud Pública; 2008.
13. Hernández J, Gómez D. Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. Esc Anna Nery. 2010;14(3):625-32. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-81452010000300027>

14. Castillo B, Colmenárez C, Peña Y, Giménez M. Desempeño gerencial de Enfermería en un centro de salud urbano de Barquisimeto. *Sal Art Cuidado*. 2022;15(2):17-22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7032875>

15. Valdés M. Competencias gerenciales en profesionales de enfermería del Complejo Científico Ortopédico Internacional “Frank País” [Tesis doctoral]. La Habana: Universidad de Ciencias Médicas; 2024.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Conceptualización: Modesta Valdés Sánchez y Omayda Urbina Laza.

Curación de contenidos y datos: Modesta Valdés Sánchez y Omayda Urbina Laza.

Adquisición de los fondos: Modesta Valdés Sánchez y Omayda Urbina Laza.

Redacción-borrador original: Modesta Valdés Sánchez y Omayda Urbina Laza.

Redacción-revisión y edición: Modesta Valdés Sánchez y Omayda Urbina Laza.