



**Universidad
Norbert Wiener**

**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ENFERMERÍA
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE
SERVICIOS DE SALUD Y ENFERMERÍA**

**HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL ENFERMERO PARA REALIZAR
UNA SUPERVISIÓN EFICAZ**

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA
EN GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD Y ENFERMERÍA**

PRESENTADO POR:

**ABARCA PRADO, ROSARIO MARTHA
TANTALEAN COLAN, ANDREA YOLANDA**

ASESOR: Dra. CÁRDENAS DE FERNÁNDEZ, MARÍA HILDA

LIMA - PERÚ

2019

DEDICATORIA

A nuestras familias por brindarnos su apoyo, formarnos con valores, por su constante apoyo y comprensión durante nuestra vida personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

A la universidad por contribuir en nuestra formación profesional, motivándonos y guiándonos permanentemente para el término del presente estudio.

ASESORA

DRA. CÁRDENAS DE FERNÁNDEZ, MARÍA HILDA

JURADO

Presidente: **Dra. Gonzales Saldaña, Susan Haydee**

Secretario: **Mg. Uturunco Vera, Milagros Lizbeth**

Vocal: **Mg. Mocarro Aguilar, Maria Rosario**

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ASESORA	iv
JURADO	v
ABSTRACT.....	ix
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2. Formulación de la pregunta	17
1.3 Objetivo	17
CAPITULO II: MATERIALES Y METODOS	18
2.1 Diseño de estudio.....	18
2.2 Población y Muestra	18
2.3 Procedimiento de recolección de datos	18
2.4 Técnica de análisis	19
2.5 Aspectos éticos.....	19
CAPITULO III: RESULTADOS.....	20
CAPITULO IV: DISCUSIÓN.....	44
4.1. Discusión	44
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estudios revisados sobre la percepción del enfermero asistencial sobre la eficacia de la supervisión de enfermería.....	20
Tabla 2. Resumen de estudios sobre habilidades y competencias del enfermero para realizar una supervisión eficaz.....	40

RESUMEN

Objetivo: Determinar las competencias y habilidades del enfermero para una supervisión eficaz. **Material y Métodos:** Revisión Sistemática observacional y retrospectivo, la búsqueda se ha restringido a artículos con texto completo, y los artículos seleccionados se sometieron a una lectura crítica, utilizando la evaluación GRADE para identificar su grado de evidencia. En la selección definitiva se eligieron 10 artículos, encontramos que el 30% (3) corresponden a España, 30% (3) a Brasil, (2) 20%, México, y (2) 20% a Colombia respectivamente. Los estudios españoles han sido: estudio descriptivo transversal (1), cualitativo (1), y (1) revisión sistemática, de Brasil (1) revisión sistemática, (1) estudio exploratorio, (1) estudio descriptivo; en México (1) estudio exploratorio, (1) estudio transversal descriptivo y en Colombia (1) revisión sistemática y (1) estudio cualitativo cuantitativo. Del total de artículos analizados el 90% identifica habilidades y competencias específicas para ejercer el rol supervisor en enfermería. **Resultados:** Todos los artículos revisados sistemáticamente señalan a la comunicación efectiva como herramienta valiosa para transmitir conocimientos y mejorar el desempeño, mencionan además el liderazgo transformacional y relacional, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la negociación y el ser resolutivo como habilidades importantes. **Conclusiones:** Las principales habilidades y competencias para la supervisión eficaz son el liderazgo transformacional, la comunicación efectiva, la capacidad de gestión, administración de los recursos y el talento humano, la investigación y la solidez de conocimientos para la toma de decisiones, capacidad para ejercer autoridad, solucionar problemas, negociar, y habilidad para establecer relaciones positivas, enseñar y motivar.

Palabras clave: “supervisión de enfermería”, “eficacia”, “enfermero asistencial”.

ABSTRACT

Objective: Determine the skills and abilities of the nurse for effective supervision. **Material and Methods:** Observational and retrospective systematic review, the search has been restricted to articles with full text, and the selected articles were subjected to a critical reading, using the GRADE evaluation to identify their degree of evidence. In the final selection 10 articles were chosen, we found that 30% (3) correspond to Spain, 30% (3) to Brazil, (2) 20%, Mexico, and (2) 20% to Colombia respectively. The Spanish studies have been: descriptive cross-sectional study (1), qualitative (1), and (1) systematic review, of Brazil (1) systematic review, (1) exploratory study, (1) descriptive study; in Mexico (1) exploratory study, (1) a descriptive cross-sectional study and in Colombia (1) systematic review and (1) Study. Of the total number of articles analyzed, 90% identify specific skills and competencies to exercise the supervisory role in nursing. **Results:** Likewise, of the evidences found, in the reviewed investigations, what stands out most are the competencies in the relational field, with ethics and justice, responsibility, equity, motivation, participation, as a set of values that characterize the supervisor. On the other hand, effective communication, as a valuable tool for transmitting knowledge and improving performance, competences with greater strength is the management and administration of human and material resources, with strong leadership, but a transformational and relational leadership, work as a team, decision making, negotiation and being decisive, seeking quality in all processes of attention to users.

On the other hand, the bibliographic review gives us specific information about the competencies and abilities of the nursing supervisor. We consider that it is essential that this set of knowledge and qualities be part of the Nurse's Being and Doing to execute effective supervision.

Keywords: "nursing supervision", "efficacy", "care nurse".

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En el mundo contemporáneo la organización de los hospitales constituye parte esencial de todos los sistemas de salud, debido a la creciente complejidad de las ciencias médicas y ante los rápidos cambios de los perfiles epidemiológicos de los centros sanitarios, la exigencia de la demanda y los modos en gestión y administración, es indispensable que las enfermeras y todos los profesionales de la salud caminen a la par y puedan contar con un servicio hospitalario eficaz que atienda a las personas con necesidades de salud y enfermedad.

En este sentido la gestión de los cuidados que brindan los enfermeros con respecto a la salud del paciente, la familia, y la comunidad, aparece como la única estructura organizativa que brinda una diversidad de cuidados especializados que ningún otro profesional ofrece, siendo el eje principal de las unidades de hospitalización, consulta externa y programas en los diferentes niveles de atención. (1), (2)

Este contexto imprime especial relevancia a la función gestora que desarrolla la enfermera; actualmente el funcionamiento de las organizaciones depende en gran parte de las habilidades y competencias que posean los gestores para alcanzar los objetivos, mediante la

participación voluntaria y el esfuerzo de todos los que conforman el entorno laboral. (2)

La enfermera supervisora como gerente medio, posee una gran responsabilidad en el cumplimiento de metas y objetivos de la organización, así mismo su primordial preocupación debe estar centrado en la satisfacción de los usuarios internos y en asegurar la cobertura de atención de calidad de los usuarios externos. (2)

Es indudable que la enfermera supervisora debe estar dispuesta a aceptar responsabilidades y actuar en concordancia con las políticas de la organización, así mismo construir buenas relaciones con las personas a quienes supervisan, trabajando en equipo con gente dentro y fuera de la organización, Jefes, supervisores , gerentes, representantes de sindicatos y con sus pares, ya que de esas relaciones surgirán alternativas para la toma de decisiones y el fortalecimiento del liderazgo los cuales contribuirán en la formación de la cultura profesional de la Organización. (2)

Es más la supervisora deberá construir y propiciar un clima de apertura al dialogo, de confianza mutua, de respeto al personal, tener interés genuino en desarrollar las habilidades de sus colaboradores, apoyar en el logro de las metas personales y profesionales así como la satisfacción de formar parte de y un gran sentido de pertenencia, deberá integrarse al equipo en el campo de trabajo diario y verificar lo que hacen, estar cerca, accesible, receptiva, justa y más comunicativa, generar consenso cuando la situación lo requiera.(1,2,3)

Por tanto, de ella depende particularmente el éxito profesional, el éxito de la Organización y el éxito del equipo de trabajo que está dirigiendo, su formación académica debe construir un patrón de criterios claros de sus competencias y habilidades, un dominio del proceso administrativo y de la conceptualización del ser humano como el principal objeto del quehacer enfermero, además debe ganar apoyo efectivo, tener como aliados a otros profesionales y un equipo de trabajo comprometido con la misión y la visión de la organización. (1, 2,3)

Lo que hoy encontramos en las organizaciones de salud, es una gran debilidad relacionada a la calidad de los servicios, desde la organización,

sistemas de salud centrados en la patología mas no en la persona, ausencia de cohesión en los equipos de trabajo; relacionado a la distribución de los recursos, al trato inadecuado al paciente, a la lentitud de los procesos operativos, a la ausencia de una cultura de prevención de riesgos. Como resultado de ello, nos preguntamos cómo están trabajando quienes tienen la responsabilidad de conducir el hospital, entre ellos la supervisora como gestora del cuidado, elemento clave, ya que de ella depende la calidad del trabajo, la moral, el desarrollo de las buenas actitudes y cualidades del personal, en un ambiente laboral marcado por el déficit de insumos y recursos necesarios para la oportuna atención de las personas en estado de vulnerabilidad. (3)

Pero también podemos decir, que estamos convencidos que los sistemas sanitarios de salud dependen en gran parte de la eficiencia de los profesionales enfermeros y especialmente de las gestoras, porque son ellas quienes toman importantes decisiones capaces de determinar el modo y la calidad del cuidado que recibe el paciente. Por lo tanto las organizaciones de salud actualmente requieren de enfermeras con alta calificación en control de procesos de atención directa al paciente, con alto nivel de liderazgo que promueva el trabajo en equipo, que tenga capacidad para la toma de decisiones, don de mando, que asuma retos con determinación y creatividad para transformar realidades adversas en efectivas, utilizando una comunicación efectiva, visión estratégica, enfocado al cliente, produciendo servicios de salud de máxima calidad técnica y humana. (1,2).

Considerando la gran importancia del rol que cumple la enfermera supervisora en los procesos de atención de salud, en esta revisión pretendemos identificar Cuáles son las competencias y habilidades que debe poseer el profesional enfermero para ejercer una supervisión eficaz. La Enfermera supervisora cumple diversas funciones que con los años se han ido definiendo cada vez mejor, hoy tenemos cuatro principales funciones, la función administrativa, técnica, educativa y de investigación. Para cumplir con estas funciones la enfermera supervisora tiene que desarrollar competencias y habilidades específicas que le permita cumplir con su rol. Estas competencias se pueden clasificar en:

competencias técnicas administrativas, conceptuales, de relaciones humanas y toma de decisiones. Cuando hablamos de que un profesional es competente estamos diciendo de que este profesional está calificado, capacitado y habilitado para entender y actuar de manera efectiva lo que muestra que las conductas se hacen de manera consistente con los estándares y lineamientos de pares, valores de la profesión y principios éticos, especialmente de aquellos que protegen y benefician a público.

(1) (2) (5)

Con respecto a la habilidad se puede decir que se encuentra definida como la actitud innata, talento o destreza que ostenta una persona para llevar a cabo con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio, Estas habilidades se dividen en: Habilidades humanas para mantener la moral y motivación de todos los empleados y usuarios; habilidades conceptuales para mantener buenas decisiones y mantener la coordinación efectiva en la organización; habilidades técnicas, conocimiento especializado y de experto; habilidad en la toma de decisiones efectivas y eficientes en la resolución de problemas. (7,10).

Las competencias técnicas, está relacionado al conjunto de habilidades y destrezas para aplicar los métodos, procesos y procedimientos especializados, haciendo uso de técnicas específicas, experto en tecnología que permita a los enfermeros asistenciales proporcionar un cuidado con calidad; por tiene pleno conocimiento del trabajo y sus responsabilidades, políticas, reglamentos, y costumbres de la organización. Aplica las etapas del proceso administrativo, trabajo en equipo, promover cultura de seguridad y gestión de riesgos, promueve la creatividad e innovación, garantiza la aplicación correcta de técnicas y procedimientos, diseña estrategias para la satisfacción del usuario, asegura el uso adecuado de los registros de enfermería, controla los costos, provee insumos, aplica los estándares e indicadores de calidad.

(3,4, 5)

Competencias administrativas; deben estar aplicadas en cada una de las etapas del proceso administrativo, (planificación, organización, dirección, y control). Elaborar diagnostico situacional basado en el FODA, participar en la elaboración del plan operativo, evaluar al personal cuantitativa y

cualitativamente, asesorar a las enfermeras coordinadoras, revisar los horarios, vacaciones, libres, aplicar las normas disciplinarias, mantener el interés por el trabajo, elaborar informes, participar en la toma de decisiones, vigilar la conservación de la capacidad instalada de los servicios, vigilar el abastecimiento de material, resolver el ausentismo, vigilar el cumplimiento de los valores éticos, mantener un ambiente saludable para favorecer la productividad y las relaciones interpersonales.

Las competencias conceptuales, son aptitudes que se requieren para la recopilación de información valiosa, habilidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Conciencia organizacional, comprender que la organización es un sistema complejo, demanda soluciones creativas a problemas, diseño de planes de mejora continua, investigaciones operativas entre otros. Finalmente, las competencias conceptuales ayudan a tomar decisiones acertadas, soluciones ingeniosas utilizando resultados adversos para convirtiéndolos en resultados exitosos.

Las competencias de relaciones humanas, están consideradas todas las habilidades de comunicación, motivación y entendimiento con la gente y los empleados. Capacidad para cultivar relaciones eficaces con otras personas, aplicando los principios éticos y morales, fomentar actitudes positivas, estabilidad emocional, cultivar valores idóneas para el cargo, saber comunicar y escuchar, enseñar, ejercer liderazgo, capacidad para delegar, inspirar confianza y confiar, fortalecer los conocimientos y potencialidades del personal, impulsar la autorrealización, promover el desarrollo profesional de los subordinados, fortalecer su identidad y pertenecía, la satisfacción de ser parte de una organización prestigiosa y finalmente promover el desarrollo de sus relaciones familiares incluso de pareja.

Competencias para la toma de decisiones, relacionado con la capacidad de analizar la información, evaluar las alternativas y tomar decisiones efectivas y eficientes. Habilidad para resolver problemas, manejar conflictos, para delegar tareas, verificar si las tareas se cumplen, facilitar

soluciones, medir los resultados, evaluar los indicadores de medición y rediseñar planes y programas. Todo ello haciendo uso apropiado de la autoridad, ejerciendo la justicia, promoviendo la lealtad, discreción, la oportunidad, donde el único beneficiado no sea el paciente si también el cuidador, y donde las organizaciones estén conformes con el nivel de productividad y la calidad de las prestaciones que se brindan a los usuarios. (5,6)

Existen dos formas de realizar supervisión: La supervisión directa incluye la comunicación, la observación, el recorrido, la entrevista, la enseñanza, asesoría y reuniones. La Supervisión indirecta consiste en el análisis de documentos, revisión de informes, análisis de la estadística, manuales, reglamentos, plan operativo de supervisión, registros de enfermería y listas de chequeo. (8,9)

Un enfermero gestor que realiza una adecuada supervisión debe tener conocimiento de datos, conceptos y saber hacer (contar con habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (tener actitudes y valores que guían su comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). Es decir, el supervisor debe tener la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Además de poder realizar la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. La eficacia está relacionada con los fines y propósitos institucionales, es la medida en que se logran los objetivos. La percepción del enfermero asistencial sobre la eficacia de la supervisión de enfermería en el desarrollo de los procesos asistenciales y administrativos son importantes porque la supervisora representa la expresión máxima del modelo a seguir, la que marca la pauta y determina el fin. Pero no todos perciben su presencia como una contribución efectiva la definen, como una labor de fiscalización y control más que de apoyo científico y técnico en la consecución de los planes de trabajo. La supervisión eficaz se da cuando hay satisfacción personal, productividad y armonía en el trabajo. (11,12)

En el diario que hacer de nuestra profesión podemos ver constantemente que hay un descontento hacia la labor que cumplen los supervisores; para la enfermera asistencial la supervisora resuelve problemas de orden administrativo y de apoyo de manera parcial, dejando la función educativa en la estratosfera, por ello es necesario conocer cuáles son las competencias y habilidades de un enfermero para ejercer una supervisión eficaz; de tal manera que podamos identificarlas y definamos qué aspectos o funciones de la supervisión no son percibidas o no se cumplen, y que de ellos deberían formar parte de la enfermera que aspira ser supervisora, el objetivo primordial del estudio es consolidar el conocimiento de las habilidades y competencias sobre supervisión, con la finalidad de mejorar la calidad de la atención creando un ambiente favorable para la productividad e impulso del desarrollo del personal de enfermería, manteniendo así la disciplina y el interés por el trabajo optimizando los recursos materiales. (11,12)

Estamos seguros que las conclusiones del estudio, servirán de ayuda para fortalecer el cumplimiento de las funciones de la supervisión en enfermería y con ello lograr mayor soporte y desarrollo profesional en las enfermeras asistenciales, así como dar a la colectividad un cuidado enfermero confiable y que sea reconocido como un cuidado de calidad y humano. Finalmente mejorar la productividad y ahorro para la organización ya que la participación de enfermería en gestión tiene un importante impacto en los costos hospitalarios, y en el uso de los recursos de manera racional, posibilitando mayores inversiones y mejorando la calidad de los servicios. (13)

1.2. Formulación de la pregunta

La pregunta formulada para la revisión sistemática se desarrolló bajo la metodología PICO y fue la siguiente:

P: Paciente / Problema	I : Intervención	C: Intervención de Comparación	O: Outcome Resultados
Enfermera supervisora	Habilidades y competencias		supervisión eficaz

¿Cuáles son las habilidades y competencias de los enfermeros para una supervisión eficaz?

1.3 Objetivo

Evaluar la evidencia disponible sobre habilidades y competencias de los enfermeros para realizar una supervisión eficaz.

CAPITULO II: MATERIALES Y METODOS

2.1 Diseño de estudio

Las revisiones sistemáticas son diseños de investigación observacional y retrospectivo, las cuales sintetizan los resultados de múltiples investigaciones primarias. Siendo parte esencial y fundamental de la enfermería basada en evidencia debido a su rigurosa metodología, identificando los estudios relevantes que sirven para responder preguntas específicas de la práctica clínica.

2.2 Población y Muestra

La población constituida por la revisión bibliográfica de 22 artículos científicos publicados e indizados en la base de datos científicos y que responden a artículos publicados en el idioma español, inglés y portugués. De los cuales 10 responden a la pregunta de investigación.

2.3 Procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos se realizó a través de la revisión bibliográfica de artículos de investigación de competencias y habilidades en el enfermero para una supervisión eficaz; de todos los artículos que se encontraron, se incluyeron los más importantes según el nivel de evidencia y se excluyeron los menos relevantes. Se estableció la búsqueda siempre y cuando se tuvo el acceso al texto completo del artículo científico.

El algoritmo de búsqueda sistemática de evidencias fue el siguiente:
Eficacia AND supervisión de enfermería AND calidad del cuidado AND enfermería.

Eficacia asociados OR supervisión de enfermería OR calidad del cuidado.
Supervisión de enfermería AND calidad del cuidado enfermería.
Eficacia OR supervisión de enfermería calidad del cuidado.

Base de datos: Pubmed, Medline, Elsevier, Scielo, Google académico, BVS, epistemonicos.

2.4 Técnica de análisis

El análisis de esta revisión sistemática está conformado por la elaboración de una tabla resumen (tabla N°1) con principales datos de cada uno de los artículos seleccionados, evaluando cada uno de los artículos para la comparación de los puntos o características en las cuales concuerda y los puntos en los que existe discrepancia entre artículos nacionales e internacionales. Además, de acuerdo a los criterios técnicos pre establecidos, se realizó una evaluación crítica e intensiva de cada artículo, a partir de ello, se determinó la calidad de la evidencia y la fuerza de recomendación a través de la tabla GRADE (tabla N°2).

2.5 Aspectos éticos

La evaluación de los artículos científicos revisados, se encuentra acorde a las normas técnicas de la bioética en la investigación verificando que cada uno haya dado cumplimiento a los principios éticos en ejecución.

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1 Tablas

Tabla 1 Estudios revisados sobre la percepción del enfermero asistencial sobre la eficacia de la supervisión de enfermería.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

1. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Yañeza B, Avilac J, Bermudezd M, De Miguel V, Bellverg M, Guilaberth J, Mirah I.	2016	Estudio Delphi para identificar las competencias que debe tener el directivo de Enfermería(14)	Revista científica de enfermería https://doi.org/10.1016/j.cali.2015.08.005 España	Volumen 31. Número 2.

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos Ético	Resultados	Conclusión
Estudio observacional, descriptivo, transversal, basado en la técnica Delphi	15 enfermeros	Se aplicó consentimiento informado	En la primera ola del estudio Delphi respondieron 705 participantes, y en la segunda, 394 (tasa de respuesta del 56%). Con respecto a competencias el estudio relaciona y prioriza 10 factores de primer orden relacionados a la supervisión de enfermería: gestión de personas, gestión de conflictos, aprendizaje autónomo, bioética, equilibrio emocional, compromiso, autodisciplina, mejora continua, razonamiento crítico e innovación. Además, cuatro de las agrupaciones de competencias identificadas (competencias de equilibrio emocional, compromiso, autodisciplina y audacia) no se incluían habitualmente entre las competencias que se esperaba se adquirieran al realizar los posgrados ofertados que responden a profesionales que gestionan servicios de salud.	<p>El directivo o gestor debe poseer competencias del ámbito relacional y aquellas que reflejan un comportamiento ético como principio. Por su parte las enfermeras y directivos consolidan en 10 las competencias directivas: equilibrio emocional, compromiso, trabajo en equipo, integridad, proactividad, innovación, visión, autodisciplina, audacia y responsabilidad. Así mismo identificaron la necesidad de reorientar la oferta formativa de los posgrados en aspectos como el equilibrio emocional, compromiso con la institución, autodisciplina y audacia.</p> <p>Consideran que la función que desempeñan los directivos y/o gestores en enfermería es crucial en términos de efectividad (calidad y seguridad) y eficiencia (sostenibilidad) para el logro de objetivos institucionales.</p>

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

2. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Luna E, Benítez A, Salas M, Madrid M, Romero M .	2015	Supervisión de Enfermería: Aproximación cualitativa a un perfil idóneo (15).	Enfermería del Trabajo https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5213010.pdf	Volumen 5 Numero 1
			España	

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Estudio de tipo Descriptivo.	300 Enfermeros Asistenciales 16 enfermeros Supervisores	Consentimiento informado	<p>En este estudio participaron 14 supervisores, seleccionando 43 peculiaridades señaladas por los supervisores, este resultado se decidió pasar por una consulta popular de 300 enfermeras asistenciales.</p> <p>Finalmente, dentro del perfil del supervisor se aisló un perfil de 21 rasgos los cuales se dividieron en tres:</p> <p>Rasgos importantes (16 rasgos)</p> <p>En la priorización de los rasgos de un supervisor se debe contar con la capacidad de transmisión, ser accesible, habilidad social/comunicación, capacidad de relación, buen gestor, comprensivo, motivador, conocedor del trabajo, estimular y fomentar la formación, conocedor de los profesionales a su cargo, implicación con el personal, supervisar el trabajo, ser resolutivo, asumir caducidad del cargo y ser mediador en conflictos.</p> <p>Rasgos muy importantes (3 rasgos) Dialogante, organizador y liderazgo</p> <p>Rasgos vitales (2 rasgos) Justo/equitativo y responsable.</p>	<p>El presente estudio identifico 21 rasgos seleccionados por supervisoras y enfermeras asistenciales, las mismas que deben ser base fundamental de todo supervisor, formando parte del perfil idóneo para una supervisión eficaz en pro de un mejor funcionamiento del sistema sanitario.</p> <p>Como rasgos muy importantes está considerado; el ser dialogante, organizado y tener liderazgo y como rasgo vital que no debe estar ausente en ningún supervisor, es la justicia, la equidad y la responsabilidad.</p>

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

3. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Lessa J, Silva A.	2017	Habilidades de gestión: un reto para la enfermería (16)	Revista Multidisciplinar Científica Centro del Conocimiento https://www.nucleodoconhecimento.com.br/salud/competencia-gestion	Volumen 01 Número 06
Brasil				

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Revisión sistemática	20 artículos	No corresponden	<p>Los artículos relatan una discusión sobre las competencias para la gestión y enfatizan la importancia de las habilidades gerenciales que deben ser construidas en la vivencia del enfermero. La administración del trabajo de las personas se caracteriza como una actividad importante para el desarrollo de las prácticas, así como la competencia interpersonal que auxilia al enfermero gerente en los enfrentamientos de desafíos en su cotidiano.</p> <p>El desarrollo de las competencias deben ser alcanzado a todo su equipo por medio de una comunicación eficaz, donde es necesario que el enfermero sea más dinámico, emprendedor, con buen desarrollo en equipo, bien informado, que sea flexible, comprometido, y que tenga una visión para el futuro, proponiendo mejorar e innovar lo que ya existe.</p>	<p>El proceso de globalización y la consiguiente competitividad a traído la necesidad de un nuevo perfil del recurso humano, que tenga gran capacidad para adaptarse a los cambios y que, dentro de sus competencias, se visibilice el liderazgo, la comunicación, la flexibilidad, la toma de decisiones y la visión de futuro. Por otro lado es importante que el enfermero gerente haga que las ideas creativas e innovadoras se hagan sin miedos ni temores, y que perciban que las mismas puedan ser un gran desafío, pudiendo incluso ejercer el papel de acciones transformadoras, pero para eso es necesario que exista motivación y participación en los proceso de cambio, enfrentando las resistencias que encuentre en ese nuevo papel.</p>

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

4. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Lorenzo A, Miroslava A, Rivero R, Pérez J, Castro V, Recio F.	2016	“Propuesta para realizar la supervisión en Enfermería con base en una recopilación documental” (17).	Revista CONAMED http://www.dgdi-conamed.salud.gob.mx/ojs-conamed/index.php/revconamed/article/view/536/823 México	Volumen 21 Numero 3

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Revisión sistemática	10 artículos	No corresponde	<p>Se realizó la revisión de 10 artículos iberoamericana de los últimos 15 años, los cuales permitieron ejemplificar los problemas que aquejan el ejercicio de la supervisión hallándose similitud en los temas de investigación como; la falta de un plan de supervisión, y la necesidad de implementar un programa de enseñanza y supervisión permanente que logre mejorar el conocimiento y practica en el personal. Otro grupo de estudios concluyeron la que existe deficiencia en el dominio de la profesión tanto en el ámbito gerencial como el asistencial, carencia en la gestión de enfermeras jefes, incoherencia en la gestión de recursos humanos e insumos.</p> <p>Falta de supervisión en la atención y prevención de eventos adversos y 45.5% de supervisoras no realizan investigación, gestión ni liderazgo.</p> <p>Los autores para facilitar su aplicación consideraron elaborar el decálogo del supervisor de enfermería.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer y transmitir las políticas de la Institución 2. Distribuir y delegar actividades 3. Evaluar y monitorear el desempeño del personal 4. Motivar la comunicación y socialización efectiva 5. Organizar y controlar el funcionamiento de los servicios 6. Contribuir a la mejora del desempeño profesional. 7. Compartir conocimientos y experiencias 8. Mantener los indicadores de calidad 9. Crear y fomentar la competencia laboral 10. Promover mejoras y/o procedimientos para el adecuado desarrollo de las actividades del servicio. 	<p>Al realizar el análisis de los estudios se observa deficiencia en la realización de planes de supervisión y un programa hospitalario de capacitación y supervisión permanente en la atención y prevención de eventos adversos, así como la elaboración de informes por falta de conocimiento.</p> <p>Se concederá también, el liderazgo ausente incoherente gestión de recursos humanos e incorrecta provisión de insumos, pero sobre todo la falta de supervisión como causa de inconformidad y ocasión de queja.</p> <p>Los autores citados concluyeron que es necesario desarrollar habilidades para ejercer el liderazgo, tomar decisiones, instalar relaciones armoniosas, mantener la disciplina y el interés por el trabajo, y coherencia en la distribución de recursos humanos, como los más destacados.</p> <p>Finalmente, para facilitar la labor de supervisión de la enfermera, los autores proponen el decálogo del supervisor.</p>

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

5. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Del Barrio M, Pumar M.	2015	Diferencias y similitudes entre las competencias de una supervisora de enfermería y una enfermera clínica especialista (18).	Enfermería Intensiva-ELSEVIER http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1130239915000577 España	Volumen 26 Número 3

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Revisión sistemática	68 artículos	No corresponde	<p>A través de la búsqueda en la base de datos electrónicos se seleccionaron 68 artículos.</p> <p>Para las competencias de las supervisoras, los estudios coinciden en señalar que el liderazgo, la gestión y la administración están entre las competencias centrales que mínimamente deben contar un perfil de supervisora, existen otras también como las de comunicaciones, relaciones interpersonales y la colaboración.</p> <p>Para las “enfermeras con competencias clínicas avanzadas” denominadas como enfermeras especialistas, las competencias fueron: investigación, consulta, liderazgo, colaboración y coaching, en 13 estudios y en 3 estudios señalaron además la participación en la toma de decisiones y ser agente defensor y moral del paciente.</p> <p>Se identificó también las competencias específicas de los dos perfiles profesionales supervisoras y ECE.</p> <p>La “Gestión” y la “Administración” han sido descritas únicamente para las supervisoras, mientras que la práctica clínica directa ha sido atribuida a la ECE.</p>	<p>La enfermera supervisora es la gestora es responsable de crear el entorno de trabajo adecuado para que la práctica asistencial de enfermería se desarrolle de acuerdo a los mejores estándares de calidad.</p> <p>La gestión y la administración fueron identificadas como competencias específicas de la supervisora de enfermería; por otro lado, la práctica clínica directa es la competencia exclusiva de la enfermera clínica especialista.</p> <p>La Colaboración, liderazgo e investigación emergieron como competencias compartidas por ambos perfiles.</p>

DATOS DE LA PUBLICACION

6. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Guedes J, Lima A, Guerrero P, Horner B, Alacoque L.	2013	Prácticas de las enfermeras en la gestión del cuidado en enfermería y salud: revisión integradora (19)	Revista Brasileira de enfermería http://www.scielo.br/pdf/reben/v66n2/16.pdf Brasil	Volumen 66 Número 2

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos Ético	Resultados	Conclusión
Revisión sistemática	27 estudios	No aplica.	<p>Las competencias y habilidades que debe poseer un supervisor y/o gestor sobre administración en enfermería y gestión del cuidado se dan a notar en:</p> <p>El liderazgo, la planificación de la asistencia, la capacitación del equipo de enfermería, coordinación de la producción del cuidado y evaluación de las acciones de enfermería: contar con la habilidad y competencia para planificar, evaluar, organizar, dirigir y controlar. Contar con competencias técnicas como: indicadores, la información epidemiológica y de gestión. El liderazgo de las enfermeras ha sido un foco de preocupación el cual se encuentra muy relacionado con el desarrollo de habilidades clínicas y competencias necesarias para actuar en la gestión de los sistemas de atención de salud.</p>	<p>La gerencia del cuidado realizada por el enfermero gestor está relacionada directamente con la búsqueda de calidad de atención y generar mejores condiciones de trabajo, a través de acciones tales como: la adecuada asistencia y su planificación, la gestión de los recursos humanos y materiales, el liderazgo, la capacitación del equipo de enfermería, coordinación de la producción del cuidado y evaluación de las acciones de enfermería; para todas estas actividades es necesario contar con competencias técnicas específicas para el cumplimiento del proceso administrativo y habilidades que apoyen el liderazgo de la supervisora.</p>

DATOS DE LA PUBLICACION

7. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Villegas N, Soto M, Meljem J, Pérez J.	2018	Perfil del supervisor de enfermería en una unidad médica de alta especialidad (20)	CONAMED http://www.medigraphic.com/pdfs/conamed/con-2018/con181f.pdf Mexico	Volumen 23 Número 1

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos Ético	Resultados	Conclusión
Transversal Descriptivo.	43 supervisoras	Consentimiento informado.	<p>El estudio se realizó con 43 supervisoras de una unidad de alta especialidad donde se aplicó un instrumento para determinar e identificar el perfil profesional del supervisor de enfermería.</p> <p>Del total de los estudiados el 20% tienen estudios de pos grado en administración, el 93% fueron designadas directamente a través de puestos de confianza.</p> <p>Con respecto al reconocimiento de su trabajo como supervisoras, la mitad perciben poco o ningún reconocimiento por parte de la dirección general.</p> <p>Con respecto a la participación, solo 2 supervisoras contestaron que sí otorgaban capacitación y supervisión activa en los servicios, sin embargo, no especificaron de qué forma lo hacían, y una refirió capacitación a través de la educación incidental, revisión de los procedimientos, a través de talleres y a través de sesiones clínicas.</p> <p>En relación a las competencias, 22 de las supervisoras se sienten “expertas en habilidad de liderazgo”; 18 se sienten “óptimas y aptas” y una se siente “excelente” en el dominio de esta habilidad.</p> <p>Por otro lado, identificaron también que el supervisor debe poseer amplio conocimiento, principalmente para asegurar la calidad de atención al paciente, habilidades para la toma de decisiones, habilidad para la negociación y poder ser resolutivo.</p>	<p>Se observa que existen pocas supervisoras que poseen estudios administrativos. El tiempo que brindan de atención directa al paciente es inadecuado. Casi el total de las supervisoras tuvo acceso a su puesto de trabajo a través de votos de confianza y/o una designación, un importante porcentaje de ellas no se sienten reconocidas por la dirección y la mayor parte se considera en un grado de expertas en cuanto al tema de liderazgo, también consideran que la supervisora debe poseer amplio conocimiento sobre calidad de atención, toma de decisiones, negociación y ser resolutivo.</p>

DATOS DE LA PUBLICACION

8. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Fuentes P, Reynaldos K, Martínez G, Santana O.	2014	Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión (21)	http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v14n1/v14n1a08.pdf Colombia	Volumen 14. Número 1.

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Revisión sistemática	51 artículos	No aplica	<p>El estudio tiene el objetivo de responder 2 interrogantes: ¿Cuáles son los requerimientos actuales para los enfermeros en el ámbito de la gestión y administración?, y ¿cuáles son las competencias de gestión de enfermería más importantes y su relación con la gestión de cuidado? Se seleccionaron 51 artículos y documentos técnicos. Los resultados concluyeron que las competencias de gestión más importantes están en la comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos y habilidades interpersonales y de liderazgo. En el liderazgo se priorizan dominio personal, efectividad interpersonal, gestión financiera y manejo de recursos humanos. Todo ello ligado directamente con las funciones de la supervisión en enfermería.</p>	<p>Las habilidades de gestión y liderazgo consolidan el rol de la enfermera supervisora como gestora del cuidado, el mismo que está sustentada por la solidez de su conocimiento. El liderazgo transformacional y relacional es la forma de lograr la realización de sus colaboradores.</p>

DATOS DE LA PUBLICACION

9. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Oliveira P, Kowal I.	2011	Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales Acreditados. (22)	Revista scielo http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/es_15.pdf Brasil	Volumen 19 Número 1.

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Estudio descriptivo. Cuantitativo.	24 profesionales	Consentimiento informado	<p>Para la obtención de los datos fueron elaborados dos cuestionarios respondidos por 24 profesionales.</p> <p>El perfil de los gerentes de enfermería reveló que 69,2% eran provenientes de facultades privadas, todos con más de 10 años de formación y 92,3% con pos grado en gestión de la salud. Las competencias que más poseían en la visión de sus superiores jerárquicos fueron: liderazgo, enfoque en el cliente y trabajo en equipo. En la investigación se identifica que la mayoría de los gerentes de enfermería poseían semejanzas en cuanto al perfil y competencias, todos compatibles con las expectativas de sus superiores jerárquicos.</p>	<p>Este estudio evidenció semejanzas en el perfil y en Las competencias de los gerentes de enfermería de los hospitales acreditados, todos compatibles con los propósitos de sus superiores jerárquicos que colaboraron en la selección para el cargo y en la evaluación de competencias profesional de cada uno de ellos, las competencias que más poseían fueron: liderazgo, enfoque en el cliente y trabajo en equipo, direccionando a los enfermeros que desean seguir y desarrollarse como gestoras y que desean transformar esa realidad expuesta.</p>

DATOS DE LA PUBLICACION

10. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Jiménez G, Lopera C.	2013	Relevancia y nivel de aplicación de las competencias de gestión en enfermería (23)	Revista scielo http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v31n1/v31n1a02.pdf Colombia	Volumen 31 Número 1.

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Estudio descriptivo. Cuantitativo y cualitativa	140 participantes.	Consentimiento informado	Las competencias genéricas más relevantes fueron: liderazgo en un 81.4%, trabajo en equipo en 75.0%, comunicación efectiva en el 55.7%; mientras que en las específicas se destacaron la gestión de la calidad, del personal y del cuidado. Las competencias innovación y creatividad 19.3%, pensamiento estratégico 17.1% y adaptabilidad o flexibilidad 10.0% obtuvieron frecuencias menores. El nivel de aplicación de las competencias específicas según los componentes de gestión estratégica, de programas y proyectos de la calidad, talento humano y de cuidado de las personas fue superior al 90%.	Las competencias de gestión genérica identificada relevante y con alta aplicabilidad, fueron el liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva. En las competencias de gestión estratégica de programas y proyectos de la calidad, del talento humano y de cuidado de las personas llego a más de 90% el nivel de aplicabilidad.

Tabla 2. Resumen de estudios sobre habilidades y competencias del enfermero para realizar una supervisión eficaz

Diseño de estudio / Título	Conclusiones	Calidad de evidencias (según sistema Grade)	Fuerza de recomendación	País
<p>Descriptivo. Estudio Delphi para identificar las competencias que debe tener el directivo de Enfermería.</p>	<p>El directivo o gestor debe poseer competencias del ámbito relacional y aquellas que reflejan un comportamiento ético como principio. Por su parte las enfermeras y directivos consolidan en 10 las competencias directivas: equilibrio emocional, compromiso, trabajo en equipo, integridad, proactividad, innovación, visión, autodisciplina, audacia y responsabilidad. Así mismo identificaron la necesidad de reorientar la oferta formativa de los posgrados en aspectos como el equilibrio emocional, compromiso con la institución, autodisciplina y audacia. Consideran que la función que desempeñan los directivos y/o gestores en enfermería es crucial en términos de efectividad (calidad y seguridad) y eficiencia (sostenibilidad) para el logro de objetivos institucionales.</p>	Débil	Muy débil	España
<p>Descriptivo. Supervisión de Enfermería: Aproximación cualitativa a un perfil idóneo</p>	<p>El presente estudio identifico 21 rasgos seleccionados por supervisoras y enfermeras asistenciales, las mismas que deben ser base fundamental de todo supervisor, formando parte del perfil idóneo para una supervisión eficaz en pro de un mejor funcionamiento del sistema sanitario. Como rasgos muy importantes está considerado; el ser dialogante, organizado y tener liderazgo y como rasgo vital que no debe estar ausente en ningún supervisor, es la justicia, la equidad y la responsabilidad.</p>	Moderada	Débil	España
<p>Revisión sistemática</p>	<p>El proceso de globalización y la consiguiente competitividad a traído</p>			

Habilidades de gestión: un reto para la enfermería	la necesidad de un nuevo perfil del recurso humano, que tenga gran capacidad para adaptarse a los cambios y que, dentro de sus competencias, se visibilice el liderazgo, la comunicación, la flexibilidad, la toma de decisiones y la visión de futuro. Por otro lado es importante que el enfermero gerente haga que las ideas creativas e innovadoras se hagan sin miedos ni temores, y que perciban que las mismas puedan ser un gran desafío, pudiendo incluso ejercer el papel de acciones transformadoras, pero para eso es necesario que exista motivación y participación en los procesos de cambio, enfrentando las resistencias que encuentre en ese nuevo papel	Alto	Fuerte	Brasil
<p>Revisión sistemática</p> <p>“Propuesta para realizar la supervisión en Enfermería con base en una recopilación documental”</p>	<p>Al realizar el análisis de los estudios se observa deficiencia en la realización de planes de supervisión y un programa hospitalario de capacitación y supervisión permanente en la atención y prevención de eventos adversos, así como la elaboración de informes por falta de conocimiento.</p> <p>Se concederá también, el liderazgo ausente incoherente gestión de recursos humanos e incorrecta provisión de insumos, pero sobre todo la falta de supervisión como causa de inconformidad y ocasión de queja.</p> <p>Los autores citados concluyeron que es necesario desarrollar habilidades para ejercer el liderazgo, tomar decisiones, instalar relaciones armoniosas, mantener la disciplina y el interés por el trabajo, y coherencia en la distribución de recursos humanos, como los más destacados. Finalmente para facilitar la labor de supervisión de la enfermera, los autores proponen el decálogo del supervisor.</p>	Alto	Fuerte	México
Revisión sistemática	La enfermera supervisora es la gestora es responsable de crear el entorno de trabajo adecuado para	Alto	Fuerte	España

<p>Diferencias y similitudes entre las competencias de una supervisora de enfermería y una enfermera clínica especialista.</p>	<p>que la práctica asistencial de enfermería se desarrolle de acuerdo a los mejores estándares de calidad. La gestión y la administración fueron identificadas como competencias específicas de la supervisora de enfermería; por otro lado, la práctica clínica directa es la competencia exclusiva de la enfermera clínica especialista. La Colaboración, liderazgo e investigación emergieron como competencias compartidas por ambos perfiles.</p>			
<p>Revisión sistemática</p> <p>Prácticas de las enfermeras en la gestión del cuidado en enfermería y salud: revisión integradora.</p>	<p>La gerencia del cuidado realizada por el enfermero gestor está relacionada directamente con la búsqueda de calidad de atención y generar mejores condiciones de trabajo, a través de acciones tales como: la adecuada asistencia y su planificación, la gestión de los recursos humanos y materiales, el liderazgo, la capacitación del equipo de enfermería, coordinación de la producción del cuidado y evaluación de las acciones de enfermería; para todas estas actividades es necesario contar con competencias técnicas específicas para el cumplimiento del proceso administrativo y habilidades que apoyen el liderazgo de la supervisora.</p>	Alto	Fuerte	Brasil
<p>Transversal descriptivo.</p> <p>Perfil del supervisor de enfermería en una unidad médica de alta especialidad.</p>	<p>Se observa que existen pocas supervisoras que poseen estudios administrativos. El tiempo que brindan de atención directa al paciente es inadecuado. Casi el total de las supervisoras tuvo acceso a su puesto de trabajo a través de votos de confianza y/o una designación, un importante porcentaje de ellas no se sienten reconocidas por la dirección y la mayor parte se considera en un grado de expertas en cuanto al tema de liderazgo, también consideran que la supervisora debe poseer amplio conocimiento sobre calidad de atención, toma de decisiones, negociación y ser resolutivo.</p>	Débil	Muy débil	México
<p>Revisión sistemática</p> <p>Competencias para la enfermera/o en el ámbito</p>	<p>Las habilidades de gestión y liderazgo consolidan el rol de la enfermera supervisora como gestora del cuidado, el mismo que está</p>	Alto	Fuerte	Colombia

de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión.	y sustentada por la solidez de su conocimiento. El liderazgo transformacional y relacional es la forma de lograr la realización de sus colaboradores.			
Estudio descriptivo. Cuantitativo. Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales Acreditados.	Este estudio evidenció semejanzas en el perfil y en las competencias de los gerentes de enfermería de los hospitales acreditados, todos compatibles con las propósitos de sus superiores jerárquicos que colaboraron en la selección para el cargo y en la evaluación de competencias profesional de cada uno de ellos, las competencias que más poseían fueron: liderazgo, enfoque en el cliente y trabajo en equipo, direccionando a los enfermeros que desean seguir y desarrollarse como gestoras y que desean transformar esa realidad expuesta.	Moderada	Fuerte	Brasil
Estudio descriptivo. Cuantitativo y cualitativa. Relevancia y nivel de aplicación de las competencias de gestión en enfermería	Las competencias de gestión genérica identificada relevante y con alta aplicabilidad, fueron el liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva. En las competencias de gestión estratégica de programas y proyectos de la calidad, del talento humano y de cuidado de las personas llego a más de 90% el nivel de aplicabilidad.	Moderada	Fuerte	Colombia

CAPITULO IV: DISCUSIÓN

4.1. Discusión

En la búsqueda de los datos se examinó estudios sobre las competencias y habilidades del enfermero para una supervisión eficaz. Se encontraron diversos artículos científicos y para ello se utilizó la base de datos; Pubmed, Medline, Elsevier, Epistemonicos, scielo, BVS, Google Académico.

Dentro de las 10 evidencias según el tipo de investigación pertenece el 50% (5/10) a revisión sistemática, 30% (3/10) estudios descriptivos, 10% (1/10) cualitativo y 10% (1/10) estudio transversal descriptivo.

El 30% (3) corresponden a España, 30% (3) a Brasil, (2) 20%, México, y (2) 20% a Colombia.

Yañeza B. (14) Evidencia que el supervisor debe poseer competencias en el ámbito relacional, con un comportamiento ético. Por otro lado, el papel que desempeñan estos gestores, es determinante en términos de efectividad y eficiencia.

Luna E. (15) consideran como rasgos importantes para una supervisión eficaz el ser dialogante, organizado y tener liderazgo y como rasgo vital la justicia, la equidad y la responsabilidad.

Lessa J. (16) Para estos investigadores es importante que el enfermero gerente haga que las ideas creativas e innovadoras se hagan, por lo que es importante que posean una alta motivación y participación, enfrentando así las resistencias que encuentren en el ejercicio de su nuevo rol.

Lorenzo A. (17) Este grupo de estudio concluyó que la enfermera supervisora debe desarrollar competencias en gestión e investigación, para ello construyeron un decálogo donde la comunicación efectiva, la formación de los profesionales, y la mejora del desempeño hace la diferencia con los otros estudios. El liderazgo, el trabajo en equipo y la gestión estratégica de la calidad y el talento humano alcanzan un alto porcentaje de aplicabilidad.

Del Barrio M. (18) Afirman que la gestión y administración son competencias específicas de la supervisión, sin embargo, la colaboración, liderazgo e investigación son compartidas con las enfermeras asistenciales especialistas. Por otro lado, nuevamente el liderazgo, el enfoque en el cliente y trabajo en equipo, son competencias que coinciden con los directivos de los cargos jerárquicos.

Guedes J. (19) Para las gestoras del cuidado las competencias están relacionados directamente con la búsqueda de calidad y el de generar mejores condiciones de trabajo a través de la planificación, la gestión de los recursos, el liderazgo, la capacitación y una adecuada coordinación y evaluación de las acciones de enfermería. El otro estudio revela que no todas las supervisoras poseen estudios en administración, pero un gran número de ellas se consideran con grado de expertas en liderazgo, toma de decisiones, negociación y el ser resolutivo.

Fuentes P. (21) Dan relevancia a la habilidad de gestión y liderazgo ya que estos consolidan el rol de la enfermera supervisora como gestora del cuidado, sustentado en la solidez de su conocimiento y como herramienta vital para el logro de la realización de sus colaboradores el liderazgo transformacional.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La revisión de los estudios revelan que las competencias y habilidades más importantes de los supervisores de enfermería son: el liderazgo transformacional como la principal habilidad, la comunicación efectiva, la capacidad de gestión y administración de los recursos y el talento humano, la investigación y la solidez de conocimientos para la toma de decisiones, capacidad para ejercer autoridad, solucionar problemas, negociar, y habilidad para establecer relaciones positivas, enseñar y motivar. Por otro lado, el trabajo en equipo, y la competencia técnica para promover y asegurar la calidad y seguridad de la atención, finalmente desde el aspecto Ético-Moral la justicia, la veracidad, la responsabilidad y el respeto.

Al ser exploradas las enfermeras, se halló que el tiempo que brindan atención directa al paciente es inadecuado, que la investigación no influye significativamente en la mejora de los procesos de atención, los programas de capacitación no consiguen mejorar la comunicación asertiva, la gestión y el liderazgo.

Con respecto a las competencias y habilidades según la revisión literaria, se encontró que existen determinantes infaltables para una supervisión eficaz como: tener conocimiento especializado y de experto, capacidad

para ejercer autoridad, solucionar problemas, gestionar recursos, fomentar el crecimiento profesional, fomentar la creatividad e innovación, realizar investigación operativa y publicar trabajos de investigación.

5.2. Recomendaciones

En base a la evidencia hallada respecto a las competencias y habilidades para una supervisión eficaz, se recomienda formación académica y en las organizaciones, implementar un plan de capacitación continua para los supervisores en las diversas entidades prestadoras de servicios de salud, privilegiando el desarrollo de habilidades en el ámbito relacional frente a las competencias cognitivas y técnico administrativas.

Fortalecer aquellas competencias y habilidades que el estudio revelo que aún faltan alcanzar niveles que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios, a través del “aprendizaje colaborativo” que consiste en una reunión de expertos donde se enriquecen entre sí.

La mejor forma de desarrollar competencias y habilidades para gerentes es a través de un “Coaching” y/o Mentoring, ya que se trata del desarrollo de la persona en sí misma, la esencia radica en un plan de acción guiado. Este soporte profesional poco utilizado en las organizaciones de salud contribuye en gran medida al crecimiento de los profesionales y por ende al logro de los objetivos de las organizaciones privadas. Por lo que recomendamos incorporarlos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Lagoueyte M. El cuidado de enfermería a los grupos humanos. [Internet] 2015, Jul [acceso 9 de agosto de 2018]: 47(2) pp. 209-213. Disponible desde:
<http://www.scielo.org.co/pdf/suis/v47n2/v47n2a13.pdf>
2. Lagoueyte M. El cuidado de enfermería a los grupos humanos. [Internet] 2015, Jul [acceso 9 de agosto de 2018]: 47(2) pp. 209-213. Disponible desde:
<http://www.scielo.org.co/pdf/suis/v47n2/v47n2a13.pdf>
3. Balderas P, Luz M. Administración de los Servicios de Enfermería. [Internet] 2008, Jul [acceso 9 de agosto de 2017]: 89(1) pp. 18-24. Disponible desde:
http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/21603/1/2008_2.pdf
4. Balderas P, Luz M. Administración de los Servicios de Enfermería. [Internet] 2008, Jul [acceso 9 de agosto de 2017]: 89(1) pp. 18-24. Disponible desde:
http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/21603/1/2008_2.pdf
5. Ivarado A. Administración y mejora continua en Enfermería.1ª Ed. México: Interamericana; 2012. 305 p.
6. Balderas P, Luz M. Administración de los Servicios de Enfermería. [Internet] 2008, Jul. [citado 09 Agos, de 2017]: 8(4) pp. 18-22. Disponible desde:
http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/21603/1/2008_2.pdf
7. Griffin R. Administración. 10^{ma} Ed. México: Cengage; 2005. 127 p.

8. Silva R. Supervisión capacitante del desempeño laboral de las enfermeras en el hospital de segundo nivel de atención. [Internet] 2011, Jul. [citado 09 Jun, de 2017]: 9(4) pp. 12-15. Disponible desde:
http://www.sibiup.up.ac.pa/otrosenlaces/enfoque/enero%20juni%202011/enero_junio%202011_PDF/supervisi%C3%B3n%20capacitante.pdf
9. Assis A, Bernardes A. Percepção da equipe de enfermagem de um serviço de atendimento pré-hospitalar móvel sobre o gerenciamento de enfermagem. [Internet] 2010, Jul. [Citado 12 julio 2017]: 9 (2) pp. 12-18. Disponible en:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072010000100005&lang=pt
10. Da silva G, Morais A, Vilhena N. Supervisão colaborativa e desenvolvimento profissional em Enfermagem. [Internet] 2014 Jun. [Citado 12 junio 2017] 8 (4) pp. 1-18. Disponible en:
http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832014000200011&lang=pt
11. Niquen M, Zapata C. Percepciones de enfermeras asistenciales sobre: rol gerencial de enfermeras jefes de servicio, Hospital Nacional-Essalud, Chiclayo-Perú 2013. [Tesis]. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo; 2014.
12. Silva R. Supervisión capacitante del desempeño laboral de las enfermeras en el hospital de segundo nivel de atención. [Internet] 2011, Jul. [citado 09 Jun, de 2017]: 9(4) pp. 12-15. Disponible desde:
http://www.sibiup.up.ac.pa/otrosenlaces/enfoque/enero%20juni%202011/enero_junio%202011_PDF/supervisi%C3%B3n%20capacitante.pdf

13. Silva R. Supervisión capacitante del desempeño laboral de las enfermeras en el hospital de segundo nivel de atención. [Internet] 2010, Jul. [citado 09 Jul, de 2017]: Vol. IX, No 4. Disponible desde:
http://www.sibiup.up.ac.pa/otrosenlaces/enfoque/enero%20juni%2011/enero_junio%202011_PDF/supervisi%C3%B3n%20capacitante.pdf
14. Yañeza B, Avilac J, Bermudezd M, De Miguelf V, Bellverg M, Guilaberth J, et al. Estudio Delphi para identificar las competencias que debe tener el directivo de Enfermería. [Internet] 2016, Abr. [citado 02 Jul, de 2018]: 31(2) pp. 113-121. Disponible en:
<https://doi.org/10.1016/j.cali.2015.08.005>
15. Luna E, Benítez A, Salas M, Madrid M, Romero M. Supervisión de Enfermería: Aproximación cualitativa a un perfil idóneo. [Internet] 2015, Ene. [citado 02 Jul, de 2017]: 5(1): 68-75. Disponible desde:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5213010.pdf>
16. Lessa J, Silva A. Habilidades de gestión: un reto para la enfermería. [Internet] 2017, Jul. [citado 02 Jul, de 2017]: 1(6): 60-71. Disponible desde:
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/salud/competencia-gestion>
17. Lorenzo A, Miroslava A, Rivero R, Pérez J, Castro V, Recio f. “Propuesta para realizar la supervisión en Enfermería con base en una recopilación documental”. [Internet] 2016, Ene. [citado 22 Jul, de 2017]: 21(3). Disponible desde:
<http://www.dgdiconamed.salud.gob.mx/ojsconamed/index.php/revconamed/article/view/536/823>

18. Del Barrio M, Pumar M. Diferencias y similitudes entre las competencias de una supervisora de enfermería y una enfermera clínica especialista. [Internet] 2013, Ene. [citado 20 Jul, de 2017]: 26(3):112-119. Disponible desde:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1130239915000577>
19. Guedes J, Lima A, Guerrero P, Horner B, Alacoque L. Prácticas de las enfermeras en la gestión del cuidado en enfermería y salud: revisión integradora. [Internet] 2013 jul. [citado 20 Jul, de 2018]: 66(2):257-263. Disponible desde:
<http://www.scielo.br/pdf/reben/v66n2/16.pdf>
20. Villegas N, Soto M, Meljem J, Pérez J. Perfil del supervisor de enfermería en una unidad médica de alta especialidad. [Internet] 2018 Mar. [citado 22 Jun, de 2018]: 23(1):28-32. Disponible desde:
<http://www.medigraphic.com/pdfs/conamed/con-2018/con181f.pdf>
21. Fuentes P, Reynaldos K, Martínez G, Santana O. Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. [Internet] 2014 Mar. [citado 22 Jun, de 2018]: 14(1):79-99. Disponible desde:
<http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v14n1/v14n1a08.pdf>
22. Oliveira P, Kowal I. Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales Acreditados. [Internet] 2011 Feb. [Citado 22 Jun, de 2018]: 19(1):2-10. Disponible desde:
http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/es_15.pdf
23. Jiménez G, Lopera C. Relevancia y nivel de aplicación de las competencias de gestión en enfermería. [Internet] 2013 Feb. [Citado 22 Jun, de 2018]: 31(1):8-19. Disponible desde:
<http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v31n1/v31n1a02.pdf>