



**Universidad
Norbert Wiener**

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

**“COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR DE ENFERMERÍA EN LA
GESTIÓN DEL PERSONAL”**

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

PRESENTADO POR:

Lic. CADILLO MORALES, PAMELA GLADYS

Lic. SÁNCHEZ MEDINA, EDITH LOURDES

ASESOR: Dra. PÉREZ SIGUAS, ROSA EVA

LIMA - PERÚ

2019

DEDICATORIA

A nuestras queridas familias, por brindarnos su fortaleza y afecto en el camino hacia la superación

AGRADECIMIENTO

Nuestro especial agradecimiento a la Universidad Norbert Wiener, que nos cobijó durante la carrera hacia la especialización

ASESOR:
Dra. Pérez Siguas, Rosa Eva

JURADO

Presidente: Dra. Gonzales Saldaña Susan Haydee

Secretario: Dra. Reyes Quiroz Giovanna Elizabeth

Vocal: Mg. Gamarra Bustillos Carlos

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ASESOR.....	v
JURADO	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE TABLAS	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2. Formulación de la pregunta	16
1.3 Objetivos.....	16
CAPITULO II: MATERIALES Y MÉTODOS.....	17
2.1 Diseño de estudio	17
2.2 Población y Muestra	17
2.3 Procedimiento de recolección de datos	17
2.4 Técnica de Análisis.....	18
2.5 Aspectos éticos.....	18
CAPITULO III: RESULTADOS.....	19
3.1 Tabla 1.....	19
3.2 Tabla 2.....	30
CAPITULO IV: DISCUSIÓN.....	33
4.1 Discusión	33

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 39

 5.1 Conclusiones 39

 5.2 Recomendaciones 40

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 41

ÍNDICE TABLAS

		Pág.
Tabla1.	Revisión de estudios sobre sobre las competencias del administrador de enfermería en la gestión del personal.	19
Tabla2.	Resumen de estudios sobre sobre las competencias del administrador de enfermería en la gestión del personal	30

RESUMEN

OBJETIVO: Analizar las evidencias sobre las competencias del administrador de enfermería en la gestión del personal **MATERIAL Y METODO:** Revisión sistemática de 11 artículos científicos referente a las competencias del administrador de enfermería en la gestión del personal, fueron ubicados luego de explorar las bases de datos Scielo, Pubmed, Redalyc, Medline, Epistemónikos, Sciencedirect, Cochrane. Todos ellos fueron examinados conforme la escala Grade para determinar su fuerza y calidad de evidencia. El 36.3% (4/11) son revisiones sistemáticas, el 27.2% (3/11) son revisión de la literatura, 18% (2/11) son revisión integradora, 9% (1/11) es descriptivas y 9% (1/11) es revisión sistemática de la literatura **RESULTADOS:** De los 11 artículos revisados sistemáticamente, el 100% (11/11) evidencian las competencias del administrador de enfermería en la gestión del personal.

CONCLUSIONES: De los 11 artículos revisados se evidencian fundamentalmente 10 competencias, que se mencionan a continuación: Liderazgo 73%, habilidades interpersonales 45%, conocimiento y preparación profesional 45%, trabajo en equipo 45%, habilidades de gestión 45%, capacitación al personal 36%, dimensión técnica 45%, conocimiento de informática 27%, administración de la atención 18% y personalidad 18%. Estas competencias garantizan que el administrador de enfermería logre una buena gestión del personal y de los servicios de salud.

Palabras Claves: “Administrador de enfermería”, “gestión del personal”

ABSTRACT

OBJECTIVE: Analyze the evidence on the competencies of the nursing administrator in the personnel management. **MATERIALS AND METHODS:** Systematic review of 11 scientific articles regarding nursing manager competencies in personnel management, they were located after exploring Epistemónikos, Scielo, Redalyc, Mediline, Pubmed, Sciencedirect, Cochrane. databases. All of them were examined as the Grade scale to determine its strength and quality of evidence. **RESULTS:** The 36.3% (4/11) of the scientific articles are systematic reviews and the 27.2% (3/11) are the literature review, 18% (2/11) are review integrator, 9% (1/11) is descriptive and 9% (1/11) is the literature reviews systematic. 11 articles sistematically revised, 100% (11/11) shows the powers of the administrator of nursing staff management.

CONCLUSIONS: Of the 11 articles reviewed, 10 competencies are evidenced, which are mentioned below: Leadership 73%, interpersonal skills 45%, knowledge and professional preparation 45%, teamwork 45%, management skills 45%, staff training 36%, 45% technical dimension, 27% computer knowledge, 18% care administration and 18% personality. These competences guarantee that the nursing administrator achieves a good management of the personnel and of the health services.

Keywords: "Nurse administrator", "personnel management".

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El concepto de calidad nos demanda excelencia cuando cuidamos de la salud, especialmente cuando consideramos el cuidado de otro ser humano, lo que nos motiva y exige la búsqueda de estrategias que conduzcan a la calidad, y, para conseguir esta meta, se requiere de administrar diversos elementos y una pieza valiosa o la más valiosa, es el recurso humano. Entonces, este capital significativo, debe ser conducido de manera organizada, sistematizada y con bases bioéticas.

La gestión del recurso humano es un proceso de planificación, organización, dirección, evaluación y retroalimentación; además de estar apoyada en valores que responderán a las necesidades morales de la humanidad. El resultado de gestionar el recurso humano favorecerá la naturaleza cualitativa y cuantitativa del talento humano, esto mejorará la satisfacción en los colaboradores y el resultado de los objetivos (1).

Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS) los recursos humanos “son todas las personas, de distintas profesiones y ocupaciones, que se forman y trabajan para mejorar la salud de la población”. El propósito de gestionar los recursos humanos es orientar el diseño de políticas públicas considerando factores claves y trabajando líneas de acción, para lograr las metas propuestas en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2).

Aún se tienen dificultades políticas para asegurar un adecuado abastecimiento y distribución de trabajadores de salud capacitados. Constantemente las instituciones carecen de trabajadores en número adecuado para la cantidad o calidad de pacientes que requieren atención. La gestión del desempeño no se evalúa adecuadamente y el impacto de la calidad de los recursos humanos es aún precario (3).

El avance tecnológico en las últimas décadas no es un proceso aislado, trae consigo cambios y desarrollo de tecnologías blandas lo que resulta en nueva visión empresarial y revaloriza la importancia del capital humano. Además, es importante que la profesión de enfermería identifique su objetivo claramente, que es el ser humano. Y, considerar el compromiso de los gestores como parte de sus políticas de gestión (4).

Una gestión adecuada de los recursos humanos asegura la calidad de cuidados a los clientes externos y mejorará las condiciones laborales de los clientes internos. Se debe impulsar los esfuerzos para desarrollar estrategias, modernizar y desarrollar los estilos de gestión que promoverán un estilo táctico y la renovación enriquecerá los procesos que demostrarán resultados en el reconocimiento e importancia del enfermero en las instituciones de salud (4).

Según un estudio sobre Crisis de Recursos Humanos, el Perú fue reconocido en el Informe sobre la Salud en el Mundo del 2006, como un país en riesgo por las condiciones de sus recursos humanos que laboraban en sanidad. Durante una década, el país perdió a más de 1400 médicos por año debido a la búsqueda de mejores oportunidades fuera del país. El Perú, tuvo que realizar movimientos importantes para hacer frente a la crisis en los diferentes niveles de atención y de gestión. Para obtener información valiosa, poder tomar decisiones y mejorar las políticas con respecto al recurso humano se desarrolló un sistema integrado. De esta manera se fortaleció la administración de los recursos humanos (5).

La gestión de recursos humanos en enfermería integra lo valioso, que es la gestión del talento humano, ya que el personal al que se dirige es el mayor porcentaje dentro de las organizaciones de salud. Por tanto, el recurso humano

en enfermería tiene un gran efecto en las expectativas del usuario externo, además de mover gran partida de presupuesto. La gestión de enfermería debe entonces, contribuir en alcanzar los objetivos institucionales, entregando a los profesionales herramientas indispensables y necesarias para poder alcanzar la calidad esperada en la gestión. Las enfermeras gestoras deben practicar y hacer parte de su quehacer diario estas herramientas. Considerar estas habilidades dentro de su praxis para que puedan ser ejemplo de las enfermeras asistenciales (6).

Los recursos humanos en enfermería en las unidades prestadoras de salud, se deben manejar sustancialmente evaluando, identificando y analizando la cantidad de carga de los profesionales, además de la distribución de tiempo de trabajo, considerando el cuidado directo, indirecto y actividades asociadas (7).

Pero no debemos olvidar que la enfermería no es solo trabajo asistencial, la responsabilidad de la enfermera también es de gestión. Asimismo, debemos encargarnos del diseño de políticas públicas en salud y generar mecanismos de planificación de recursos humanos acordes a las demandas actuales, proveer de dotación de personal equitativo y calificado logrando la satisfacción del cliente externo e interno. Además, preservar la fuerza de trabajo en condiciones dignas a los profesionales y no profesionales, trabajar procesos que vinculen la educación y la profesionalización y finalmente, pero muy importante para continuar con el cuidado de calidad, propiciar entornos que favorezcan la producción científica dirigida a la gestión de recursos humanos en enfermería (8).

Por tanto, “ya se reconoce que el papel principal de la jefe, gerente o gestora en enfermería consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, humanos y materiales con la intención de cumplir eficazmente los objetivos de la institución”. Entonces, se hace imprescindible que la enfermera gestora se exija competencias que mejoren el valor de la profesión, para que ejerza un liderazgo superior, que cuente con habilidades, valores y actitudes que apoyen al personal que brinda los cuidados. Es evidente e indiscutible que, para la gestión oportuna y trascendental del cuidado de enfermería, es necesario el conocimiento de las diferentes circunstancias que se interponen en el cuidado

que luego impactará en la salud de las personas. Actualmente, la gestión es variable, versátil además de compleja por los diferentes componentes que se presentan en la gestión (9).

La gestión de enfermería tiene que conciliar el trabajo con áreas de enfoques distintos como organizaciones de poder, sindicatos, con los cuales se generan relaciones complicadas, pero no imposibles, y es la enfermera quien tiene que trabajar para mejorar estas relaciones. También tenemos factores intrínsecos, como escasa dotación y alta rotación de personal, ausentismo, predominio femenino que se enfrenta a múltiples roles en la sociedad. Por tanto, podemos observar que la gestora de enfermería tiene que sortear diversos problemas internos, y necesitará contar con habilidades de liderazgo y ejercer motivación positiva para garantizar un cuidado adecuado y de calidad a los usuarios externos (9).

El profesional de la salud y en especial las enfermeras, se exponen a situaciones complejas y continuos dilemas urgentes, en los que deben tomar decisiones autónomas. El conocimiento no solo clínico sino también el conocimiento de administración, adecuado manejo de la gestión en enfermería y liderazgo positivo, ayudará a las enfermeras jefes a intervenir con resultados positivos en las dificultades que puedan surgir al cuidar de un paciente.

Es por esa razón, que creemos necesaria una revisión sistemática sobre las competencias del administrador de enfermería en la gestión del personal, para poder valorar, comprender y arribar a un razonamiento. Además de proponer una posible respuesta para desarrollar condiciones apropiadas a los recursos humanos. Determinar las competencias de la gestión en enfermería es importante porque permitirá realizar un diagnóstico actual en el tema e identificar las áreas que requieran mayor atención. Esperamos que la información del estudio promueva el interés de las autoridades e impulsen programas de educación que mejoren los conocimientos y competencias en gestión. Creemos que, con conocimientos, habilidades y actitudes apropiadas en el administrador de la gestión de enfermería, repercutirá concretamente en el cuidado del

paciente, familia y comunidad que requieren los servicios de salud y mejorará la satisfacción del personal de enfermería.

1.2. Formulación de la pregunta

Se entiende entonces, que es necesario identificar las competencias del administrador de enfermería, y se realizará mediante una revisión sistemática. Las competencias son la base para fomentar una adecuada gestión en los recursos humanos. Es a partir de este contexto que, consideramos oportuna la pregunta sobre competencias del administrador de enfermería y se desarrolla en base al sistema PICO. Se propone la siguiente:

P: Paciente / Problema	I : Intervención	C: Intervención de Comparación	O: Outcome Resultados
Enfermera administradora	Competencias del administrador de enfermería	No corresponde	Gestión adecuada del personal en enfermería

¿Cuáles con las competencias del administrador de enfermería para una gestión adecuada del personal?

1.3 Objetivos

Analizar las evidencias sobre las competencias del administrador de enfermería en la gestión del personal de los servicios de salud.

CAPITULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Diseño de estudio

Las revisiones sistemáticas forman parte del diseño de investigación retrospectivo y observacional, las cuales tiene procesos estructurados, basados en la revisión y análisis de múltiples investigaciones sobre un mismo tema, proporcionando altos niveles de certidumbre con respecto a la validez, así mismo la vigencia de las diversas prácticas en el campo de la salud (10).

2.2 Población y Muestra

La presente investigación tiene como población 11 artículos científicos registrados y publicados en diversas bases de datos científicos, con un tiempo de elaboración menor a 10 años, escritos en el idioma español, portugués, inglés y sueco.

2.3 Procedimiento de recolección de datos

Mediante la revisión sistemática de numerosos artículos científicos procedentes de diversos países, se logró recolectar los datos necesarios referentes a las competencias del administrador de enfermería en la gestión

del recurso humano. Luego de una revisión exhaustiva, se agregaron todos aquellos con nivel y calidad de evidencia relevante, analizando las similitudes y diferencias entre cada uno de ellos. Los artículos menos relevantes no fueron incluidos.

Para la búsqueda se usó el algoritmo:

Administrador de enfermería AND gestión del personal

Administrador de enfermería OR gestión del personal

Administrador AND enfermería NOT gestión del personal

Administrador enfermería OR gestión NOT personal

Bases de Datos: Scielo, Pubmed, Sciencedirect, Redalyc, Cochrane, Epistemónikos, Medline.

2.4 Técnica de Análisis

Se elaboró un cuadro de resumen (tabla N°2) ingresando los resultados e información relevante de los artículos científicos elegidos, para un análisis sobre las competencias del administrador de enfermería en la gestión del personal, examinando los puntos o características que concuerdan o discrepan. Además, mediante la revisión crítica y profunda de los diversos artículos científicos internacionales, lograr determinar la fuerza de recomendación y la calidad de la evidencia.

2.5 Aspectos éticos

La presente investigación se encuentra acorde a las normas técnicas de la ética, garantizando la fidelidad de la evidencia en cada artículo seleccionado, los cuales, a su vez, se adhieren a los principios éticos de investigación en salud.

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1 Tabla 1

Tabla 1. Tabla de estudio sobre las competencias del administrador de enfermería en la gestión del personal

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

1. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la publicación URL/DOI País	Volumen y Número
Guedes J, Garlet E, Dias M.	2009	Una revisión sistemática sobre la dimensión gerencial en el trabajo del enfermero en el entorno hospitalario (11).	RevistaGauchadeEnfermage http://www.seer.ufrgs.br/index.php/RevistaGauchadeEnfermagem/article/viewArticle/7879 Brasil	Volumen 30 Número 3

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de investigación	Población y muestra	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Revisión sistemática	12 estudios revisados por análisis inductivo del contenido	No evidencia	<p>Los resultados mostraron tres categorías: concepciones del proceso gerencial; prácticas gerenciales; y, el modelo tradicional de gestión. El proceso gerencial se enfoca en las acciones de articulación entre los profesionales y el entorno hospitalario y constituyen el eslabón de comunicación y la viabilidad de las políticas de salud. La imagen de enfermería solo es vista como asistencial.</p> <p>La práctica gerencial, consideró cuatro dimensiones: técnica, política, comunicativa y desarrollo de la ciudadanía. En la dimensión técnica, predominó la coordinación, supervisión, control, elaboración de las escalas mensuales y vacaciones, previsión, provisión y almacenamiento de materiales, control, chequeo y supervisión de los cuidados.</p> <p>El estilo gerencial se centra en el control de las personas y material, como consecuencia, se observa autoritarismo, dificultando la autonomía profesional. En la dimensión política se valora la creatividad en la organización. En cuanto al trabajo entre colegas predomina la solidaridad. En el modelo de gestión existe un discreto cambio hacia el democrático. Además, refieren la necesidad de formación y participación en el ámbito gerencial.</p>	Las prácticas gerenciales se concentran en el dominio técnico de la gerencia, acentuando el esfuerzo en labores de coordinación, supervisión y control. La adecuada gerencia potencia las intervenciones de los enfermeros asistenciales en sus cuidados.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

2. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la publicación URL/DOI País	Volumen y Número
Gunawan J, Aunguroch Y, Fisher M.	2017	Factores que contribuyen a la competencia gerencial de primera línea de los gerentes de enfermería: una revisión sistemática (12).	International Journal of nursing practice https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijn.12611 Estados Unidos	Volumen 24 Número 1

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de investigación	Población y muestra	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Revisión sistemática	18 estudios analizados por análisis inductivo del contenido (10 estudios cuantitativos y 8 estudios cualitativos)	No evidencia	<p>Los resultados sugieren que la competencia gerencial es multifactorial, y fue clasificada en tres grupos:</p> <p>Factores de organización: capacidad de gestión, evaluación de competencias y adecuadas relaciones interpersonales.</p> <p>Características y rasgos de personalidad del gerente: 6 estudios indicaron relación entre características y rasgos de personalidad, liderazgo y prácticas de gestión. El nivel de formación tiene una correlación significativa con la capacidad de gestión, a más edad y más experiencia, las enfermeras eran líderes más efectivos. No se encontró diferencias significativas en la competencia entre mujeres y hombres. Además, son necesarios atributos de carácter como: extroversión, amabilidad, responsabilidad, estabilidad emocional, y apertura a la experiencia.</p> <p>Factores de roles: Es necesaria una preparación para hacer frente a la complejidad y demanda del trabajo. Si la preparación es inadecuada existe la posibilidad de ambigüedad de rol y tendencia al estrés, influyendo en la competencia o el rendimiento organizacional. Consideran importante los programas que desarrollan competencias y formación del recurso humano.</p>	<p>La comprensión de los factores que contribuyen a la capacidad de gestión puede ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias en mejorar la competencia de las gestoras.</p> <p>En los factores de organización, las relaciones se tornaron significativas entre el entrenamiento y la competencia de liderazgo; además influye en la gestión de recursos humanos, lo que aumenta el rendimiento. En el dominio de características y rasgos de personalidad del gerente, tiene una correlación significativa con la capacidad de gestión del gestor y en factores de roles, la dificultad de controlar las responsabilidades produce en aumento de estrés laboral y bajo rendimiento del personal.</p>

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

3. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la publicación URL/DOI País	Volumen y Número
Cummings G, MacGregor T, Davey M, Lee H, Wong C, Lo E, et al	2010	Estilos de liderazgo y los patrones de resultado para los recursos humanos de enfermería y el medio ambiente de trabajo: una revisión sistemática (13).	International Journal of Nursing Studies https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006 Canadá	Volumen 47 Número 3

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de investigación	Población y Muestra	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Revisión sistemática	Población y muestra 10 bases de datos electrónicas	No evidencia	34.664 títulos y los resúmenes fueron defendidos en 53 estudios. Emplearon la técnica de análisis de contenido, 64 resultados fueron reunidos en cinco estratos: satisfacción con trabajo, relaciones de personal con trabajo, salud de personal y bienestar, circunstancias del medio ambiente de trabajo, productividad y efectividad. Patrones diferenciadores entre relacional y tarea, formas de liderazgo y sus resultados para enfermeras y sus ambientes de trabajo. Se analizaron. 24 investigaciones y advirtieron que los patrones de liderazgo se centraron en los trabajadores y vínculos y se asociaron con una mayor satisfacción de trabajo de la enfermera, y 10 investigaciones encontraron que los estilos de liderazgo centrado en labores, se vincularon con disminución en la satisfacción del trabajo enfermero	La investigación evidenció diferentes estilos de liderazgo y sus resultados diferenciales en enfermería, entornos de mano de obra y trabajo. El liderazgo que tiene como objetivo solo la finalización de las tareas es insuficiente para obtener las metas en el trabajo de la enfermera. El esfuerzo individual y organizacional a impulsar y perfeccionar el liderazgo transformacional y relacional se hace imperioso para la satisfacción del profesional de enfermería, reclutamiento, retención y entornos en las instituciones de trabajo saludables, particularmente en este actual contexto y el incremento en la escasez de enfermeras.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

4. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la publicación URL/DOI País	Volumen y Número
Gonzales A.	2017	Competencias de los gestores enfermeros: Una revisión sistemática (14).	https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/6865/Gonzalez_Garcia_Alberto_TFM.pdf?sequence=1 España	Volumen 23 Número 4

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de investigación	Población y muestra	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Revisión sistemática	50 estudios	No evidencia	<p>Se identificó 680 competencias, que después de diferenciarlas llegó a 392. Y posteriormente fueron agrupadas, obteniéndose 22 competencias. A si mismo se buscó integrarlas en 8 dominios, que se nombran a continuación: Administración y administración de empresas 76%, Comunicación 23%, Informática / nuevas tecnologías 20%, Liderazgo 73%, trabajo en equipo 49%, Conocimiento del sistema de salud 61%, Conocimiento de enfermería 48% Personalidad 42%.</p> <p>Se usaron 6 herramientas útiles para medir el desarrollo y posterior evaluación de las competencias identificadas: Competency Assessment Scale for Head Nurses, The nurse Manager Leadership partnership learning framework, The Chase nurse manager competency instrument, Nurse executive assessment tool, Competencies for successful nurse managers in the year 2020 y Nurse Managers leadership and management competencies scale.</p> <p>Los autores recomiendan usar los instrumentos de medición para seleccionar las gestoras de enfermería, ya que contar con personal preparado puede significar una gestión eficaz en el recurso humano, quien a su vez determina la calidad de cuidado brindado a la población.</p>	<p>Se logró identificar que la mayoría de países utiliza al Nurse Executive Assessment Tool, para el trabajo realizado en el progreso y medición de las capacidades imprescindibles para considerar en el perfil de una gestora en enfermería.</p> <p>Las competencias identificadas fueron: Administración y administración de empresas, comunicación, informática, nuevas tecnologías, liderazgo, trabajo en equipo, conocimiento del sistema de salud, conocimiento de enfermería y personalidad.</p>

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

5. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la publicación URL/DOI País	Volumen y Número
Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen , J.	2016	Gestión y competencia de liderazgo en hospitales: una revisión sistemática de la literatura (15).	Leadership in Health 10.1108/LHS-11-2014-0072 Finlandia	Volumen 29 Número 1

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de investigación	Población y muestra	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Revisión sistemática de la literatura	13 estudios revisados por análisis inductivo del contenido	No evidencia	<p>Los resultados obtenidos fueron agrupados en categorías y subcategorías:</p> <p>1. Competencia relacionada al contexto de la atención clínica. a) Competencia Social: Comprensión de reglamentos institucionales y leyes en salud. b).Competencia organizativa: Entendimiento de funciones de la organización, toma de decisiones. c) Competencia Empresarial: Habilidades empresariales, entorno hospitalario y la cultura organizacional. d) Competencia financiera: En esta categoría, la labor de enfermería, la consideró importante.</p> <p>2. Gestión Operativa: a).Gestión Operativa: Finalidad de alcanzar la calidad en salud mediante acciones dirigidas al paciente, mejoras en las áreas de atención. Así mismo la capacidad de asignar recursos de acuerdo a las necesidades. b) Competencia Clínica: El conocimiento en salud y la ética profesional, fueron incluidos en esta categoría. Capacidad de resolución de dificultades operacionales de parte del grupo humano que dirige.</p> <p>3. Gestión general y Liderazgo: Comunicación, Capacidad de iniciar y mantener relaciones interpersonales, motivación, trabajo en equipo, integridad, autoconocimiento y dominio personal.</p>	Se encontraron competencias necesarias en el gestor de enfermería relacionadas con la atención clínica, habilidades de gestión (finanzas), promover trabajo en equipo, manejo de la dimensión técnica y liderazgo. Inserta la competencia de conocimiento y comprensión de los reglamentos institucionales y las leyes en salud.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

6. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la publicación URL/DOI País	Volumen y Número
Guedes J, Lima A, Guerrero P, Schilindwein B, Lorenzini A.	2013	Prácticas de enfermeros en la gerencia del cuidado en enfermería y salud: revisión integradora (16).	Rev Bras Enferm http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672013000200016&script=sci_abstract&lng=es Brasil	Volumen 66 Número 2

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de investigación	Población y muestra	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusión
Revisión Integrativa de la literatura.	27 estudios analizados por análisis inductivo del contenido	No evidencia	<p>La gestión implica: planificar, evaluar, organizar, dirigir y controlar. En un estudio sobre las enfermeras en sala de operaciones, nos refieren que gestionar, hace referencia a hacerse cargo de recursos materiales, personal y monitoreo. Por lo que se puede predecir qué gestión, en enfermería, es asociada con: compras, envío, recepción, almacenamiento, conservación, distribución y control.</p> <p>Además, se evidenció una correlación entre la gestión y la atención, buscando satisfacer las necesidades de los pacientes, las del personal de enfermería y de la institución. Por tanto, la articulación de ambas dimensiones tiene como resultado mejorar la atención a nivel organizativo, y para lograrlo es necesario el conocimiento gerencial, para conseguir resultados eficaces y satisfactorios.</p> <p>Asimismo, las prácticas referidas a la gestión están fuertemente relacionadas a la dotación y distribución del personal.</p> <p>El ejercicio del liderazgo es identificado un componente clave de la gestión. Además, se requiere la adopción de un enfoque participativo para relacionarse con el equipo y tomar decisiones sin la imposición de la energía. Sin embargo, se reporta que ser líder, no es un objetivo perseguido por todas las enfermeras. Además, se recomienda el uso de indicadores y la información epidemiológica. Consideran necesario la capacitación, para garantizar calidad.</p>	La gestión del cuidado enfermero está vinculada con la continua exploración de calidad en el cuidado y mejorar las circunstancias de trabajo, para ello se necesita competencias como: realización de la asistencia, la gestión del capital humano y material, liderazgo, planificación de la asistencia, formación de profesionales de enfermería, organización del cuidado y valoración de las intervenciones de enfermería.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

7. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la publicación URL/DOI País	Volumen y Número
Mullarkey M, Duffy A, Timmins F.	2011	Confianza entre la gerencia de enfermería y el personal en cuidados intensivos: una revisión de la literatura (17).	Nursing in critical care 10.1111/j.1478-5153.2010.00404.x Irlanda	Volumen 16 Número 2

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de investigación	Población y muestra	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusión
Revisión de la literatura	20 estudios analizados por análisis inductivo del contenido	No evidencia	Es necesario un líder transformacional que permita la articulación entre el personal y los objetivos institucionales, para ser capaz de responder a los cambios del mundo globalizado. Gestionar recursos humanos requiere de habilidades interpersonales, como: confianza, motivación, comunicación eficaz, capacidad de resolución de problemas. Los jefes están a cargo de decisiones relacionadas al cuidado de las personas que tienen necesidades de salud. Esto, requiere la participación del equipo humano, para ello es necesario un alto nivel de confianza entre el jefe de enfermería y las enfermeras asistenciales, pues al no estar familiarizados o estar reacios a las tareas asignadas, no permitirá el logro de objetivos, dando lugar a la falta de armonía y conflictos. Mantener relaciones de confianza se hace evidente cuando los empleados y los gerentes tienen valores y principios comunes, fomentando los procesos de innovación, comunicación y los sentimientos de justicia organizacional. Otro componente necesario es la capacitación, pues promueve un ambiente de práctica de cuidado y apoyo.	Los directores de enfermería en unidades críticas tienen un papel vital en la retención del personal y la satisfacción en el trabajo. Asimismo, promueven un servicio de calidad a los pacientes, por lo tanto, es necesario el desarrollo de relaciones de confianza que permitan mejorar la comunicación, y por lo tanto desarrollar niveles de calidad en el cuidado enfermero. Generar confianza entre el personal de enfermería y la gestión es una tarea difícil, incluso para el jefe más competente; por lo tanto, los administradores de las unidades de cuidados intensivos deben enfatizar el desarrollo de confianza entre el personal.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

8. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la publicación URL/DOI País	Volumen y Número
Soto-Fuentes P, Reynaldos-Grandon K, Martínez-Santana D, Jerez-Yañez O.	2014	Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión (18).	Aquichan http://www.redalyc.org/html/741/74130041008/ Chile	Volumen 14 Número 1

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de investigación	Población y muestra	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Revisión de la literatura	51 estudios analizados por análisis inductivo del contenido	No evidencia	<p>Los resultados se agruparon en cinco temas:</p> <p>a. Competencias de egreso y la relación con las competencias laborales: Las competencias de egreso son requisitos mínimos al culminar los estudios, la mayoría responden al conocimiento teórico. Las competencias laborales se promueven en un proceso repetitivo y complejo.</p> <p>b. Concepción de gestión y administración de los informantes clave: Gestionar es decidir en lo económico, financiero y político, y administrar es dotar, optimizar y ejecutar tareas con normatividad. Refieren tres dominios: individual, compartido y liderazgo.</p> <p>c. Necesidades actuales para el ejercicio de la enfermera gestora y administradora: Liderazgo, trabajo en equipo, negociación, proporcionar herramientas a su personal, conocimientos de enfermería, gestión de calidad y elaboración de proyectos. Competencias pendientes: Gestión de la oferta de recursos, análisis de datos, gestión por competencias y apertura al cambio.</p> <p>d. Personificación de la gestión, administración y liderazgo en enfermería: liderar, que es permitir instruir a otros y mejorar la calidad de los cuidados. Contar con habilidades (interpersonales, negocios y gestión), conocimientos sanitarios, visionaria y desarrollar el personal a su cargo.</p> <p>e. Nivel de importancia y pericia necesaria: Gestión del tiempo, buscar la calidad, resolución de problemas, conocer deberes y derechos de los pacientes, identificar el propósito del puesto, planificación, administrar posibilidades de transformación.</p>	<p>Las competencias incluyen la necesidad de conocimientos referidos al cuidado, seguridad del ambiente y gestión del personal.</p> <p>El liderazgo es una competencia necesaria, que implica habilidades interpersonales, comunicación, pensamiento crítico, y capacidad de influir en otros para el perfeccionamiento, creando un clima agradable.</p> <p>Habilidades de gestión como la planificación y organización, conocimientos sobre finanzas, marketing y gestión de información.</p> <p>Las competencias son dinámicas, responden a los cambios en el sector salud, por lo cual es necesaria una formación de profesionales acorde a estas demandas.</p>

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

9. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la publicación URL/DOI País	Volumen y Número
Crawford C, Omery A, Spicer J.	2017	Una revisión integradora de los roles, responsabilidades, características y competencias del siglo XXI de los principales ejecutivos de enfermería (19).	Nursing Administration Quarterly https://www.ingentaconnect.com/content/wk/naq/2017/00000041/000004/art00006 Estados Unidos	Volumen 41 Número 4

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de investigación	Población y muestra	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusión
Revisión Integradora	17 artículos	No evidencia	<p>Con respecto a los roles se identificó 8: Liderazgo y actividades articuladas a la visión, establecer una estructura en la gestión, garantizar calidad en el cuidado, proporcionar estrategias necesarias, fomentar desarrollo del personal, establecer y fomentar relaciones efectivas, comunicación abierta, y colaboración. Supervisión financiera.</p> <p>Las responsabilidades identificadas fueron: Destinar actividades según la misión y filosofía de la organización, impulsar el desarrollo del liderazgo, ser responsable de las finanzas, promover buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Las características que debe contar un gestor fueron: Dinamismo, capacidad de integración, realista, con formación en gestión y con experiencia necesaria.</p> <p>Las competencias necesarias son: Comunicación y relación constructiva, conocimiento de asistencia sanitaria y técnica, habilidades de liderazgo, habilidades de negocios, toma de decisiones</p>	Esta revisión proporcionó la mejor evidencia disponible a cerca de las funciones, responsabilidades, características de los gestores en enfermería. Esto proporciona directrices hacia el desarrollo, la socialización y la retención de personal profesional especializado en gestión en enfermería del siglo 21. Se puede resumir estas competencias en: liderazgo, dirigir esfuerzos hacia cumplimiento de la misión organizacional, fomentar y mantener relaciones interpersonales efectivas, con amplio conocimiento en salud, gestión y finanzas. Además de una necesaria experiencia en el campo de enfermería.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

10. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la publicación URL/DOI País	Volumen y Número
Jensen R, Casteli C, Kobayashi R, y Leite M.	2015	Competencias informáticas en la gestión de enfermería (20).	Studies in Health Technology and Informatics 10.3233/978-1-61499-564-7-1013 Brasil	Volumen 43 Número 1

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de investigación	Población y muestra	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Revisión de la literatura (Scoping review)	7 artículos	No evidencia	<p>Para esta investigación fue necesario usar la Reforma de la Educación Orientadora de Informática Tecnológica (Tiger), para lograr clasificar las competencias informáticas.</p> <p>Estas competencias fueron clasificadas de la siguiente manera: Competencias en computación Básicas: Conocimiento y destreza en el uso de internet, uso de redes sociales, hoja de cálculos, gráficos estadísticos.</p> <p>Alfabetización en la información: Capacidad de manejar datos mínimos, telemedicina, práctica basada en evidencia y su aplicación al campo laboral.</p> <p>Gestión de la información: Conocimiento y destreza en el uso de algoritmos, en sistemas de información, así mismo capacidad de usar sistemas que permitan potenciar la calidad en salud y reducir costos</p>	<p>Los autores hacen referencia que, el gestor de enfermería debe ir a la vanguardia del avance tecnológico, y por tanto, se hace necesario que posea competencias informáticas, pues éstas permiten sistematizar la información diaria, logrando tener una visión de los avances por cada actividad realizada. Permite consolidar resultados si se sabe usar las herramientas adecuadas. Finalmente los siete estudios coinciden en resaltar que es importante contar con una estructura y procesos educativos que permitan adquirir y desarrollar competencias informáticas en el campo clínico.</p>

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

11. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la publicación URL/DOI País	Volumen y Número
Kowal I, De Oliveira P.	2011	Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados (21).	Revista Latino-Americana de Enfermagem 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 éticos	Resultados	Conclusión
Estudio descriptivo	La muestra se constituyó por trece gerentes enfermeros y once gestores.	Se conservó el anonimato. Se preservó el consentimiento informado	Los gerentes de enfermería tenían edades entre 38 y 49 años, la edad promedio fue 44 años. Predominó el género femenino (92.3%). El 100% tiene estudios de especialización. El 100% trabajó como enfermero asistencial antes, el 76.9% tuvo funciones de supervisor, el 30.8% como gerente de enfermería. Las competencias necesarias fueron: Comunicación, liderazgo, negociación, visión estratégica, emprendimiento, gestión de recursos y procesos, trabajo en equipo, toma de decisiones, enfoque en el cliente y adquisición del conocimiento. Los gestores le dan más importancia a la gestión de recursos que los gerentes. Finalmente, los superiores jerárquicos que es necesario que posean las siguientes competencias: Liderazgo, enfoque en el cliente, toma de decisiones y trabajo en equipo.	Aún existe un predominio femenino en la gestión de enfermería. El nivel de formación es de maestría y doctorado. Los gestores fueron seleccionados mediante los siguientes criterios: Histórico del profesional y el ejercicio demostrado en la organización. Concluyen que existe once competencias necesarias para los gestores y gerentes: Comunicación, liderazgo, negociación, visión estratégica, emprendimiento, gestión de recursos y procesos, trabajo en equipo, toma de decisiones, enfoque en el cliente y búsqueda del conocimiento.

3.2 Tabla 2: Resumen de estudios sobre las competencias del administrador de enfermería en la gestión del personal

DISEÑO DE ESTUDIO / TÍTULO	CONCLUSIONES	CALIDAD DE EVIDENCIAS (SEGÚN SISTEMA DE GRADO)	FUERZA DE RECOMENDACIÓN	PAÍS
<p>Revisión sistemática</p> <p>Una revisión sistemática sobre la dimensión gerencial en el trabajo del enfermero en el entorno hospitalario</p>	<p>Las prácticas gerenciales se concentran en el dominio técnico de la gerencia, acentuando el esfuerzo en labores de coordinación, supervisión y control.</p> <p>La adecuada gerencia potencia las intervenciones de los enfermeros asistenciales en sus cuidados.</p>	Alta	Fuerte	Brasil
<p>Revisión sistemática</p> <p>Factores que contribuyen a la competencia gerencial de primera línea de los gerentes de enfermería: una revisión sistemática</p>	<p>La comprensión de los factores que contribuyen a la capacidad de gestión puede ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias en mejorar la competencia de las gestoras.</p> <p>En los factores de organización, las relaciones se tornaron significativas entre el entrenamiento y la competencia de liderazgo; además influye en la gestión de recursos humanos, lo que aumenta el rendimiento. En el dominio de características y rasgos de personalidad del gerente, tiene una correlación significativa con la capacidad de gestión del gestor y en factores de roles, la dificultad de controlar las responsabilidades produce en aumento de estrés laboral y bajo rendimiento del personal.</p>	Alta	Fuerte	Estados Unidos
<p>Revisión sistemática</p> <p>Estilos de liderazgo y los patrones de resultado para los recursos humanos de enfermería y el medio ambiente de trabajo: una revisión sistemática</p>	<p>La investigación evidenció diferentes estilos de liderazgo y sus resultados diferenciales en enfermería, entornos de mano de obra y trabajo. El liderazgo que tiene como objetivo solo la finalización de las tareas es insuficiente para obtener las metas en el trabajo de la enfermera. El esfuerzo individual y organizacional a impulsar y perfeccionar el liderazgo transformacional y relacional se hace imperioso para la satisfacción del profesional de enfermería, reclutamiento, retención y entornos en las instituciones de trabajo saludables, particularmente en este actual contexto y el incremento en la escasez de enfermeras.</p>	Alta	Fuerte	Canadá
<p>Revisión sistemática</p> <p>Competencias de los gestores enfermeros:</p>	<p>Se logró identificar que la mayoría de países utiliza al Nurse Executive Assessment Tool, para el trabajo realizado en el progreso y medición de las capacidades imprescindibles</p>	Alta	Fuerte	España

Una revisión sistemática	para considerar en el perfil de una gestora en enfermería.			
	Las competencias identificadas fueron: Administración y administración de empresas, Comunicación, Informática / nuevas tecnologías, Liderazgo, trabajo en equipo, conocimiento del sistema de salud, conocimiento de enfermería y personalidad.			
Revisión sistemática de la literatura	Se encontraron competencias necesarias en el gestor de enfermería relacionadas con la atención clínica, habilidades de gestión, finanzas, promover trabajo en equipo, manejo de la dimensión técnica y liderazgo.	Baja	Débil	Finlandia
Gestión y competencia de liderazgo en hospitales: una revisión sistemática de la literatura	Inserta la competencia de conocimiento y comprensión de los reglamentos institucionales y las leyes en salud.			
Revisión Integrativa de la literatura	La gestión del cuidado enfermero está vinculada con la continua exploración de calidad en el cuidado y mejorar las circunstancias de trabajo, para ello se necesita competencias como: realización de la asistencia, la gestión del capital humano y material, liderazgo, planificación de la asistencia, formación de profesionales de enfermería, organización del cuidado y valoración de las intervenciones de enfermería.	Baja	Débil	Brasil
Prácticas de enfermeros en la gerencia del cuidado en enfermería y salud: revisión integradora				
Revisión de la literatura	Los directores de enfermería en unidades críticas tienen un papel vital en la retención del personal y la satisfacción en el trabajo. Asimismo, promueven un servicio de calidad a los pacientes, por lo tanto, es necesario el desarrollo de relaciones de confianza que permitan mejorar la comunicación, y por lo tanto desarrollar niveles de calidad en el cuidado enfermero.	Baja	Débil	Irlanda
Confianza entre la gerencia de enfermería y el personal en cuidados intensivos: una revisión de la literatura	Generar confianza entre el personal de enfermería y la gestión es una tarea difícil, incluso para el jefe más competente; por lo tanto, los administradores unidades de cuidados intensivos deben enfatizar el desarrollo de confianza entre el personal.			
Revisión literatura	Las competencias de la enfermera gestora conllevan a que posea una base sólida de conocimientos referidos al cuidado, seguridad del ambiente, gestión del personal.	Baja	Débil	Chile
Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración:	El liderazgo es una competencia necesaria, que implica habilidades interpersonales, comunicación, pensamiento crítico, y			

desafíos actuales de la profesión	<p>capacidad de influir en otros para el perfeccionamiento, creando un clima agradable.</p> <p>Habilidades de gestión como la planificación y organización, conocimientos sobre finanzas y marketing y gestión de información.</p> <p>Las competencias son dinámicas, responden a los cambios en el sector salud, por lo cual es necesaria una formación de profesionales acorde a estas demandas.</p>			
<p>Revisión integradora</p> <p>Una revisión integradora de los roles, responsabilidades, características y competencias del siglo XXI de los principales ejecutivos de enfermería</p>	<p>Esta revisión proporcionó la mejor evidencia disponible a cerca de las funciones, responsabilidades, características de los gestores en enfermería. Esto proporciona directrices hacia el desarrollo, la socialización y la retención de personal profesional especializado en gestión en enfermería del siglo 21. Se puede resumir estas competencias en: liderazgo, dirigir esfuerzos hacia cumplimiento de la misión organizacional, fomentar y mantener relaciones interpersonales efectivas, con amplio conocimiento en salud, gestión y finanzas. Además de una necesaria experiencia en el campo de enfermería.</p>	Baja	Débil	Estados Unidos
<p>Revisión de la literatura</p> <p>Competencias informáticas en la gestión de enfermería</p>	<p>Los autores hacen referencia que, el gestor de enfermería debe ir a la vanguardia del avance tecnológico, y por tanto se hace necesario que posea competencias informáticas, pues éstas permiten sistematizar la información diaria, logrando tener una visión de los avances por cada actividad realizada. Permite consolidar resultados si se sabe usar las herramientas adecuadas. Finalmente los siete estudios coinciden en resaltar que es importante contar con una estructura y procesos educativos que permitan adquirir y desarrollar competencias informáticas en el campo clínico.</p>	Baja	Débil	Brasil
<p>Descriptiva</p> <p>Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados</p>	<p>Aún existe un predominio femenino en la gestión de enfermería. El nivel de formación es de maestría y doctorado.</p> <p>Concluyen que existe once competencias necesarias para los gestores y gerentes: Comunicación, liderazgo, negociación, visión estratégica, emprendimiento, gestión de recursos y procesos, trabajo en equipo, toma de decisiones, enfoque en el cliente y búsqueda del conocimiento.</p>	Baja	Débil	Brasil

CAPITULO IV: DISCUSIÓN

4.1 Discusión

El estudio sistemático de los 11 artículos científicos sobre las competencias del administrador de enfermería en la gestión del personal, se hallaron en las bases de datos Scielo, Pubmed, Redalyc, Medline, Epistemónikos. El 36.3% (4/11) son revisiones sistemáticas, el 27.2% (3/11) son revisión de la literatura, 18% (2/11) son revisión integradora, 9% (1/11) es descriptivas y 9% (1/11) es revisión sistemática de la literatura. Los resultados que se obtuvieron proceden de Brasil 36.3% (4/11), Estados Unidos 18% (2/11), y de Finlandia, Irlanda, Canadá, Chile, España 9% (1/11) respectivamente.

Según los años en que se realizaron los estudios, 3 artículos (27.2%) fueron realizados en 2017, 2 estudios en el 2011 (16.6%), y en el 2009, 2010, 2013, 2014, 2015 y 2016 respectivamente se realizaron 1 estudio (8.3%).

Gunawan J, Aunguroch Y, Fisher M. (12), concluyen que la comprensión de los factores que contribuyen a la capacidad de gestión puede ayudar a las organizaciones a crear estrategias para desarrollar las enfermeras gestoras competentes. Existen 18 factores que influyen y que fueron identificados y sintetizados en 3 categorías generales de organización, características y rasgos de personalidad y factores de rol de primera línea de gerentes enfermeras. Estos

resultados indican que los factores que afectan a la competencia de gestión son multifactoriales, no se entienden bien y no se han estudiado en diferentes ámbitos. Además consideran factores de organización, características de personalidad y factores de rol. Y, que es necesaria la competencia empresarial en el profesional de enfermería que dirige un equipo, y es multifactorial, pero consideran que se requiere mayor investigación para desarrollar estrategias para el desarrollo gerencial. En cuanto a la gestión del recurso humano refieren que es necesario el desarrollo de la competencia gerencial en el proceso de ingreso, desarrollo del desempeño y evaluación del personal. Esto permitiría que los empleados mejoren sus competencias durante sus labores. Además, indican que un gerente seleccionado inadecuadamente tendrá impactos negativos en el entorno de trabajo, la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y finalmente la calidad de cuidado en los pacientes y resultados financieros.

Cummings G, MacGregor T, Davey M, Lee H, Wong C, Lo E, et al (13), concluyeron que se evidencia varias formas de liderazgo y sus efectos en los entornos de enfermería. El tipo de liderazgo que se centra en el resultado de las metas es insuficiente para obtener resultados que beneficien a la gestión. Las organizaciones deben trabajar para desarrollar el liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción en el trabajo de la enfermera y permita la creación de un entorno laboral favorable.

Soto-Fuentes P, Reynaldos-Grandon K, Martínez-Santana D, Jerez-Yañez O. (18), consideran aptitudes y cualidades interpersonales, análisis y evaluación crítica, comunicación y habilidades de gestión, y conocimientos de negocios. Además, también incluye estilo de liderazgo como importante para mantener entornos seguros. Estos resultados coinciden con Gonzales A. (14), en relación a la necesidad del enfermero gestor en cualidades como adecuada comunicación, manejo de conflictos, motivación, liderazgo. Además, la designación del enfermero que gestiona los servicios de enfermería lo define como Nurse Manager, nurse leader/executive/nurse leaders, chief nurse executive, nurse executive. De Oliveira P., Kowal I. (21) coincide con los

anteriores autores, pues evidencia que las competencias necesarias para el enfermero gestor son, la administración de recursos, comunicación efectiva, trabajo tomando en cuenta a todos los actores, gestión de procesos, inteligencia en la toma de decisiones en contextos difíciles, trabajo orientado en el usuario, adquisición del conocimiento, empoderamiento, saber guiar al equipo, manejar adecuadas transacciones y visión estratégica. Y, además evidencia que Crawford C, Omery A, Spicer J. (19), al igual que los autores anteriores definieron como importante el liderazgo transformacional, que implicaría no solo en el cuidado de los pacientes, también en las mejores condiciones del usuario interno de enfermería. Las competencias que consideran importantes para el trabajo eficiente de la gestión en enfermería son, comunicación, relaciones constructivas, conocimiento clínico y administrativo, liderazgo, habilidades de planeamiento fundamental, habilidades para la toma de decisiones y considera otra competencia como la economía en el cuidado de la salud. Además, mencionan lo imprescindible de la presencia de la enfermera ejecutiva en la toma de decisiones de gerencia de la institución.

Cabe resaltar que los autores mencionados estiman importante la preparación de líderes ejecutivos que inspiren al personal y tengan habilidades para comprometer a sus colaboradores. Estas competencias no son fáciles de encontrar en una sola persona, pero entonces, como parte del cuerpo de enfermería debemos trabajar en identificar e incorporar a las nuevas generaciones de enfermeros. Rescatar y pulir estas competencias en ventaja de la profesión.

Guedes J, Lima A, Guerrero P, Schlindwein B, Lorenzini A. (15), concluyen que los gestores de enfermería buscan la calidad de la atención y desarrollar un entorno de trabajo saludable, actuando en gestión del recurso humano y material. Además, consideran primordial un liderazgo positivo, conocimiento de planificación de la asistencia, capacitación del equipo de enfermería, coordinación de la producción del cuidado y evaluación de las acciones de enfermería. Podemos verificar que con respecto a la capacidad de liderar de los

gestores, los estudios de Cummings GG, MacGregor T, Davey M, Lee H, Wong CA, Lo E, et al. (13), Soto-Fuentes P, Reynaldos-Grandon K, Martínez -Santana D, Jerez-Yañez O (18), y Pihlainen V, Kivinen T, Lammintakanen J. (16), coinciden en la importancia del tipo de liderazgo en los gestores de enfermería.

El adecuado liderazgo del gestor de enfermería implicaría mejores condiciones de trabajo en el resto de los enfermeros, además de mejorar la calidad de atención al usuario externo.

Guedes J, Garlet E, Dias M., (11), señalaron que el trabajo gerencial de los enfermeros se relacionaban con el estilo de gerencia, coordinación, vigilancia y control. Sobre el proceso gerencial considera que la enfermera es el motor que articula las redes de interacción, el gerente de enfermería es el eje de comunicación y viabilizarían las políticas de salud y atención a los procesos e intereses de las personas y colectivos. Es significativo en la gerente de enfermería el conocimiento gerencial. Considera el liderazgo autoritario como dificultad en el desenvolvimiento de la autonomía de los profesionales.

Toma en cuenta, además, que la gerencia en enfermería está contextualizada en cuatro dimensiones: técnico, político, comunicación de desarrollo de los usuarios. Pero al interior de las instituciones es más específico el trabajo técnico, coordinación supervisión y control. En el estudio encontraron que las actividades de planificación y evaluación en la gerencia fueron poco citadas, pero reconocen que son sustanciales en el proceso de gerencia. Hallaron también que la gerencia dirigida a las personas y material, predomina aún la gerencia tradicional, por lo que se evidencia autoritarismo en la toma de decisiones. Este estilo no permite el desarrollo e independencia de los profesionales. La dimensión política al parecer es preocupante, pues refieren que predomina la burocracia, ausencia de sistema organizacional, no existe claramente una cultura gerencial. Los enfermeros realizan gerencia sin mayor preparación y conocimientos. El ejercicio de la dimensión comunicativa, se presenta muy vertical y jerarquizada.

Mullarkey M, Duffy A, Timmins F. (17), a diferencia de los autores anteriores, identificaron una variable diferente: la confianza. En su investigación mostraron

que esta variable es tomada entre el enfermero y el usuario externo, pero no era tomada en cuenta en la relación de gestores y personal asistencial. Esta cualidad sería eficaz en la relación entre directivos de enfermería y subordinados, pues valoraron que la confianza mejoraría los resultados dentro de las organizaciones de salud. La confianza requiere de ciertas habilidades por parte del gestor de enfermería, se requiere de estabilidad emocional, ingenio, amigabilidad, conciencia, estos atributos resultarían en buenas relaciones, alianzas, motivación, actitud positiva. Esto resultaría en que los trabajadores de salud inicien el proceso de confianza con la gestora.

Pihlainen V, Kivinen T, Lammintakanen J. (16), también revisaron que las habilidades interpersonales, el tipo de liderazgo y las relaciones interpersonales estaban asociadas a la administración. Refieren que los trabajadores asistenciales logren ver al gestor en salud como modelo de persona es importante para el desarrollo del trabajo dentro de la organización. En general el liderazgo es tomado como fundamental para el desarrollo de la entidad de salud, pues es básicamente la interacción e influencia entre el administrador y los colaboradores, y el tipo de liderazgo, el resultado de las metas de la organización, serán adversas o provechosas, por tanto, repercutirán en la dirección del recurso humano.

Las decisiones que toma el gestor de enfermería serán trascendentales, no sólo en la atención de salud, evidentemente también lo será en el trabajo que realizan los enfermeros asistenciales; es por esa razón que Jensen R, Casteli C, Kobayashi R. y Leite M. (20), exponen que las capacidades en informática agilizan la gestión, disminuyen costos y tiempos. Y, el resultado es la mejora en los procesos, en los que se requiere la participación del equipo, por lo tanto, la satisfacción del usuario interno será evidente.

Luego de realizar la investigación sistemática, consideramos agrupar las competencias según los estudios realizados en:

Personalidad, en la cual contempla los aspectos de temperamento, valores, integridad, sentido de propósito moral y madurez emocional.

Habilidades interpersonales, en las que se incluyen la confianza, motivación, comunicación eficaz y habilidad en la resolución de problemas.

Dimensión técnica que comprende coordinación, supervisión, control, programación, dotación de recursos humanos y almacenamiento, control y distribución de materiales.

El tipo de liderazgo, lo consideran importante el 73% de los estudios revisados.

La promoción del trabajo en equipo, el 45% de revisiones incluye como importante este aspecto.

El conocimiento, en el que se contemplan las competencias adquiridas en el pre grado y experiencias laborales, el cuidado de enfermería, epidemiología, conocimiento en reglamentos y leyes, además de experiencia y formación en especialidad, maestría y doctorado.

Habilidades en gestión, en la que hemos agrupado, la capacidad de planificación, organización, finanzas y marketing, gestión de la información y elaboración de proyectos. Estas competencias las consideran importantes el 45% de los estudios revisados.

Administración de la atención, en la que valoramos la gestión de la calidad y seguridad.

Capacitación al personal, que toma en cuenta los temas de cuidado de enfermería y salud, además de permitir y preparar actividades de gestión.

El conocimiento de informática, es considerada como competencia para gestores enfermeros por el 27% de los estudios revisados.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La revisión sistemática de los 11 artículos científicos, sobre las competencias del administrador de enfermería en la gestión del personal fueron hallados en las siguientes bases de datos Scielo, Pubmed, Redalyc, Medline, Epistemónikos, Sciencedirect, Cochrane.

Se concluye que todos los estudios revisados en el presente trabajo señalan que las competencias del administrador de enfermería incurren positiva o negativamente en la gestión del recurso humano. Además, que resultaría efectiva si se trabaja en mejorar el tipo de liderazgo que debe caracterizar a los gestores de enfermería. Se deben considerar características importantes la personalidad y conocimiento gerencial. Esto mejoraría la calidad del cuidado de enfermería y se mantendría la fidelidad de los profesionales asistenciales en sus servicios.

Las investigadoras concluimos que las competencias se pueden agrupar en 10 categorías: habilidades de conocimiento, gestión, informática, administración de la gestión, capacitación al personal, personalidad, habilidades interpersonales, dimensión técnica, liderazgo y promoción del trabajo en equipo.

5.2 Recomendaciones

De la ejecución del presente estudio se derivan las siguientes recomendaciones:

- 1.- Realizar futuras investigaciones que identifique las competencias de los gestores de enfermería en el país para impulsar el desarrollo de la gestión en enfermería evaluando factores asociados y aplicar análisis multivariado.
- 2.- Considerar mayores estudios en pre grado sobre gerencia en salud, para preparar a los futuros gestores en enfermería.
- 3.- Realizar investigaciones cuantitativas y cualitativas sobre gestión del recurso humano, para identificar las diferentes variables de estudio.
- 4.- Considerar en los perfiles de puestos para enfermeras gestoras, competencias mínimas incluidas dentro de las categorías propuestas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Chacaltana Ayerve RR. Gestión de recursos humanos y su relación con la calidad de atención de pacientes del servicio de otorrinolaringología y cirugía de cabeza y cuello del hospital nacional Luis N. Sáenz PNP. Universidad Privada Norbert Wiener; 2015.
2. OPS OMS | Recursos Humanos para la Salud [Internet]. [citado el 13 de julio de 2018]. Disponible en: https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=2558%3Ahuman-resources-health&catid=526%3Ainfo&Itemid=233&lang=es
3. Chopra M, Munro S, Lavis JN, Vist G, Bennett S. Effects of policy options for human resources for health: an analysis of systematic reviews. Lancet [Internet]. 2008;371(9613):668–74. Disponible en: [http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(08\)60305-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(08)60305-0)
4. Soares Inácio M, Resck Rodrigues Z, Camelo Henriques SH, Terra de Souza F. Gestión de recursos humanos y su interfaz en la sistematización de la asistencia de enfermería. Enfermería Glob [Internet]. 2016;42:341–52. Disponible en: <http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v15n42/administracion3.pdf>
5. Dayrit MM, Dolea C, Dreesch N. Abordando la crisis de los recursos humanos para la salud: ¿Hasta dónde hemos llegado? ¿Qué podemos esperar lograr al 2015? Rev Peru Med Exp Salud Publica [Internet]. 2011;28(2):327–63. Disponible en: <http://www.ins.gob.pe/rpmesp/>
6. Serrano Gil A, Tejedor Muñoz L, Diego Ayuso Murillo A, Dolores Díaz-Ambrona Bardají M, Hernández Díaz-Ambrona P, Ruiz Jiménez J, et al. Directores-Coordinadores Coautores. Madrid; 2012.
7. Bordin LC, Togeiro Fugulin FM. Distribuição do tempo das enfermeiras: identificação e análise em Unidade Médico-Cirúrgica. Rev da Esc Enferm da USP [Internet]. 2009;43(4):833–40. Disponible en:

www.ee.usp.br/reeusp/

8. Malvárez S. Recursos humanos de enfermería: Desafíos para la próxima década. *Enfermería Univ Nac Enfermería y Obstet la UNAM*. 2005;2(3).
9. Zarate Grajales RA. Index de enfermería. [Internet]. Vol. 13, Index de Enfermería. Fundación Index; 2004 [citado el 13 de julio de 2018]. 42-46 p. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962004000100009&lng=es.
10. Urra Medina E, Barría Pailaquilén RM. La revisión sistemática y su relación con la práctica basada en la evidencia en salud. *Latino-am Enfermagem* [Internet]. 2010;18(4). Disponible en: www.eerp.usp.br/rlae
11. Guedes dos Santos L, Garlet ER, Dias da Silva Lima MA. Revisão sistemática sobre a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar. *Rev Gaúcha Enferm*. 2009;30(3):525–32.
12. Gunawan J, Aunguroch Y, Fisher ML. Factors contributing to managerial competence of first-line nurse managers: A systematic review. *Int J Nurs Pract* [Internet]. 2018;24. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/ijn.12611>
13. Cummings GG, Macgregor T, Davey M, Lee H, Wong CA, Lo E, et al. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *Int J Nurs Stud*. 2010;47:363–85.
14. Gonzales García J. Competencias de los gestores enfermeros: Una revisión sistemática [Internet]. Universidad de León; 2016. Disponible en: https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/6865/Gonzalez_Garcia_Alberto_TFM.pdf?sequence=1
15. Pihlainen V, Kivinen T, Lammintakanen J. Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. *Leadersh Heal Serv*. el 1 de febrero de 2016;29(1):95–110.
16. Guedes Dos Santos JL, Lima Pestana A, Guerrero P, Schlindwein Hörner

- Meirelles B, Lorenzini Erdmann A. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde. *Rev Bras Enferm.* 2013;66(2):257–63.
17. Mullarkey M, Duffy A, Timmins F. Trust between nursing management and staff in critical care: a literature review. *Nurs Crit Care.* 2011;16(2):85–91.
 18. Soto Fuentes P, Reynaldos Grandón K, Martínez Santana D, Jerez Yáñez O. Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. *Aquichan.* 2014;14(1):79–99.
 19. Crawford CL, Omery A, Spicer J. An Integrative Review of 21st-Century Roles, Responsibilities, Characteristics, and Competencies of Chief Nurse Executives: A Blueprint for the Next Generation. *Nurs Adm Q.* 2017;41(4).
 20. Jensen R, Casteli Pereira C, Kobayashi R, Leite Januário MM. Informatics Competencies in Nursing Management. *Stud Health Technol Inform.* 2015;216:1013.
 21. Kowal Olm Cunha IC, De Oliveira Furukawa P. Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados 1. *Rev Lat Am Enfermagem [Internet].* 2011;19(1). Disponible en: www.eerp.usp.br/rlae