

**IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES DEL PROFESIONAL  
DE ENFERMERÍA EN LA ESE HOSPITAL GENERAL DE MEDELLÍN  
LUZ CASTRO DE GUTIÉRREZ  
2016**

**POR:**

ENFERMERA MARIA YANETH AGUDELO ARANGO  
ENFERMERA PAULA ANDREA FERNÁNDEZ DÁVILA  
ENFERMERA OLGA TERESITA SALAZAR LÓPEZ

**PROPUESTA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE  
INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD**

**ASESORA:**

**MAGISTER CLARA INES SANCHEZ FRANCO**

**UNIVERSIDAD CES  
FACULTAD DE MEDICINA  
POSTGRADO EN GERENCIA DE IPS**

**MEDELLÍN – ANTIOQUIA 2016**

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción	3
I. Objetivos	
Objetivo general	.5
Objetivos específicos	.....5
II. Diseño metodológico	
Tipo de estudio	..6
Población	6
Muestra	6
Identificación de variables	6
Encuestas	7
III. Marco teórico	
Competencias gerenciales en enfermería	.8
Formación universitaria	.9
El Profesional de Enfermería en el Sistema de Salud	.....11
La enfermera como gestora del cuidado	..12
Perfil del Profesional de Enfermería	..13
Competencias del Profesional de Enfermería	..15
IV. Análisis y resultados	...19
V. Conclusiones y recomendaciones	.28
VI. Producto derivado de la investigación	.34
VII. Referencias bibliográficas	.35

## INTRODUCCION

La calidad en salud es un ingrediente primordial para garantizar la evidencia de la excelencia en los servicios que se prestan, de una u otra manera este principio se vuelve obligatorio si en realidad se pretende garantizar una atención con la mínima cantidad de riesgos y con resultados agradables y beneficiosos para las instituciones y los usuarios. La calidad no es gratis, como todas las cosas buenas, esta requiere de esfuerzo para obtenerla, es así como las instituciones deben garantizar profesionales íntegros al frente de la gestión de sus servicios si en realidad pretenden obtener este beneficio tan grande como es el de prestar servicios y atención en salud con calidad.

El profesional de enfermería del ámbito hospitalario es el responsable de la gestión de los servicios según sus funciones y a la vez debe tomar decisiones administrativas en beneficio del servicio y de los procesos. También se hace necesario que este profesional se integre a todo el ámbito organizacional y conozca plenamente la plataforma estratégica de la institución, ya que su rol de líder no se hace menos importante en la obtención de resultados que impacten positivamente la calidad de la prestación de servicios y conduzcan al logro de los objetivos y metas organizacionales.

La gestión de enfermería constituye un componente fundamental del rol profesional al contribuir al lograr los objetivos de las organizaciones de salud y a mejorar los estándares en cuanto al cuidado.

Es importante conocer el grado de desarrollo de las competencias gerenciales del profesional de enfermería que permitan asociarlo con falencias o logros detectados en la gestión de los servicios asignados, con el fin de orientar todos los esfuerzos en el fortalecimiento de estas con miras a obtener los resultados esperados.

Es primordial para una Institución de salud contar con un profesional de enfermería con una identidad fortalecida y un desarrollo fundamentado en el propio conocimiento, con un gran potencial de gestión que contribuya a mejorar la calidad del cuidado dirigido a personas, familias y comunidades. El profesional de enfermería es responsable de hacer, actuar pero también es responsable de los resultados obtenidos.

Según investigación realizada por el Consejo Regional de Enfermeras del Estado de Sao Paulo, se estableció la necesidad de las siguientes competencias gerenciales en las enfermeras: liderazgo, comunicación, toma de decisiones, negociación, trabajo en equipo, relacionamiento interpersonal, flexibilidad, creatividad, visión sistémica, planificación y organización.

Los líderes en enfermería deben ser dinámicos, con habilidades interpersonales, visionarias, motivadoras, para así poder lograr que los seguidores lleven a cabo el

cumplimiento de los propósitos institucionales y favorezca la supervivencia y productividad organizacional.

Con este trabajo de investigación se pretende identificar hasta qué punto el Profesional de enfermería es consciente de su Rol como administrador de un servicio y de las competencias que requiere para desempeñarlo.

En Colombia según la revisión bibliográfica realizada no se encontró un estudio que hable de las competencias gerenciales del Profesional de Enfermería y se pretende que sirva de base y referencia para próximos estudios.

## **I. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Identificar las competencias gerenciales del profesional de Enfermería del Hospital General de Medellín.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Identificar las principales características personales y laborales del profesional de Enfermería del Hospital General de Medellín.
2. Describir las competencias gerenciales establecidas en el manual de funciones del profesional de enfermería y su aplicación en la gestión en enfermería.
3. Identificar las funciones y actividades realizadas por el profesional de enfermería en su quehacer diario.
4. Evaluar la importancia que el profesional de enfermería tiene frente a las competencias gerenciales requeridas para el desempeño en el cargo.
5. Identificar las características de desarrollo personal de los profesionales de enfermería en cuanto a destrezas y habilidades gerenciales.
6. Identificar la relevancia y el nivel de aplicación de las principales competencias gerenciales en enfermería.

## **II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **1. Tipo de estudio**

Estudio observacional descriptivo transversal de abordaje cuantitativo.

## 2. Población

Profesionales de Enfermería que actualmente laboran en el Hospital General de Medellín en áreas asistenciales: urgencias, hospitalización, UCI, pediatría y servicios ambulatorios.

Altos Directivos de la Institución

Directivos de las Universidades más reconocidas de la Ciudad

## 3. Muestra

Se incluye el 100% de los profesionales de enfermería de estas áreas (n= 122 profesionales de enfermería) de las diferentes áreas asistenciales: urgencias, hospitalización, UCI, pediatría y servicios ambulatorios.

Altos Directivos de la Institución (8 encuestas) y Directivos de universidades (5 encuestas)

Se analiza el manual de funciones de los profesionales de enfermería al interior de la institución, con el fin de analizar el perfil del cargo en los servicios asistenciales, en el cuidado y la gestión de los servicios.

Se aplicó una encuesta que permitió identificar el nivel de conocimiento que tiene el profesional de sus competencias gerenciales en su desempeño diario, la concordancia con el perfil del cargo asignado en la institución y la importancia en los resultados de gestión de su servicio. El instrumento utilizado permitió identificar a través de las variables elegidas las competencias de los Profesionales producto de la investigación.

Los resultados de la investigación se presentarán al Comité Gerencial de la Institución y a la población objeto del estudio.

## 4. Identificación de las variables

La variable principal del estudio es la **capacidad gerencial**, que nos muestra una toma de decisiones adecuada reflejada en una atención de enfermería con calidad.

Teniendo en cuenta el diagrama de problemas, causas y factores analizados se identificaron, según el tipo de factores influyentes, algunas otras variables a analizar:

- Género
- Grupo etéreo
- Años de experiencia
- Universidad del egresado

**Factores organizacionales:**

- Comunicación
- Demanda de funciones
- Ámbito organizacional

**Factores del profesional:**

- Nivel de formación académica
- Planeación
- Actualización
- Autoridad y liderazgo
- Autonomía
- Trabajo en equipo
- Visión sistémica

**5. Encuesta**

Se aplicaron 122 encuestas dirigidas a los profesionales de enfermería del Hospital General de Medellín, 8 encuestas a altos Directivos de la Institución y 5 encuestas a los Directivos de las Universidades más reconocidas de la Ciudad, para así conocer las diferentes apreciaciones que existen, según el cargo, sobre las habilidades gerenciales del profesional de enfermería. Previo a la aplicación, se firmó, por parte de los participantes un consentimiento informado, donde consta que se explicaron los objetivos de la encuesta y a su vez autorizan la publicación de los resultados obtenidos. (Anexo N° 1: Consentimiento informado).

Estas encuestas se aplicaron durante un período de un mes del 1 de julio al 31 de 2016 a través de una plataforma virtual pero de manera asistida por los investigadores.

La primera parte de la encuesta corresponde a datos de identificación e información personal elaborada por el grupo investigador y, la segunda parte de la encuesta fue tomada de %Questionario de Habilidades Gerenciales Coaching+ (Anexo N° 2: Instrumento de recolección de información).

**III. MARCO TEÓRICO**

**1. Competencias Gerenciales en Enfermería**

La enfermera/o profesional demuestra competencias cuando aplica en forma efectiva una combinación de conocimientos, habilidades y juicio clínico en la práctica diaria o desempeño laboral.

En las definiciones de enfermería hay amplio acuerdo respecto a las competencias que la enfermera/o debe reflejar en el desempeño de sus funciones y los estándares requeridos en el empleo, estas son: 1) conocimiento, comprensión y juicio 2) una serie de habilidades cognitivas, técnicas o psicomotoras e interpersonales 3) una serie de características y actitudes personales (1). De este modo, las competencias se definen como "un conjunto de comportamientos que incluye conocimientos, habilidades y los atributos personales que, en conjunto, son fundamentales para el logro de un trabajo exitoso".

Los indicadores para evaluarlas son los comportamientos medibles que son esenciales para el buen desempeño de la enfermera gestora (1). Así mismo, en Chile se incorpora la gestión del cuidado como la esencia del rol profesional, entendiéndose como el ejercicio profesional de la enfermera sustentado en su disciplina, la ciencia del cuidar (2). Gestionar los procesos de cuidado de enfermería implica que el cuidado de la salud se brinde de una manera racional, oportuna, equitativa, económica, que minimice los riesgos tanto al usuario, al equipo de salud, como a la institución y a la comunidad, y que maximice el beneficio generado por la actividad (3).

La enfermería como eje de atención a la salud, deberá defender la atención de calidad centrada en el paciente y que incluye: respeto a sus valores, atención a sus preferencias y necesidades, información y educación, acceso a la atención, apoyo emocional, continuidad y transición segura, y coordinación de la atención. (4)

A nivel mundial la mayoría de las teorías y modelos de enfermería colocan como centro de la profesión el cuidado de la salud de las personas (2).

En el cuerpo legislativo chileno, tanto de la profesión como de salud, se indica la responsabilidad que tiene la enfermera/o profesional en la administración de los recursos para la asistencia del paciente (5). En Chile, según el artículo 113 del Código Sanitario (5), y la norma general administrativa N°19, Gestión del cuidado de enfermería para la atención cerrada (5), esta responsabilidad debe estar a cargo de un profesional enfermero/a con formación y competencias técnicas y de gestión en el ámbito de los cuidados para tener las atribuciones de organizar, supervisar, evaluar y promover el mejoramiento de la calidad de los cuidados de enfermería (6)

El perfil de egreso es el que describe las competencias mínimas que debe tener una persona al terminar sus estudios para incorporarse al ejercicio profesional. Las competencias no están compuestas de conocimientos y habilidades

fragmentadas, sino que son un conjunto de saberes combinados que no se transmiten, porque el centro de la competencia es el sujeto aprendiz que construye la competencia a partir de la secuencia de las actividades de aprendizaje que movilizan múltiples conocimientos especializados.

La persona competente es la que sabe construir saberes competentes para gestionar situaciones profesionales que cada vez son más complejas (7). Es así como un estudiante de enfermería va construyendo sus competencias a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, recursos del ambiente, relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño (8).

Las conductas y prácticas que se esperan del líder de enfermería bajo los parámetros de Kouses y Posner (1,2,) mostraron el siguiente panorama.

Tabla 1. Prácticas del líder de Enfermería

<b>Prácticas n=52</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Buscar oportunidades de cambio	18	34.6
Asumir riesgos	15	28.8
Tener los objetivos y metas claros	44	84.6
Involucrar a los demás en la acción	23	44.2
Promover el trabajo de equipo	35	67.3
Capacitar a otros para actuar	27	51.9
Actuar de manera coherente	36	69.2
Establecer altos estándares de actuación	16	30.8
Reconocer logros	28	53.8
Estimular parte emocional del equipo	17	32.7

## 2. Formación universitaria

La formación universitaria como educación formal debe preocuparse de la persona en su integridad, como ser en desarrollo y como sujeto social (9). Posee competencias profesionales quien dispone de los conocimientos, las destrezas y las actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede revisar los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

"Las competencias de una enfermera/o licenciada/o comprenden conocimientos, capacidades, juicio y atributos personales específicos que se requieren para que la enfermera especialista ejerza su profesión de manera segura y ética en una función y contexto determinados" (9).

El aumento de la gravedad de los pacientes, la disminución del tiempo de hospitalización y la proliferación de tecnologías del cuidado han incrementado la necesidad de contar con enfermeras con competencias específicas que les permitan adaptarse a estos cambios y enfrentar los desafíos que ello implica. En general, los estudios que analizan las competencias de enfermería las enfocan como un factor esencial para garantizar la atención de la salud que por su grado de preparación es segura y de calidad, aspecto esencial de la práctica que afecta a los usuarios, las familias y a otras enfermeras (9).

Benner (10) establece cinco niveles de desarrollo de competencias en enfermería: novicia o principiante, principiante avanzado, competente, capaz y experto (10). Reconoce en la enfermera novicia la competencia de ejecutar de tareas por medio del conocimiento de atributos que no requieren poseer experiencia previa, es decir, tareas que requieren solo del conocimiento teórico para su ejecución (conocimiento en acción). Por otro lado, la enfermera principiante avanzada es aquella que demuestra un rendimiento de nivel aceptable, pudiendo ejecutar tareas de mayor complejidad en donde se requiere al menos un nivel mínimo de experiencia previa en alguna situación similar.

En estos niveles las enfermeras necesitan apoyo en el desempeño clínico y ayuda para establecer prioridades, ya que aún no son capaces de identificar qué es lo más importante. La enfermera competente, en cambio, es aquella que tiene de dos a tres años de experiencia, es capaz de comenzar a ver sus acciones como planes o metas a largo plazo y contemplar de manera abstracta y analítica un problema. Su práctica está basada en respuestas flexibles que se producen por los cambios y las necesidades de los pacientes. Puede organizarse mejor en sus tareas y presenta una sensación de dominio y la capacidad de hacer frente y solucionar problemas contingentes de la práctica clínica, aunque aún no tiene la velocidad y la flexibilidad de la enfermera que ha alcanzado el nivel de competencia mayor.

La enfermera competente es capaz de realizar una planificación consciente y deliberadamente ayuda a lograr un nivel de eficiencia y organización en el desempeño de su trabajo, puede coordinar demandas complejas y tomar decisiones (10). La enfermera capaz puede percibir las situaciones como un todo debido a la presencia de una agudeza perceptual y a la habilidad de captar la situación y el ambiente. Esta profesional va guardando sus experiencias pasadas y puede adelantarse a la ocurrencia de eventos típicos ante situaciones determinadas. Es capaz de analizar la situación y darse cuenta cuando la normalidad está ausente. También es capaz de comprender de manera holística una determinada situación lo que mejora la toma de decisiones (10). El nivel de enfermera experta es el más alto desarrollo de la competencia, se posee una comprensión intuitiva y profunda de la situación debido a la enorme experiencia y capacidad de adaptación. La actuación de la enfermera experta es integral, no de

procedimiento fraccionado como la principiante, y existe un vínculo entre el razonamiento clínico y el ético (10).

### **3. El Profesional de enfermería en el Sistema de Salud**

El Consejo Internacional de Enfermeras (CIE) plantea que las enfermeras deben desarrollar e implementar las políticas de salud tanto en los planos locales nacionales como internacionales mediante el desempeño de funciones de gestión y liderazgo. Le otorga la responsabilidad de contribuir en la planificación de políticas de la salud, y en la coordinación y gestión de los servicios del área. Para el CIE las enfermeras gestoras han de ser directamente responsables de la gestión de los servicios de enfermería porque poseen las competencias para dirigir estos y otros servicios de salud (6). Además, plantean otras funciones que pueden desempeñar las enfermeras gestoras como asesorar de otros gestores sobre cuestiones que corresponden a la enfermería profesional (6).

En la actualidad, las enfermeras ocupan funciones esenciales de liderazgo en los sistemas de salud del mundo, son los profesionales que cuentan con mayor experiencia, con responsabilidad de gestionar y coordinar diariamente los cuidados de los pacientes y son los encargados de supervisar al personal de enfermería (6).

En Chile el estudio de Robles (11) identifica, clasifica y organiza los cuidados realizados por el personal de enfermería de tres hospitales públicos de alta complejidad de atención. En la estructura de cuidados de enfermería validada se identifican tres dimensiones de cuidados: universales, terapéuticos e indirectos. Los cuidados relacionados con gestión y administración se ubican en la dimensión de cuidados indirectos y consideran tres áreas de cuidados con sus respectivas intervenciones: 1) gestión y administración de la atención (administración operacional, calidad y seguridad, coordinación, desarrollo de la atención, dirección administrativa, extensión y docencia, gestión transversal del cuidado, manejo de insumos y consumos, y registros e informes) L2) seguridad del ambiente físico (manejo de ambientes laborales, de equipos y mobiliario) L3) administración del personal (capacitación, gestión, seguridad y supervisión). Respecto a esta última área de cuidado, los desafíos a los que se enfrenta la enfermera son la escasez de los recursos humanos, una alta rotación y ausentismo laboral.

Esto hace necesario que las enfermeras cuenten con un conjunto de competencias que les permitan planificar, guiar, apoyar y facilitar el desarrollo eficiente del recurso humano, aspecto esencial para la buena prestación de los servicios de salud y atención de calidad (12). Las enfermeras deben estar preparadas para gestionar rápidos cambios en un mundo globalizado dirigido por la tecnología y con limitados recursos humanos y económicos (12). En el área de la gestión, en el apoyo y el cuidado del personal, la enfermera debe brindar oportunidades para el aprendizaje y la formación continua, el desarrollo y el crecimiento profesional, aportar comentarios y revisiones constructivas, defender y

apoyar al crear un trabajo en equipo y, finalmente, mantener una comunicación y negociación eficaces (12)

#### **4. La Enfermera como gestora del cuidado**

Respecto al nivel de importancia de la gestión y el liderazgo de enfermería Meteroja (13) reconoce siete categorías de competencias de la enfermera profesional basadas en el modelo de Patricia Benner. Estas categorías fueron validadas por revisión de literatura y por seis grupos de expertas consultadas. Se construyó una escala de competencias de enfermería que resultó con una validez muy fuerte. Entre las siete categorías las funciones relacionadas con administración aparecen con la segunda frecuencia de uso, después del rol de ayuda (13,14).

En Chile el estudio de Robles (11), que valida una estructura de cuidados de enfermería, identifica un conjunto de acciones de gestión y administración y los clasifica en la dimensión de cuidados indirectos, después de las dimensiones de cuidados universales y terapéuticos. Los cuidados indirectos son acciones que apoyan la eficacia de las intervenciones directas de enfermería que se realizan lejos del usuario pero dirigidas a su beneficio. Incluyen acciones de cuidado dirigidas al ambiente y la colaboración interdisciplinaria. En el mismo estudio, al revisar los tiempos totales invertidos en cuidados indirectos se observa que corresponden al 26 %, es decir, al tercer lugar después de cuidados universales y terapéuticos, lo que refuerza la concepción de que la gestión y el liderazgo ocupan un lugar complementario al rol de cuidado que tiene la enfermera/o.

Según el estudio de Robles se muestra un déficit en la conducción del personal, falta de claridad al entregar información, escasa empatía-carisma, inexistencia de análisis de situaciones y toma de decisiones, lo que conlleva a conflictos con el equipo, sin logros en la planificación del trabajo en los servicios. Lo anterior puede deberse a factores, tales como: presencia de profesionales jóvenes, inexperiencia, dificultades de tipo relacional, objetivos no claros, ausencia de confianza y de apoyo de la autoridad, lo que repercute claramente en la atención directa de los usuarios.

Así mismo, existe la percepción de no ser consideradas (os) y enfrentar factores externos del medio que obstaculizan su desarrollo, como los problemas de relaciones con los médicos, sindicatos, autoridades, personal de salud. Se visualiza un ambiente conflictivo donde no se reconoce a Enfermería como disciplina, lo que origina condiciones adversas para desarrollar un efectivo liderazgo (15)

Respecto a los requerimientos actuales para el desempeño de la enfermera las responsabilidades y funciones de las enfermeras gestoras se redefinen constantemente en el contexto de los cambios del sector de salud (6). Para el CIE

las enfermeras gestoras son responsables de la gestión de los servicios de enfermería porque poseen las competencias para dirigirlos (6). La enfermería es un proceso intelectual, físico, emocional y moral que dirige la atención al paciente incluyendo el desarrollo de la gestión, la docencia, la política y el conocimiento (16). Por ello, es necesario que las enfermeras cuenten con un conjunto de competencias que les permitan planificar, guiar, apoyar y facilitar el desarrollo eficiente del recurso humano, aspecto esencial para la buena prestación de los servicios de salud y atención de calidad (16).

La gestión de enfermería se concibe como la aplicación del juicio profesional en la planificación, organización, motivación y control de la provisión de los cuidados oportunos, seguros e integrales que garanticen la continuidad de la atención y se sustenten en políticas y lineamientos estratégicos y contribuye a lograr los objetivos de cuidado centrados en las necesidades de las personas y el mejoramiento de los problemas de salud y repercute positivamente en el logro de los objetivos estratégicos y operativos organizacionales; y le brinda a la profesión la posibilidad de mejorar su visibilidad en el ámbito social y de alcanzar mayor desarrollo (17)

Según investigación realizada por el Consejo Regional de Enfermeras del Estado de Sao Paulo, se estableció la necesidad de las siguientes competencias gerenciales en las enfermeras: liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones, negociación, trabajo en equipo, relacionamiento interpersonal, flexibilidad, innovación y/o creatividad, visión sistémica, planificación y organización. Según el estudio de relevancia y nivel de aplicación de las competencias de gestión en enfermería de Medellín y el área metropolitana, se priorizaron entre otros las siguientes competencias compromiso ético, dominio del conocimiento científico, orientación por la calidad, solución de problemas, sensibilidad organizacional, pensamiento estratégico, orientación a objetivos, adaptabilidad y flexibilidad. Y como competencias específicas de mayor relevancia son la gestión de la calidad, del talento humano y del cuidado (17)

## **5. Perfil del Profesional de Enfermería**

En las investigaciones de Goleman sobre Inteligencia Emocional, llega a la siguiente conclusión: Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan solo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejemos con nosotros mismos y con los demás. Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio. Analizando insuficiencias de programas de MBA (Máster in Business Administración), Mintzberg plantea que en su programa ideal de dirección haría hincapié en la formación de habilidades interpersonales, para recoger incertidumbre, para manejar conflictos, para motivar a la gente, entre otras (17)

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un ser exitoso: Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Habilidades humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc. Habilidades conceptuales: se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa. (17)

Las organizaciones gremiales, consideran que es imperiosa la necesidad de contar con profesionales de enfermería líderes que sean capaces de promover el desarrollo organizacional y profesional. Desde esta perspectiva, el liderazgo debe ser objeto de atención especial en la formación mediante el desarrollo de estrategias curriculares transversales determinadas de antemano. (17)

Revisando los pensum de formación del Profesional de Enfermería de algunas Universidades de Colombia, y teniendo en cuenta que son las que más profesionales aportan al Hospital General de Medellín (Institución del estudio), se encuentran diferencias importantes que pueden determinar el rol de este profesional en su mundo laboral:

<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>TIEMPOS DEDICADOS A ADMINISTRACION Y GESTION</b>
Universidad de Antioquia	Competencias comunicativas en 1 y 2 semestre  Electiva en ética y valores en 6 semestre  Semestre y medio de Gestión de enfermería (7 y 8 semestre)
Universidad Pontificia Bolivariana	Humanidades, cultura y valores (1 semestre)  Bioética para enfermería (5 semestre)  Inicia desarrollo de competencias comunicativas en los 1 y 2 semestres.  Administración y gestión de enfermería

	(7,8 y 9 semestre teoría, 10 semestre práctica)  Mentalidad emprendedora (9 semestre)
Universidad católica de Manizales	Inicia desarrollo de competencias comunicativas (1 y 2 semestre).  Ética y valores corporativos (3 semestre)  Administración y gestión de enfermería (8 semestre)

## 6. Competencias del Profesional de Enfermería

Las competencias son las características fundamentales de las personas, pues indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un periodo razonable de tiempo.

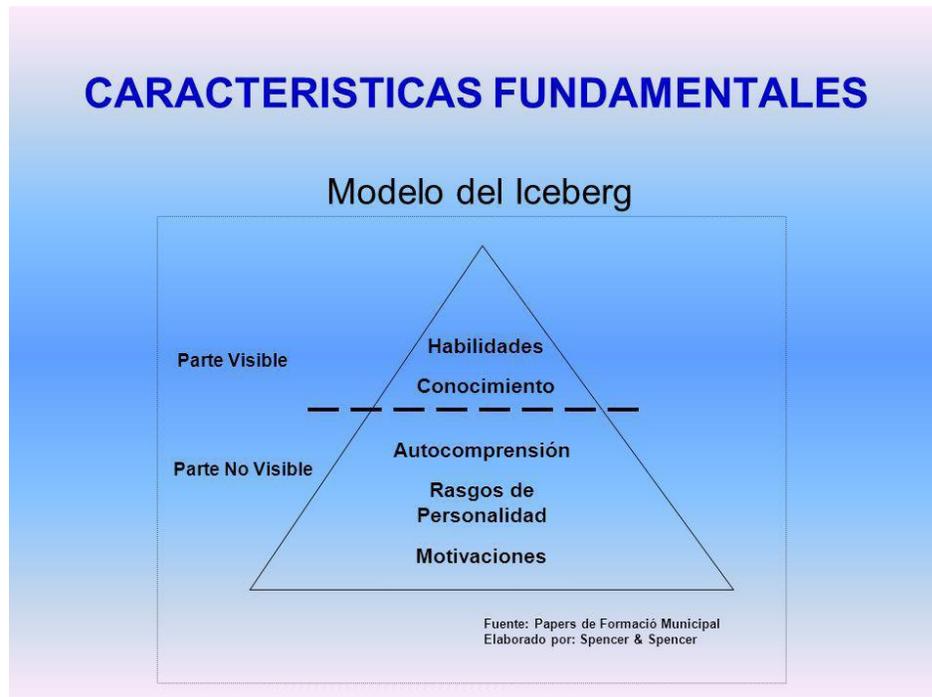
Spencer y Spencer (Ibíd.) (18), determinan cinco tipos de características de las competencias:

- Motivaciones: Lo que una persona piensa o desea y que le impulsa a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas.
- Rasgos de personalidad: Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones+Autocontrol e iniciativa (19)
- Auto comprensión: Son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma+Confianza en sí mismo y seguridad.
- Conocimiento: Información que una persona posee sobre un área de contenido específico+
- Habilidades: La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física+Hacer y planear

El conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas (entiéndase superficial, por su relativa facilidad de identificarlos). En cambio, las motivaciones, los rasgos de personalidad y la auto comprensión, son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. El conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar. La formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales

de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar, pero más efectivos de seleccionar+

Spencer y Spencer (id), introducen el *Modelo de Iceberg*, donde se puede apreciar gráficamente la división de las competencias en dos grandes grupos, a saber (Figura N° 1)



Daniel Goleman (2001) (19), en su libro *Inteligencia Emocional*, señala que son 25 las competencias que se identifican con la inteligencia emocional, constituyéndose dentro de 5 categorías: empatía, habilidades sociales, conciencia de uno mismo, autodominio y empeño. Se trata de las habilidades que toda organización debe desarrollar en sus trabajadores. Cada una de las 5 habilidades prácticas fueron a su vez subdivididas por el Dr. Daniel Goleman en diferentes competencias.

1. Autoconciencia: ~~%~~ Reconocer los propios estado de ánimo+
  - a. Conciencia emocional
  - b. Correcta autovaloración
  - c. Autoconfianza
  
2. Autorregulación: ~~%~~ Manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos+
  - a. Autocontrol
  - b. Confiabilidad

- c. Conciencia
  - d. Adaptabilidad
  - e. Innovación
3. Motivación: %Tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas+
    - a. Impulso al logro
    - b. Compromiso
    - c. Iniciativa
    - d. Optimismo
  4. Empatía: %Tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros+
    - a. Comprensión de los otros
    - b. Desarrollar a los otros
    - c. Servicio de orientación
    - d. Potenciar la diversidad
    - e. Conciencia política
  5. Destrezas sociales: %Implica ser un experto para inducir respuestas deseadas a los otros
    - a. Influencia
    - b. Comunicación
    - c. Manejo de conflictos
    - d. Liderazgo
    - e. Catalizador del cambio
    - f. Constructor de lazos
    - g. Colaboración y cooperación
    - h. Capacidades de equipo

Se puede apreciar que, la inteligencia emocional reviste significativa importancia para el desempeño de todo tipo de tareas, lo que implica, que hoy no solo es necesario ser altamente calificado técnicamente para alcanzar un determinado estándar de rendimiento, sino también en atender las competencias emocionales que nos hacen ser esencialmente personas humanas en cualquier contexto.

Esto significa que, se requiere contar con inteligencia emocional para desempeñar una determinada labor. En efecto, es imprescindible, en primer lugar, ser básicamente personas íntegras y éticas, con valores que servirán de base a nuestro comportamiento en general; y esto es válido, tanto para la aplicación de las competencias emocionales pertenecientes a los conglomerados el dominio de uno mismo, como para el manejo de las relaciones interpersonales (19)

El Manual de Funciones del HGM, contiene dentro de sus funciones y actividades asignadas al Profesional de Enfermería todas las competencias mencionadas en

la vasta revisión bibliográfica realizada, por lo tanto es coherente con las exigencias del medio (20)

#### **IV. ANALISIS DE RESULTADOS**

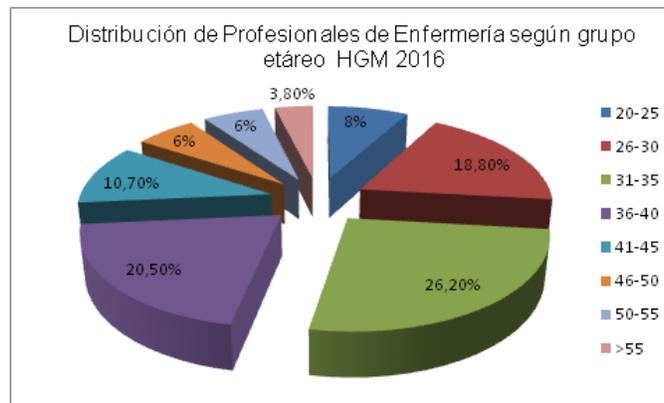
Al finalizar la recolección de los datos se tabulan los resultados obtenidos resaltando aspectos importantes:

1. Según género



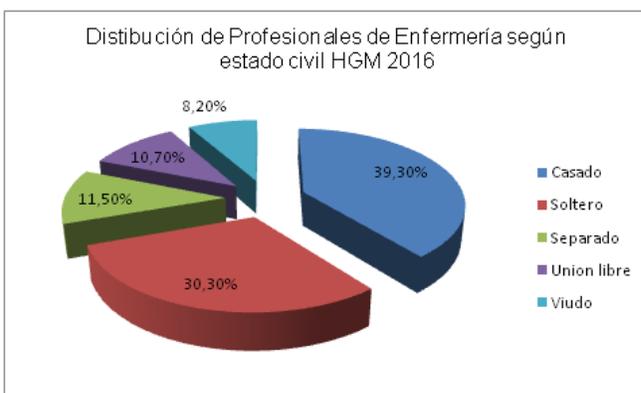
Del total de encuestados se encontró que el 85,2% son de género femenino y el 14,8% son de género masculino

## 2. Según grupo etareo



Del total de encuestados se encontró que el 8% están entre 20 y 25 años; el 18,8% están entre 26 y 30 años; el 26,2% entre 31 y 35 años; el 20,5% entre 36 y 40 años; el 10,7% entre los 41 y 45 años; el 6% entre 46 y 50 años; el 6% entre 50 y 55 años y solo el 3,8% mayor de 55 años. Con esta clasificación se puede apreciar que existe heterogeneidad de edades primando las edades jóvenes, por lo tanto se cuenta con todos los niveles de experticia determinados en el marco teórico.

## 3. Según estado civil



Del total, el 39,3% refieren estar casados; el 30,3% solteros; el 11,5% separados; el 10,7% en unión libre; el 8,2% viudos. El 54,9% tienen hijos y el 45,1% no tienen. La tendencia a tener mayores responsabilidades en sus hogares y que su horario laboral se extienda con actividades hogareñas no debe desestimarse al momento de evaluar la competencia y experticia para la prestación del servicio. Sin embargo, se ha descrito en la literatura que estas actividades relacionadas con la vida personal, en lugar de causar estrés pueden funcionar como soporte y motivación en el mundo laboral.

#### 4. Según Universidad de egresado



Del total de encuestados, el 70,5% egresaron de la Universidad de Antioquia; el 9,8% de la Universidad Pontificia Bolivariana; el 6,4% de la Universidad Católica de Manizales; 1% de la Universidad del CES; 12,3% de otras instituciones (Universidad de Cartagena, Universidad Libre de Barranquilla). El 80,3% de nuestra población objeto se concentra en dos grandes instituciones quienes dictan las directrices y aportan en gran medida las habilidades gerenciales necesarias para el buen desempeño y gestión de los servicios asignados. Este punto reviste gran importancia al momento de determinar si existen o no vacíos en el pregrado para el logro

de estas habilidades y así en conjunto con estas instituciones reforzar los pensum que garanticen el cubrimiento de estas necesidades.

#### 5. Según nivel de formación



El 85,2% de los encuestados solo tienen formación en pregrado; el 12,3% son especialistas en diferentes áreas clínicas, solo el 2,5% tienen magister en Salud Pública. Llama la atención que para una institución de alto nivel de complejidad y con acreditación en salud que exige unos altos estándares de calidad en la prestación del servicio, solo el 14,8% de todos los profesionales de enfermería adscritos tengan alguna especialización sea clínica o administrativa, este hallazgo puede pesar bastante en el desarrollo adecuado de las competencias y habilidades gerenciales de estos profesionales ya que no hay evidencia de actualización en un número no despreciable de profesionales.

#### 6. Según tiempo de egresado



Del total de encuestados, el 4,1% tienen menos de 2 años de egresados; el 21,3% tienen de 3 a 5 años de egresados; el 33,6% tienen de 6 a 10 años de egresados; el 12,3% de 11 a 15 años de egresados; el 13,9% de 16 a 20 años de egresados y el 4,1% tienen más de 20 años de egresados. El

63,9% tienen más de 6 años de egresados lo que ubica a la población objeto del proyecto en el nivel de principiante avanzado y competente, lo cual indica que aún falta implementar estrategias que lleven a estos profesionales a los dos niveles siguientes de capaz y experto.

### 7. Según tiempo en la Institución



El 36,8% lleva laborando en la Institución menos de 2 años; el 23,8% de 3 a 5 años; el 26,2% de 6 a 10 años; 1% de 11 a 15 años; el 7% de 16 a 20 años y el 5,9% mayor de 20 años. El 60% del total de la población lleva laborando en la institución menos de 5 años, lo cual es importante tener presente al momento de evaluar la adquisición de competencias y habilidades gerenciales por experiencia laboral en una Institución acreditada de alta complejidad, en la cual hasta hace solo dos años tenía personal misional tercerizado con difícil adaptación al plan estratégico institucional y orientación clara al logro de los objetivos corporativos.

### 8. Según gestión en un servicio administrativo



Del total encuestado, el 56,6% nunca ha ejercido gestión netamente administrativa de un servicio, mientras el 88% de esta población se ha desempeñado exclusivamente en servicios de tipo asistencial con algunas funciones administrativas que tienen relación con el funcionamiento del

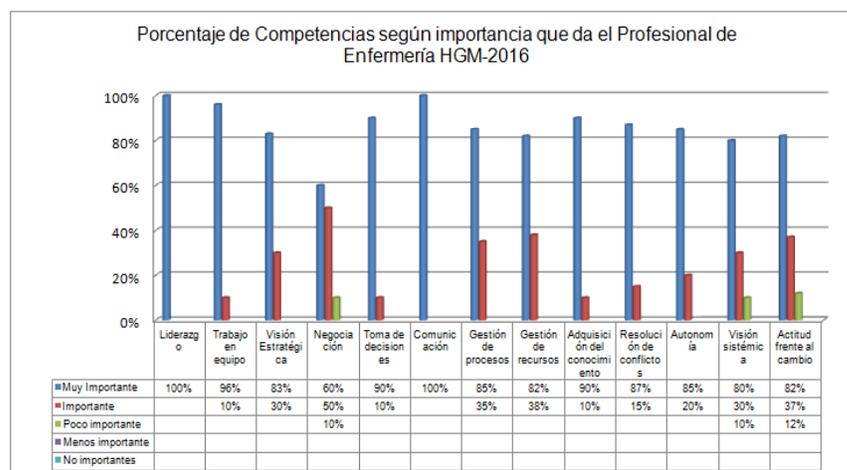
servicio más no con el conocimiento integral de la institución y su interrelación con el Plan estratégico institucional.

Este resultado, en coherencia con el nivel de formación de los profesionales de enfermería del HGM, es importante al momento de identificar habilidades que le permitan al profesional una apropiación completa de la institución y que se refleje en la gestión gerencial de su servicio, ya que teniendo en cuenta estas cifras, el profesional puede no estar lo suficientemente preparado para asumir el rol de gerente de su servicio debido a la falta de una mayor preparación y formación de sus funciones administrativas.

9. Competencias según importancia que le da el Profesional de Enfermería del HGM:

**Tabla N° 1**

<b>Competencia</b>	<b>Muy Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Menos importante</b>	<b>No importantes</b>
<b>Liderazgo</b>	100%				
<b>Trabajo en equipo</b>	96%	10%			
<b>Visión Estratégica</b>	83%	30%			
<b>Negociación</b>	60%	50%	10%		
<b>Toma de decisiones</b>	90%	10%			
<b>Comunicación</b>	100%				
<b>Gestión de procesos</b>	85%	35%			
<b>Gestión de recursos</b>	82%	38%			
<b>Adquisición del conocimiento</b>	90%	10%			
<b>Resolución de conflictos</b>	87%	15%			
<b>Autonomía</b>	85%	20%			
<b>Visión sistémica</b>	80%	30%	10%		
<b>Actitud frente al cambio</b>	82%	37%	12%		



Según los datos obtenidos en esta tabla (Tabla N°1), puede identificarse que los profesionales de enfermería de la Institución consideran importantes todas las competencias gerenciales ilustradas, considerando la más relevantes para su gestión el liderazgo y la comunicación con un 100% de máxima importancia, seguidas de trabajo en equipo con un 96%, toma de decisiones y adquisición de conocimientos con un 90%, resolución de conflictos en un 87%, gestión de procesos y autonomía en un 85%, visión estratégica con un 83%, actitud frente al cambio con un 82% al igual que la gestión de recursos, el 60% consideran que la negociación es muy importante, el 50% lo consideran importante y poco importante un 10%, al igual llama la atención que en un 12% consideran poco importante la actitud frente al cambio.

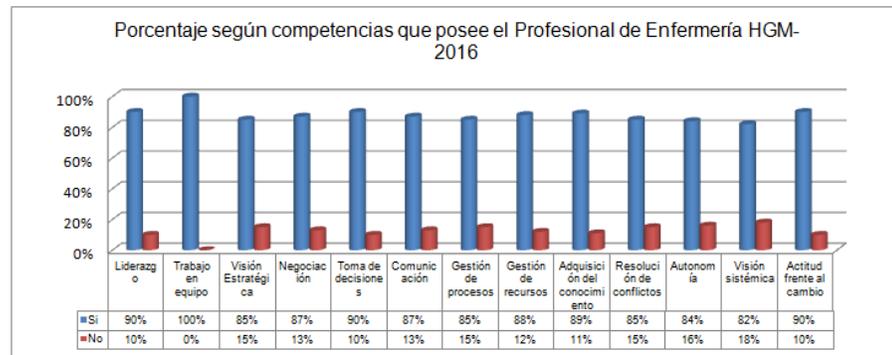
Estos datos son relevantes una vez que en toda la bibliografía revisada al respecto, estas dos competencias están consideradas como pilares fundamentales para la adecuada gestión administrativa de un servicio, puesto que es encaminada al manejo y motivación del recurso humano a cargo del Profesional de Enfermería y que son quienes con su desempeño apoyan el logro de los objetivos corporativos y el cumplimiento de las metas fijadas.

#### 10. Competencias que posee el profesional de enfermería del HGM

**Tabla N° 2**

<b>Competencia</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Liderazgo</b>	90%	10%
<b>Trabajo en equipo</b>	100%	0%
<b>Visión Estratégica</b>	85%	15%
<b>Negociación</b>	87%	13%
<b>Toma de decisiones</b>	90%	10%
<b>Comunicación</b>	87%	13%
<b>Gestión de procesos</b>	85%	15%

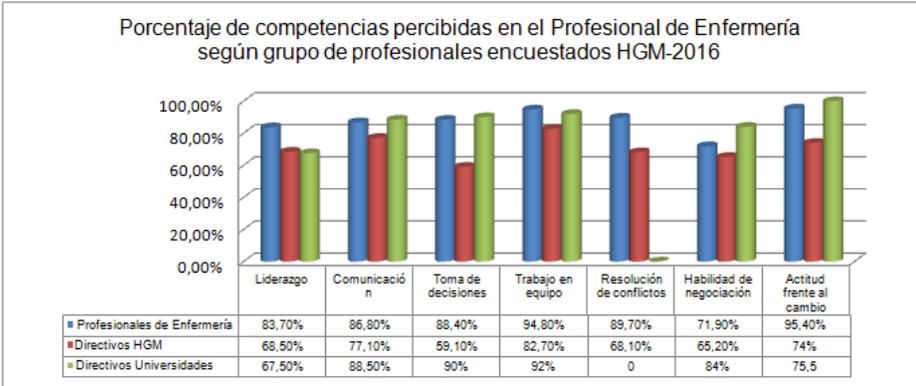
<b>Gestión de recursos</b>	88%	12%
<b>Adquisición del conocimiento</b>	89%	11%
<b>Resolución de conflictos</b>	85%	15%
<b>Autonomía</b>	84%	16%
<b>Visión sistémica</b>	82%	18%
<b>Actitud frente al cambio</b>	90%	10%



Según la población encuestada, los resultados de la tabla (Tabla N° 2), muestran que el profesional de enfermería del HGM considera que posee las competencias mencionadas en un promedio de 87,8%, además de resaltar, que aunque consideran poco importante la negociación y la actitud frente al cambio, consideran que las poseen dentro de su desempeño en la institución en un porcentaje importante 87% y 90% respectivamente. Las cifras obtenidas en esta medición están en concordancia con la literatura sobre las habilidades gerenciales que deben potencializarse en el profesional de enfermería si se quieren estándares altos de calidad y gestión de los servicios al interior de la Institución.

#### 11. Resultados según la aplicación del Instrumento tomado de Coaching (Anexo N°2)

Habilidad	Profesionales de Enfermería	Directivos HGM	Directivos Universidades
<b>Liderazgo</b>	83,7%	68,5%	67,5%
<b>Comunicación</b>	86,8%	77,1%	88,5%
<b>Toma de decisiones</b>	88,4%	59,1%	90%
<b>Trabajo en equipo</b>	94,8%	82,7%	92%
<b>Resolución de conflictos</b>	89,7%	68,1%	81,5%
<b>Habilidad de negociación</b>	71,9%	65,2%	84%
<b>Actitud frente al cambio</b>	95,4%	74%	75,5
<b>Motivación</b>	91,4%	75,4%	91%



Según los resultados obtenidos con la aplicación de este instrumento se observa que los profesionales de Enfermería del HGM poseen estas habilidades gerenciales en un alto porcentaje, siendo la de menor prevalencia dentro del grupo la habilidad de negociación con un 71,9% lo cual indica que deben implementarse estrategias para mejorar esta habilidad en el grupo y que esto se traduzca en un mayor liderazgo para gestionar un servicio.

Al comparar los datos obtenidos y la percepción de los Directivos de la Institución, podría decirse que solo se resalta el trabajo en equipo como habilidad predominante, pero el total de las habilidades no es percibida como presentes en altos porcentajes en el equipo de trabajo, lo que en alguna medida podría desmotivar al grupo y llevarlo a decaer en el compromiso con la Institución para el logro de los objetivos. Es además necesario que los Directivos se concentren en las necesidades de una Institución Acreditada que se ha mantenido en los cuatro ciclos de auditoría y que con la ausencia de estas habilidades en el Profesional de Enfermería no sería posible obtener los resultados palpables que hasta ahora se han logrado; es evidente el grado de exigencia del grupo Directivo para con este Profesional, que cada vez debe prepararse más para responder a las exigencias que trae consigo la competitividad de las Instituciones de Salud.

Los Directivos de la Instituciones formadoras de Profesionales de enfermería, resaltan como habilidades de sus egresados el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la motivación, la comunicación, la habilidad de negociación como las principales habilidades de este profesional y consideran que requieren refuerzo el liderazgo, la resolución de conflictos y la actitud frente al cambio, lo cual lleva a pensar a estas instituciones en la necesidad inmediata de incluir en sus pensum estrategias de explotación de estas habilidades en sus estudiantes desde el pregrado con el fin de que

salgan al mundo laboral capacitados para enfrentar las necesidades y exigencias de las Instituciones de Salud.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. El Profesional de Enfermería de la época actual está centrado en la asistencia al paciente, dejando de lado la gestión administrativa que debe ejercer para gerenciar su servicio y contribuir al logro de las metas organizacionales dejando en alto el nombre de la profesión. Según los resultados obtenidos, el Profesional de Enfermería prefiere posgrados clínicos sobre los administrativos o de gestión, aún no es fácil que se introyecte la administración y gestión como rol principal de su desempeño.
2. Para el Profesional de Enfermería es tan importante tener competencias para brindar cuidados directos (conocimientos y experticia) como para brindar cuidados indirectos (planificar, organizar, dirigir y controlar) ya que administrar un servicio adecuadamente tendrá implicaciones en la calidad del cuidado brindado tanto al usuario como a su familia.
3. Las competencias del Profesional de Enfermería no están compuestas solo de conocimientos y habilidades separadas, sino que se convierten en un conjunto de saberes combinados que no se aprenden durante la formación sino que se construyen a partir de las actividades de aprendizaje vividas a través de la experiencia profesional y personal.
4. Para lograr las competencias en enfermería, se requiere tener unos objetivos estratégicos y organizacionales con metas claras, además de promover el trabajo en equipo entre quienes finalmente serán el apoyo necesario para brindar a la profesión mejorar su visibilidad en el ámbito social y alcanzar un mayor desarrollo como disciplina reconocida.
5. El profesional de Enfermería integral, se desempeña fácilmente en las áreas de gestión de la calidad, gestión del Talento Humano y gestión del cuidado, no se pueden separar, ya que conforman el enfoque holístico que debe brindar una Institución del tercer nivel de atención.
6. A pesar de la confianza y seguridad mostrada por los profesionales de Enfermería de la Institución sobre su desempeño y sus habilidades para la gestión de sus servicios, los altos directivos no perciben muchas de las habilidades gerenciales descritas, el grupo debe consolidarse más y demostrar que son el pilar fundamental en el desarrollo, cumplimiento y seguimiento de los procesos organizacionales. Los directivos y el profesional de Enfermería deben abandonar la idea de ejercer una profesión de apoyo a la misión médica y verla como una profesión autónoma que tiene sus

propios objetivos y es pieza fundamental para el crecimiento de cualquier organización.

7. Las Instituciones educativas que forman Profesionales de Enfermería, al considerar que sus estudiantes deben reforzar habilidades gerenciales como el liderazgo y la actitud frente al cambio, tendrán que revisar y ajustar los procesos de formación en estas competencias, con el fin de contribuir en el desarrollo de competencias administrativas de este profesional que sean compatibles con las exigencias del mundo laboral actual y acompañar a las organizaciones hospitalarias en la búsqueda de Gerentes de Enfermería que eleven la calidad en la prestación de los servicios y enaltezcan la Profesión.
8. De acuerdo a la Misión y Visión de cada Institución, esta es responsable de determinar que competencias y habilidades gerenciales espera que sus profesionales posean, según sus metas a mediano y largo plazo; debe existir coherencia con todos los procesos de la organización, su cultura organizacional, para permitir un crecimiento a la Institución y al profesional.
9. Una de la principales funciones administrativas asignadas al profesional de Enfermería desde su formación y en su desempeño en las Instituciones de Salud es su rol gerencial, para desarrollarlo a cabalidad debe tener habilidades gerenciales como liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, negociación, motivación y ser gestora del cambio para ajustarse a las necesidades del entorno y a las exigencias del Sistema de Salud.
10. El HGM acaba de recibir la Certificación de Hospital Universitario por parte de los Ministerios de Educación y Protección Social, lo que le permite afianzar los vínculos a través de los convenios Docencia de Servicio con las Instituciones de Educación Superior y a la vez participar en gran parte de la formación de estos profesionales, según las necesidades y exigencias de una Institución acreditada de alta complejidad con su propio modelo pedagógico, donde las habilidades gerenciales del Profesional de Enfermería deben constituir una asignatura que dé respuesta a lo mencionado, además que permita lanzar al mundo laboral un profesional idóneo a la altura de las mejores organizaciones de salud del mercado.
11. La Institución actualmente presenta un perfil profesional donde la población objeto del estudio se encuentra en su mayoría dentro de la clasificación de enfermeras competentes ya que llevan más de tres años de labores en sus funciones profesionales, sin embargo la

población en si dentro de la vinculación laboral con la Institución, lleva en su mayoría menos de cinco años, lo cual puede afectar la administración del cuidado adaptado por procesos, la gestión del riesgo y la adherencia a procesos y guías de atención propios de la Institución.

12. La mayoría de Profesionales de Enfermería en la Institución considera poseer habilidades y competencias gerenciales tales como liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones y actitud frente al cambio, habilidades estas fundamentales para su desempeño laboral, pero se hace necesario evaluar aquellas competencias en las cuales el profesional dentro de su autoevaluación considera que aunque en menor porcentaje les falta desarrollar dentro de sus perfiles, tales como: visión estratégica, gestión de procesos, resolución de conflictos, autonomía, negociación y visión sistémica. Para lo cual muchos de los profesionales manifestaron requerir fortalecer dichas competencias para mejorar su desempeño laboral dentro de la Institución.
13. Resulta paradójico que dentro de la evaluación de la importancia asignada a la adquisición de conocimientos los profesionales que en su mayoría la clasificaron como una de las principales competencias requeridas por el Profesional de Enfermería, y en su gran mayoría no ha avanzado de su formación profesional básica lo cual no es coherente.
14. Dentro del Manual de Funciones del Profesional de Enfermería en el Hospital General de Medellín se encuentran implícitas todas las competencias gerenciales a desarrollar por el profesional de enfermería, tales como la autonomía, el liderazgo la toma de decisiones entre otras, y de las cuales ya hemos hablado en el desarrollo de este trabajo, no se encuentran descritas una a una pero si inmersas en el texto de dichas funciones razón por la cual el profesional a través de su identificación las desarrolla y mejora para brindar mayor calidad en su desempeño diario.

## **RECOMENDACIONES**

1. Para el profesional de enfermería es importante fortalecer las competencias que permitan brindar cuidados directos (conocimientos y experticia) así como aquellas que le permiten

brindar cuidados indirectos (planificar, organizar, dirigir y controlar), recomendamos fortalecer en el profesional de la Institución las competencias en las cuales se vio la necesidad de intervención al obtener los más altos porcentajes de ausencia dentro de la autoevaluación generada por los Profesionales de Enfermería de la Institución, tales como autonomía, negociación, resolución de conflictos, comunicación y las antes mencionadas, para fortalecer el perfil de un profesional competente gerencialmente en su servicio de atención y cuidado al paciente.

En el HGM se debe implementar un programa de formación continuada para los profesionales de enfermería, debido a las limitaciones en el área de conocimiento, lo que constituye una dificultad para una práctica clínica y gerencial de enfermería.

La Institución, al ser de carácter público, está regida por mucha normatividad que exige su cumplimiento absoluto para evitar sanciones legales y garantizar la transparencia en el manejo de los recursos públicos considerados sagrados, en este caso la capacitación no es fácilmente accesible por las enfermeras no vinculadas o en temporalidad, por lo tanto la Institución debe fortalecer sus convenios Docencia de Servicio que permitan aportar al desempeño gerencial de su grupo de Profesionales de Enfermería.

2. Se recomienda la reestructuración de funciones en los diferentes procesos para generar las competencias necesarias para desempeñar de una manera más eficiente las funciones que cada cargo requiere y así enriquecer la Institución a través del manejo óptimo de cada proceso y contribuir al mejoramiento en la calidad de vida y la satisfacción de los funcionarios.
3. Dentro de la Cultura Organizacional del HGM, se hacen necesarios ajustes y modificaciones para lograr una mayor cohesión de los equipos de trabajo y que esto repercuta positivamente en los pacientes y sus familias, a través del fortalecimiento de la autonomía y trabajo en equipo en el Profesional de Enfermería.
4. Las Instituciones formadoras del recurso Profesional de Enfermería deben realizar un pare en el camino y autoevaluar sus currículos, acercando desde los primeros niveles de formación a los profesionales al desarrollo de sus habilidades gerenciales, así con pequeños ajustes su profesional no tenga

la mala aversión a su función administrativa como líder de un servicio y logre garantizar la prestación de un servicio con calidad y seguridad.

5. Sería importante la vinculación de la Institución formadora con su egresado en seguimientos y capacitaciones constantes posteriores a su graduación que le permita fortalecer aquellas debilidades encontradas en los primeros años de su desempeño profesional, en donde se encuentra con grandes interrogantes sobre su desempeño y grandes vacíos en la adquisición de conocimientos tales como los gerenciales, de esta forma fortalecer su desempeño en el área de aplicación y gestión del conocimiento.
6. Se sugiere realizar estudios que permitan ahondar en los motivos por los cuales el Profesional de Enfermería no ha superado su formación profesional básica, a pesar de considerar que la capacitación y adquisición de conocimientos es una de las competencias más importantes en el profesional, interviniendo los hallazgos y los factores que se puede influenciar, aportando en el desempeño profesional del personal.
7. Para un programa ideal de dirección según lo plantea Mintzbee (17), se sugiere la creación un sistema de reconocimiento laboral (felicitaciones escritas, verbales, bonos económico, becas de estudio, ascensos, remuneración) con un enfoque bien definido que permita al Profesional de Enfermería aumentar su motivación al trabajo, generando sentimientos de satisfacción en ellos mismos y fomentando una excelente práctica profesional eficiente.
8. La Enfermería es una ciencia de la salud tan calificada como otras, su actuar se rige por teorías del cuidado de famosas estudiosas de las mismas, tiene una metodología establecida encaminada a proporcionar cuidados al individuo, la familia permitiendo preservar y promocionar la salud, además de prevenir la enfermedad y ayudar a la recuperación de la misma (21), igualmente demuestran y ejercen un gran liderazgo gerencial que permite la gestión de la calidad del cuidado y apoya a las instituciones en el logro de los objetivos corporativos. Por esto, se considera que debe tener un mayor reconocimiento económico nivelado con otras profesiones de la salud, además, las instituciones de formación deben defender ante los entes respectivos la necesidad de estimular y motivar a

los profesionales a continuar su formación avanzada con los postgrados clínicos y administrativos que enriquecen su desempeño pero que también tenga un reconocimiento económico cuando se cuenta con un título de especialista igual que sucede en otras áreas de la salud.

9. El HGM deberá avanzar en la consolidación de los procesos de capacitación gerencial para estos profesionales, además de articular el perfil profesional con la selección de este personal. Se requiere establecer las competencias que se deben poseer para ejercer el cargo de jefe de un servicio y/o área.

## **VI. PRODUCTO DERIVADO DE LA INVESTIGACIÓN**

Los resultados de este estudio, serán presentados al Comité Gerencial de la Institución.

También se presentará en los Eventos académicos RAE (reunión académica de enfermería), ECA e Instituciones de Formación Profesional y al equipo de Profesionales de

Enfermería, ya que da evidencia que para lograr los objetivos y metas organizacionales, se requiere que este profesional sea un gerente altamente eficaz y competente, entrenado y calificado en habilidades gerenciales que requieren una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que se deben aprender, desarrollar o adoptar según las necesidades de cada organización teniendo como base fundamental el pregrado.

A los profesionales de enfermería que participaron y hacen parte del equipo de trabajo del HGM con el fin de que conozcan el diagnóstico encontrado, los puntos a fortalecer y se motiven a contribuir al crecimiento de la Profesión.

## **VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. National Council for the professional development of nursing and midwifery, NCNM. Nurse and Midwife: Clinical Competency Determination and Competency Development Planning, Toolkit. Dublin: National Council for the professional development of nursing and midwiferyL2010.

2. Ibarra MX. Aspectos cualitativos en la actividad gestora de los cuidados enfermeros. *Cultura de los Cuidados*. 2006L10(20):147152.
3. Ministerio de Salud de Chile. Norma General Administrativa N° 19. Gestión del cuidado de enfermería para la atención cerrada. Resolución Exenta 1127 14.12.2007. Santiago: Ministerio de SaludL2007.
4. Munch Lourdes. *Planeación Estratégica, el rumbo hacia el éxito*. Mexico 2006, Trillas
5. International Council of Nursing (CIE). Declaración de posición del CIE: Gestión de los servicios de enfermería y atención de Salud [Internet]. Ginebra: CIEL 2000. Disponible en: [http://www.icn.ch/images/stories/documents/publications/position\\_statement/A08\\_Gestion\\_servicios\\_enfermeria\\_atencion\\_saludSp](http://www.icn.ch/images/stories/documents/publications/position_statement/A08_Gestion_servicios_enfermeria_atencion_saludSp).
6. Stefo S, Paravic T. Enfermería en el rol de gestora de los cuidados. *Cienc Enferm*. 2010L16 (3):3339. Le Boterf G. *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000L2001.
7. Larraín A, González L. Formación universitaria por competencias [Internet]. 2004. Disponible en: [http://sicevaes.csuca.org/attachments/134\\_Formacion%20Universitaria%20por%20competencias.PDF](http://sicevaes.csuca.org/attachments/134_Formacion%20Universitaria%20por%20competencias.PDF)
8. Perrenoud, P. *Diez nuevas competencias para enseñar*. 2 ed. Barcelona: GraóL2004.
9. Consejo Internacional de Enfermeras (CIE). *La iniciativa del análisis mundial de la enfermería: desarrollo de la reglamentación, las funciones y la competencia*. Documento temático. Ginebra: CIEL2006.
9. Meretoja R, LeinoKilpi H, Kaira AM. Comparison of nurse competence in different hospital work environments. *J Nurs Manag*. 2004L12(5):32936.
10. Benner P. Novice to Expert. *Am J Nurs*. 1982L82(3):4027.
11. Robles C, Camus L, García A. Informe Final Proyecto FONIS Modelos de Asignación de Personal de Enfermería (MAPE) según dependencia y riesgos de cuidados y complejidad de tratamiento médico. SantiagoL2007.
12. Reid UV, Weller B. *Nursing Human Resources Planning and Management Competencies*. Ginebra: International Council of NursesL2010.

13. Meretoja R, Isoaho H, Leinokilpi H. Nurse Competence Scale: development and psychometric testing. *J Adv Nurs*. 2004;47(2):124-33.
14. Meretoja R, Koponen L. A systematic model to compare nurses' optimal and actual competencies in the clinical setting. *J Adv Nurs*. 2012;68(2):414-22.
15. Cyntia Quezada Torres, Mónica Illesca Pretty, Mirtha Cabezas González. Percepción del liderazgo en las (os) Enfermeras (os) de un Hospital del Sur de Chile
16. Lopera Arrubla, Claudia, Angel Jiménez Gloria, Formación de las competencias de gestión en enfermería. Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, Facultad de Enfermería. Centro de Extensión e investigación.
17. Alexis Codina, Competencias Gerenciales ¿Cuáles? ¿Para qué? Noviembre 23 de 2004
18. SPENCER, Lyle y Signe. Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior [en línea] citado por: Diputació Barcelona, Papers Fotmació Municipal, mayo 2003, número 57. <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>>
19. GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires. Javier Vergara Editor, 1999
20. Hospital General de Medellín: Manual de Funciones y Competencias. Documento del SGIC, Gestión Humana: Intranet HGM Administración de personal.
21. Lorraine, M. W. and Leahey, M. Trends nursing of families, *Journal of Advances Nursing*, 15: 148-154, 1990.