

HABILIDADES GERENCIALES DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA QUE SE ENCUENTRAN REGISTRADAS EN EVIDENCIAS CIENTÍFICAS 2010-2020

MANAGEMENT SKILLS OF THE NURSING PROFESSIONAL THAT ARE REGISTERED IN SCIENTIFIC EVIDENCE 2010-2020

*Vallejos Sosa, Tomasa¹
Pais Lescano, Doris Libertad²
Sánchez de García, Nora Elisa³
Cieza Maldonado, Dora⁴
Estudiantes de Asignatura Gestión de
Servicios de Salud y Enfermería 2020-I⁵*

RESUMEN

Objetivo: Describir las habilidades gerenciales del profesional de enfermería, registradas en revistas científicas desde el 2010-2020. **Métodos:** Revisión sistemática sobre habilidades gerenciales del profesional de enfermería publicadas en base de datos como Medline, Lilacs, Scielo, Biblioteca Virtual de Salud (BVS), Scoopus, Google Scholar y repositorio de universidades nacionales e internacionales. Dichas investigaciones respondieron al objeto de estudio y cumplieron con los criterios de inclusión. **Resultados:** De los 40 artículos encontrados, 19 respondieron al objeto de estudio en donde permitió determinar que las evidencias científicas resaltan la importancia de las habilidades gerenciales en el desempeño del profesional de enfermería en cada una de sus funciones, destacándose de manera especial las habilidades para el cuidado directo a la persona y para el desempeño en un cargo directivo. **Conclusiones:** Las habilidades gerenciales son necesarias e importantes para el trabajo cotidiano del profesional de enfermería que brinda cuidado directo y en el desempeño de un cargo directivo en los servicios de salud. Si bien describen habilidades comunes y necesarias para ambos roles, destacan sus efectos en cada campo, develándose dos categorías importantes.

Palabras clave: Enfermería, gestión de enfermería, competencias, habilidades, gerencia, organización y administración.

ABSTRACT

Objective: to describe the managerial skills of the nursing professional, registered in scientific journals from 2010-2020. **Methods:** systematic review on management skills of the nursing professional published in databases such as Medline, Lilacs, Scielo, Virtual Health Library (VHL), Scoopus, Google Scholar and repository of national and international universities. Said investigations responded to the object of study and met the inclusion criteria. **Results:** Of the 40 articles found, 19 responded to the object of study where it allowed to determine that the scientific evidence highlights the importance of management skills in the performance of the nursing professional in each of their functions, highlighting in a special way the skills to direct care of the person and for the performance in a managerial position. **Conclusion:** management skills are necessary and important for the daily work of the nursing professional who provides direct care and in the performance of a directive position in the health services. Although they describe common and necessary skills for both roles, they highlight their effects in each field, revealing two important categories.

Keywords: Nursing, nursing management, competencies, skills, management, organization and administration.

1. Doctora en Ciencias de la Educación. ORCID: 0000-0002-7132-0330. Docente Principal a Dedicación Exclusiva. Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. tvallejos@unprg.edu.pe
2. Maestra en Docencia Universitaria e Investigación Educativa. Docente Principal a tiempo completo. Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. dpais@unprg.edu.pe
3. Maestra en Docencia Universitaria e Investigación Educativa. Docente Principal a Dedicación exclusiva. Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. nsanchezg@unprg.edu.pe
4. Maestra en Docencia Universitaria e Investigación Educativa. Auxiliar a Tiempo completo. Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. dcieza@unprg.edu.pe
5. Estudiantes de VIII Ciclo de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo-Lambayeque. Asignatura Servicios de Salud y Enfermería 2020 - I.

INTRODUCCIÓN

La enfermería es una ciencia cuyo objeto es el estudio del cuidado humano dirigido a la persona, familia y comunidad ¹. Esta disciplina incluye cuatro funciones esenciales: el cuidado directo, docencia, investigación y gestión ².

El profesional de enfermería en su función gerencial, tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos dirigidos a mejorar la calidad de los cuidados, mediante la adecuada distribución de los recursos y potencial humano y el uso de estrategias, para el logro de la salud y el bienestar de las personas ³. Al respecto, el profesional de enfermería asume un rol importante en la gestión de los servicios de salud, en consecuencia, necesita adquirir continuamente nuevas competencias e ir perfeccionando las habilidades gerenciales, a partir de las necesidades señaladas en su contexto laboral ⁴.

Las competencias de un profesional de enfermería comprenden un conjunto de conocimientos, capacidades, actitudes, habilidades, juicios y atributos personales específicos que se requieren para que ejerza su profesión de manera segura y ética en una función y contexto determinado ⁵.

Dentro de este marco, a nivel mundial se ha hecho evidente la necesidad del desarrollo

de la gestión como una competencia esencial de las enfermeras/os ⁶. En el Perú, la ley del trabajo del enfermero peruano N° 27669, en el artículo 7° menciona, la función gestora, implica conducir técnica y administrativamente los servicios de enfermería en los diferentes niveles orgánicos del sistema de salud, el mismo modo, el artículo 11, menciona que la enfermera (o) tiene derecho a acceder a cargos de dirección y gerencia en igualdad de condiciones, así como cargos de la estructura orgánica de la carrera de enfermería, como órgano de dirección y gestión ⁷. Sin embargo, durante estos últimos tiempos hay un lento incremento de profesionales de enfermería que ejercen cargos directivos con alta responsabilidad ⁸. Por esa razón, las instituciones de salud, requieren profesionales de enfermería con habilidades gerenciales para trabajar en escenarios y situaciones cambiantes, que puedan enfrentar los desafíos actuales de nuestra sociedad producto de la globalización ⁹.

Ante la situación descrita, los investigadores, se formularon la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las habilidades gerenciales del profesional de enfermería que se encuentran publicadas en bases de datos confiables desde el 2010 al 2020? El estudio

tuvo como objetivo general de describir las evidencias científicas publicadas en bases de datos confiables desde el 2010 al 2020 sobre habilidades gerenciales del profesional de enfermería.

MÉTODO

Población, estrategias de búsqueda y criterios de selección.

Población

La revisión sistemática sobre habilidades gerenciales del profesional de enfermería estuvo conformada por 40 artículos científicos, de los cuales 19 investigaciones fueron seleccionadas para conformar la muestra.

Estrategias de búsqueda

Los descriptores para la búsqueda: enfermería, gestión de enfermería, competencias, habilidades, gerencia, organización y administración, encontrados en las bases de datos confiables como Medline, Lilacs, Scielo, Biblioteca Virtual de Salud (BVS), Scopus, Google Scholar y repositorios de universidades nacionales e internacionales.

Criterios de selección

Los criterios de selección de los artículos e investigaciones, fueron según el objeto de estudio y los

La investigación es relevante porque sus resultados servirán de reflexión sobre las habilidades gerenciales que viene exhibiendo el profesional de enfermería, visualizándose los grandes desafíos que se presentan a estos profesionales.

artículos e investigaciones publicadas entre los años 2010 al 2020, en los idiomas español, inglés y portugués.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la técnica de análisis documental, para analizar los artículos publicados en las bases de datos antes citadas. Para la recolección de datos, el instrumento que se utilizó fue una ficha hemerográfica analítica que contuvo datos propios del artículo (nombre del autor, título del artículo, nombre de la revista, volumen, lugar y fecha, páginas), síntesis del artículo, opinión crítica y los objetivos a los que tributa dicha síntesis que permitió guardar información clasificada de interés y que sirvió luego para la construcción de los capítulos del informe del trabajo de investigación.

Procesamiento de la información

La síntesis de los artículos o investigaciones, se llevó a cabo mediante el análisis documental, a través de fichas hemerográficas.

Principios éticos

El estudio fue guiado por el principio ético de veracidad de la información y el respeto de los derechos de autor, es por ello

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Habilidades gerenciales en el cuidado directo de la persona.

La gestión del cuidado de enfermería se relaciona con las acciones del saber cuidar de forma integral e interdisciplinar para ofrecer una atención de calidad y sistemática a las personas que requieren de sus servicios ¹⁰. Asimismo, constituye una parte fundamental en el rol del profesional de enfermería, ya que permite alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar los estándares de atención, garantizando la calidad del cuidado ¹¹.

El liderazgo es una habilidad esencial en la gestión, necesaria para “orientar la acción del equipo en una dirección determinada, anticipando escenarios, inspirando valores, confianza y motivación” como pilares fundamentales hacia el logro de los objetivos comunes, estableciendo directrices para garantizar la eficiencia y la calidad de trabajo en torno al cuidado de las personas ⁵.

Se reconoce también que para desempeñar las funciones del liderazgo en enfermería se deben tener en cuenta los componentes físicos, mentales, morales, educativos, técnicos y de experiencia ¹². De manera que, para convertirse en un buen

que se citó cada artículo o investigación teniendo en cuenta los planteamientos según las normas Vancouver.

líder influyente del equipo, el profesional de enfermería necesita aprender a ser, hacer y convivir, siendo ejemplo para los demás por su integralidad ¹³.

Acerca del liderazgo de enfermería en áreas críticas, es importante recalcar que también deben desarrollar una serie de destrezas que les permitan responder a la alta y creciente exigencia ética, conceptual y técnica que demandan estos cuidados ¹⁴.

Uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones es el liderazgo transformador, de manera que los subordinados tienden a comprometerse fomentando la efectividad organizacional ¹⁵. Cabe señalar que, en enfermería, el líder transformador motiva e inspira cambios y el empoderamiento para que las personas mejoren sus condiciones de salud.

Otra de las habilidades gerenciales que destacan las evidencias científicas revisadas en el profesional de enfermería, es la comunicación, enfatizando que esta habilidad permite aportar en la gestión de calidad intrahospitalaria y a la vez mejorar las propias prácticas del profesional de enfermería, dándose un tiempo para establecer una real comunicación asertiva,

que implica expresarse de manera libre y espontánea con las personas ^{13, 17, 18, 19}.

Además, la comunicación supone una confrontación positiva y activa entre la enfermera, el equipo de salud y los pacientes, lo cual requiere el cumplimiento de una serie de características y habilidades de relacionarse de manera efectiva, incluyendo el lenguaje verbal y no verbal, que contribuyen en la atención y recuperación de las personas ^{12, 13}.

Por otra parte, cabe indicar que, en la actualidad, existe una creciente despersonalización en las relaciones humanas, reflejada también en las relaciones enfermera-persona, lo cual se evidencia en el cuidado; brindándole un trato frío, distante y superficial. Es por ello, que el profesional de enfermería debe focalizarse en un acompañar sensible pero responsable, basado en el conocimiento y en la práctica de una relación terapéutica ¹⁷.

De igual forma destacar, que el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son instrumentos que ayudan y mejoran el actual modelo sanitario; son los enfermeros los que han comenzado a usarlas a fin de garantizar la atención, cobertura, continuidad de los cuidados, mejorar los procesos de comunicación y adecuar los recursos sanitarios disponibles a las demandas existentes mediante las llamadas

“teleenfermería”, “teleasistencia” o “telesalud” ².

En tal sentido, en la interacción de la enfermera, persona y familia se deben desarrollar habilidades comunicativas, como la colaboración, agente defensor moral y de coaching ¹⁹; donde este último, es utilizado en la enfermería en diferentes formas, principalmente en la gestión de personas, educación en salud y desarrollo de la práctica clínica ²⁰.

Asimismo, otra habilidad gerencial identificada en las evidencias científicas, es la toma de decisiones, puesto que, crea un ambiente propicio para el desempeño del profesional de enfermería en sus actividades laborales diarias, puesto que, son los responsables de priorizar el cuidado directo de acuerdo a la complejidad y gravedad; recalando que, deben transmitir seguridad en la toma de decisiones y satisfacción en las necesidades de los pacientes ^{10, 21}.

Finalmente, otra habilidad gerencial que destacan las evidencias científicas que debe poseer el profesional de enfermería en el cuidado directo, es el trabajo en equipo, definido como la capacidad para integrar un grupo de personas que posee un objetivo común, implicando colaborar y cooperar con todos los miembros del equipo de salud, subordinado los intereses personales a los objetivos de este ⁵. Asimismo, se resalta

también que la capacidad del profesional de enfermería de trabajar en equipo es fundamental, porque forma parte de un equipo multidisciplinario para la recuperación, teniendo como objetivo principal salvar la vida del paciente ¹⁰.

En efecto, los investigadores destacan la habilidad de trabajo de equipo en el profesional de enfermería, dado que permite desarrollar las actividades de manera eficaz y eficiente, incrementando la productividad al igual que, la seguridad para disminuir los errores y así los pacientes se muestren satisfechos con la atención recibida.

Para concluir, la gestión del cuidado directo del profesional de enfermería, requiere del desarrollo de habilidades como: liderazgo, comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo, de manera que se garantice un cuidado de calidad y satisfacción de las necesidades de la persona, familia y comunidad.

Habilidades gerenciales en cargos directivos.

La presente categoría analítica surge de la revisión de 10 artículos, encontrándose que, el profesional de enfermería que ocupa un cargo directivo debe tener en cuenta ciertas habilidades gerenciales que le ayudarán a brindar un cuidado de calidad a la persona, familia y comunidad y conducir con eficiencia los servicios de Salud.

La habilidad gerencial se define como “un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización” ²²; por ello, las enfermeras gestoras que desempeñan funciones en los diferentes niveles estructurales de una institución de salud y desarrolla ciertas habilidades para liderar los grupos de enfermeras a su cargo, mejoran significativamente la productividad y los beneficios, lo que se ve reflejado en su desempeño ²².

En los artículos consultados entre los años 2010 al 2020, los autores han referido que la enfermera debe tener ciertas habilidades tanto para el cuidado como para la gestión de personal, en su rol de supervisora, rol de jefe de servicio, etc., las más destacadas son: comunicación, toma de decisiones, liderazgo, delegación, manejo de conflictos, motivación y trabajo en equipo.

La habilidad comunicativa es esencial en la administración de los servicios de salud, ya que se considera que para organizar es indispensable comunicarse a fin de establecer metas, identificar y solucionar problemas ²³. Para Callata L. ²², esta habilidad en los profesionales de enfermería que ocupan cargos directivos, les permite mantener una comunicación fluida con sus compañeros

dentro del área de trabajo, retro informar en asesoría, corregir al grupo, responder ante quejas, actuar frente a conflictos ¹⁷ y principalmente motivar al equipo, pues de esta manera se direccionara al grupo eficientemente, aumentando su productividad y logrando las metas ^{10,22-23}. Asimismo, en la actualidad esta habilidad, debe hacer uso de las TIC s, ya que estos instrumentos están reforzando, ayudando y mejorando el actual modelo sanitario, garantizando la atención, cobertura y continuidad de los cuidados ².

Otra de las habilidades que debe poseer la enfermera gestora es la toma de decisiones, ya que estas deben ser capaces de reaccionar ante situaciones críticas manifestando su criterio personal, siendo consecuente con las decisiones que adopte y sean justas para el bienestar común ²⁴; además esta habilidad es indispensable para articular las demandas de la política institucional y los intereses de los equipos que trabajan en ella, para elaborar las competencias y la claridad de los proyectos acorde y consistente con la realidad ²⁵; ya que es la responsable de la gestión de los servicios de enfermería y de la toma de decisiones que integran las áreas administrativa, asistencial, docente y de investigación ²⁶.

Estas decisiones se toman desde cualquier nivel de la organización; en el nivel estratégico, en el nivel táctico o

intermedio y/o en el nivel operativo, estas decisiones se toman de manera permanente. Donde los mandos intermedios, como las coordinadoras asistenciales y jefes del equipo son clave para la toma de decisiones, asimismo, los gerentes representan las estructuras organizacionales en las cuales la supervivencia de la organización depende de su habilidad teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones y recursos en busca de la mejora de la eficiencia en la tarea ¹⁶.

La habilidad de liderazgo, es una de las cualidades indispensables y reconocidas que forma parte esencial en la práctica de enfermería ²⁷. Para Soto P., et al ⁶, el liderazgo implica la influencia de hacer que las personas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de los objetivos del grupo y crear un entorno con condiciones para el perfeccionamiento constante y la calidad de los cuidados. Asimismo, Henriques S., et al. ²⁶, indican que el gerente de enfermería debe poseer la competencia de liderazgo y colocarse como un líder inspirador de su equipo para lograr las metas establecidas. Por otro lado, Callata L. ²², muestra que el rol gerencial del profesional de enfermería en una institución de salud ha cambiado en los últimos años, debido a las exigencias del medio, los desarrollos tecnológicos y la complejidad del cuidado de los pacientes. Es por ello, que Román M. ²³,

indica que existen instituciones que están adoptando nuevas formas y empleando distintas estrategias para responder a los cambios. Cruz Y. ²⁵, en el año 2018, menciona que existen enfermeras que poseen un liderazgo transformacional e intentan mostrar un futuro optimista.

Ante la crisis sanitaria generada por la pandemia de la COVID-19, según Martínez G., et al. ²³ mencionan el papel fundamental de liderazgo desempeñado por la dirección de enfermería acompañada por su equipo y las jefas enfermeras de Centros de Atención Primaria de la Salud (CAPs) que están trabajando juntamente con otras direcciones (infraestructuras, servicios generales, limpieza, etc.) para afrontar la crisis sanitaria y social.

En la habilidad de delegación, Callata L. ¹⁵, refiere que, en los servicios de enfermería, la organización y gerencia de las actividades que ejecuta el personal adscrito requiere de un gerente que guíe este proceso. Este gerente de enfermería debe poseer una combinación creativa de liderazgo, autonomía profesional, conocimientos y destrezas gerenciales aplicadas a la práctica con la intención de planificar, organizar, dirigir, controlar, evaluar los recursos humanos y materiales en beneficio de las personas.

En la habilidad de manejo de conflictos los autores Soto P., et al. ⁶, lo definen como un instrumento esencial para

ayudar a profesionales de enfermería en la gestión, toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la solución de conflictos que pueden ocurrir en el trabajo. Con esto, deben ser capaces de reaccionar ante situaciones críticas, manifestar su criterio personal siendo consecuente con las decisiones que se adopten ²⁸.

Por otro lado, Arias C. ²⁹, refiere que el enfermero gestor en la habilidad de manejo de conflictos debe conocer sus causas, el momento de su evolución en un proceso, los factores que lo atenúen o incrementen, ser capaz de prevenirlos, identificar con anticipación el campo y los elementos de un conflicto, atenuar sus consecuencias y solucionar con el menor daño posible. Por ello, se debe poseer varios medios para mantener un clima laboral favorable como hacer participar al personal en las decisiones, pedir la opinión del grupo, mostrarse receptiva a las demandas del personal, reconocer el trabajo bien hecho, compartir la información, diversificar las tareas que se han de cumplir, favorecer la creatividad, promover el espíritu de equipo, fomentar la autonomía y estimular la participación en las actividades de perfeccionamiento.

Asimismo, tenemos la habilidad de la motivación, que es el proceso por el que los esfuerzos de una persona se energizan, mantienen y orientan hacia el logro de una

meta ³⁰, así como también es un impulso para lograr los objetivos.

Por tanto, el profesional de enfermería debe contar con un perfil motivacional, el cual es una herramienta para la creación de mejores condiciones laborales, a fin de aprovechar al máximo el potencial humano ²². Además, la motivación del supervisor de enfermería estimula positivamente en las actividades que realiza su equipo para cumplir los objetivos ³¹.

Otra de las habilidades infaltables en los gerentes de enfermería es el trabajo en equipo, Román M. ²³, considera que las personas son el recurso humano más importante de todas las organizaciones, puesto que son las encargadas de los avances, logros y errores de las mismas. La

CONCLUSIONES

De la revisión sistemática sobre habilidades gerenciales revisadas en los artículos científicos se concluye que estas habilidades son necesarias e importantes para el trabajo cotidiano del profesional de enfermería. En la presente investigación no solo se describen habilidades comunes y necesarias para las categorías analíticas, sino que también se destacan los efectos que tiene en cada campo, existiendo de esta manera dos categorías analíticas importantes, en las que encontramos las habilidades gerenciales en el cuidado directo y en cargos directivos.

gestión humana encargada de este recurso utiliza el trabajo en equipo como estrategia para la optimización de resultados al interior de las organizaciones tomando como base el talento humano. Por su parte, Callata L. ²², menciona que las instituciones de salud en todo momento necesitan de gerentes con destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimule el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, esto se refleja en la crisis sanitaria originada por la pandemia COVID-19 donde Martínez G., et al. ⁸, mencionan que la capacidad de trabajo en equipo, la gestión emocional y el respeto a las decisiones organizativas han hecho posible que se hayan podido afrontar los retos que la pandemia ha puesto por delante.

En la primera categoría analítica relacionada con las habilidades gerenciales del profesional de enfermería en el cuidado directo a la persona se identificaron habilidades como liderazgo, comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo; haciendo énfasis en el ejercicio de un liderazgo transformador basado en valores; la comunicación resalta aspectos relacionados a la empatía, asertividad, la comunicación verbal y no verbal, siendo importante para la interacción del equipo de salud y la persona cuidada. En los últimos años ha surgido el uso de las TICs, y el

coaching en enfermería, en el que se destaca la toma de decisiones como la habilidad que permite al profesional tomar acciones propias facilitando el trabajo en equipo y la delegación de actividades, asegurando la calidad del cuidado directo.

Respecto a la segunda categoría analítica relacionada con las habilidades gerenciales en cargos directivos se encontró que para ejercer un cargo directivo se consideran las habilidades de la categoría anterior agregándole las habilidades de manejo de conflicto, delegación y motivación. En esta categoría se hace énfasis en el liderazgo transformador, lo que permite dominio en los procesos administrativos que realiza el profesional de enfermería; la comunicación resalta la capacidad comunicativa para la interacción y dirección del personal de salud para solucionar conflictos; la delegación permite la distribución y ejecución del cumplimiento de las responsabilidades asignadas; la toma de decisiones refleja la capacidad del profesional de enfermería para reaccionar ante situaciones críticas

manifestando su criterio personal para lograr el bienestar común; manejo de conflictos permite estar preparado para la gestión de emociones, resolución de problemas y consecución con las decisiones que se adopten; en el trabajo en equipo se mantiene la comunicación y negociación eficaz, transmitiendo valores; y motivación para lograr los objetivos y el desarrollo personal de cada uno de los profesionales de enfermería.

De esta manera se concluye que las habilidades gerenciales son consideradas ejes principales para el desarrollo de una organización, en los que se incluyen valores, preferencias y necesidades, así como también una cultura organizacional con un clima positivo aumentando la productividad y logrando la satisfacción del cliente interno y externo; además que las habilidades son base en las cualidades que debe desarrollar un gerente, en las que se toman en cuenta los diferentes puntos de vista, opiniones y experiencias sobre los temas más relevantes para su aplicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cabal V, Guarnizo M. Enfermería como disciplina. Revista Colombiana de Enfermería [Internet]. 2016 [Consultado 2020 Ago 27]; 6:73-8 Disponible en: <https://revistacolombianadeenfermeria.unbosque.edu.co/article/view/1436/1042>
2. Arandojo M. Las TIC y el trabajo de Enfermería. Rev. Médica y de enfermería [Internet]. 2018 [Consultado 2020 Nov 12]. Disponible en:

- <https://revistamedica.com/tic-enfermeria-nuevas-tecnologias/>
3. González A, Marqués P, Pinto A, Sanz J, Pérez S. Modelo de competencias para la gestora enfermera. *Metas Enferm* [Internet]. 2019 [Consultado 2020 Ago 27]. 22(10):5-13. Disponible en:
<https://www.enfermeria21.com/revistas/metas/articulo/81511/modelo-de-competencias-para-la-gestora-enfermera/#:~:text=El%20estudio%20pone%20en%20evidencia,y%20habilidad es%20para%20gestionar%20equipos>
 4. Freitas N, Fonseca B, Oliveira E, Moreira J, Siqueira L, Ferreira S. Percepción del equipo de enfermería sobre el papel gestor de enfermería en el hospital. *Brasil*, 2020 [Internet]. 2020 [Consultado 2020 Ago 27]. Disponible en:http://seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/6555/pdf_1
 5. Gonzáles C. Competencias profesionales en enfermeras que desempeñan su labor en una unidad de cuidados intensivos [Internet]. 2015 [Consultado 2020 Ago 27]. Disponible en:
[https://www.enfermeria21.com/revistas/aladefe/articulo/149/competencias-profesionales-en-enfermeras-que-desempenan-su-labor-en-una-unidad-](https://www.enfermeria21.com/revistas/aladefe/articulo/149/competencias-profesionales-en-enfermeras-que-desempenan-su-labor-en-una-unidad-de-cuidados-intensivos/)
 6. Soto P, Reynaldos K, Martínez D, Jerez O. Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. *Aquichan* [Internet]. 2014 [Consultado 2020 Ago 30]; 14(1):1-12. Disponible en:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-59972014000100008
 7. Souto V, Modolo V, Aparecida M, Alves L, Souza J, Pedreschi L. Contribuciones y desafíos de la gestión de enfermería hospitalaria: evidencia científica. *Brasil* 2019 [Internet]. 2019 [Consultado 2020 Sep 10]. Disponible en:
https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198314472019000100506&lng=pt&nrm=iso
 8. Martínez G, Zabalegui A, Guerra S. Gestión y liderazgo de los servicios de enfermería en el plan de emergencia de la pandemia covid-19: la experiencia del hospital clínico de Barcelona. *España*. 2019 [Internet]. 2020 [Consultado 2020 Sep 10] Disponible en: <https://static.elsevier.es/covid/1-s2.0-S1130862120302989-main.pdf>
 9. Organización Mundial de la Salud. *Enfermería* [Internet]. 2020 [Consultado 2020 Sep 10]. Disponible en:

- <https://www.who.int/topics/nursing/es/#:~:text=La%20enfermer%C3%ADa%20abarca%20la%20atenci%C3%B3n,no%2C%20y%20en%20todas%20circunstancias.>
10. Fernández M, Silva F, Costa S, Mayara E. Facilidades e dificuldades das enfermeiras gerentes na implementação da gerência do cuidado no ambiente hospitalar. *Revista Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online* [Internet]. 2016 [Consultado 2020 Nov 11]; 8(4):5039-5044. Disponible en: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/53656/ssoarrevpesquisa-2016-4-fernandes_et_alFacilities_managers_and_difficulties_of.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnk_name=ssoarrevpesquisa-2016-4-fernandes_et_alFacilities_managers_and_difficulties_of.pdf
 11. Carballo M. El desempeño por competencias en enfermería mejora la satisfacción del paciente. *Reduca* [Internet]. 2010 [Consultado 2020 Nov 11]; 2 (1): 890-910. Disponible en: <http://revistareduca.es/index.php/reduca-enfermeria/article/view/218/241>
 12. Ocharán L. Competencias gerenciales y desempeño laboral de las enfermeras de SANNA Clínica San Borja, Lima 2017 [Internet]. 2017 [Consultado 2020 Nov 11]. Disponible en: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21818/Ochar%C3%a1n_GLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 13. Oliveira C, Rosa Z, Pompeu B, Dias P. Revisión integrativa sobre la formación en enfermería basada en habilidades [Internet]. 2016 [Consultado 2020 Nov 11]; 40(1):9-23. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/319869234_REVISAO_INTEGRATIVA_SOBRE_A_FORMACAO_DO_ENFERMEIRO_BASEADA_EM_C](https://www.researchgate.net/publication/319869234_REVISAO_INTEGRATIVA_SOBRE_A_FORMACAO_DO_ENFERMEIRO_BASEADA_EM_COMPETENCIAS)
 14. Palominos E, López I. Competencias del profesional de Enfermería de Cuidados Intensivos Pediátricos: Reflexiones desde la mirada experta. *Rev Educ Cienc Salud* [Internet]. 2011 [Consultado 2020 Nov 11]; 8(1):19-24. Disponible en: <http://www2.udec.cl/ofem/recs/anteriores/vol812011/artinv8111c.pdf>
 15. Hermsilla D, Amutio A, Da Costa S, Páez D. El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Rev. psicol. trab. organ* [Internet]. 2016 [Consultado 2020 Nov 11]; 32(3):135– 143. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622016000300135

16. Landman C, Cruz M, García E, Pérez P, Sandoval P, Serey K, et al. Satisfacción usuaria respecto a competencia de comunicación del profesional de enfermería. *Cienc. enferm.* [Internet]. 2015 [Consultado 2020 Nov 11]; 21(1):91-102. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532015000100009&lng=es.
17. Sabater P. Desafío y reforma de conocimiento en las profesiones de salud: Competencia relacional, comunicación y excelencia en el caso de Enfermería. [Internet]. 2015 [Consultado 2020 Nov 11]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/400824>
18. Dandicourt C. Competencias profesionales para el especialista de Enfermería Comunitaria en Cuba. *Rev. Cubana Enfermer* [Internet]. 2016 [Consultado 2020 Nov 11]; 32(1):16-26. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192016000100004&lng=es.
19. Díaz D, Soto V. Competencias de enfermeras para gestionar el cuidado directo en la Unidad de Cuidados Intensivos de adultos. *Rev. cuba. enferm.* [Internet]. 2020 [Consultado 2020 Nov 11]; 36(3):1-13. Disponible en: <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/download/3446/637>
20. Parnov B, Gama L, Ferreira T, Nascimento A, Soares S. Coaching en la Enfermería. Revisión integradora. *Index Enferm* [Internet]. 2014 [Consultado 2020 Nov 11]; 23(1-2). Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962014000100011&lng=en&nrm=iso&tlng=en
21. Palominos E, López I. Competencias del profesional de Enfermería de Cuidados Intensivos Pediátricos: Reflexiones desde la mirada experta. *Rev Educ Cienc Salud* [Internet]. 2011 [Consultado 2020 Nov 11]; 8(1):19-24. Disponible en: <http://www2.udec.cl/ofem/recs/anteriores/vol812011/artinv8111c.pdf>
22. Callata L. Perfil gerencial y desempeño laboral de jefes de Enfermería en establecimientos de Salud de la red – Puno 2016. [Internet]. Puno. 2017. [Consultado 2020 Nov 11]. Disponible en: <http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/6214/EPG882-0088201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
23. Román M. Competencias de gestión en los profesionales de Enfermería de la Microred Moche. 2018 [Internet] 2018 [Consultado 2020 Nov 4]. URL.

- Disponible en: <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/11717/2E544.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
24. Yáñez R et al. Estudio Delphi para identificar las competencias en gestión del directivo de enfermería. [Internet]. 2016. [Consultado 2020 Oct 20]. Disponible en: http://bibliosjd.org/wp-content/uploads/2016/11/ESTUDIO_DELPHI_DEFINITIVO1.pdf
 25. Cruz Y. Estilos de liderazgo en profesionales de enfermería que laboran en el Hospital Antonio Lorena- Cusco, 2018. [Internet]. Perú, 2019. [Consultado 2020 Oct 20]. Disponible en: http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/3312/1/Yadhira_Tesis_bachiller_2019.pdf
 26. Henriques S., Rossi F., Días L., Dos Santos V. e Inácio M. Habilidades profesionales y estrategias organizativas de los responsables de enfermería. *Ciencia y Enfermería* [Internet] 2016. [Consultado 2020 Oct 24]; 22 (1): Pág. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532016000100007&lang=es&fbclid=IwAR2j-JbvZlztmJUXoq4LacQ5iJqw8KMFBn-hxIsOirWqlkxX0Pery3TnFeVk
 27. Oliveira P. Kowal Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados. [Internet]. 2011. [Consultado 2020 Oct 20]. Disponible en: https://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/es_15.pdf
 28. Parnov B, Gama L, Ferreira T, Nascimento A, Soares S. Coaching en la Enfermería. Revisión integradora. *Index Enferm* [Internet]. 2014 [Consultado 2020 Nov 12]; 23(1-2). Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962014000100011&lng=en&nrm=iso&tlng=en
 29. Arias C. Las relaciones interpersonales en Enfermería Quirúrgica: Conflictos laborales y estrategias de mejora. Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2012. [Internet] 2013 [Consultado 2020 Nov 11] Disponible en: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/600/1/TM_Arias_Flores_CeciliaTeresa.pdf
 30. Temes J. y Mengíbar M. Gestión hospitalaria. 5ª ed. España: Editorial McGraw- Hill Interamericana; 2013.
 31. Rodríguez A. Fortalecimiento del Rol del Supervisor de Enfermería En Un Hospital General. 2017. [Internet]. México 2017 [Consultado 2020 Nov 11]. Disponible en:

<https://ninive.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/4506/TESIS%20FORTALECIMIENTO%20DEL%20ROL%20DEL%20SUPERVISOR%20DE%20ENFERMERIA%CC%81A%20EN%20UN%20HOSPITAL%20GENERAL-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>