



Escola Anna Nery Revista de Enfermagem  
ISSN: 1414-8145  
[annaneryrevista@gmail.com](mailto:annaneryrevista@gmail.com)  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Brasil

Gómez Torres, Danelia; Rubio Tyrrell, María Antonieta  
LA ENFERMERA. CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS PARA DIRIGIR HOSPITALES  
Escola Anna Nery Revista de Enfermagem, vol. 14, núm. 1, enero-marzo, 2010, pp. 71-75  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127712632011>

- ▶ Cómo citar el artículo
  - ▶ Número completo
  - ▶ Más información del artículo
  - ▶ Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica

[re<sup>d</sup>alyc.org](http://re<sup>d</sup>alyc.org)

Sistema de Información Científica

**LA ENFERMERA. CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS PARA DIRIGIR HOSPITALES****A enfermeira. Seus conhecimentos e competências para dirigir hospitais****The nurse. Knowledge and competence to manage hospitals**Danelia Gómez Torres<sup>1</sup>María Antonieta Rubio Tyrrell<sup>2</sup>**RESUMEN**

Com o objetivo de determinar se a enfermagem possui conhecimentos e competências para dirigir os hospitais, desenvolveu-se está pesquisa qualitativa, sustentada pela teoria de pensamento estratégico, abordando a categoria acadêmica, com o método de estudo de caso. Os sujeitos foram quatro enfermeiras diretoras gerais de hospital. A pesquisa evidencia que a enfermeira possui competências que respondem ao campo de atuação caracterizado por um conjunto de conhecimentos e práticas que permitem a realização de uma tarefa significativa, sua visão holística faz a diferença profissional constatada pela humanização, ao reconhecer no processo de comunicação dentre o profissional, a pessoa subordinada e o usuário no contexto hospitalar. Suas habilidades administrativas foram consideradas em seus planos e programas de estudos. As competências da enfermeira respondem às expectativas requeridas pela instituição e na contribuição esperada para cada cargo.

Palavras clave: Enfermería. Conocimiento. Administración hospitalaria

**Resumo**

Com o objetivo de determinar si na enfermagem tem conhecimentos e competência para dirigir os hospitais, desarrolla-se está pesquisa qualitativa, sustentada pela teoria de pensamento estratégico, abordando a categoria acadêmica, utilizando o método de estudo de caso, entrevistando a quatro enfermeiras que fórum diretoras gerais de hospital. Mostrando claramente que o perfil da enfermeira, possui competências que respondem ao campo de atuação caracterizado por um conjunto de conhecimentos e práticas que permitem a realização de uma tarefa significativa, sua visão holística faz a diferença profissional, constatada pela humanização ao reconhecer no processo de comunicação dentre o profissional e a pessoa subordinada e o usuário no contexto hospitalar, associando suas habilidades administrativas consideradas em seus planos os programas de estudos, Sin. duvida as competências da enfermeira respondem às expectativas requeridas pela instituição e na contribuição esperada de cada cargo.

Palavras chave: Enfermagem. Conhecimento. Administração hospitalar.

**Abstract**

As the objective to determine if the nurse has knowledge and competence to **manage** hospitals, this qualitative investigation has **been** developed with the sustainment of the strategic theory including the academic category and utilizing the method of studying of case, interviewing four nurses that were general directors of hospitals. Showing clearly that the profile of a nurse has competency that responds to the field of performance characterized by a group of knowledges and practices that permit the realization of a significant work, its **holistic** vision which makes a professional difference, proved by the humanization upon recognizing in the process of communication between the professional and the subordinate person and the use within the hospital context, associating its administrative abilities considered in his plans and programs of study. Without a doubt, the competences of the nurse answers the expectations required by the institution and the expected contribution of each group.

Kew words: Nursing. Knowledge. Hospital Administration

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, cuando se configura una atmósfera de relevantes cambios en todos los campos de la manifestación humana, de progreso sin límites, de globalización de la economía, de agresiva competencia; los paradigmas administrativos deben guiar las labores de las organizaciones, generando una verdadera revolución, creando y construyendo nuevos paradigmas de gestión para afirmar las imprescindibles transformaciones.

Resulta imprescindible que el desarrollo del profesional de enfermería, considere un proceso facilitador de conocimientos y habilidades, en campos específicos de su actuación, para que la capacitación conduzca a la práctica adecuada de nuevas oportunidades de ascenso profesional, considerando de manera objetiva tanto el crecimiento personal como el de la profesión; determinando así, la importancia de identificar si el desarrollo del profesional de enfermería, lo capacita en la óptima ejecución de nuevas oportunidades en el área gerencial.

Con la intención de alcanzar los objetivos y determinar si la enfermera tiene tanto conocimientos como competencias para dirigir hospitales, se realizó un estudio que servirá de referencia para patentizar sus posibilidades y limitaciones en el ámbito gerencial.

Debido a que el hospital ofrece oportunidades de promoción interna; siendo deseable la experiencia, mas no como único factor primordial, para la selección del más apto al cargo de la dirección, pues es necesario determinar si las instituciones formadoras de enfermeras, dentro de sus planes de estudio, ofrecen elementos que potencian los perfiles deseables, no sin antes consensuar que el *Curriculum necesita ser entendido de forma circunstanciada*, es decir, que la formación profesional se realiza en un marco educativo bajo prescripciones institucionales, que regulan las actividades consideradas como necesidades pertinentes, avalando la preparación ofrecida,<sup>1</sup> que además propicie una conciencia político-social de clase.

Lo anterior nos refleja cambios inaplazables que las transformaciones imponen; de ahí que el profesional de enfermería deba construir nuevos paradigmas de gestión, adquiriendo conocimientos y habilidades en determinadas áreas de actuación, tanto conocimientos, responsabilidades, experiencias, habilidades como requisitos profesionales y personales necesarios para el ejercicio del cargo, visualizando resultados que impacten en el desempeño humano positiva o negativamente.

## **METODOLOGÍA**

Para responder al cuestionamiento de que si la enfermera tiene conocimientos y competencia para desarrollar el cargo de directora de hospital, se efectuó esta investigación de tipo cualitativo, con enfoque de caso.

conocimientos. También se manifiesta que los fenómenos son descritos en un abordaje dialéctico, método que expresa la interconexión dinámica de las cosas, la universalidad del cambio y su carácter radical, por el hecho de que consta de fuerzas opositoras<sup>3</sup>. La investigación es de tipo no concurrente ya que se realizó un estudio de hechos que colaboran en la construcción de circunstancias en el presente. Es descriptiva, pues la base esencial de este estudio residió en el deseo de conocer y describir a grupos sociales, en sus trazos característicos de los sujetos, sus problemas, sus formas y reformas en el proceso de trabajo. Como estrategia de investigación se utiliza el método de estudio de caso<sup>4</sup>, que permite a la investigación preservar las dimensiones de cada fenómeno de modo holístico, donde los factores o variables clave pueden investigarse a medida que su relevancia se hace evidente en cada caso.

Fueron actores sociales de la investigación cuatro enfermeras que dirigieron instituciones hospitalarias en dos países sudamericanos. De conformidad con la Resolución Núm. 196/96 del Consejo Nacional de Salud, que instruye sobre investigación que involucra a seres humanos, fue garantizado el sigilo y anonimato de las entrevistadas con el protocolo Núm. 091-05.

Para la recolección de datos, el instrumento utilizado fue una guía de entrevista de tipo semiestructurado, con preguntas abiertas posibilitando captar directamente sus opiniones. Para el procesamiento de datos, se organizaron las informaciones recolectadas a través de una estrategia de análisis general, con la creación de una matriz de categorías, para disponer de las evidencias en éstas; con la finalidad de obtener información en diferentes series, según las variables establecidas en la Teoría de Pensamiento Estratégico,<sup>5</sup> propiciando así congruencia con la técnica para análisis de datos. Los resultados a manera de informe final presentados y analizados con esta misma visión de pensamiento estratégico, nos sirvieron de base conceptual para el análisis, fue utilizada la estrategia de exploraciones concurrentes simples y directas las cuales tratan los resultados observados y los efectos de algunas otras influencias, los resultados se presentan en secciones, — uno por cada caso — establecidos dentro de la categoría académica.

## **LOS RESULTADOS Y SU DISCUSIÓN**

Al analizar y discutir los datos, en los resultados se observa que la calificación profesional es requisito fundamental de desempeño, consecuentemente, al analizar la calificación profesional, se busca conocer el nivel de competencia o capacitación adecuada para generar el desempeño esperado, siendo bajo esa circunstancia cuando se determina si el profesional de enfermería está calificado para ejercer el cargo. Al hablar de competencias para dirigir hospitales, nos referimos

analizarlos y detectar las mejores formas de solucionar los problemas<sup>6</sup>.

A partir de esa afirmación buscamos saber si la enfermera posee conocimientos específicos para dirigir hospitales. En ese sentido, pudimos observar que sí, basados en las expresiones plasmadas:

*El currículo que yo viví, yo salí de la escuela (...) con una visión de administración que era de yo poder, dirigir, un pequeño o un gran servicio. (...) Por otro lado el currículo nuevo dio una abertura mucho mayor para los enfermeros sobre su posición como sujetos en el mundo, crítico, por lo menos es así que está escrito en los papeles, crítico, ciudadano, creativo. (...) La formación para mí es así, la formación de la enfermera puede no estar escrita en el discurso teórico, mas tiene una formación con una visión de un todo (E 1).*

Cuando hablamos de competencias para dirigir hospitales, de acuerdo con Kurcangant<sup>6</sup> significa decir que las competencias y habilidades se constituyen en importantes herramientas que auxilan a los profesionales dirigentes de unidades de salud, a identificar conflictos, analizarlos y a detectar las mejores formas de negociación de los problemas, en la idea de aproximarse a la percepción de la directora se cuestionó al respecto obteniendo como respuesta:

*Creo que sí, yo creo que sí, por que la verdad, lo que fue siempre reconocido de que el profesional más preparado en administración son las enfermeras, con relación a los demás tecnólogos médicos, matronas, y todos médicos, las enfermeras al menos salimos con una gran fortaleza en la parte administrativa. No sé por qué será, será tal vez porque das clases, pero nos supera el sentido de la administración. (E 3).*

Estas afirmaciones muestran que el conocimiento en el área administrativa de la enfermera, emerge de su formación recibida en la universidad y se potencializa con la praxis profesional, hoy toda área directiva al verificar su contribución para la organización y al pretender aportar más, es importante proporcionarle herramientas que las conviertan en líderes.<sup>7</sup> Para brindar un mejor servicio, consideramos que un elemento clave para el éxito de directivos, gerentes, supervisores y ejecutivos, responsables de la organización, deben apropiarse de los conocimientos que ofrece la administración, como es el liderazgo transformador, que se privilegian en programas docentes de la formación de enfermería. Otro aspecto no menos significativo es con las competencias que debe poseer la enfermera

*¡Claro! que tiene, creo que tiene, más, no basta ser enfermera, ni mucho menos ser mujer (...). Entonces, tanto la enfermera, como el médico o cualquier otro profesional del área de la salud, sí tiene preparación conocimiento y competencia, claro que tiene condiciones, mas no es solo por eso, por lo que la enfermera que puede asumir, ella debe tener preparación. Debe tener competencia sabe. Entonces eso vale porque quien es enfermera o no, es más fácil decir que la enfermera no puede asumir porque no tiene competencia, eso no es verdad, ella puede [dirigir] como cualquier otro profesional (E 2).*

Analizando el carácter técnico-científico, es esencial percibir el nivel académico o preparación de la enfermera, para ocupar el cargo de directora general de un hospital, de ahí que, este aspecto se califica como un polo técnico, al conocimiento y una práctica científica a la política y lo administrativo como procedimiento, este último que facilita la práctica de la gestión<sup>8</sup>. Este elemento es significativo, pues a medida que el universo del conocimiento técnico-científico de un profesional se amplía, en virtud de los cargos ocupados, se ofrecen las condiciones de asumir oportunidades al correr de su vida profesional.

De tal manera se puede modificar el abordaje de la gerencia, con un enfoque nuevo y reflexivo, pues la habilidad técnica se relaciona con el dominio de los procedimientos en general y en particular los procesos administrativos gerenciales. Para proyectar la calificación profesional, sin duda, las competencias requeridas por la institución tienen que responder a las expectativas en la contribución esperada de cada cargo. Estos aspectos tan imprescindibles son definidos como competencias, las responsabilidades, los conocimientos, experiencias, habilidades así como otros requisitos profesionales y personales necesarios para el ejercicio del cargo, visualizando que los resultados deseados deban impactar en el desempeño humano positiva o negativamente<sup>1</sup>, para confirmar este pensamiento se preguntó: ¿La enfermera tiene conocimientos y competencia para desarrollar el cargo de directora de hospital? El resultado fue:

*Yo creo que sí, sólo que así... No nos podemos imaginar, un recién graduado saliendo de la licenciatura y asumiendo una dirección general, yo creo que le faltaría para eso, es necesario dejar claro, que se necesita un cierto grado de madurez, de conocimiento, es compleja la cosa, no es simple (...) Entonces debe tener un conjunto de habilidades y de competencias y una cierta experiencia y madurez. (E 2).*

## **Conocimientos y competencias para dirigir hospitales**

Torres DG, Tyrrell MAR

Esc Anna Nery Rev Enferm 2010 jan-mar; 14 (1): 71-75

con nivel de excelencia profesional, ética, científica y una buena práctica, permiten tener una mejor contribución al bienestar social,<sup>9</sup> traduciéndose indiscutiblemente en una competencia profesional exitosa, sin olvidar que ésta sólo puede ser constituida en la práctica y, no es sólo saber, el saber hacer es inseparable, si se desea desarrollar competencias; de ahí lo trascendente de aprender para qué sirve el conocimiento, cuándo y cómo aplicarlo. Para conseguir un alto nivel de competencia, ésta se debe concatenar con el conocimiento, por ello decidimos saber si la enfermera debe tener conocimientos específicos para dirigir hospitales:

*Yo creo que sí; nosotros hoy estamos en un gran proceso de reforma curricular y con base en ese modelo nuevo a luz de los nuevos paradigmas, donde la gente necesita usar la metodología de problematización, metodologías problematizadoras que sea ese el aprendizaje basado en problemas de Paulo Freire yo creo que sí y tener una disciplina que también permea a toda la formación, esa la cuestión de la gestión (...) yo creo que sí (E 2).*

Es importante considerar la experiencia profesional docente, plasmada en la currícula de formación de los profesionales, como se manifestó anteriormente, ya que sirven para fundamentar las transformaciones profesionales, que se traducirán en cambios de actitud hacia la calidad, en la práctica, o ejercicio profesional, destacándose dentro de ellas la motivación, porque ésta y el proceso educativo se ven favorecidos a través de estrategias participativas, facilitando el intercambio de experiencias y relaciones de la práctica diaria; también la vivencia de casos reales y concretos de participación, así como el desarrollo de ejercicios sobre problemas sugeridos en el proceso de formación de las diversas disciplinas. El propiciar una capacitación específica, conlleva a un alto grado de satisfacción y compromiso institucional,<sup>7</sup> además, como experto en el proceso de gestión de la atención a la salud, el personal desarrolla y aplica habilidades creativas en su capacidad técnica, para mejorar los procesos, incrementándose la comunicación y el trabajo resolutivo.

No menos interesante es señalar el resultado de los soportes académicos, en el ámbito administrativo para dirigir un hospital, lo cual se constató con las respuestas manifestadas:

*Nosotras [las enfermeras] tenemos como una visión, mucho más holística, mucho más disecionada para salud como un todo, desde la parte de las emociones, por eso creo que sea diferente nuestra formación, en cuanto la experiencia técnica, en el sentido de la iniciativa, de la innovación, de la creatividad.*

*interpersonal, no somos tan endiosadas, más tenemos una relación cerca de la gente, mucho más próxima en el lenguaje, en comprender el proceso humano en el cual la persona está viviendo, de verlo dentro de un contexto y una familia, nosotros por definición somos una profesión de ayuda, una profesión de interacción, por eso es que no es lo mismo, creo que un hospital aun en el área biomédica puede ser perfectamente dirigido por una enfermera (E 4).*

Reflejada la complejidad de los servicios de salud en sus procesos de gestión clínica y administrativa que incluyen proyectos de mejora continua de cada área, servicio o departamento y, aunado a la administración del elemento humano con una diversidad de criterios, ideologías y diferentes formas de relacionarse con los usuarios de los servicios de salud, la dirigente enfermera es capaz de aplicar la regla de oro: En la dinámica de las relaciones humanas, la empatía y humildad; es decir, ponerse en el lugar de otro, en aras de una buena convivencia, sin menoscabo de la mutua dignidad como seres humanos<sup>5</sup>, de esta manera dirigir con sensibilidad, poniéndose de manifiesto otra de las capacidades de adaptación de estas profesionales, que hacen diferente al ejercicio profesional en éste y en algunos aspectos más. Confirmándose que los conocimientos sobre áreas administrativas, son base en la formación, como se muestra a continuación.

*Creo que hay médicos muy buenos en administración, que son los menos, porque en general los médicos están orientados a la parte clínica (...). Entonces yo creo que existen médicos muy buenos, pero yo sé que frente a un médico nuevo o que no le gusta la administración, cualquiera enfermera le gana, cualquier enfermera le gana y si una enfermera tiene destreza en la parte administrativa, lo hace aún mejor, estoy convencida de eso. (...). Yo me implanté un plan de trabajo estratégico, o sea apliqué los conocimientos administrativos que las enfermeras tenemos. Digo eso por que somos mayoría las que nos dedicamos a la administración. Cosa que los médicos jamás te van hacer, por no estar en tema de la sistematización y ni de los procesos. (E 3).*

La identificación de experiencias en la gerencia de instituciones de salud, sirve para el rescate de la interacción con el equipo, reflejando diferentes aspectos entre los

profesionales, mostrando posiciones de intervención que ayuden al fortalecimiento de las condiciones sociales dentro del hospitalario. También se constató que las enfermeras

diferencia profesional, asociada a la intención frente a sus habilidades con los pacientes y subordinados. Igualmente, se constata la humanización, al reconocer el proceso de comunicación entre el profesional y la persona que es cuidada en su contexto familiar.

La calificación profesional es requisito fundamental de desempeño, consecuentemente al analizarla, se busca conocer el nivel de competencia o capacitación profesional requerida para lograr el desempeño esperado, cuando una persona está calificada para ejercer determinado cargo, estamos confirmando que las competencias existen, no solamente las que derivan del otorgamiento de un título profesional, si no las caracterizadas por un conjunto de conocimientos y prácticas que permiten la realización de una tarea significativa.<sup>1</sup> En ese sentido, el gerente es responsable de facilitar la adaptación en el camino, debiendo dar atención a la atmósfera en transformación, identificar tendencias, conceptuar significados, proyectar cambios necesarios y tolerar incertidumbres y riesgos.

En función de estas ideas, se hace indispensable determinar el nivel de competencias de las enfermeras, cuestionando si existen carencias profesionales en ellas, para dirigir hospitales. Este hecho nos sorprendió dada la seguridad y firmeza en sus respuestas presentadas a continuación:

*Yo creo que desde el punto de vista profesional, el cargo no me presentó ninguna carencia (...). Pienso que técnicamente y administrativamente y como gestora, no podía decir que me quedó grande el cargo. Creo que dominé las cosas, y controlé bien los presupuestos, tal como la evaluación el control, las metas (...) yo no me veo que haya tenido dificultades, nunca me estresé en el cargo. (E 3).*

Esta declaración nos lleva a reflexionar sobre la legitimidad expresada, en la intención de mostrar que, indudablemente para calificar en cualquier nivel académico es necesario reflejar la competencia para realizar cambios sociales profundos, requiriendo habilidad, competencia, compromiso y toma de decisiones, verificando el cumplimiento de metas y/o de objetivos; de ahí que para tener una estandarización de calidad en el trabajo profesional, la estrategia puede ser la certificación en el área gerencial, definido a éste como<sup>1</sup> el proceso mediante el cual se demuestra que un profesional cumple con los requisitos establecidos para el ejercicio profesional o área de desempeño; esta certificación es el reconocimiento hecho por una instancia oficial que cumple los requisitos académicos y estándares de competencia establecidos para el ejercicio.

Además, se debe atender futuras oportunidades de ascenso profesional, objetivando tanto el crecimiento personal como el

## REFERÊNCIAS

1. Fernández A, Barajas G. Profesión, ocupación y trabajo. Eliot Fredson y la conformación del campo. México (DF): Pomares; 2007. p. 27.
2. Hernández RS. Metodología de la investigación. 2<sup>a</sup> ed. México (DF): McGraw-Hill; 2002. p. 45-6.
3. Penuela VA. La transdisciplinariedad más allá de los conceptos, dialéctica. Andamios: rev investig. [on-line] 2005 jun; [citado 9 nov 2009] 1(2):[aprox 36 telas] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx>
4. Gerrish K, Lacey A. Investigación en enfermería. 5<sup>a</sup> ed. México (DF): MacGraw Hill; 2008.p. 330.
5. Testa M. Pensamiento estratégico y lógico de programación: el caso de salud. Buenos Aires (AR): El Lugar Ed; 1995. p. 45.
6. Trench ME. Gerenciamento de conflitos e negociação. In: Kurgant P, coordenadora Gerenciamento em enfermagem. São Paulo (SP): Guanabara Koogan; 2005. p.64.
7. Martínez RA, Chávez RS, Cambero GEG. Gestión de la calidad en los servicios de salud. Guadalajara (MX): Universidad de Guadalajara/Fondo Editorial Universitario 2007. p. 209.
8. Barbosa L, Teixeira MG. Reflexão sobre o cuidado como essência da liderança em enfermagem. Esc Anna Nery Rev Enferm 2009 jan/mar; 13 (1) 181-87.
9. Instituto Costarricense de Electricidad. Desarrollo humano personal y laboral, [on-line] ene 2009 [citado 25 fev 2009] [aprox. 4 telas] Disponible en: <http://www.grupoice.com/esp/>