



2021 - Año del homenaje al Premio Nobel de Medicina Dr. César Milstein

## LICENCIATURA EN ENFERMERÍA

### TALLER DE TRABAJO FINAL

## PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### Desempeño de actividades y habilidades gerenciales para la gestión del cuidado enfermero

Estudio descriptivo transversal a realizar con profesionales de Enfermería, Clínica Santa María, Alta Gracia, Córdoba, segundo semestre del año 2022


#### Asesora Metodológica

Prof. Esp. Marina Fernández Díez

#### Autores

Ferreira, Leonela Alejandra 

Prienza, Melanie Maricel 

Rojo, Federico Ezequiel 

Córdoba, agosto 2021

## Datos de autores

**Ferreira, Leonela Alejandra:** Técnico profesional enfermera; egresada de la escuela de Enfermería, de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de Córdoba en el año 2017.

**Prienza, Melanie Maricel:** Técnico profesional enfermera; egresada de la escuela de Enfermería, de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de Córdoba en el año 2017.

**Rojo, Federico Ezequiel:** Técnico profesional enfermero; egresado de la escuela de Enfermería, de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de Córdoba en el año 2018.

Actualmente, se desempeña como enfermero profesional en la Clínica Santa María de la localidad de Alta Gracia, provincia de Córdoba; en el servicio de guardia central.

## **Agradecimientos**

Le agradezco a Dios por guiar mi camino y brindarme sabiduría. A mi madre por alentarme a superarme tanto a nivel personal como profesional y por su apoyo incondicional a lo largo de la carrera.

**Ferreira Leonela**

Le agradezco en primer lugar a mi abuela, madre de crianza que siempre ha abogado por mi bienestar en todos los aspectos. Mujer, que sin dudas me alentó y guio a ser buena persona, ante todo. Y en segundo lugar a mi papá, persona excepcional en mi vida que me enseñó que todo se logra luchando y acudiendo al esfuerzo diario. También, por supuesto a Dios por mantener mi cordura en mis días de agobio, dando fortalezas.

**Prienza Melanie**

Le agradezco a mis compañeras y amigas que desde hace 5 años trabajamos juntos en equipo, y la vida nos llevó a continuar juntos con esta amistad hermosa, los tres sabemos el esfuerzo y sacrificio que hemos tenido en estos años y doy las gracias que hemos podido superarlos juntos.

**Rojo Federico**

## INDICE

PRÓLOGO .....	1
CAPITULO I: Problemática en estudio	
1.1 Planteo del problema .....	3
1.2 Definición del problema.....	11
1.3 Justificación del problema.....	11
1.4 Marco teórico .....	13
1.5 Conceptualización de la variable.....	34
1.6 Objetivo general y específicos.....	40
CAPITULO II: Diseño metodológico	
2.1 Tipo de estudio .....	41
2.2 Operacionalización de la variable .....	41
2.3 Población.....	43
2.4 Técnica e instrumento de recolección de datos .....	43
2.5 Planes.....	45
2.6 Cronograma.....	49
2.7 Presupuesto.....	50
Referencias bibliograficas .....	51
Anexos .....	54
Notas de autorización .....	55
Consentimiento informado .....	58
Instrumento.....	59
Tabla matriz.....	65

## **PRÓLOGO**

La profesión de enfermería se desarrolla en diversos contextos, por lo que evidentemente las acciones se caracterizan por ser polivalentes, con un alto grado y valor de formación académica, contenido multidisciplinario con el propósito esencial de impartir cuidados de calidad. Es por esta razón, que la disciplina se sustenta en paradigmas y teorías que aportan al crecimiento y la producción de nuevos conocimientos respecto al objeto de estudio, que, en esencia, es el cuidado de las personas desde un marco integral.

Así mismo, es imprescindible destacar la preponderancia de los servicios de enfermería a través de la gestión del cuidado en las organizaciones sanitarias, lo cual simboliza la unificación de todas las intervenciones, cuidados y actividades que prestan a la sociedad en general, acudiendo al manejo de habilidades necesarias, para direccionar no solo a un grupo de personas, sino que simultáneamente recursos materiales y económicos; impartiendo innumerables esfuerzos tanto cognitivos, como individuales marcando la transcendencia en el sector salud.

Los gestores de enfermería que se desempeñan en las diversas áreas de acción necesitan ciertas competencias esenciales para la práctica profesional, que son fundamentales para realizar la labor de gestión en forma eficiente, lo que radica en el nivel de responsabilidad exigente como así los imperativos que devienen de las cuestiones ético legales.

La gestión, profundiza las innovaciones puestas en marcha; así mismo reconoce los procesos y conocimientos que asienten como herramientas esenciales para seguir avanzando a través de operaciones que posibiliten su consolidación integrándolas en la cultura profesional.

Es así, por lo que se destaca la relevancia de estudio, fijando especial atención, a la dirección del departamento de enfermería, la cual supone desplegar un tipo de liderazgo democrático, con la posibilidad de desarrollar prácticas del cuidado, proporcionando satisfacción, a razón de las necesidades que exhiban los pacientes.

El enfermero/a responsable de la gestión tiene que tener en cuenta valores, actitudes y fundamentos de la profesión, lo que de este modo le brindara una visión más específica respecto a la gestión y administración como su alcance y valor, remarcando la funcionalidad, sistematización y organización que conlleva dicho proceso.

El presente trabajo de investigación, de tipo descriptivo-transversal, el cual se llevará a cabo con los profesionales enfermeros de la Clínica Santa María en la localidad de Alta Gracia, provincia de Córdoba durante el segundo semestre del año 2021, tiene como propósito proveer conocimientos sobre la importancia del desempeño de las actividades y habilidades gerenciales de los profesionales enfermeros gestores, las cuales influyen directamente en el comportamiento y bienestar de los pacientes.

El desarrollo del mismo se organiza en dos capítulos:

Capítulo I: Planteo del problema; donde se expone la temática en estudio, incluyendo la descripción de la problemática planteada, contextualización de lugar, antecedentes, observaciones de la realidad, justificación y definición. Por consiguiente, el marco teórico, mediante el cual, a través de la búsqueda de información, se desarrollan las bases teóricas que sustentan la investigación como así también la definición conceptual de la variable en estudio con sus respectivas dimensiones e indicadores, de la cual se desprenden los objetivos del mismo.

Capítulo II: Diseño Metodológico, mismo que describe la metodología que se empleará para el desarrollo del mismo, el tipo de estudio, la técnica e instrumento a utilizar, la operacionalización de la variable en estudio y las etapas de recolección, procesamiento, presentación y análisis de la información a recopilar.

Además, se encuentran disponibles las referencias bibliográficas consultadas y los anexos que sirven de respaldo al proyecto de investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEO DEL PROBLEMA**

A lo largo de los siglos, la humanidad en su conjunto, se ha unido de diversas maneras para alcanzar sus metas en un cierto lapso de tiempo, motivo por el cual se efectuó consiguientemente el surgimiento de la administración.

El hombre, el cual se encuentra y despliega constantemente dentro de un contexto socio-cultural, con la necesidad de establecer orden, jerarquía y fomentar la organización, decide de algún modo construir nuevas estructuras y paradigmas respecto a la gerencia; concepto que generalmente, está directamente asociado a una empresa o institución, lo cual tiene como propósito direccionar a un grupo de subordinados para alcanzar el éxito.

Así mismo, la administración, permite no solo darle un orden a las actividades para que se lleven a cabo, sino que además proporciona las herramientas necesarias para dirigir a los diversos grupos humanos, que en si son la clave para lograr los objetivos, por lo que Chiavenato (2020) considera a:

Las personas como socios activos y proactivos de las organizaciones. Como tales, son las que proporcionan conocimientos, habilidades y competencias, pero, sobre todo, aportan lo más importante para las organizaciones: la inteligencia que genera decisiones racionales y que imprime significado y rumbo a los objetivos del negocio (pp.21-22).

Esto solo refleja cuán importante es el factor humano en los diferentes procesos o actividades que se originan en las organizaciones de cualquier índole.

Para que esto se dé, es fundamental llevar a cabo la gestión del talento humano. Ésta, tiene su origen en la administración, cuyo fin según Hernández Ortiz y Gómez Torres (2010) será conducir a las personas para que realicen cualquier actividad y lograr con éxito las metas de la organización (p.3). Sin importar en donde se perpetúe, dicha meta será la misma, conseguir que el grupo de personas trabaje en conjunto aprovechando al máximo sus capacidades para el beneficio, sea para la empresa, para sí mismos, como para otros.

La gestión no solo es aplicable sobre un escenario empresarial, sino que también se puede emplear en el ámbito de la salud, tomando en consideración el punto de vista a través del cual, se enfatiza que la integración de las actividades, no estarán dirigidas al

logro de un designio económico en sí, sino que se encontrarán más bien, encaminadas a mejorar la salud de las personas. Tal es así, que es primordial el trabajo interdisciplinario del equipo sanitario, siempre a favor de la contribución inherente de la salud de las personas.

En lo que respecta Hernández Ortiz y Gómez Torres (2010):

Si nos adentramos en el área de la salud, muchos profesionales, específicamente de enfermería, suelen adoptar conceptos empresariales relacionados con la administración o gestión, como también de otras áreas que no pertenecen a su espacio laboral, lo que claramente conlleva al desarrollo ineficaz de sus funciones (p. 627).

La profesión de enfermería, se orienta hacia la promoción y prevención de la salud de todos los individuos, familias y comunidad, efectuando una atención integral de calidad, equitativa, cooperativa en un marco donde las particularidades socio-económicas y culturales de la sociedad, permiten comprender e implementar un abordaje estratégico en cuanto al estudio de los problemas de salud.

Las acciones de los profesionales, se caracterizan fundamentalmente por ser polivalentes con un alto grado de formación académica, contenido multidisciplinario, lo cual, a través del Proceso de Atención de Enfermería, se logra sistematizar los cuidados, planificar y ejecutar intervenciones, lo que a su vez, implica poseer una capacidad de análisis mediante un pensamiento crítico reflexivo, considerando que los enfermeros son aquellos trabajadores que establecen un contacto directo con el paciente.

Tal es así, que no solo ejercen actividades puramente asistenciales, sino que también transforman sus prácticas en otros campos de acción, como la docencia, ya que son educadores por excelencia en todos los ámbitos donde cumplan su labor; la investigación, lo que le permite seguir creciendo, actualizando y generando nuevos conocimientos en relación con la profesión, adoptando nuevas formas de innovación del cuidado, con la finalidad de mejorar las actividades anteriores; y de gestión habiendo un desplazamiento notorio de esas funciones, hacia aquellas actividades más bien administrativas, donde se acentúan y visualizan determinados procesos de calidad con respecto al cuidado.

Surgen de esta manera, nuevos roles donde los profesionales deben adaptarse a la eventual realidad, con el propósito de utilizar, por un lado, las nuevas tecnologías, procurando adquirir dominio y optimizar las practicas del quehacer diario; y por otro,



integrar sus ocupaciones básicas junto a lo administrativo, reconociendo que enfermería como ninguna otra profesión, tiene las capacidades, habilidades e idoneidades suficientes para liderar un servicio, gestionando al mismo tiempo el cuidado humanizado.

Los esfuerzos que realiza enfermería a nivel mundial para acceder a diversos ámbitos relacionados con la profesión le otorgan la posibilidad de colaborar y participar en diferentes espacios que son esenciales para el logro de una cobertura universal. Tal como lo expresa el informe sobre la Situación de la enfermería en el mundo 2020:

En 78 países (el 53% de los que respondieron) se dispone de un programa nacional de fomento del liderazgo en la enfermería. La presencia de un puesto de funcionario jefe de los servicios públicos de enfermería (o equivalente) y la existencia de un programa de liderazgo en la enfermería están asociadas con un entorno regulatorio más sólido en el sector. (Organización mundial de la salud (OMS) 2020, p.7).

Aunque estadísticamente se observa que el liderazgo enfermero va en aumento, no lo hace en la medida esperada, debido a que en algunos países todavía es necesario implementar programas que incentiven y desarrollen las capacidades relacionadas al liderazgo, administración y gestión de enfermería. En lo que respecta a la Región de las Américas, se expresa lo siguiente:

...las Américas también es la región de la OMS con estándares más bajos para la educación interprofesional (49%), lo que evidencia la necesidad de avanzar más en este ámbito, ya que los profesionales de enfermería representan más de la mitad de los trabajadores de salud y desarrollan tanto acciones específicas de cuidado de enfermería como acciones complementarias a las demás áreas de la salud (Cassiani, Munar, Umpiérrez Ferreira, Peduzzi, Leija Hernández, 2020, p.1).

En su análisis del informe publicado por la OMS, evidencian la necesidad de aumentar la formación de los profesionales e instaurar mecanismos que impulsen al crecimiento del mismo desde todos los aspectos que ésta abarca.

En lo que respecta a América Latina, actualmente se le dificulta seguir la tendencia de implementar la formación de *enfermeros de practica avanzada* (EPA) para lo cual Cassiani (2020), explican que “En América Latina, por ejemplo, no existen ni la regulación ni la formación necesarias para las EPA en la atención primaria de la salud.” (p.1). Lo cual implica una desventaja a nivel profesional ya que su nula consumación,

dificulta que estos puedan desarrollar al máximo sus capacidades y habilidades como gestores y de participar en los espacios de decisión.

En definitiva, se puede decir que, para que se desarrollen estos cambios, es esencial contar con diferentes políticas y programas que proporcionen los espacios para su producción.

Por lo tanto, es imprescindible destacar la preponderancia de los servicios de enfermería en las organizaciones sanitarias, lo cual simboliza la unificación de todas las intervenciones, cuidados y actividades que prestan a la sociedad en general, acudiendo al manejo aptitudinal de habilidades necesarias, para direccionar no solo a un grupo de personas, sino que simultáneamente recursos materiales y económicos; impartiendo innumerables esfuerzos tanto cognitivos, como individuales marcando la transcendencia en el sector salud.

Por lo expuesto anteriormente, se pondera la necesidad de resaltar el grado de responsabilidad, compromiso y cuestiones éticas que los enfermeros deben afrontar diariamente, con el objeto de brindar cuidados integrales.

Asimismo, para Soto-Fuentes, Reynaldos-Grandón, Martínez-Santana, Jerez (2014):

los procesos gerenciales en dicha disciplina claramente requieren de competencias que representen y validen la conciliación de la gestión del cuidado, al mismo tiempo fomentando una combinación entre las prácticas y la administración; lo que por consiguiente esto llevara a la disminución de las inequidades sociales, en lo que influye dentro de la interacción dinámica del proceso salud-enfermedad (p.85).

A su vez, la formación académica, conocimiento e implementación de la Ley 24.004 del Ejercicio Profesional, permite adoptar un enfoque holístico del objeto de estudio, no obstante, la pertinencia y el desarrollo de la capacidad institucional como de los profesionales de enfermería, manifiestan la habilidad de ejecutar de manera efectiva la combinación de los saberes científicos, para alcanzar una organización adecuada dentro de los servicios.

Atento a esto, es que diversos estudios e investigaciones sobre el tema en lo que respecta a América Latina, demuestran significativamente las problemáticas sobre el tema, remarcando lo imprescindible que se torna abordar la gestión del cuidado, en relación al desempeño de los profesionales, que indudablemente interfiere en la prestación del servicio.

Callata Valencia (2016) indago acerca de la relación entre el perfil gerencial y desempeño laboral de jefes de enfermería mediante un diseño de investigación descriptivo correlacional realizado en establecimientos de la salud de la RED en Puno Perú, el cual revela que:

El 14.3% con competencia gerencial buena tienen desempeño gerencial bueno y tendencia hacia la excelencia en el 11.7%". (...) lo que demuestra que a, mayor competencia gerencial mejora será el desempeño laboral de los jefes de enfermería en los establecimientos de salud (p.67).

Por tanto, es que se afirma aún más las dificultades que los enfermeros gestores deben sobrellevar al instante de ejercer o desempeñar sus funciones como tal. Considerando que son múltiples factores los que obstaculizan su labor, generando al mismo tiempo un déficit en los procesos de planificación, evaluación y organización.

En Argentina, Arias, Mesquida, Dinardo (2015) realizaron una investigación a través de la metodología investigación-acción sobre

Gestión de calidad y planificación practica: una oferta de servicios que minimice los riesgos para los usuarios y los trabajadores de enfermería" en la provincia de Santiago del Estero. El cual se resaltó que "la gestión participativa se ve como un recurso escaso, debido a la falta de liderazgo y de formación de quienes dirigen los destinos de la institución (p.26).

Esto pone en énfasis la importancia de llevar a cabo un modelo de gestión que permita la inclusión y participación del equipo de trabajo de enfermería en pos de brindar cuidados de calidad y mejorar las prácticas de gestión en los diferentes servicios.

En lo que respecta a la Provincia de Córdoba, en la actualidad no se evidencian estudios e investigaciones actuales respecto al tema en cuestión desde la perspectiva planteada, lo que no significa que la temática pase desapercibida, sino al contrario, en algunas ocasiones se remarca el interés de su estudio para la profesión, como además para los profesionales que realizan la labor de gestor en el ámbito de la salud pública y privada analizado desde otro enfoque.

A raíz de que se viene mencionando, la Clínica Santa María, no está ajena a esta problemática. Es una institución que pertenece a la Red Integrada del Hospital Italiano, la cual se encuentra ubicada en la localidad de Alta Gracia al sur de la provincia de Córdoba.

Sus cometidos, como organización sanitaria, se centran en diversos modelos de cuidado, cuyo propósito es el restablecimiento de la salud de la familia y comunidad, conservar y fortalecer la excelencia en la calidad de atención, en base del respeto de la dignidad e igualdad de las personas.

Brinda, además, prestación a través de un sistema privado de obras sociales, en la cual la principal atención se centra en el Programa de Atención Médica Integral (PAMI), como así también a otros beneficiarios.

Para responder a las posibles demandas del servicio la institución cuenta con una dotación de personal multidisciplinario, de los cuales 30 corresponden al personal de enfermería, que cumplen sus funciones basadas en las características de los usuarios y de la atención específica requerida.

Tal así, que la organización del trabajo de enfermería se basa en las disposiciones que realiza el o la jefa de enfermera responsable en ese momento, el cual tiene en cuenta aspectos como las necesidades de atención, disponibilidad de recursos humanos y materiales necesarios para prestar cuidados efectivos de forma integral y aprovechar el desempeño de los enfermeros en los diversos servicios.

Asimismo, se logra observar algunas características principales que desembocan en la estructura interna de la institución, en cuanto a la organización del trabajo, factores externos que sin duda obstaculizan el desarrollo adecuado de la gestión enfermera tales como:

- El servicio de enfermería, en la actualidad, presenta grandes desafíos que debe superar al momento de desempeñar y ejercer la profesión dentro del ámbito práctico.
- Uno de los obstáculos más prominentes que los profesionales atraviesan en el ejercicio de sus labores, es la falta de reconocimiento.
- No se destaca la labor de los profesionales enfermeros, en relación a su cometido como gerente.
- En el escenario de las tareas o funciones administrativas, se observan factores que intervienen en la motivación, como los intereses personales, creencias, valores y significado que representa el acto de supervisar o direccionar un grupo de trabajo.
- Hay escases de recurso humano y material.
- Inadecuada organización y distribución del personal en los servicios.
- No cuenta con un departamento de enfermería.
- Ausencia de liderazgo y falta de comunicación interpersonal.

- Indiferencia entre los niveles de formación académica.

Motivo, que lleva a plantear los siguientes interrogantes:

*¿Cuán importante es el desarrollo y ejecución de las actividades y habilidades puramente gerenciales, para obtener una gestión pertinente dentro de los servicios?*

Soto-Fuentes, Reynaldos-Grandón, Martínez-Santana, Jerez-Yáñez, (2014) expresan que:

la complejidad y responsabilidad de la práctica de enfermería requiere de un desarrollo profesional continuo. Adquirir el estándar de desempeño adecuado en todas las competencias laborales, resulta difícil. No solo, se requiere de la apreciación y adquisición de las competencias mínimas al momento del egreso, sino que además se trata de un desarrollo permanente dentro del ámbito laboral. Hecho, que particularmente está asociado cuando se habla de las habilidades y desempeño de actividades gerenciales. Apuntando, desde una concepción que postula las responsabilidades y funciones de los enfermeros/as gestores, mediante una redefinición en el contexto del sector salud. Reconociendo, que la formación de los profesionales es compleja, y la preparación de un líder es un componente crítico, como a la vez sustancial (p.90).

*¿En qué aspectos, la gestión del cuidado se relaciona con el desempeño de actividades y habilidades que realiza el gestor dentro de los servicios de enfermería?*

Gaviria García, Arrieta Reales y Maidana de Zarza, (2018) afirman que:

para llevar a cabo la gestión de enfermería es necesario establecer un equilibrio entre conocimiento y experiencia laboral, dado que su combinación brinda la posibilidad de enfrentar diversas situaciones y proponer soluciones acordes para la toma de decisiones en el ámbito profesional (pp.113-115).

*¿El liderazgo es esencial en estas prácticas?*

En lo que respecta al tema Rojas Huanca y Villasante Montes (2018) expresan que:

Es importante que la enfermera(o) adopte de manera cotidiana un adecuado liderazgo favoreciendo su clima organizacional y lograr un empoderamiento en la profesión. Es importante que en las relaciones interpersonales exista una buena comunicación, así como la coordinación de esfuerzos para el desarrollo de un trabajo armónico y productivo. El mantener buena comunicación en el líder hace que pueda conocer a cada miembro de

su equipo, y de esta manera asignar y exigir el cumplimiento de sus deberes, por ende, logrará el trabajo eficaz y lograr los objetivos (p.15).

*¿Cómo es el desempeño de actividades y habilidades gerenciales llevadas a cabo por los profesionales enfermeros en los diferentes servicios?*

Cajaleón Palacios (2017) en su investigación sobre Relación del desempeño de la enfermera asistencial y la gestión de la enfermera jefe en los servicios de una institución de EsSalud-2017, expresa que:

Las enfermeras(os) que se desempeñan en el área de jefatura tienen como actividades más importantes la gestión con las personas, procesos que se centran en el usuario interno y externo, lo que significa proveer guías para el equipo de enfermería, supervisar el cuidado de enfermería, planeación, evaluación y organización de la carga de trabajo de acuerdo al staff y las condiciones de trabajo, el flujo de pacientes, las actividades rutinarias de los servicios, realizar reuniones de equipo y actividades de cooperación, afrontando de manera responsable las actividades de comunicación y el manejo de información (pp.116-117).

Al realizar un análisis reflexivo de los interrogantes, se destaca que existe poca información fehaciente, fundamentalmente, respecto a la función de gestión y administración en enfermería, por lo que se vuelve interesante ahondar aún más sobre la temática.

Sin dudas, para llevar a cabo una eficaz y eficiente gestión de enfermería es necesario que esta se ejecute a través de diferentes enfoques y teorías, cuya importancia pasa desapercibida en los servicios de salud afectando de manera significativa la labor de gestión, lo cual influye en el desempeño y el desarrollo de las habilidades gerenciales del profesional de enfermería, para lo cual es importante, ya que limita su participación en otros ámbitos que no sea en la parte asistencial.

Resaltando, que dicho contexto favorece el establecimiento de lineamientos generales, las limitaciones que a cada gerente le corresponde, acorde a su puesto; disminuye de esta manera los conflictos de intereses.

Debido a que las consultas bibliográficas han aportado conocimientos de manera parcial o en algunos casos insuficientes a los interrogantes formulados, es que se considera el siguiente problema de estudio:

¿Cómo es el desempeño de actividades y habilidades gerenciales para la gestión del cuidado enfermero por parte de los profesionales en los servicios de enfermería, en la Clínica Santa María, de la localidad Alta Gracia, Córdoba en el segundo semestre del año 2022?

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El equipo de enfermería, procura un alto involucramiento en los procesos de asistencia sanitaria, lo que permite una mayor relación con los pacientes, optando un rol activo en la seguridad de éstos y en la calidad asistencial.

Es por esta razón, donde persiste la necesidad de llevar a cabo este proyecto, para dar a conocer la importancia del desempeño de las habilidades y actividades gerenciales de los enfermeros a cargo, las cuales influyen de forma directa y permanente en el comportamiento y bienestar de los pacientes.

Porque la profesión entiende que la salud de la población se debe conceptualizar desde sistemas complejos, mediante la utilización e integración de diversas estrategias y paradigmas.

Esta situación, en efecto, establece por su parte la ejecución de los procesos de gestión y administración en los servicios de enfermería, lo que claramente, representa un valor teórico-conceptual; no solo por fomentar la eficiencia de prácticas del cuidado, lo que realmente hace a la esencia de la disciplina; sino que también admite el desarrollo de métodos sistemáticos, dentro del sistema de salud.

Por ello, es que la gestión, se convierte entonces en una prioridad de las instituciones sanitarias, siendo una de las razones principales, debido a que se encarga de planificar las acciones e intervenciones de forma adecuada, con la libertad de poder tomar las decisiones en aquellas situaciones adversas que vayan transcurriendo en los problemas de salud.

Otra razón por la que se enfatiza esta investigación, es que dichos procesos gerenciales favorecen la organización, dirección y control del recurso humano, material, económico haciendo hincapié fundamentalmente en el impacto de la atención.

El perfil que manejan los enfermeros/as dentro de los servicios de salud, tiene que ver con un nivel de responsabilidad exigente respecto a las competencias e imperativos lo que deviene de cuestiones ético-legales del ejercicio profesional.

La gestión, profundiza las innovaciones puestas en marcha; así mismo reconoce los procesos y conocimientos que asienten como herramientas esenciales para seguir avanzando a través de operaciones que posibiliten su consolidación integrándolas en la cultura profesional.

Por lo expuesto anteriormente, es que se destaca la relevancia de estudio, fijando especial atención, a la dirección del departamento de enfermería, la cual supone desplegar un tipo de liderazgo democrático, con la posibilidad de desarrollar prácticas del cuidado, proporcionando satisfacción, a razón de las necesidades que exhiban los pacientes.

El enfermero/a responsable de la gestión tiene que tener en cuenta valores, actitudes y fundamentos de la profesión, lo que de este modo le brindará una visión más específica respecto a la gestión del cuidado permanente.

Por tanto, la colaboración interdisciplinaria posee un amplio efecto conexo entre las distintas áreas, en lo que refiere a continuidad, intercambio de saberes y consultas entre colegas, para el alcance de una superación de aquellas competencias y habilidades inherentes.

La administración en enfermería, promueve la innovación de las prácticas diarias del ejercicio profesional, contribuyendo al desarrollo de nuevas estrategias, modelos y conceptualizaciones que forman parte de las acciones.

Así mismo, favorece el compromiso y la participación de los enfermeros/as gestores en la construcción de programas y protocolos institucionales, con el objeto de estandarizar y unificar criterios en relación a los cuidados de los usuarios.

Siendo de esta manera, la transversalidad de la gestión del cuidado enfermero, que aporta a la sociedad seguridad, manteniendo como directriz otorgar desde el máximo nivel de compromiso que dispone, garantizando al individuo, familias y comunidad, atención individualizada aplicada desde metodologías científicas.



## **MARCO TEÓRICO**

En conjunto con la evolución de la administración, la gestión es desarrollada para poner en práctica las diversas formas de dirigir las actividades que se realizan en las organizaciones con el fin de alcanzar con éxito sus objetivos. Lo que desemboca que ambos términos, se combinen para brindar diferentes enfoques que permiten la conducción de las tareas en una compañía.

El surgimiento de diversas teorías, perspectivas sobre el tema, han posibilitado moldear las ideas y prácticas que realiza el hombre dentro de una empresa. Lo cual permite transformar las concepciones relacionadas al proceso integral de llevar a cabo una función dentro de la misma.

Esto conduce a que el termino administración se diferencie conceptualmente de la definición pertinente de la Gestión en sí. Ya que las diversidades de concepciones otorgan diferentes visiones de cómo se deberían llevar a cabo cada una.

Como ser Koontz, Weihrich, Cannice (2017), afirman que:

la administración es un proceso, mediante el cual, a través de la organización, control y ejecución, se mantienen las acciones de las personas dentro de un grupo de trabajo, los cuales comparten objetivos en común. Del mismo modo, con el fin de delegar tareas y que éstas sean llevadas a cabo de forma eficaz y productiva, la administración permite abordar aquellas estrategias que favorezcan la eficiencia de los recursos dentro de un contexto en particular (p.4).

En el caso de Alvarado Falcón (2012), la define como:

La administración es en parte ciencia, arte y técnica. Como ciencia es un conjunto sistemático de conocimientos sobre la manera de actuar en determinadas circunstancias, arte en la habilidad práctica para aplicar los conocimientos de la ciencia y técnica porque utiliza procedimientos para obtener resultados (p.5).

Este autor hace hincapié en que, la administración al ser un cumulo de conocimientos, éstos son la guía que determinan el accionar del grupo humano y le permiten realizar determinada actividad con el fin de lograr un resultado.

Para Robbins y Coulter (2014), "la administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas" (p.7).

Ahora bien, la administración en enfermería se define como un proceso sistemático, cuyas actividades deben ser coordinadas y continuas, las cuales varían según las situaciones. Son implementadas por un profesional de enfermería, el cual deberá estar capacitado para lograr la conducción de las tareas, alcanzando los objetivos en los servicios. Al mismo tiempo, le permite formar grupos de trabajo.

Considerando que la enfermería es una profesión de servicios, cuya misión fundamental, es el cuidado de los seres humanos, en torno a sus experiencias de salud y enfermedad. Dicho esto, las enfermeras tienen dos funciones básicas: ser portadoras y gerentes de servicio. En el campo administrativo de dicha profesión, su perspectiva se combina con los métodos administrativos para prestar atención al usuario.

Respecto a la Gestión, la indagación sobre el origen etimológico ha permitido señalar que la misma deriva, según lo expresado por Manrique López (2016) "(...) viene de la raíz etimológica gesto, que procede del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de genere, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo (gestiones) (...)" (p.132) (sic).

Lo que permite dilucidar que la utilización del término gestión es sinónimo de gerencia, lo cual implica que, para llevar a cabo cierta actividad es necesario realizar ciertas acciones para poder obtener algún resultado. Por consiguiente, la gestión surge como una manera de hacer frente a la diversidad de procesos y actividades que integran el accionar de las personas dentro de una organización.

La gestión se percibe no solo en el ámbito de lo administrativo, sino que la misma es aplicada a otras áreas. Como ser, la gestión fue adoptada e implementada por enfermería a mediados de la década del sesenta, a partir de la rama gerencial concebida en ese momento. Donde, en primer lugar, el vocablo utilizado fue "administración", palabra proveniente del latín que, según Chiavenato (2001) (citado por Ceballos-Vásquez, Jara-Rojas, Stiepovich-Bertoni, Aguilera-Rojas y Vílchez-Barboza, 2015), se refiere al proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficacia y eficiencia (p.3).

Anteriormente, en la década de los ochenta, emergieron modelos y tendencias de mercado que permearon todos los saberes, razón por la que en la enfermería el término administración pasó a gestión, un concepto amplio relacionado con la toma de decisiones sobre aspectos económicos, financieros y políticos (Ceballos-Vásquez, Jara-Rojas, Stiepovich-Bertoni, Aguilera-Rojas y Vílchez-Barboza, 2015, p. 3).

A razón de ello, es que se vuelve necesario definir qué es entonces un gerente, cuál es su función y dónde desenvuelve sus labores como tal. Para de este modo, comprender como se relaciona e integra con las distintas disciplinas abocadas a este conjunto de procesos y actividades.

Robbins y Coulter (2014) afirman que “Un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa” (p.5).

La misión y función del gerente, no solo tiene que ver con un logro a nivel personal e individual; sino que tiene la responsabilidad de impartir ayuda a las demás personas del grupo de trabajo dentro de la organización. Implica, además coordinar el trabajo en su totalidad, como también involucrar actividades coherentes para sostener la organización y control, alcanzando su cometido, el cual refiere al logro de los objetivos.

Éste se ve inmerso en diferentes áreas que engloba el ejercicio de sus funciones, las cuales requieren de diversas exigencias según las circunstancias y en el nivel jerárquico en que se realicen.

Existen autores que hacen referencia muy amplia al término de gerente como ser Koontz, Wehrich & Cannice, (2017) al referirse a este tema no realiza una clara distinción de las jerarquías organizacionales, sino que las vincula desde un enfoque basado en el tiempo en que cada gerente se dedica a la realización de su función (p.6).

Por el contrario, Robbins y Coulter (2014), supone una distinción entre las jerarquías de la organización, donde los gerentes necesitan de tres funciones o habilidades básicas que favorezcan el desempeño de la gerencia.

En lo que respecta a las habilidades gerenciales para Robert L. Katz 1974 (citado por Robbins y Coulter, 2014) “son las destrezas necesarias para gestionar óptimamente una determinada organización, por lo que propuso que los gerentes necesitan contar con tres conjuntos de habilidades fundamentales: técnicas, humanas y conceptuales” (p.11).

Las habilidades técnicas son el conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales. Estas habilidades tienden a ser más importantes para los gerentes de primera línea, (...). Las habilidades humanas, mismas que involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo, (...). Por último, las habilidades conceptuales son aquellas

que utilizan los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas (Robbins y Coulter, 2014, p.12).

Respecto a la gestión enfermera, en el área de su objeto de estudio, que en esencia es el cuidado, se puede determinar que el gestor/a en los servicios sanitarios, corresponden y dependen de ciertas características, estructuras y elementos. Los cuales, claramente están delimitados en el marco de la disciplina propiamente, determinando, así pues, el conocimiento enfermero.

Al referirnos al contenido de los procesos administrativos, Mompert García y Durán (2018):

sostiene que el campo de la gestión de los cuidados se determina por la estructura, el proceso y la medición de los resultados de la atención de salud que aportan los profesionales enfermeros. En consecuencia, es el conocimiento, el método y el contexto de los cuidados lo que define el ser, el hacer y el estar del cuidado, siendo determinantes de la gestión de los cuidados. La gestión de los cuidados, por lo tanto, tiene una finalidad que se asienta en el conocimiento particular del cuidado enfermero y determina la investigación enfermera en el campo de la gestión de los servicios de salud (pp.299-300).

Esto, determina que la gestión del cuidado hace referencia a la consideración de la persona, desde el respeto de su dignidad humana. Lo que, al mismo tiempo conlleva a la ejecución de los métodos de análisis desde las diferentes variables que entran en juego, como así también el entorno que interfiere de manera directa en el proceso de recuperación de la salud. En contraste, *Mompert García & Durán Escribano (2018)*, expone los siguientes elementos de estudio para la Gestión del cuidado:

*Gestionar el conocimiento enfermero: es el conocimiento asentado en los contenidos teóricos, que integran saberes de otras disciplinas para elaborar sus propios conceptos y teorías que deviene la singularidad de la profesión enfermera respecto al cuidado de las personas. De este modo, es sustancial que los profesionales adopten una conducta de compromiso y solidaridad al momento de compartir sus conocimientos con sus pares*

*Los valores del cuidado: determinados por la percepción particular del cuidado que cada persona tiene de sí misma, los cuales se constituyen como un elemento de la construcción conceptual del cuidado enfermero. Este concepto determina la gestión de los valores del cuidado, que hace referencia a la consideración de la persona por su dignidad humana, definida como ser único y global. Considerando los valores tanto de la disciplina como del cuidado en sí.*

*Gestionar las tecnologías del cuidado: es el procedimiento por el cual se cubre una necesidad de cuidado humano, en los términos de mejor calidad de vida posible. (pp. 290-292).*

Es por dicho motivo, que este campo determina la estructura, el proceso y la medición de los resultados de la atención de salud.

Kérouak 2002 (citado por (Ceballos-Vásquez, Jara-Rojas, Stiepovich-Bertoni, Aguilera-Rojas y Vílchez-Barboza, 2015) define:

la gestión de los cuidados enfermeros, como un proceso heurístico dirigido a movilizar los recursos humanos y los del entorno con intención de mantener y favorecer el cuidado de la persona que, en interacción con su entorno, vive experiencias de salud (p.4).

En otro sentido, Valdebenito Pino, Barquero, Carreño (2015), definen a la Gestión del cuidado como:

un arquetipo de la gestión, situación que incorpora al profesional de enfermería. Requiere de herramientas tanto administrativas como metodológicas inherentes a la disciplina debidamente, lo que favorece proporcionar actividades coordinadas a partir del gestor/ra enfermero del cuidado, lo que al mismo tiempo le facilita la planificación, organización, dirección y evaluación de los recursos materiales y humanos (p. 129).

Es un proceso dinámico en la toma de decisiones referido a la salud y bienestar de las personas. Considerando la organización y utilización de los recursos en un contexto de calidad. En el proceso de gestionar, el enfermero/a tiene el compromiso de generar un clima de trabajo favorable y participativo, donde mediante la retroalimentación y un juicio crítico de los conocimientos, se logra ejecutar las prácticas del cuidado.

La gestión y administración en la profesión de enfermería, supone generar cuidados enfermeros de manera eficaz, con los estándares de calidad definidos. El modelo de gestión del cuidado, debe sustentarse en los valores profesionales, asentando de este modo, aquellos modelos teóricos y conceptuales de la disciplina, que guían la organización y funcionamiento de las unidades o servicios permitiendo la optimización de los recursos.

Tal así que, cuando hablamos de gestión del cuidado, se observa una especial importancia en el marco de la gestión clínica, donde se considera la diversificación de

las acciones e intervenciones, como así también el desarrollo de alternativas convencionales dentro de las instituciones.

Cabe destacar, por consiguiente, que la gestión adecuada de los cuidados se garantiza a partir de la responsabilidad y compromiso de los enfermeros/as gestores. No solo centrándose en ser eficaces como organizadores y supervisores de los recursos, de acuerdo con los fines de la organización; sino que deben incluir una orientación hacia la actividad asistencial a la persona y sus necesidades sin olvidar que debe hacerlo consolidando su liderazgo y potenciando la participación del personal.

Partiendo de esta base, la gerencia adquiere relevancia en todos los procesos, que, en este caso particular, intervienen en el mantenimiento y seguridad de la salud de las personas.

Por esta razón, el proceso administrativo se entiende, cómo el conjunto de funciones que tienen cómo resultado final, el cumplimiento de los objetivos de una organización. Éste, no es lineal, más bien se podría visualizar en círculo ya que, cada función se integra con el resto y el resultado de la integración de todas las funciones del proceso, se observa en el efecto de la gestión en una organización, específicamente en los servicios y unidades del departamento de enfermería como tal.

El desempeño de las actividades y funciones gerenciales según Robbins y Coulter (2014) "son una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo, que dependen de la consumación óptima de las cuatro etapas primordiales de dicho proceso gerencial" (p.9); Las cuales se especifican a continuación, con sus respectivas características:

La etapa de planeación, es aquella donde se definen en primer lugar los objetivos, con el simultáneo establecimiento de las estrategias definidas. Se desarrollan los planes, con la intencionalidad de integrar y coordinar las actividades. En definitiva, podemos decir que es el escenario donde el gerente toma las decisiones para lograr los objetivos propuestos.

En la etapa denominada organización, los gestores son los responsables de disponer y estructurar el trabajo. Momento concluyente, donde se organizan las actividades, estipulando dónde, quién y cómo se llevarán a cabo. Comprende la categorización de las tareas, como la delegación de roles en relación de las personas involucradas.

En tanto, la etapa de dirección es la situación donde el jefe/a cumple la misión de motivar a las personas del equipo y grupo de trabajo, mediante la resolución de conflictos. A su

vez, éste como líder que es, influye en los individuos, seleccionando los métodos de comunicación necesarios, para afrontar en consecuencia, las circunstancias que surjan en el lugar o servicio de trabajo.

Por último, la etapa de control está definida por una instancia de interconexión de los momentos anteriores. Es decir, que una vez que se instauran los objetivos, planes y estrategias; se decide y procede a la configuración del trabajo, se pone en acción el paso de control. Éste, no entra en juicio solo al final de todo el proceso, sino que, al contrario, el gerente lo produce durante todo su accionar, lo que le permite en su conjunto, detectar a tiempo cualquier dificultad durante la gestión de los cuidados, corrigiendo a tiempo, garantizando la calidad de los mismos (p.9).

De acuerdo a esto, el desarrollo de la gestión en enfermería, no solo está determinada con procesos puramente administrativos, sino que teniendo en cuenta el alcance que posee el profesional al momento de impartir un cargo, cabe destacar que, en ese sentido, todos los gerentes realizan actividades gerenciales, por lo que aquí radica el valor de constituir algunas diferencias y particularidades al respecto.

No obstante, reflexionando sobre las diversas posturas y enunciados de los autores, se deja ver la complejidad y abstracción que implica el acto de gestionar. Donde muchas veces, suele ser subestimado tanto por los mismos gerentes, como las políticas institucionales.

Esto lleva a redefinir cuestiones básicas, que se tornan elementales al instante de exponer el dilema que se presenta en base al desarrollo e implementación de los procedimientos administrativos en enfermería. Hace referencia, a que tanto los niveles organizacionales y las habilidades gerenciales, están directamente entrelazadas, con la finalidad de transformar el ambiente en el cual se desenvuelve el jefe/a enfermero, es decir todas aquellas condiciones que intervienen en dicho escenario.

En otras palabras, la dinámica ideal para que el profesional a cargo pueda obtener los resultados esperados, requiere en parte de una cultura organizacional liderada por el nivel gerencial adecuado, con su respectivo manejo de la habilidad gerencial. Conceptos, que en definitiva unifican la articulación de las funciones administrativas.

Por tanto, la gestión del cuidado depende no solo de las capacidades, competencias y niveles de formación profesional; sino que también de la identificación oportuna del cargo que ocupa en la institución sanitaria. Esto significa, que de acuerdo a nivel jerárquico que se ejecute, deberá entonces adquirir la habilidad procedente. Asimismo,

partiendo de esta idea, el gestor enfermero/a deberá llevar a cabo sus actividades acordes al rango perteneciente; tal así que, si ocupa una jerarquía estratégica como jefe del departamento de enfermería, optara por la habilidad conceptual; si lo hace como supervisor de servicio, entonces será la habilidad humana; finalmente si es del nivel denominado primera línea, es decir jefe de piso, le corresponde la habilidad técnica.

Esta categorización, permite establecer las limitaciones entre cada uno de los cargos o niveles respecto a la jerarquía del gestor, lo que en consecuencia fomenta una estructuración de las actividades y competencias gerenciales. Evitando conflictos, y a su vez un manejar más ameno dentro del ámbito laboral. Recordando, que todas las decisiones que se produzcan, afectan no solo al personal y disposición organizacional, sino también a los usuarios.

En contraste, le brinda la autoridad, poder y capacidad necesaria para decidir sobre la gestión, aportando así los instrumentos y herramientas al resto de los profesionales de enfermería. En este punto, formar parte de la organización de los directivos de alto nivel, contribuye indudablemente a la consecución de los propósitos. Entendiendo, que el rol del gerente es un elemento esencial, que aporta específicamente a la gestión del cuidado.

Respecto a la gestión de los servicios, en primer lugar, se enfatiza en la importancia y fundamento del departamento de enfermería, el cual es parte integral de la institución médica, sanitaria o asistencial, que presta servicio eficiente, eficaz y oportuno a los individuos, familias y comunidad. Es fuente de información y formación de profesionales de la salud.

La finalidad del mismo, es proporcionar atención en base a un método propio que permita la toma de decisiones constantes de acuerdo a la valoración diagnóstica y tratamiento. Coordina acciones con el equipo de salud para prestar la atención que requiere el paciente. Educa por naturaleza y muestra aquellos conocimientos, destrezas, y valores de la práctica, ejerciendo a través de un alto nivel ético – moral.

Desde esta óptica el departamento de enfermería, presta servicios de manera ininterrumpida las 24 horas del día durante todo el año, lo que por consiguiente sus funciones requieren más profesionales, que cualquier otra disciplina. Posee el arte de integrar las acciones con el equipo interdisciplinario, impartiendo atención de calidad.



Alvarado Falcón (2012), sostiene que:

es una época de cambios en enfermería, en cuanto a la tendencia hacia la profesionalización. Por lo cual, la enfermera se preocupa por alcanzar mayores niveles curriculares que le permitan desarrollarse y ocupar otros puestos. Por ende, la administración es de suma importancia para el profesional, no sólo en la búsqueda de puestos gerenciales, sino también para facilitar la aplicación del proceso de enfermería, ya que ambos presentan semejanzas en su aplicación. En cuanto a los niveles gerenciales, se requieren licenciados en enfermería y dichos puestos, en su mayoría no son ocupados por ellos; esto quizás tenga que ver con la falta de preparación administrativa; de ahí que se resalta el valor del estudio de la administración en esta profesión (p.5).

Tal es así, que la gestión del cuidado enfermero atraviesa diversos criterios y modalidades. Esto significa que no se puede solo contar con un aspecto, más bien es fundamental la integración, formación, conocimientos y realización de cada una de las funciones gerenciales de acuerdo al nivel presente. En este sentido, la estructura de la organización de los servicios, está diseñada para precisar los puestos, obligaciones y la responsabilidad de cada integrante; esto permite eliminar obstáculos, confusiones e incertidumbres en la toma de decisiones, como también en la comunicación interpersonal.

Dentro de ésta, existen indicadores que determinan el manejo, basándose en las funciones específicas, especialidades y actividades en los determinados procesos de atención del cuidado como, además, el tipo de usuarios que requieren de la asistencia adecuada.

Asimismo, radica la preponderancia de la coordinación. Ésta, se desarrolla y establece mediante relaciones de autoridad vinculadas a los grupos de trabajo, jerarquizando de este modo las competencias que por un lado deben ejercer los jefes; y por otro la combinación de los elementos y roles que los demás trabajadores deben cumplir, con el cometido de responder eficientemente las labores.

Retomando el campo del proceso gerencial, el gestor enfermero para concebir su trabajo correctamente, debe aplicar la gerencia por resultados la cual se caracteriza por la consumación de dos principales funciones; la planeación y control a modo de un ciclo continuo con el fin de llevarlo a cabo como estrategia; así de esta manera el jefe profesional lograra impartir una adecuada gestión, con el consecuente cumplimiento de los objetivos.

Este ciclo, favorece resolver y detectar conflictos previamente, para transformar las situaciones emergentes a través de un diagnóstico inicial.

La planeación constituye la primera de las funciones administrativas. Si bien es cierto que cada etapa reviste su importancia, se puede decir que la planeación es la piedra angular del proceso administrativo; en ella recae la responsabilidad del éxito o fracaso en la consecución de los objetivos organizacionales.

De manera específica, en el área de enfermería es de vital importancia que el profesional que asuma una posición administrativa posea conocimientos sólidos sobre planeación, ya que de ello dependerá el rumbo que le dé a su área de responsabilidad. La planeación inicia con la formulación de las misiones y objetivos y posteriormente se eligen los planes para el logro de los mismos. Una acertada declaración de misión acompañada de la formulación de objetivos llevará sin duda a la elección de un plan acorde para la consecución de los mismos (Alvarado Falcón, 2012, p.36).

Es el proceso donde el jefe enfermero, establece los objetivos, determina las estrategias y actividades que culminaran para el logro de las metas establecidas. Aquí es primordial el análisis previo situacional, lo cual permitirá tomar las decisiones correctas. Por tanto, es una herramienta que fomenta una visión hacia el futuro, con la intención de generar cambios en los escenarios presentes.

Según Balderas Pedrero (2015) la planeación consta de los siguientes principios:

Del propósito: el propósito y naturaleza de la planeación es facilitar el logro de los objetivos de la organización.

De la eficiencia: cuando un plan cumple con los beneficios esperados en comparación con los costos, significa que su realización produjo eficiencia.

De la primicia: todas las funciones empresariales están encaminadas al logro de los objetivos de la organización. La planeación es la única que inicia el proceso y, además, programa las demás funciones de vinientes.

De la previsión: la planeación coordinada y eficaz solo es posible mediante la previsión.

De la inclusión: la estructura de los planes debe incluir políticas y estrategias claras, para llevar a cabo una planeación firme.

De la toma de decisiones: el proceso de planeación es una toma de decisiones constante e ininterrumpida, el propósito de este último es eliminar los factores que impiden la consecución de los objetivos.

Del compromiso: los responsables de la planeación asumen un compromiso con la organización; cuando los administradores están comprometidos se produce la fluidez en el proceso.

De la flexibilidad: la flexibilidad en los planes impide pérdidas importantes y permite cambiar su dirección cuando es necesario.

Del control: para estructurar los planes cuando así se requiera asegura la eficacia de los mismos (p.92).

Para Alvarado Falcón (2012) existen tres tipos de planes:

Planes estratégicos: aquellos que abarcan toda la unidad de enfermería o departamento; el cual está representado por el jefe enfermero/a. Dichos planes, tienen un lapso de tiempo a largo plazo entre cinco a diez años.

Planes tácticos: Abarcan solamente un área de enfermería. Está representado por el supervisor/a enfermero. Éstos, poseen planes a mediano plazo entre uno a tres años.

Planes operacionales: Son aquellos que sustentan solo un servicio de enfermería. Por tanto, esta llevado a cabo por el jefe/a de piso, con planificaciones que van a corto plazo desde seis meses a un año (p.39).

En contraste, tenemos a Robbins y Coulter (2014) que propone la siguiente clasificación:

**Por su alcance:**

Estratégicos: planes que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales.

Operativos: planes que abarcan únicamente un área operativa.

**Por el tiempo**

Largo plazo: son aquellos que se extienden pasando los tres años.

Corto plazo: aquellos planes que se extienden hasta un año o menos.

## **Especificidad**

Direccionales: planes flexibles que exponen lineamientos generales.

Específicos: planes definidos con claridad y no hay lugar para las interpretaciones.

## **Frecuencia de uso**

Un solo uso: son aquellos planes específicos que se implementan por única vez y son diseñados para satisfacer necesidades de una situación en particular.

Permanentes: planes de implementación continua, que ofrecen guías para el desarrollo de actividades (p.223).

La importancia de la planeación radica en la situación, de que permite anticiparse a los hechos. Específicamente, en la gestión del cuidado enfermero, llevar a cabo una organización de los planes a ejecutar, favorece al profesional tener una amplia visión del contexto para la posterior toma de decisiones que interfieren en la salud de las personas. Este proceso, fortalece una administración autentica donde se formarán grupos de trabajo con el fin de proporcionar practica del cuidado eficiente, logrando así los objetivos.

Dicho esto, es necesario explicitar entonces los elementos y procedimientos involucrados en esta función gerencial, lo cual indudablemente admite la sistematización, estructuración y complejidad de la gestión.

Elementos del proceso de planeación, según Alvarado Falcón (2012) son:

Propósitos: El proceso de planeación inicia a partir de la definición de un propósito (misión – visión) los cuales describen la razón de ser la institución.

Objetivos: Una vez establecidos los propósitos, el siguiente paso es determinar los objetivos que indican los resultados esperados. Son aquellos anhelos o deseos.

Estrategias: Se definen a nivel institucional, siendo responsabilidad de los altos jefes propone acciones generales. Éstas, son el conjunto de actividades y procesos que hacen a la elaboración del plan.

Políticas: Son lineamientos generales en la toma de decisiones. Son criterios de acción y una guía para el cumplimiento de objetivos y desarrollo pertinente de las tareas.

Programas: Son planes operacionales donde se determinan el tiempo y las actividades.

Procedimientos: Son guías de acción las cuales describen de manera exacta como realizar las tareas. Proponen el orden cronológico y los métodos.

Presupuestos: Se asignan recursos financieros necesarios para llevar a cabo el plan (pp.40-55).

Respecto a la función de control y evaluación Mompart García y Durán Escribano (2018), definen a la evaluación como “la acción de comparar y de emitir un juicio de valor, utilizando criterios” (p.402).

Por lo cual Mompart García y Durán Escribano (2018) expresan que:

es un proceso que se constituye como un conjunto de acciones finales dentro de la gestión y administración. Lo podemos entender como la función, que permite observar, identificar y registrar el desarrollo de las actividades del plan. Su implementación, reside en el sentido en que le ofrece al gerente las herramientas de reflexión y toma de decisiones que afectan a la fusión de todas las tareas, esto significa que el profesional verifica si los resultados son acordes a los objetivos; en el caso contrario re direccionará los eventos circunstanciales (p.401).

Al mismo tiempo, el momento de evaluación y control no solo se aplica en una única oportunidad, sino que el gestor enfermero en su dirección lo hace permanentemente, lo que esto le proporciona adoptar distintas alternativas de acción, proceder a modificaciones para asegurar la calidad de su gestión y de los cuidados.

Mompart García y Durán Escribano (2018):

distinguen al instante de evaluación y control, como un proceso integrado, el cual tiene la finalidad de proporcionar información previa a la toma de decisiones, lo que influye tanto en la planificación de actividades o tareas, como así también para determinar la pertinencia de los procesos asistenciales. Así mismo, se pueden determinar diferentes actuaciones para llevar a cabo las más oportunas, con la intención de satisfacer las necesidades de los usuarios, la organización y los profesionales (p 403).

Éste, se ilustra de la siguiente manera:

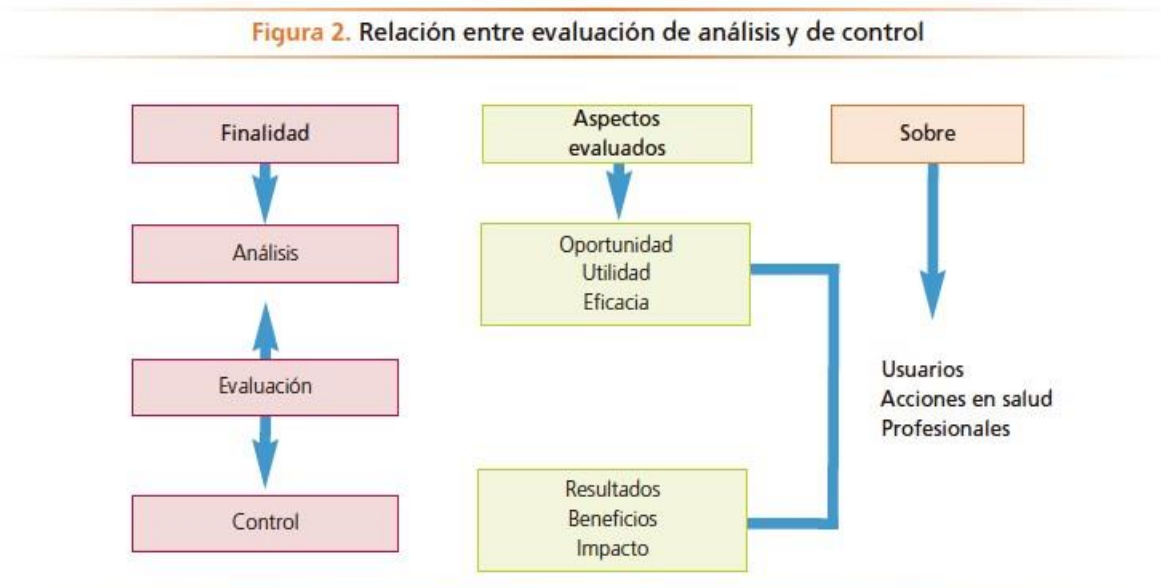


Figura 2. Relación entre evaluación de análisis y de control. Mompart García y Durán Escribano (2018), (p. 404).

Por consiguiente, se puede afirmar entonces que el impulso y afición de la gerencia por resultados en los servicios de enfermería, reconoce la esencia de las funciones y habilidades gerenciales, condición que brinda garantía de la obtención de objetivos adecuadamente estructurados. Con sus respectivas características medibles, verificables y probables. Así pues, esta forma de gestión del cuidado, claramente requiere de un alto compromiso del talento humano y profesional, abarcando no solo el nivel directivo, sino que además de los colaboradores de las diferentes áreas de la entidad.

Este aspecto es fundamental y decisivo, por tal razón la continuidad y entusiasmo son esenciales y de gran importancia para la gerencia de resultados. Sin olvidar, que se necesita confianza para transformar las prácticas, las cuales están inmersas dentro de una cultura organizacional arraigada. Este modelo, facilita la toma de decisiones que los enfermeros jefes deben adquirir en el quehacer diario; ilustrando que la integración en ciclo de estas actividades, refleja en el campo laboral, mecanismos de verificación y seguimiento en relación de los cuidados.

En definitiva, la gerencia involucra la combinación de aspectos teóricos, prácticos y éticos, situación que depende del interés personal como la actitud proactiva del gestor,

al momento de planificar, manteniendo presente la misión y visión que desprende la profesión en sí misma. Adoptando nuevos esquemas de modernización, como el uso de las tecnologías, que acceden a la rapidez y eficiencia de las estrategias estipuladas. Todo ello orientado a la satisfacción social de los usuarios, en torno a la optimización de las necesidades, cumpliendo al mismo tiempo las expectativas esperadas de la prestación de servicios.

No obstante, se debe destacar y mencionar que, para concebir una adecuada gestión del cuidado dentro de los servicios de enfermería, es importante detenerse en lo que significa entonces el desempeño profesional.

Los servicios de salud realizan esfuerzos por mejorar la calidad de atención, por lo cual es vital reconocer la labor de enfermería, como una vía para garantizar el efectivo proceso de cuidar. Donde el desempeño juega un papel principal.

El desempeño no es exclusivo de enfermería, ya que, aparece en diferentes literaturas asociadas a otros vocablos como pedagógicas, escolares, cognitivos entre otros, lo que genera que el mismo posea diversas definiciones, por lo que es importante contextualizarlo en el ámbito de enfermería para poder comprender como incide en la misma.

Diversos autores se han referido al concepto de desempeño desde diferentes concepciones:

Las acciones que realiza el recurso humano en una profesión u oficio aprendido, lo cual permite demostrar su idoneidad para resolver o solucionar los problemas de la producción o los servicios en correspondencia con el sistema social, en este caso se revela el carácter social de la profesión dirigida a los profesionales del sector de la producción y los servicios. (Rodríguez 2009, citado por Espinosa Aguilar, Gibert Lamadrid y Oria Saavedra, 2016, p. 90).

De esto surge un aspecto fundamental a tener en cuenta y es el conocimiento, ya que por medio de éste el profesional desarrolla capacidades, actitudes y habilidades necesarias para poder desempeñarse en el ámbito laboral.

Espinosa Aguilar, Gibert Lamadrid y Oria Saavedra, (2016) resalta que él mismo es el resultado de la manifestación del trabajo o labor que realiza el profesional, acorde al cargo o puesto en el que trabaja.

Por lo que denota que todas las tareas o actividades que se lleven a cabo en el ámbito laboral son vitales para las organizaciones ya que permiten realizar modificaciones en post de lograr una mejor eficiencia y alcanzar sus metas.

Esto se refleja en lo dicho por Chiavenato (2016) (citado por Chiavenato, 2020) que expone lo siguiente:

El desempeño (performance) es el conjunto de características o de capacidades del comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización, de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado. (...). Es el acto de ejecutar, ejercitar, cumplir una actividad determinada, con objetivos negociados y establecidos. Es la manera en la cual las personas, los equipos o las organizaciones ejecutan sus tareas y actividades, de tal modo, que alcanzan los objetivos organizacionales y entregan resultados excelentes (p.264).

A partir de esto, Chiavenato (2020) nombra cuales son los principales factores que afectan el desempeño en el trabajo:

- Valor de las recompensas
- Competencias de las personas
- Percepción del papel
- Percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo

Las que en su conjunto influyen en el esfuerzo individual de cada trabajador (p.269).

Lo que es esencial, si se tiene en cuenta que la persona que realiza su labor, lo hace dentro de un contexto organizacional en el cual factores tantos internos como externos a su trabajo, pueden afectar el desempeño eficaz de su cargo o función dentro de la misma.

Estas definiciones hacen alusión a las acciones que se realizan en el ámbito laboral como un medio de colaborar al logro de los objetivos de la organización en el que se desempeña. Por consiguiente, surge la necesidad de diferenciar las acciones que son puramente laborales, de las que son exclusivas de la gestión y administración enfermera dentro del ámbito profesional.

En lo que respecta al tema, Espinosa Aguilar, Gibert Lamadrid & Oria Saavedra, (2016) expresan:



Desempeño profesional como cumplimiento del compromiso asumido por una persona con instrucción profesional que le permita satisfacer los objetivos del trabajo que ejerce teniendo en consideración sus conocimientos teóricos y prácticos, habilidades en el cumplimiento de sus funciones y cualidades que estarán determinadas por sus motivaciones y actitudes, y en los que los resultados obtenidos a partir de la adaptación a las condiciones que se presentan favorecen la superación y a la vez son evaluables (p.93).

La importancia del compromiso asumido hacia la profesión posibilita que los diferentes trabajadores fundamenten el accionar en el campo laboral y puedan adaptarse a la realidad social en la que desempeñan su función.

En lo que respecta a los profesionales del ámbito de la salud, Salas (citado por Espinosa Aguilar, Gibert Lamadrid & Oria Saavedra, 2016) enuncia que:

El desempeño profesional es el comportamiento o conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso de salud/enfermedad de la población y comprende la pericia técnica y la motivación del personal, así como sus valores humanos y éticos; en el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental. Por tanto, existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional (en todas sus funciones) y los que determinan la calidad total de los servicios de salud (p.91).

Lo que evidentemente, expresa la magnitud que desprende la correlación de las habilidades gerenciales junto a las practicas del cuidado, la gestión y el desenvolvimiento adecuado de las competencias, lo que comprende al mismo tiempo una interrelación dada acorde a las exigencias del desempeño de esas conductas, actividades, actitudes profesionales y trabajo en equipo.

Actualmente, los profesionales enfermeros/as son considerados como uno de los componentes importantes de la calidad asistencial, siendo los cuidados enfermeros parte esencial del producto sanitario.

Para Esteve Ortega & García Mantas, (2014), la enfermería está trabajando para aumentar el conocimiento y desarrollar la complejidad de la naturaleza del cuidado, de acuerdo con parámetros de calidad total partiendo de las características propias que constituyen el servicio enfermero (pp.7-8)

Respecto a esto, se conoce que el desarrollo de la disciplina ha ido atravesando extensas etapas, como además entornos histórico-culturales que han marcado fuertemente la trayectoria. Uno de los aspectos a mencionar, son los procesos técnicos

que determinan la actividad asistencial de las personas, lo que evidentemente posiciona la labor de los enfermeros/as.

Es preciso establecer un equilibrio entre las practicas puramente técnicas, es decir el saber hacer; con la implementación y fortalecimiento de las competencias propias abocadas a la profesión, lo que al mismo tiempo se vincula, por consiguiente, con el desempeño específicamente.

Es oportuno señalar que el desempeño profesional es amplio y se manifiesta en la adecuación de las funciones que profesionalmente como encargado social, debe cumplir un profesional en respuesta a determinadas exigencias concretas. En tal sentido, el desempeño se debe manifestar a la adaptación y respuesta del profesional, el cual a su vez se encuentra permanentemente en condiciones cambiantes.

Esto, permite que el cuidado sea iniciado tanto de forma grupal, como individual manteniendo la estructura del equipo de salud, mencionando que los enfermeros/as son los encargados de la atención directa, lo que por ende implica la capacidad de detectar problemas, solucionarlos, prevenir enfermedades y tomar decisiones permanentemente.

Esto, visibiliza aún más, la estrecha relación que existe entre las habilidades técnicas y la forma de ejecutarlas, es decir el desempeño. El cual se instaura dentro de la profesión de enfermería, como el conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos abarcando no solo el hecho de que se debe hacer, sino que también repercute en las decisiones respecto a la salud de los individuos.

Los gestores de enfermería que se desempeñan en las diversas áreas de acción necesitan ciertas competencias esenciales para la práctica profesional, que son fundamentales para realizar la labor de gestión en forma eficiente.

Henriques Camelo, Rossi Rocha, Días Pedreschi Chaves, dos Santos Silva e Inácio Soares (2016), en su estudio realizado en un hospital universitario, destacan que las principales habilidades profesionales deben poseer los gerentes de enfermería son:

- Conocimiento técnico y visión ampliada de la clínica
- Educación permanente
- Liderazgo

- Toma de decisiones
- Gestión de recursos materiales y financieros
- Competencia relacional o interpersonal para manejar conflictos

En este sentido, es vital que las actitudes y comportamientos del enfermero gerente se relacionen no solo con su capacitación técnica, sino que también con el contexto que le rodea con el fin de adaptar sus actuaciones en su labor de gestor y en la dirección del recurso humano (pp.79-80).

Por otro lado, González García, Marqués-Sánchez, Pinto Carral, Sanz Villorejo, Pérez González, (2019) en su estudio sobre el modelo de competencia para la enfermera gestora realizado en España, resaltan las 51 competencias indispensables que deben desarrollar los gestores de enfermería independientemente del nivel funcional en el que desempeñen sus funciones. Las cuales están distribuidas en seis dimensiones:

### **I. Gestión**

Pensamiento analítico

Toma de decisiones

Innovación

Gestión estratégica

Gestión de los recursos humanos

Aspectos legales

Gestión de la organización

Orientación a resultados

### **II. Comunicación y tecnología**

Habilidades de comunicación

Retroalimentación

Evaluación de la información y sus fuentes

Escucha

Sistemas de información y ordenadores

Tecnología

Inglés lectura medio

### **III. Liderazgo y equipos de trabajo**

Gestión de las relaciones

Liderazgo

Planificación de la carrera profesional

Influencia

Gestión del cambio

Delegar

Gestión de conflictos

Principios éticos

Poder y empoderamiento

Pensamiento crítico

Colaboración y habilidades para gestionar equipos

Gestión de las relaciones personales

Gestión multiprofesional

Estrategias de construcción de equipos

Gestión del talento

### **IV. Conocimiento del sistema sanitario**

Sistemas de gestión del cuidado

Habilidades de atención al usuario

Política sanitaria

Identificación y responsabilidad con la organización

Conocimiento del entorno sanitario

Calidad y seguridad

Calidad y procesos de mejora

## **V. Conocimiento enfermero**

Competencias clínicas

Prácticas estándar de la Enfermería

Investigación enfermera

Teorías de la Enfermería

Planificación de cuidados

Planificación de la formación enfermera

Profesionalidad

## **VI. Personalidad**

Servir de modelo

Conciencia de las fortalezas y debilidades propias

Visión estratégica

Equilibrio personal y profesional

Compasivo

Inteligencia emocional

Integridad

Lo que al mismo tiempo son necesarias, ya que llevar a cabo las labores gerenciales, requiere de cierto grado de responsabilidad sin importar en que el área o puesto se desempeñe el profesional (p.9).

En ambos autores se percibe cuán indispensables son las competencias, que debe desarrollar el gestor de enfermería, ya que la tarea cotidiana en los diferentes servicios

implica ciertos desafíos, que ponen en juego los conocimientos y capacidades de reflexión de cada profesional para aportar herramientas que permitan tomar decisiones y mejorar el desempeño individual como del equipo de trabajo.

### **CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE**

Considerando las múltiples posturas y definiciones propuestas por los autores destacados con anterioridad, los investigadores adhieren a los autores de Espinosa Aguilar, Gibert Lamadrid & Oria Saavedra, (2016) y Salas (citado por Espinosa Aguilar, Gibert Lamadrid & Oria Saavedra, 2016) para definir la variable “*Desempeño de actividades y habilidades gerenciales para la gestión del cuidado enfermero*” y en lo que respecta las dimensiones y subdimensiones se tomarán los siguientes Robert L. Katz 1974 (citado por Robbins y Coulter, 2014), Valdebenito Pino, Barquero, Carreño (2015), Mompert García & Durán Escribano (2018).

En lo que respecta al tema, Espinosa Aguilar, Gibert Lamadrid & Oria Saavedra, (2016) expresan:

Desempeño profesional como cumplimiento del compromiso asumido por una persona con instrucción profesional que le permita satisfacer los objetivos del trabajo que ejerce teniendo en consideración sus conocimientos teóricos y prácticos, habilidades en el cumplimiento de sus funciones y cualidades que estarán determinadas por sus motivaciones y actitudes, y en los que los resultados obtenidos a partir de la adaptación a las condiciones que se presentan favorecen la superación y a la vez son evaluables (p.93).

Por lo cual Salas (citado por Espinosa Aguilar, Gibert Lamadrid & Oria Saavedra, 2016) enuncia lo siguiente:

El desempeño profesional es el comportamiento o conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso de salud/enfermedad de la población y comprende la pericia técnica y la motivación del personal, así como sus valores humanos y éticos; en el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental. Por tanto, existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional (en todas sus funciones) y los que determinan la calidad total de los servicios de salud (p.91).

A partir de lo cual se construye la siguiente definición de la variable desempeño de actividades y habilidades gerenciales para la gestión del cuidado como:

La conducta real de orden técnico y profesional del gestor/a de enfermería, que surge de la estrecha articulación entre actividades o competencias necesarias al momento de establecer e implementar Funciones *Administrativas*, Habilidades Gerenciales y Gestionar el *Cuidado Enfermero* para la atención del proceso salud enfermedad de la población.

A partir de la conceptualización expuesta de la variable, se presentan sus correspondientes dimensiones, subdimensiones e indicadores:

En cuanto a la dimensión “Habilidades Gerenciales”, Robert L. Katz 1974 (citado por Robbins y Coulter, 2014) “son las destrezas necesarias para gestionar óptimamente una determinada organización, por lo que propuso que los gerentes necesitan contar con tres conjuntos de habilidades fundamentales: técnicas, humanas y conceptuales” (p.11).

De esta manera, se identifican los tres subdimensiones respectivos:

Las *habilidades técnicas* son el conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales. Estas habilidades tienden a ser más importantes para los gerentes de primera línea, (...). Las *habilidades humanas*, mismas que involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo, (...). Por último, las *habilidades conceptuales* son aquellas que utilizan los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. (Robbins y Coulter, 2014, p.12).

Se elaboran los respectivos indicadores:

### **Habilidad Técnica:**

A)- La enfermera/o gestor desarrolla destrezas técnicas al momento de ejecutar sus labores.

B)- La enfermera/o gestor se desenvuelve ampliamente en cada uno de los procedimientos a llevar a cabo.

C)- La enfermera/o gestor aplica adecuadamente sus conocimientos teóricos integrándolos con su competencia laboral.

### **Habilidad Humana:**

- A)- La enfermera/o gestor dispone de habilidades comunicativas con el equipo de trabajo.
- B)- La enfermera/o gestor desarrolla una conducta motivadora con el equipo de trabajo.
- C)- La enfermera/o gestor dirige adecuadamente los recursos humanos y procesos respecto a su rol, dentro de la gestión del cuidado.

### **Habilidad Conceptual:**

- A)- La enfermera/o gestor posee capacidades resolutivas ante situaciones adversas dentro del ámbito institucional.
- B)- La enfermera/o gestor posee la capacidad de conceptualizar los problemas abstractos.
- C)- La enfermera/o gestor realiza e implementa los procesos gerenciales acorde a sus competencias y desempeño.

En referencia a la dimensión Funciones Administrativas, según Robbins y Coulter (2014) “son una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo; cabe destacar que el desempeño de las actividades y funciones gerenciales dependen de la consumación óptima de las cuatro etapas primordiales de dicho proceso gerencial” (p.9). A continuación, se desprenden los respectivos subdimensiones propuestas por el autor:

La etapa de planeación, es aquella donde se definen en primer lugar los objetivos, con el simultáneo establecimiento de las estrategias definidas. Se desarrollan los planes, con la intencionalidad de integrar y coordinar las actividades. En definitiva, podemos decir que es el escenario donde el gerente toma las decisiones para lograr los objetivos propuestos.

En la etapa denominada organización, los gestores son los responsables de disponer y estructurar el trabajo. Momento concluyente, donde se organizan las actividades, estipulando dónde, quién y cómo se llevarán a cabo. Comprende la categorización de las tareas, como la delegación de roles en relación de las personas involucradas.

En tanto, la etapa de dirección es la situación donde el jefe/a cumple la misión de motivar a las personas del equipo y grupo de trabajo, mediante la resolución de conflictos. A su vez, éste como líder que es, influye en los individuos, seleccionando los métodos de



comunicación necesarios, para afrontar en consecuencia, las circunstancias que surjan en el lugar o servicio de trabajo.

Por último, la etapa de control está definida por una instancia de interconexión de los momentos anteriores. Es decir, que una vez que se instauran los objetivos, planes y estrategias; se decide y procede a la configuración del trabajo, se pone en acción el paso de control. Éste, no entra en juicio solo al final de todo el proceso, sino que, al contrario, el gerente lo produce durante todo su accionar, lo que le permite en su conjunto, detectar a tiempo cualquier dificultad durante la gestión de los cuidados, corrigiendo a tiempo, garantizando la calidad de los mismos (p.9).

Se elaboran los siguientes indicadores:

#### **Etapa de planeación:**

- A)- La enfermera/o gestor establece claramente los objetivos a cumplimentar.
- B)- La enfermera/o gestor implementa estrategias debidamente organizadas para llevar a cabo las funciones administrativas.
- C)- La enfermera/o gestor sistematiza, organiza y ejecuta los planes con la intención de coordinar las actividades.

#### **Etapa de organización:**

- A)- La enfermera/o gestor organiza las actividades considerando prioridades.
- B)- La enfermera/o gestor categoriza las tareas con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.
- C)- La enfermera/o gestor delega de forma adecuada aquellas actividades o tareas a los demás profesionales a cargo considerando nivel de formación.

#### **Etapa de dirección:**

- A)- La enfermera/o gestor motiva a los profesionales del equipo de trabajo para el cumplimiento de sus funciones.
- B)- La enfermera/o gestor adopta una actitud proactiva ante la resolución de conflictos.
- C)- La enfermera/o gestor desempeña un rol de líder ante el equipo de trabajo.

### **Etapa de control:**

A)- La enfermera/o gestor lleva a cabo un seguimiento dinámico de cada uno de los planes.

B)- La enfermera/o gestor aplica procesos de evaluación de manera constante y permanente.

C)- La enfermera/o gestor supervisa, compara y corrige a través de los indicadores y resultados del desempeño laboral.

En cuanto a la “Gestión del cuidado enfermero”, refiere al acto de gestionar; el profesional no solo deberá poseer habilidades cognitivas, sino que además implementar y construir gradualmente su desempeño profesional; el cual es un compromiso asumido por una persona durante su construcción profesional, lo que reconoce la satisfacción de los objetivos del servicio de enfermería, teniendo en consideración que respecto al nivel académico expuesto, serán los conocimientos teóricos-práctico que beneficiara el desarrollo de habilidades en el cumplimiento de sus funciones y cualidades determinadas no solo por el nivel o tipo de gerencia que desempeñe, sino que además por sus motivaciones y actitudes, escenario que asiente a la adaptación de las condiciones que se presenten.

De acuerdo a esto, Valdebenito Pino, Barquero, Carreño (2015), definen a la Gestión del cuidado como:

un arquetipo de la gestión, situación que incorpora al profesional de enfermería. Requiere de herramientas tanto administrativas como metodológicas inherentes a la disciplina debidamente, lo que favorece proporcionar actividades coordinadas a partir del gestor/ra enfermero del cuidado, lo que al mismo tiempo le facilita la planificación, organización, dirección y evaluación de los recursos materiales y humanos (p. 129).

Tal es así, que el gerente enfermero/a adquiere un rol fundamental en la institución sanitaria donde lleve a cabo sus actividades, ya que es responsable de la administración de los servicios, adoptando medidas que adecuen e integren las actuaciones asistenciales, de docencia e investigación, lo que accede avanzar en la disciplina, mediante innovación y actualización de conocimiento. Es por esta razón, que se torna necesaria la formación de enfermería, hecho que indudablemente le permite adquirir nuevos fundamentos teóricos, que determinan el desarrollo de esta unidad, con el lenguaje y procesos como parte del ámbito de trabajo. La gestión del cuidado, remite a

una interacción activa y positiva del gestor/a y los demás profesionales, de forma que las experiencias sean entendidas como una oportunidad auténtica.

Por ende, para la “Gestión del cuidado enfermero”, se tendrán en cuenta los siguientes subdimensiones en estudio propuestas por Mompert García & Durán Escribano (2018):

Gestionar el conocimiento enfermero: es el conocimiento asentado en los contenidos teóricos, que integran saberes de otras disciplinas para elaborar sus propios conceptos y teorías que deviene la singularidad de la profesión enfermera respecto al cuidado de las personas. De este modo, es sustancial que los profesionales adopten una conducta de compromiso y solidaridad al momento de compartir sus conocimientos con sus pares.

Los valores del cuidado: determinados por la percepción particular del cuidado que cada persona tiene de sí misma, los cuales se constituyen como un elemento de la construcción conceptual del cuidado enfermero. Este concepto determina la gestión de los valores del cuidado, que hace referencia a la consideración de la persona por su dignidad humana, definida como ser único y global. Considerando los valores tanto de la disciplina como del cuidado en sí.

Gestionar las tecnologías del cuidado: es el procedimiento por el cual se cubre una necesidad de cuidado humano, en los términos de mejor calidad de vida posible (pp. 290-292).

A partir de las definiciones propuestas por Mompert García & Durán Escribano (2018) se elaboran los siguientes indicadores:

En el caso del gestionar el conocimiento enfermero se destacan los siguientes indicadores:

A-La enfermera/o gestor presenta la formación académica suficiente para ejecutar actividades e intervenciones pertinentes.

B- La enfermera/o gestor considera la importancia de la implementación de la Enfermería Basada en la Evidencia (EBE).

C- La enfermera/o gestor actualiza los modelos, teorías y paradigmas del cuidado.

Para los valores del cuidado se destacan los siguientes indicadores:

A-La enfermera/o gestor visibiliza el significado de los valores respecto al proceso salud-enfermedad cuando ejecuta acciones de cuidado.

B- La enfermera/o gestor durante su quehacer diario interviene en situaciones desde la conciencia moral.

C- La enfermera/o gestor tiene conocimiento sobre la ética profesional.

D- La enfermera/o gestor desarrolla sus habilidades manteniendo una conciencia colectiva junto al equipo de trabajo.

En el caso del gestionar de las tecnologías del cuidado se destacan los indicadores son los siguientes:

A-La enfermera/o gestor reconoce la importancia de la participación del individuo, familia y comunidad en su proceso de recuperación

B- La enfermera/o gestor incorpora de forma eficiente las TICS en las practicas del cuidado.

### **OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Determinar el desempeño de Actividades y Habilidades Gerenciales para la Gestión del Cuidado Enfermero por parte de los profesionales en los servicios de enfermería, en la Clínica Santa María, de la localidad de Alta Gracia, Córdoba en el segundo semestre del año 2022

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Identificar las habilidades gerenciales para la gestión del cuidado por parte de los profesionales enfermeros.
- ✓ Describir las funciones administrativas en la gestión del cuidado enfermero por parte de los profesionales en los servicios de enfermería.
- ✓ Reconocer la gestión del cuidado enfermero por parte de los profesionales en los servicios de enfermería.
- ✓ Reconocer como influyen las funciones administrativas y habilidades gerenciales en el desempeño de actividades para la gestión del cuidado enfermero.

## CAPÍTULO II

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### Tipo de estudio

De acuerdo a la problemática planteada y los respectivos objetivos, el tipo de investigación que se llevará a cabo será un estudio descriptivo, transversal.

Según el periodo y la secuencia de estudio: la presente investigación es transversal, por lo que se analizan las variables simultáneamente, en tanto a sus características y su interrelación.

Según el análisis y el alcance de los resultados de estudio: la investigación es de tipo descriptiva, por tanto, pretende conocer y determinar los fenómenos en estudio respecto a la variable y dimensiones. Caracterizando de esta manera, los rasgos generales.

#### Operacionalización de la variable

De acuerdo al marco teórico en donde se definió conceptualmente la variable de estudio, se expresará la misma a través de un cuadro, incluyendo sus dimensiones e indicadores para que pueda ser cuantificada

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES
Desempeño de actividades y habilidades gerenciales para la Gestión del cuidado enfermero por parte de los profesionales en los servicios de enfermería	Habilidades gerenciales Robert L. Katz 1974 (citado por Robbins y Coulter, 2014)	Habilidades técnicas	A)- La enfermera/o gestor desarrolla destrezas técnicas al momento de ejecutar sus labores. B)- La enfermera/o gestor se desenvuelve ampliamente en cada uno de los procedimientos a llevar a cabo. C)- La enfermera/o gestor aplica adecuadamente sus conocimientos teóricos integrándolos con su competencia laboral.
		Habilidades humanas	A)- La enfermera/o gestor dispone de habilidades comunicativas con el equipo de trabajo. B)- La enfermera/o gestor desarrolla una conducta motivadora con el equipo de trabajo. C)- La enfermera/o gestor dirige adecuadamente los recursos humanos y procesos respecto a su rol, dentro de la gestión del cuidado.
		Habilidad conceptual	A)- La enfermera/o gestor posee capacidades resolutivas ante situaciones adversas dentro del ámbito institucional. B)- La enfermera/o gestor posee la capacidad de conceptualizar los problemas abstractos.

			C)- La enfermera/o gestor realiza e implementa los procesos gerenciales acorde a sus competencias y desempeño.
Funciones Administrativas Robbins y Coulter (2014)	Planeación		A)- La enfermera/o gestor establece claramente los objetivos a cumplimentar. B)- La enfermera/o gestor implementa estrategias debidamente organizadas para llevar a cabo las funciones administrativas. C)- La enfermera/o gestor sistematiza, organiza y ejecuta los planes con la intención de coordinar las actividades.
	Organización		A)- La enfermera/o gestor organiza las actividades considerando prioridades. B)- La enfermera/o gestor categoriza las tareas con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. C)- La enfermera/o gestor delega de forma adecuada aquellas actividades o tareas a los demás profesionales a cargo considerando nivel de formación.
	Dirección		A)- La enfermera/o gestor motiva a los profesionales del equipo de trabajo para el cumplimiento de sus funciones. B)- La enfermera/o gestor adopta una actitud proactiva ante la resolución de conflictos. C)- La enfermera/o gestor desempeña un rol de líder ante el equipo de trabajo.
	Control		A)- La enfermera/o gestor lleva a cabo un seguimiento dinámico de cada uno de los planes. B)- La enfermera/o gestor aplica procesos de evaluación de manera constante y permanente. C)- La enfermera/o gestor supervisa, compara y corrige a través de los indicadores y resultados del desempeño laboral.
Gestión del Cuidado Enfermero Mompert García & Durán Escribano (2018)	Gestionar el conocimiento enfermero		A-La enfermera/o gestor presenta la formación académica suficiente para ejecutar actividades e intervenciones pertinentes B- La enfermera/o gestor considera la importancia de la implementación de la Enfermería Basada en la Evidencia (EBE) C- La enfermera/o gestor actualiza los modelos, teorías y paradigmas del cuidado
	los valores del cuidado		A-La enfermera/o gestor visibiliza el significado de los valores respecto al proceso salud-enfermedad cuando ejecuta acciones de cuidado B- La enfermera/o gestor durante su quehacer diario interviene en situaciones desde la conciencia moral

			<p>C- La enfermera/o gestor tiene conocimiento sobre la ética profesional</p> <p>D- La enfermera/o gestor desarrolla sus habilidades manteniendo una conciencia colectiva junto al equipo de trabajo</p>
		<p>Gestionar las tecnologías del cuidado</p>	<p>A-La enfermera/o gestor reconoce la importancia de la participación del individuo, familia y comunidad en su proceso de recuperación</p> <p>B- La enfermera/o gestor incorpora de forma eficiente las TICS en las practicas del cuidado</p>

## **Población**

La población de la presente investigación estará conformada por los profesionales de enfermería que ocupan el cargo de jefe/ supervisor de los diferentes servicios, que se encuentren desempeñando sus funciones en el segundo semestre del 2022.

### Criterios de inclusión

- Personal de enfermería que se encuentre desempeñando un rol gerencial, con una antigüedad mínima de dos años.
- Que no se encuentre de licencia al momento de llevar a cabo la investigación.

### Criterios de exclusión

- Personal de enfermería que se encuentre desempeñando un rol gerencial, con una antigüedad menor de dos años.
- Que se encuentre de licencia al momento de la investigación o se niegue a participar.
- Personal de enfermería que no se encuentre desempeñando un rol gerencial.

Se trabajará con la población total de jefes/supervisores de enfermería constituida por 8 cargos, considerando que el universo es finito, no se tomara muestra de dicho estudio.

## **Técnica e instrumento de recolección de datos**

En el siguiente proyecto, la fuente será primaria ya que los datos serán recogidos y obtenidos directamente de los profesionales enfermeros de la institución, en el período del segundo semestre del año 2022.

Para la recolección de datos se utilizará como técnica la observación, con la finalidad de registrar de forma visual lo ocurrido en la situación obteniendo así datos exhaustivos de los fenómenos de la realidad.

Como instrumento, se utilizará una lista de cotejo que integre cada una de las dimensiones de la variable.

Dicha lista permitirá identificar las características y aptitudes, con respecto al desempeño de habilidades y actividades gerenciales que pone en práctica el enfermero gestor en cuanto a la organización y estructuración del trabajo que intervienen en el desarrollo de todas las intervenciones de todos los demás profesionales del servicio durante la atención al paciente y a su familia.

El profesional enfermero gestor, será observado el primer día posterior a su descanso, lo que evitará margen de error en su accionar y lo cual ayudará a obtener datos más fiables. Los mismos serán observados al menos por dos observadores en el mismo momento ayudando así a recabar información más completa, para la misma se estipulará un tiempo de 4 horas aproximadamente, que comenzará a partir del ingreso del jefe gestor a los distintos servicios de la institución, donde se podrá observar su interacción con el equipo de trabajo a su cargo, en el que se expondrá las novedades y circunstancias que surgieron en el transcurso del turno. En el segundo momento de observación se realizará cuando realice sus tareas puramente gerenciales relacionadas con el servicio en el que se desempeña sus funciones. Y, por último, el tercer momento será cuando participe de las reuniones interdisciplinaria.

Se marcan los casilleros con una tilde (✓) si están presentes y con una cruz (x) si están ausentes, según la observación. Así mismo, al efectuar la sumatoria de las mediciones que se obtendrán de cada una de las dimensiones que conformaron una variable, se determinará el resultado de la evaluación de la respectiva variable. El cúmulo de los resultados obtenidos de los diferentes indicadores permitirá la evaluación de los diferentes subdimensiones, y el conjunto de los resultados de dichas subdimensiones permitirá la evaluación en primera instancia del desempeño de actividades y habilidades gerenciales por parte de los profesionales de enfermería y por consecuente la gestión del cuidado enfermero.

Al mismo tiempo, se ejecutará una instancia de prueba piloto, con el fin de determinar la validez del instrumento de recolección de datos. Para dicho proceso se realizó la



prueba piloto a 2 profesionales enfermeros gestores no pertenecientes a la muestra a estudiar.

### Plan de recolección de datos

Para llevar a cabo esta investigación, en primera instancia se procederá a la solicitud de autorización por escrito al director de la institución y jefa de enfermería del servicio, para el ingreso en la misma (Anexo I). Luego se acordará con supervisión, fecha y hora para ejecutar el encuentro y tiempo necesario para la realización del mismo.

Antes de proceder a la recolección de los datos, se brindará información sobre las características del estudio y se proporcionará a los seleccionados el consentimiento informado (Anexo II). Posteriormente, por medio de la lista de cotejo se realizará la observación a quienes accedan a participar. (Anexo III).

### Procesamiento de datos

Posterior a la recolección, los datos obtenidos de la observación serán identificados con un número del 1 al 8, de esta forma facilitar el manejo de la información, para luego ser ordenados según las dimensiones planteadas y volcados en una Tabla Matriz para su tabulación (Anexo IV, V, VI). En esta Tabla Matriz se expondrán los datos en divisiones con sus respectivas subdivisiones, por lo cual se verán reflejados los datos referidos a las dimensiones y subdivisiones de las variables en estudio.

Por consiguiente, la correspondiente tabulación se hará a través del programa Excel, para luego determinar las frecuencias de las respuestas, obteniendo así los porcentajes de los datos que se desean conocer.

### Categorización de los datos

Como instrumento de recolección de datos, se seleccionó una lista de cotejo; tomando en cuenta la siguiente clasificación de los datos:

- Para la dimensión Habilidades Gerenciales, ante la Habilidad técnica, Humanas y Conceptuales respectivamente, a cada indicador **presente** se les adjudicará 1 punto y 0 punto a las **ausentes**. Se considerará que la enfermera es *Hábil técnicamente, Se desempeña de forma humanitaria y con conocimientos conceptuales*, si de 3 indicadores, 3 puntos están presentes por cada una de las subdivisiones.

- Para la dimensión Funciones Administrativas, ante la necesidad de Planeación, Organización, Dirección y Control, a cada indicador **presente** se les adjudicará *1 punto* y *0 punto* a las **ausentes**. Se considerará que la enfermera *planea, organiza, dirige y controla* si de 4 indicadores, 4 puntos están presentes por cada una de las subdimensiones.
- Para la dimensión Gestión del Cuidado Enfermero, ante la necesidad de Gestión del Conocimiento Enfermero y Gestión de las Tecnología del Cuidado, a cada indicador **presente** se les adjudicará *1 punto* y *0 punto* a las **ausentes**. Se considerará que la enfermera Gestiona si de 3 indicadores, 3 puntos están presentes; y con el indicador Valores del Cuidado Enfermero, se considerará que la enfermera valora los cuidados, si de 3 indicadores, 3 están presentes.
- ❖ Para alcanzar el objetivo general se procede a la suma total de indicadores por dimensión: 3 ante las Habilidades Gerenciales, 4 ante las Funciones Administrativas y 3 ante los Valores del Cuidado Enfermero **con un valor total de 10 puntos**. Se considerará que la Enfermera Gestiona el Cuidado.

**Totalmente:** si la suma total arrojada es de 10 a 7 indicadores

**Medianamente:** si la suma total arrojada es de 6 a 5 indicadores

**No Gestiona:** si la suma total arrojada es menor de 4 indicadores.

#### Plan de presentación de datos

Para la presentación se tendrá en cuenta en primera instancia los puntos obtenidos en cada una de los subdimensiones presentes en la lista de cotejo, que se plasmaran en una tabla de frecuencias y porcentajes de doble entrada, con una categorización de: *presente* y *ausente*, para posteriormente mostrar el sumatorio total de los puntos obtenidos, a través de otra tabla de frecuencias y porcentajes de doble de entrada que exponga la categorización de: optima, medianamente y no gestiona, para la variable en estudio “desempeño de actividades y habilidades gerenciales para la gestión del cuidado enfermero”.

**TABLA N°1:** Desempeño de actividades en relación a las habilidades gerenciales que realizan los profesionales de enfermería, en la clínica Santa María, en el segundo semestre del 2022.

Habilidades gerenciales Desempeño	Habilidad técnica		Habilidad humana		Habilidad conceptual		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Óptimo</b>								
<b>Medianamente</b>								
<b>No gestiona</b>								
<b>Total</b>								

Fuente: Lista de cotejo.

**TABLA N°2:** Desempeño de actividades y habilidades gerenciales en relación a las funciones administrativas que realizan los profesionales de enfermería, en la clínica Santa María, en el segundo semestre del 2022.

Funciones Adm. Desempeño	Planificación		Organización		Dirección		Control		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Óptimo</b>										
<b>Medianamente</b>										
<b>No gestiona</b>										
<b>Total</b>										

Fuente: Lista de cotejo.

**TABLA N° 3:** Desempeño de actividades y habilidades gerenciales en relación a la gestión del cuidado enfermero por parte de los profesionales de enfermería de la Clínica Santa María, en el segundo semestre del 2022.

Gestión del cuidado enfermero Desempeño	Gestionar el conocimiento enfermero		Los valores del cuidado		Gestionar de las tecnologías del cuidado		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Óptimo</b>								
<b>Medianamente</b>								
<b>No gestiona</b>								
<b>Total</b>								

Fuente: Lista de cotejo.

**TABLA N° 4:** Desempeño de actividades y habilidades gerenciales para la gestión del cuidado por parte de los profesionales en los servicios de enfermería, en la clínica Santa María, de la localidad de Alta Gracia, Córdoba en el segundo semestre del año 2022.

Desempeño de actividades y habilidades gerenciales para la gestión del cuidado	Habilidades gerenciales		Funciones administrativas		Gestión del cuidado enfermero		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Óptimo</b>								
<b>Medianamente</b>								
<b>No gestiona</b>								
<b>TOTAL</b>								

Fuente: Lista de cotejo.

Plan de análisis de datos

El mismo se llevará a cabo mediante la aplicación de la estadística descriptiva en la que se compararán los resultados obtenidos luego del procesamiento de los datos. Al mismo tiempo, luego de la ejecución y procesamiento de datos, se conocerá el desempeño de *actividades y habilidades gerenciales para la gestión del cuidado* por parte de los profesionales de enfermería.

**Cronograma**

Cronograma de actividades y periodos de tiempo, en el segundo semestre del año 2022. Etapa de ejecución, elaboración del informe, presentación y publicación.

Meses	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre					
Actividades/Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Revisión del proyecto	■	■	■	■																		
Plan de recolección de datos					■	■	■															
Presentación de resultados									■	■	■											
Análisis de datos											■	■	■	■								
Elaboración del informe final															■	■	■					
Elaboración artículo de publicación (bosquejo)																			■	■	■	

## Presupuesto

El siguiente presupuesto, es de carácter estimativo de manera que los valores consignados pueden ser modificados, de acuerdo al contexto. El mismo indica los recursos económicos con los que debe contar para la consiguiente realización del proyecto de investigación.

RECURSO	RUBRO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>Humano</b>	Investigadores	3	-	-
<b>Materiales</b>	Fotocopias del instrumento	10	18	<b>180</b>
	Lapiceras	10	3	<b>30</b>
	Lápices	6	5	<b>30</b>
	CD	3	4	<b>12</b>
	Liquid Paper	2	20	<b>40</b>
	Carpetas A4	1	25	<b>25</b>
	Cuaderno	1	100	<b>100</b>
	Impresión y encuadernación	1	120	<b>120</b>
	Impresión y encuadernación	1	1900	<b>1900</b>
<b>Otros</b>	Comunicación e Internet	2	200	<b>400</b>
	Transporte	10	43	<b>430</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urbano</li> <li>• Interurbano</li> </ul>	10	150	<b>1500</b>
<b>Imprevistos</b>			400	<b>400</b>
<b>TOTAL, GENERAL</b>				<b>5167</b>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado Falcón, A. (2012). Administración y mejora continua en enfermería. México, D.F: The McGraw-Hill.
- Arias, D., Mesquida, A., Dinardo, R., (2015). Gestión de calidad y planificación proactiva: una oferta de servicios que minimice los riesgos para los usuarios y los trabajadores de enfermería. *Rev. Desafíos enfermería & educación*, 4, 24-27. Recuperado de <https://www.aeuera.org.ar/index.php/publicaciones/revista-desafios#>
- Balderas Pedrero, M (2015). Administración de los servicios de enfermería. México, D.F: The McGraw-Hill.
- Cajaleón Palacios, A. E. (2019). Relación del desempeño de la enfermera asistencial y la gestión de la enfermera jefe en los servicios de una institución de EsSalud – 2017. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, Lima. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/10511>
- Callata Valencia, L., (2017). Perfil gerencial y desempeño laboral de jefes de enfermería en establecimiento de salud de la red-Puno 2016. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Perú, Puno. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6214>
- Ceballos-Vásquez, P., Jara-Rojas, A., Stiepovich-Bertoni, J. Aguilera-Rojas, P. y Vilchez-Barboza, V. (2015). La gestión del cuidado: una función social y legal de la enfermería chilena. *Rev. Enfermería Actual en Costa Rica*, 29, 1-12. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15517/revenf.v0i29.19733>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. 5a. Ed. Ciudad de México: The McGraw-Hill. Recuperado de <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9781456269852>
- Espinosa Aguilar, A., Gibert Lamadrid, M., & Oria Saavedra, M. (2016). El desempeño de los profesionales de Enfermería. *Revista Cubana De Enfermería*, 32(1). Recuperado de <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/823>
- Esteve i Ortega M., García i Mantas A. (2014). Contribución de la Enfermería en la Gestión clínica. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad. Tema 13.4. Recuperado de [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500951/n13.4\\_Contribucion\\_de\\_la\\_enferme](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500951/n13.4_Contribucion_de_la_enferme)

[ra en la gestion clinica.pdf](#)

- Gaviria-García G., Arrieta-Reales N., Maidana A. (2018). Aplicación de conocimientos de administración hospitalaria en cuidados de enfermería. *Medicina Clínica y Social*, 2(3), 109-119. Recuperado de <https://www.medicinaclicinaysocial.org/index.php/MCS/article/view/64>
- González García, A., Marqués-Sánchez, P., Pinto Carral, A., Sanz Villorejo, J., Pérez González, S. (2019). Modelo de competencias para la gestora enfermera. *Metas de Enfermería*, 22(10), 5-13. Recuperado de <https://doi.org/10.35667/MetasEnf.2019.22.1003081511>
- Henriques Camelo, S., H., Rossi Rocha, F., L., Días Pedreschi Chaves, L., dos Santos Silva, V., L., & Inácio Soares, M. (2016). COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DE GERENTES DE ENFERMAGEM. *Ciencia y enfermería*, 22(1), 75-86. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532016000100007>
- Hernández Ortiz, J. & Gómez Torres, D. (2010). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. *Escola Anna Nery*, 14(3), 625-632. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452010000300027>
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. 15a. Ed. Ciudad de México: The McGraw-Hill.
- Manrique López, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar \*. *Pensamiento y Gestión*, (40), 129-158. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>
- Mompart García, M. P., Durán Escribano, M. (2018). *Administración y gestión*. 3ª Ed Madrid, España: Difusión Avances de Enfermería (DAE).
- Organización mundial de la salud. (2020). *Situación de la enfermería en el mundo*. ISBN: 978-92-4-000327-9. Recuperado de <https://www.who.int/publications/i/item/9789240003279>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es)



Robbins, S. P. & Coulter, M. (2014). *Administración*. 12a. Ed. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Education Inc.

Soto-Fuentes, P., Reynaldos-Grandón, K., Martínez-Santana, D., Jerez-Yáñez, O. (2014). Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. *Aquichan*. 14(1), 79-99. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4955975>

Valdebenito Pino, J., Barquero, A. & Carreño, M. E. (2015). Gestión del cuidado: valoración y conocimiento de enfermeros(as) de un hospital de la Región Metropolitana, Chile. *Ciencia y enfermería*, 21(1), 127-142. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532015000100012>

# **ANEXOS**

## ANEXO I

### **NOTA DE AUTORIZACIÓN**

Córdoba.....de 2020

A la Dirección de la Institución

Mediante la presente, el grupo de investigadores integrado por los Enfermeros, Apellidos, Nombres y DNI de los autores del proyecto, alumnos de la carrera de Licenciatura en Enfermería de la Universidad Nacional de Córdoba, tienen el agrado de dirigirse a UD. A los efectos de solicitarle autorización para desarrollar el proyecto de investigación, con la finalidad primordial de llevar de generar conocimientos respecto a nuestra profesión, situación que debidamente involucra el análisis de los profesionales de enfermería.

Durante el segundo semestre del año 2022, el cual tiene como objetivo conocer el desempeño de actividades y habilidades gerenciales en relación a la gestión del cuidado por parte de los profesionales en los servicios de enfermería, en dicha institución.

Sin otro particular y a la espera de una respuesta favorable, se despiden de UD saludándolos muy atentamente.

Firma de los investigadores: .....

## **NOTA DE AUTORIZACIÓN**

Córdoba.....de 2021

A Supervisión de Enfermería de la Institución

Mediante la presente, el grupo de investigadores integrado por los Enfermeros, Apellidos, Nombres y DNI de los autores del proyecto, alumnos de la carrera de Licenciatura en Enfermería de la Universidad Nacional de Córdoba, tienen el agrado de dirigirse a UD. A los efectos de solicitarle autorización para desarrollar el proyecto de investigación, con la finalidad primordial de llevar de generar conocimientos respecto a nuestra profesión, situación que debidamente involucra el análisis de los profesionales de enfermería.

Durante el segundo semestre del año 2022, el cual tiene como objetivo conocer el desempeño de actividades y habilidades gerenciales en relación a la gestión del cuidado por parte de los profesionales en los servicios de enfermería, en dicha institución.

Sin otro particular y a la espera de una respuesta favorable, se despiden de UD saludándolos muy atentamente.

Firma de los investigadores: .....

## **NOTA DE AUTORIZACIÓN**

Córdoba.....de 2021

A Supervisión de Enfermería de la Institución

Mediante la presente, el grupo de investigadores integrado por los Enfermeros; Ferreira Leonela; Prienza Melanie; Rojo Federico, alumnos de la carrera de Licenciatura en Enfermería de la Universidad Nacional de Córdoba, tienen el agrado de dirigirse a UD. A los efectos de solicitarle autorización para realizar encuestas auto administradas con preguntas cerradas, para la recolección de datos dirigida a los profesionales enfermeros de la Institución, con el propósito de conocer el desempeño de actividades y habilidades gerenciales en relación a la gestión del cuidado por parte de los profesionales en los servicios de enfermería.

Sin otro particular y a la espera de una respuesta favorable, se despiden de UD saludándolos muy atentamente.

Firma de los investigadores: .....

ANEXO II

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Título de investigación: ***“Desempeño de actividades y habilidades gerenciales en relación a la Gestión del cuidado por parte de los profesionales en los servicios de enfermería, en la Clínica Santa María, de la localidad Alta Gracia, Córdoba en el segundo semestre del año 2022”***

Por la presente, se solicita su colaboración voluntaria para el siguiente estudio que tiene como objetivo conocer el desempeño de actividades y habilidades gerenciales en relación a la gestión del cuidado por parte de los profesionales en los servicios de enfermería de dicha institución.

Ud. puede decidir si participa o no del estudio. Si acepta participar se le garantiza el anonimato y confidencialidad de sus respuestas y el derecho de abandonarlo en el momento que lo desee. Su colaboración favorecerá el conocimiento sobre el tema, como así también estudios posteriores en relación con el mismo.

Agradecemos su cooperación y el importante aporte que puede brindarnos, si le surgiera alguna duda no vacile en hacer las preguntas necesarias.

Si se entendió lo anteriormente expuesto y está de acuerdo en participar, le solicitamos nos lo haga saber.

**Declaratoria de voluntariedad:** He comprendido el propósito del estudio y acepto participar voluntariamente.

Firma del participante: .....

Fecha: .....

Firma de los investigadores: .....

ANEXO III

**INSTRUMENTOS**

**Lista de cotejo**

Fecha:

Aspecto a evaluar: “Desempeño de actividades y habilidades gerenciales para la gestión del cuidado”

subdimensiones	Indicadores	Observación		Observación		Observación		Observación
		P	A	P	A	P	A	
Habilidad técnica	La enfermera/o gestor desarrolla destrezas técnicas al momento de ejecutar sus labores.							
	La enfermera/o gestor se desenvuelve ampliamente en cada uno de los procedimientos a llevar a cabo.							
	La enfermera/o gestor aplica adecuadamente sus conocimientos teóricos integrándolos con su competencia laboral.							

Habilidad humana	La enfermera/o gestor dispone de habilidades comunicativas con el equipo de trabajo.							
	La enfermera/o gestor desarrolla una conducta motivadora con el equipo de trabajo							
	La enfermera/o gestor dirige adecuadamente los recursos humanos y procesos respecto a su rol, dentro de la gestión del cuidado.							
Habilidad conceptual	La enfermera/o gestor posee capacidades resolutivas ante situaciones adversas dentro del ámbito institucional							
	La enfermera/o gestor posee la capacidad de conceptualizar los problemas abstractos							
	La enfermera/o gestor realiza e implementa los procesos gerenciales acorde a sus competencias y desempeño							



Planeación	La enfermera/o gestor establece claramente los objetivos a cumplimentar.							
	La enfermera/o gestor implementa estrategias debidamente organizadas para llevar a cabo las funciones administrativas.							
	La enfermera/o gestor sistematiza, organiza y ejecuta los planes con la intención de coordinar las actividades.							
Organización	La enfermera/o gestor organiza las actividades considerando prioridades.							
	La enfermera/o gestor categoriza las tareas con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos							
	La enfermera/o gestor delega de forma adecuada aquellas actividades o tareas a los demás profesionales a cargo							

	considerando nivel de formación.							
Dirección	La enfermera/o gestor motiva a los profesionales del equipo de trabajo para el cumplimiento de sus funciones							
	La enfermera/o gestor adopta una actitud proactiva ante la resolución de conflictos							
	La enfermera/o gestor desempeña un rol de líder ante el equipo de trabajo.							
Control	La enfermera/o gestor lleva a cabo un seguimiento dinámico de cada uno de los planes							
	La enfermera/o gestor aplica procesos de evaluación de manera constante y permanente							
	La enfermera/o gestor supervisa, compara y corrige a través de los indicadores y resultados del desempeño laboral							

Gestionar el conocimiento enfermero	La enfermera/o gestor presenta la formación académica suficiente para ejecutar actividades e intervenciones pertinentes							
	La enfermera/o gestor considera la importancia de la implementación de la Enfermería Basada en la Evidencia (EBE)							
	La enfermera/o gestor actualiza los modelos, teorías y paradigmas del cuidado							
Valores del cuidado	La enfermera/o gestor visibiliza el significado de los valores respecto al proceso salud-enfermedad cuando ejecuta acciones de cuidado							
	La enfermera/o gestor durante su quehacer diario interviene en situaciones desde la conciencia moral							
	La enfermera/o gestor tiene conocimiento							

	sobre la ética profesional							
	La enfermera/o gestor desarrolla sus habilidades manteniendo una conciencia colectiva junto al equipo de trabajo							
Gestionar las tecnologías del cuidado	La enfermera/o gestor incorpora de forma eficiente las TICS en las practicas del cuidado							
	La enfermera/o gestor incorpora de forma eficiente las TICS en las practicas del cuidado							
	<b>Total</b>							
	<b>Observaciones generales</b>							

Nombre de quien llevo a cabo la observación:

## ANEXO IV

TABLA MATRIZ I: Desempeño de actividades y habilidades gerenciales en relación a las habilidades para la gestión del cuidado enfermero por parte de los profesionales de enfermería de la clínica Santa María, en el segundo semestre del 2022

Subdimensiones	Habilidades técnicas						Habilidades humanas						Habilidades conceptuales					
	1		2		3		1		2		3		1		2		3	
Indicadores	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A
Respuestas	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A
Enfermeros																		
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
TOTAL																		
Fuente: lista de cotejo																		

ANEXO V

TABLA MATRIZ II: Desempeño de actividades y habilidades gerenciales para la gestión del cuidado enfermero en relación a las funciones administrativas por parte de los profesionales de enfermería de la clínica Santa María, en el segundo semestre del 2022

subdimensiones	Planeación			Organización			Dirección				Control									
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4								
Indicadores																				
Respuestas	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A
Enfermeros																				
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
TOTAL																				
Fuente: lista de cotejo.																				

ANEXO VI

TABLA MATRIZ III: Desempeño de actividades y habilidades gerenciales para la gestión del cuidado enfermero por parte de los profesionales de enfermería de la clínica Santa María, en el segundo semestre del 2022

Subdimensiones	Gestionar el conocimiento enfermero						Los valores del cuidado				Gestionar las tecnologías del cuidado							
	1		2		3		1		2		3		4		1		2	
Indicadores	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A
Enfermeros																		
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
TOTAL																		

Fuente: lista de cotejo