

Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados¹

Patrícia de Oliveira Furukawa²
Isabel Cristina Kowal Olm Cunha³

Se trata de estudio descriptivo que tuvo como objetivo identificar el perfil y las competencias de gerentes de enfermería, de hospitales acreditados, bajo la óptica de estos y de sus superiores jerárquicos, desarrollado en 14 hospitales certificados por la Organización Nacional de Acreditación y por la *Joint Commision International* del Municipio de Sao Paulo. Para la obtención de los datos, fueron elaborados dos cuestionarios respondidos por 24 profesionales. El perfil de los gerentes de enfermería reveló que 69,2% eran provenientes de facultades privadas, todos con más de 10 años de formación y 92,3% con posgraduación en el área de gestión de la salud. Las competencias que más poseían en la visión de sus superiores jerárquicos fueron: liderazgo, enfoque en el cliente y trabajo en equipo. Se concluyó que la mayoría de los gerentes de enfermería poseían semejanzas en cuanto al perfil y competencias, compatibles con las expectativas de sus superiores jerárquicos que colaboraron en la selección para el cargo y en la evaluación de su desempeño profesional.

Descriptores: Enfermería; Competencia Profesional; Gerencia; Acreditación.

¹ Artículo parte de Disertación de Maestría "Perfil e Competências de Gerentes de Enfermagem de Hospitais de Qualidade" presentada en la Universidade Federal de São Paulo, SP, Brasil. Apoyo financiero CAPES.

² Enfermera, Maestra en Ciencia, Universidade Federal de São Paulo, SP, Brasil. E-mail: patricia.furukawa@unifesp.br.

³ Enfermera, Doctor en Salud Pública, Profesor Adjunto, Universidade Federal de São Paulo, SP, Brasil. E-mail: isabel.cunha@unifesp.br.

Correspondencia:

Isabel Cristina Kowal Olm Cunha
Universidade Federal de São Paulo. Departamento de Enfermagem.
Rua Napoleão de Barros, 754
Vila Clementino
CEP: 04024-002 São Paulo, SP, Brasil
E-mail: isabelcunha@unifesp.br

Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados

Estudo descritivo que teve como objetivo identificar o perfil e as competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados, sob a ótica desses e de seus superiores hierárquicos, desenvolvido em 14 hospitais certificados pela Organização Nacional de Acreditação e pela Joint Commission International do Município de São Paulo. Para a obtenção dos dados, foram elaborados dois questionários respondidos por 24 profissionais. O perfil dos gerentes de enfermagem revelou que 69,2% vieram de faculdades privadas, todos com mais de 10 anos de formação e 92,3% com pós-graduação na área de gestão em saúde. As competências que mais possuíam, na visão dos seus superiores hierárquicos, foram: liderança, foco no cliente e trabalho em equipe. Conclui-se que a maioria dos gerentes de enfermagem possuía semelhanças quanto ao perfil e competências, compatíveis com as expectativas de seus superiores hierárquicos que colaboraram na seleção para o cargo e na avaliação de seu desempenho profissional.

Descritores: Enfermagem; Competência Profissional; Gerência; Acreditação.

Profile and Competencies of Nurse Managers at Accredited Hospitals

This descriptive study identified the profile and competencies of nurse managers of accredited hospitals from the their perspective and that of their hierarchical superiors. It was conducted in 14 hospitals certified by the National Organization of Accreditation and the Joint Commission International in São Paulo, SP, Brazil. Data were collected through two questionnaires that were applied to 24 professionals. The nurse managers' profiles showed that 69.2% came from private colleges, all with more than 10 years experience since graduation and 92.3% had attended a post-degree program in health management. The nurse managers' most frequent competencies according to their superiors were: leadership, focus on patients, and teamwork. The conclusion is that the profile and competencies of most of the nurse managers were compatible with the expectations of their superiors, who collaborate in the selection of candidates for the nurse manager position and evaluate their professional performance.

Descriptors: Nursing; Professional Competence; Management; Accreditation.

Introducción

Las transformaciones provenientes de la globalización y el consecuente aumento de la competitividad han exigido cambios por parte de las organizaciones, inclusive de las instituciones de salud que pasaron a revisar sus modelos de gestión y a buscar calidad en sus servicios, por medio de programas de acreditación. Los criterios utilizados por esos programas en cuanto a la evaluación de los servicios de Enfermería ha englobado con destaque las áreas administrativas y organizacionales, seguidas de las áreas asistenciales y de enseñanza-investigación⁽¹⁾.

En ese sentido, el gerente de enfermería ha asumido un importante papel en los servicios de salud, sobre todo en el ámbito hospitalario, ya que es el responsable por la gestión de los servicios de Enfermería y por tomar medidas que integren las áreas administrativas, asistenciales y de enseñanza/investigación, con el objetivo de obtener una atención de calidad. Las exigencias en cuanto a su actuación han incluido, además de la administración en enfermería, el conocimiento y la interacción con todo el ambiente organizacional, permitiendo su mayor

contribución en el suceso de la institución.

Para eso, las instituciones han requerido profesionales con perfil y competencias que permitan un alto desempeño en el trabajo y que colaboren en el alcance de los objetivos organizacionales. La comprensión de que las competencias individuales que posee estrecha relación con las estrategias y con las competencias de la organización ganó destaque en los ámbitos profesional y académico. La relación establecida por medio de un desarrollo mutuo, en el cual las personas son valorizadas por la organización, en la medida en que contribuyen efectivamente para su desarrollo, así como estas son valorizadas por las personas, conforme les ofrece condiciones concretas para su desarrollo, está de acuerdo con las expectativas de las personas cada vez más preocupadas en obtener mayor satisfacción y realización personal así como obtener su inserción en el mercado de trabajo⁽²⁾.

¿Pero cuál es el perfil y cuáles son las competencias necesarias del gerente de enfermería? Todavía son pocos los estudios relacionados con esta posición de liderazgo que respondan a esa pregunta. En una investigación con enfermeros gerentes de hospitales y agencias de salud pública de los EUA realizada por la *Nursing Leadership Institute*⁽³⁾, seis categorías de competencias surgieron basadas en los resultados de la investigación que incluyeron: dominio personal, eficacia interpersonal, gestión financiera, gestión de recursos humanos, cuidados (con personal, paciente y consigo mismo) y pensamiento sistematizado.

En Brasil, una investigación realizada por el Consejo Regional de Enfermería del Estado de Sao Paulo (COREN-SP), con Enfermeros Responsables Técnicos de servicios de salud, estableció la necesidad de las siguientes competencias: liderazgo, comunicación, toma de decisiones, negociación, trabajo en equipo, relacionamiento interpersonal, flexibilidad, emprendedorismo, creatividad, visión sistémica, planificación y organización⁽⁴⁾.

Con la finalidad de identificar el perfil y las competencias necesarias del gerente de enfermería no sólo en la opinión de ese profesional, pero también de la organización, ya que las competencias necesarias del enfermero son reflejos de las necesidades del mercado de trabajo y de la población que requiere profesionales competentes y conscientes de su papel, el estudio tuvo como objetivos: caracterizar el perfil de los gerentes de enfermería de los hospitales acreditados, identificar las formas por las cuales fueron seleccionados; comparar las opiniones de los gerentes de enfermería y de sus superiores jerárquicos en relación a las competencias necesarias para el cargo; e identificar las competencias de esos gerentes bajo la óptica de sus superiores jerárquicos.

Métodos

Estudio descriptivo de abordaje cuantitativo desarrollado en hospitales del Municipio de Sao Paulo acreditados por la Joint Commission International (JCI) y por la Organización Nacional de Acreditación (ONA). De las 20 instituciones contactadas, 14 (70%) aceptaron participar de la investigación.

La muestra fue constituida de gerentes de enfermería y de sus superiores jerárquicos, denominados en este estudio de gestores, que aceptaron participar de la investigación, mediante el Término de Consentimiento Libre y Esclarecido. Los criterios de inclusión para los gerentes de enfermería fueron: ser enfermero, con función de gerencia en el Servicio de Enfermería hospitalaria. Ya para los gestores, fueron: ser profesionales para los cuales el gerente de enfermería se reporta jerárquicamente. El criterio de exclusión, tanto para gerentes de enfermería como para los gestores incluyó profesionales recientemente designados para los referidos cargos (menos de 6 meses), por entender que no había tiempo suficiente para evaluación en cuanto al perfil y competencias.

De los 14 hospitales, dos eran administrados por los mismos profesionales, totalizando 26 profesionales (13 gerentes de enfermería y 13 gestores). La muestra se compuso de 13 (72,2%) gerentes de enfermería y 11 (61,1%) gestores, ya que uno fue excluido y otro no respondió a la investigación.

Para fines de exigencia del Comité de Ética en Investigación (CEP) de la Universidad Federal de Sao Paulo (UNIFESP) fue solicitada autorización a las instituciones, siendo que cinco hospitales exigieron que el proyecto fuese también analizado por sus respectivos CEP. Mediante las autorizaciones otorgadas, el proyecto fue encaminado y aprobado por medio del Parecer 1122/08 en 1º de agosto de 2008.

Para obtención de los datos, dos cuestionarios fueron elaborados: uno destinado al gerente de enfermería y el otro, al gestor. Los instrumentos de recolección de los datos fueron construidos, considerando los objetivos propuestos y la literatura, los cuales fueron sometidos a una prueba piloto. El referencial teórico utilizado para la definición de las competencias contenidas en los instrumentos tuvo como base el concepto de Dutra⁽⁵⁾, en cuanto a capacidad de entrega de la persona con agregación de valor al patrimonio de conocimientos de la organización, ya que al considerar a las personas por su capacidad de entrega, nos ofrece una perspectiva más adecuada para evaluarlos, orientar su desarrollo y establecer recompensas de armónica con las estrategias de la empresa. La recolección de los datos ocurrió entre 8

de septiembre a 19 de noviembre de 2008.

Las variables categóricas (datos demográficos, escolaridad, experiencia profesional, selección de los gerentes de enfermería, características de los gestores, visión de los gestores versus perfil de los gerentes de enfermería y competencias que los gerentes de enfermería poseen en la visión de los gestores), fueron analizadas de forma descriptiva, por medio de frecuencia absoluta y relativa de las características estudiadas. Las variables numéricas (clasificaciones de las competencias atribuidas por los gestores y gerentes de enfermería) fueron resumidas por los resultados estadísticos: promedio, desviación estándar, mínimo, mediana y máximo. La comparación de la clasificación de las competencias entre gestores y gerentes de enfermería fue realizada por la prueba de Wilcoxon. Los análisis fueron obtenidos utilizando el software estadístico Minitab versión 15.1, y la significancia estadística fue fijada para valores de $p < 0,05$.

Resultados

Las categorías temáticas resultantes del análisis de los resultados que permitieron alcanzar los objetivos propuestos con este estudio fueron: perfil de los gerentes de enfermería, selección de los gerentes de enfermería, características de los gestores, visión de los gestores versus perfil de los gerentes de enfermería y evaluación de las competencias.

Perfil de los Gerentes de Enfermería

Los datos del perfil descritos en la Tabla 1 demostraron que la mayoría de los gerentes de enfermería poseía edad promedio de 44 años, variando entre 38 y 49 años. Se trata de una muestra predominantemente femenina, en gran parte, casada, con uno a dos hijos. En cuanto a la escolaridad, la mayoría vino de facultades privadas, todos con más de 10 años de graduados, con especialización y una minoría con MBA (Master of Business Administration). En Brasil, estos dos cursos de posgraduación son considerados *latu-sensu*, sin embargo, en cuanto el primero permite al graduado especializarse en su área de actuación o no, el segundo es destinado a la formación de ejecutivos en el área de gestión de empresas.

Del total, casi todos poseían algún curso *latu-sensu* en el área de gestión de la salud. La mitad, aproximadamente, poseía cursos de posgraduación *strictu sensu*. La mayor parte de los gerentes de enfermería tenía vínculo de más de 10 años con la institución, habiendo actuado en otros cargos asistenciales y administrativos, antes de tornarse gerentes. De esos enfermeros, pocos tenían experiencia en administración, antes de asumir el cargo.

Tabla 1 – Perfil de los Gerentes de Enfermería, Sao Paulo - 2008.

Características	N	%
Edad		
31 a 40 años	01	7,7
41 a 50 años	12	92,3
Sexo		
Masculino	01	7,7
Femenino	12	92,3
Estado Civil		
Solteros	03	23,1
Casados	10	76,9
Hijos		
Si	07	53,9
No	06	46,1
Escuela de Formación		
Pública	04	30,8
Privada	09	69,2
Posgraduación		
Especialización	13	100
MBA	05	38,5
Maestría	06	46,2
Doctorado	01	7,7
Tiempo en la Institución		
De 6 meses a 5 años	01	7,7
05 a 10 años	03	23,1
10 a 15 años	04	30,8
> 15 años	05	38,4
Tiempo en la Administración		
< 5 años	06	46,2
05 a 10 años	06	46,2
10 a 15 años	01	7,7
Experiencias Anteriores		
Enfermero Asistencial	13	100
Supervisión de Enfermería	10	76,9
Gerencia de Enfermería	04	30,8
Otras en el área de Enfermería	04	30,8

Selección de los Gerentes de Enfermería

De los 13 gerentes de enfermería, 10 (76,9%) trabajaron en otros cargos dentro del hospital, antes de asumir esa posición. De estos, 7 (53,8%) asumieron el cargo por medio de indicación, 2 (15,4%) fueron sometidos a proceso selectivo y 1 (7,7%) respondieron que fue por medio del plan de carrera del hospital, sin especificar, lo que eso significaba.

De los 3 (23,1%) que fueron seleccionados externamente, 1 (7,7%) fue por indicación y 2 (15,4%) por proceso selectivo.

Del total, cuatro enfermeros asumieron el cargo por proceso selectivo. De esos, todos citaron la evaluación psicológica y la entrevista como instrumento de análisis, siendo que tres relataron también haber sido sometidos al análisis de currículo, dos a la prueba técnica, uno, a la prueba de redacción y uno, a la referencia de otras instituciones.

Características de los Gestores

Las características de los gestores revelaron que la mayoría, 8 (72,75%) era del sexo masculino; del total, 6 eran médicos (54,6%), 3 (27,3%) gerentes hospitalarios y 2 (18,2%) enfermeros, todos posgraduados. Apenas 5 (45,5%) relataron tener posgraduación (nivel *latu sensu* o *strictu sensu*) en el área de gestión de la salud, siendo dos enfermeros y tres médicos.

Visión de los Gestores Versus Perfil de los Gerentes de Enfermería

Considerando que 11 gestores y 13 gerentes de enfermería participaron de la investigación, no fue posible comparar la opinión del gestor, ni el perfil y las competencias presentadas por su respectivo gerente de enfermería en dos instituciones.

Referente al perfil necesario para el cargo de gerente de enfermería, con relación al tiempo de formación, 8 (72,7%) gestores respondieron que, por lo menos, eran necesarios 5 a 10 años, y 3 (27,3%) más de 10 años. Una vez que todos los gerentes poseían más de 10 años de graduados, todos presentaron lo exigido por los gestores, siendo que 8 (72,7%) tenían tiempo de formación superior al mínimo necesario.

En cuanto a la exigencia de posgraduación, apenas 1 (9,1%) gestor relató no ser necesaria ninguna posgraduación para asumir el cargo de gerente de enfermería y 1 (9,1%) citó la exigencia apenas de MBA. Los otros 9 (81,8%) refirieron la exigencia de especialización; de estos, tres citaron la necesidad del gerente poseer un MBA, además de la especialización. Ninguno de los gestores relató la

necesidad de una posgraduación con nivel *strictu sensu*. Así, en la mayoría de los casos, o sea, en 6 (54,5%) instituciones, los gerentes de enfermería poseían otras posgraduaciones, además de lo exigido por los gestores. En 4 (36,4%), las exigencias de posgraduación relatadas por los gestores eran equivalentes a las presentadas por los gerentes de enfermería y, en 1 (9,1%) caso, el gerente de enfermería no poseía una de las posgraduaciones (MBA) citadas como necesarias al cargo.

Con relación a las experiencias profesionales mínimas, apenas 2 (18,2%) gestores refirieron la necesidad de que el gerente de enfermería tuviese experiencia anterior como enfermero asistencial, 5 (45,5%) relataron la necesidad de experiencia en supervisión de enfermería, como un nivel intermediario de jerarquía, y 7 (63,6%) en gerencia de enfermería. Al analizar los datos de cada institución, 3 (27,3%) no poseían la experiencia profesional anterior relatada por los gestores, que era de gerente de enfermería. Otros 2 (18,2%) poseían la experiencia mínima, y 6 (54,5%) presentaron experiencia profesional superior a lo considerado necesario por los gestores.

Evaluación de las Competencias

Gestores y gerentes de enfermería clasificaron por orden de importancia, las competencias que este último debería poseer para el desempeño de sus actividades. Fueron evaluadas 11 competencias: gestión de recursos, comunicación, trabajo en equipo, gestión de procesos, toma de decisiones, enfoque en el cliente, adquisición del conocimiento, emprendedorismo, liderazgo, negociación y visión estratégica (Tabla 2).

Tabla 2 - Clasificación atribuida a las competencias por los gerentes de enfermería y gestores, Sao Paulo – 2008

Competencia	Visión	N	promedio	d.e.	mín.	med.	máx.	p
Gestión de Recursos	Gestor	11	5,9	2,0	4	6	11	0,059
	Gerente	11	7,7	2,7	3	9	11	
Comunicación	Gestor	11	6,7	2,8	2	7	11	0,351
	Gerente	11	5,6	2,6	2	6	10	
Trabajo en equipo	Gestor	11	4,5	3,3	1	3	9	0,477
	Gerente	11	5,2	1,8	2	5	9	
Gestión integrada de procesos	Gestor	11	5,5	3,1	1	4	10	0,721
	Gerente	11	6,0	2,0	3	5	10	
Toma de decisiones	Gestor	11	4,9	2,5	2	5	11	0,221
	Gerente	11	6,3	2,8	3	7	10	
Enfoque en el cliente	Gestor	11	5,3	2,7	1	5	10	0,722
	Gerente	11	5,8	3,2	2	6	11	
Adquisición del Conocimiento	Gestor	11	8,3	3,0	1	9	11	0,919
	Gerente	11	8,8	2,9	2	10	12	
Emprendedorismo	Gestor	11	8,7	3,0	3	10	11	0,678
	Gerente	11	8,4	2,5	4	10	11	
Liderazgo	Gestor	11	3,0	2,5	1	2	8	0,722
	Gerente	11	2,6	2,3	1	2	8	
Negociación	Gestor	11	8,1	1,8	5	8	11	0,541
	Gerente	11	6,7	3,9	1	8	11	
Visión estratégica	Gestor	11	5,1	3,6	1	5	11	0,445
	Gerente	11	3,6	3,2	1	2	9	

En ningún caso, hubo diferencia estadística significativa entre las clasificaciones atribuidas por los gestores y gerentes, indicando que esos profesionales tenían opiniones semejantes en cuanto al orden de importancia de las competencias necesarias del gerente de enfermería. Sin embargo, se observa que, en el caso de la competencia gestión de recursos, la diferencia estadística se presentó muy próxima de la significancia ($p=0,059$), indicando que, los gestores le dan mayor importancia a

esta competencia que los gerentes.

Las competencias más importantes en la opinión de ambos para el desempeño de las actividades administrativas de enfermería fueron: liderazgo, visión estratégica, trabajo en equipo, enfoque en el cliente y gestión de procesos. En la evaluación de las competencias que los gerentes de enfermería poseen, realizada por sus superiores jerárquicos están: liderazgo, enfoque en el cliente, toma de decisiones y trabajo en equipo (Tabla 3).

Tabla 3 - Clasificación de la importancia de las competencias y el número de gerentes de enfermería que las poseen, en la visión de sus gestores, Sao Paulo - 2008

Clasificación de los Gestores	Gerentes con la competencia en la evaluación de los gestores	Clasificación de los Gerentes de Enfermería	Gerentes con la competencia en la evaluación de los gestores
1° Liderazgo	10 (90,9%)	1° Liderazgo	10 (90,9%)
2° Trabajo en equipo	8 (72,7%)	2° Visión estratégica	7 (63,6%)
3° Tomada de decisión	9 (81,9%)	3° Trabajo en equipo	8 (72,7%)
4° Visión estratégica	7 (63,6%)	4° Comunicación	9 (81,8%)
5° Enfoque en el cliente	10 (90,9%)	5° Foco en el cliente	10 (90,9%)
6° Gestión de procesos	7 (63,6%)	6° Gestión de procesos	7 (63,6%)
7° Gestión de recursos	9 (81,8%)	7° Tomada de decisión	9 (81,8%)
8° Comunicación	9 (81,8%)	8° Negociación	8 (72,7%)
9° Negociación	8 (72,7%)	9° Gestión de recursos	9 (81,8%)
10° Adquisición del conocimiento	8 (72,7%)	10° Emprendedorismo	5 (45,5%)
11° Emprendedorismo	5 (45,5%)	11° Adquisición del conocimiento	8 (72,7%)

Discusión

El predominio de mujeres en el cargo investigado remite a los aspectos sociales e históricos de la profesión. A pesar de que, en los últimos años, el porcentaje de hombres en esa categoría evolucionó, el atractivo de la formación universitaria no ha sido suficiente, para que los hombres vislumbren la Enfermería como opción profesional⁽⁶⁾. Eso explica, en parte, la diferencia de esta con relación a otras profesiones que actúan dentro de las mayores empresas del País, donde en promedio, apenas 24,6% de los cargos de gerencia son ocupados por mujeres⁽⁷⁾.

Por ser una profesión predominantemente femenina, las profesionales de enfermería conviven con la dinámica de las organizaciones en el desarrollo de sus actividades, al mismo tiempo en que administran sus vidas como personas, esposas y madres⁽⁸⁾. Una investigación referente al estrés de enfermeras indicó que las actividades relacionadas a la vida personal, tales como: responsabilidades con la casa, con los hijos y otras actividades domésticas en lugar de causar estrés pueden funcionar como soporte⁽⁹⁾.

La formación de esos enfermeros que, en su mayor parte, es proveniente de facultades privadas, refleja el propio movimiento de expansión de los cursos superiores en Brasil. Según datos del INEP (Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas), hay 779 cursos de enfermería habilitados en el país. De este total, 627

(80,5%) son privados y apenas 152 (19,5%), públicos. En el estado de Sao Paulo, ese porcentaje aumenta para 91,1% de cursos de enfermería privados y 8,9%, públicos⁽¹⁰⁾.

Para complementar y calificar esa formación en áreas específicas, los enfermeros han buscado cursos de posgraduación. En el grupo estudiado, se destaca que todos los gerentes de enfermería realizaron especialización, y de estos, pocos lo asociaron a un MBA. Sin embargo, casi todos los gerentes realizaron algún curso de posgraduación en el área de gestión de la salud.

De ese modo, se percibe que, después de la especialización, una gran parte de esos profesionales ha optado por realizar cursos de posgraduación *strictu sensu* (maestría y doctorado), que son de naturaleza académica y de investigación, que tiene objetivo esencialmente científico, en cuanto la especialización tiene sentido práctico-profesional. La posgraduación *strictu sensu* posee una sistemática formando estrato esencial y superior en la jerarquía de los cursos que constituyen el complejo universitario. Así, su propia naturaleza implica alta selectividad intelectual, lo que le atribuye un status especial⁽¹¹⁾.

En cuanto a la experiencia profesional, la mayor parte de los gerentes de enfermería investigados tenía un vínculo de varios años con la institución, habiendo actuado en otros cargos, antes de ascender a la gerencia. Si, por

un lado, la experiencia en el área asistencial colabora para que ese profesional sea capaz de administrar, conforme las necesidades de la práctica, por otro, eso evidencia que una de las pocas maneras de ascensión del enfermero en las organizaciones de salud ha sido el cambio para una trayectoria de carrera administrativa.

A pesar de que la formación de los enfermeros, en general, contempla de manera muy significativa los aspectos de gestión de los servicios de salud y de Enfermería, esta movilidad puede no ser positiva a la institución y al profesional. En función de eso, es importante establecer con precisión los criterios de movilidad entre carreras de naturalezas diferentes, ya que un ejemplo clásico en las empresas es la migración del mejor profesional técnico a la carrera administrativa, y no a la persona con vocación para ella; esto porque, a veces, la carrera administrativa es vista como premio, el reconocimiento de la contribución de la persona para la organización y no como una nueva carrera⁽⁵⁾.

La selección de los gerentes de enfermería en su mayoría fue por indicaciones. Eso demuestra que los criterios utilizados por esos hospitales en la selección para el cargo de gerente de enfermería tiene envuelto, sobretudo, el histórico del profesional y su desempeño dentro de la institución en lugar de utilizar instrumentos de análisis que identifique el candidato que mejor se encuadra en el perfil de determinado cargo. En ese momento, algo importante que debe ser considerado es que las competencias exigidas a la persona en la trayectoria profesional son diferentes de la administrativa, habiendo necesidad de evaluar no sólo el desempeño anterior, pero también la capacidad del individuo en lidiar con las atribuciones y responsabilidades del nuevo cargo. Para eso, es preciso que, antes de esa migración, el profesional con potencial para el área administrativa sea gradualmente desarrollado y desafiado a aplicar esas nuevas competencias⁽⁵⁾.

En la perspectiva de analizar, las opiniones de los superiores jerárquicos en cuanto al perfil necesario que debe tener el gerente de enfermería, fue posible caracterizar a los gestores que en virtud de que las estructuras organizacionales son diferentes entre las instituciones ocupan cargos variados. Una tendencia que se viene observando en algunos hospitales, es la integración de varias áreas multiprofesionales ligadas a la asistencia, subordinadas a una misma dirección. A pesar de que los enfermeros hubiesen asumido esos cargos, la dirección de los niveles estratégicos de las organizaciones, todavía viene siendo ocupada, en su mayoría, por profesionales médicos. Sin embargo, los enfermeros están entre la minoría de los gestores que relataron poseer posgraduación en el área de gestión de la salud,

lo que refuerza la afirmación de que en lo cotidiano de la práctica profesional es conocido que la enfermera tiene competencia para administrar, pero las circunstancias históricas y de relación de género no la han favorecido para esa finalidad, siendo pocas las instituciones de salud que son dirigidas por esa profesional⁽¹²⁾.

Para los gestores, el perfil necesario del gerente de enfermería en cuanto al tiempo de formación demuestra que, en esas instituciones, hay una preferencia por enfermeros con una mayor vivencia profesional que por jóvenes en inicio de carrera para ocupar ese cargo, lo que fue compatible con lo presentado por esos gerentes. Esto corrobora también, por medio de otro estudio realizado con enfermeros gerentes de hospitales que poseían en general, más de 10 años de formación y ejercicio profesional. La gerencia fue considerada por esos profesionales como parte de una trayectoria propia del enfermero que se sustenta en la formación y experiencias previas⁽¹³⁾.

En cuanto a la posgraduación, se observa que la especialización y el MBA están entre las exigencias tenidas como necesarias para el gerente de enfermería y que la posgraduación *strictu sensu* no han sido muy valorizada por sus superiores jerárquicos, contrariando la tendencia de los gerentes ligados al área de servicios que buscan esos títulos. En esa óptica, el MBA como un curso reciente, sobretudo en el área de la salud, debe ser mejor explorado por los enfermeros que actúan o desean ocupar cargos de gerencia o dirección, ya que conforme los resultados de este estudio, pocos gerentes de enfermería poseían ese curso, a pesar de que era uno de los requisitos importantes en la opinión de los gestores.

En lo que se refiere a la experiencia profesional, una gran parte de los gestores relató la necesidad de poseer una vivencia anterior en supervisión y gerencia de enfermería. Sin embargo, al dar preferencia a la selección interna para ese cargo, la experiencia como gerente acaba no siendo esencial en esos casos, conforme es posible observar al comparar con el perfil de esos profesionales.

En la clasificación de las competencias, las opiniones semejantes entre gerentes y gestores demostraron que, en esas instituciones, hay una sintonía en cuanto a la importancia de cada una de ellas, para el desempeño de los gerentes de enfermería. La cuestión del origen de las competencias individuales es esencial para la caracterización de las expectativas de la empresa en relación a las personas, que estarán mejor orientadas en sus actividades, en su desarrollo y en las posibilidades de encontrar nuevos caminos⁽⁵⁾.

El liderazgo como la competencia más importante para ambas partes y la búsqueda de su desarrollo por los gerentes de enfermería reforzaron la afirmación de

que el mercado de trabajo está solicitando del enfermero el conocimiento y la aplicación del liderazgo, y que los profesionales están comenzando a prestar atención a esa demanda⁽¹⁴⁾.

La necesidad de trabajo en equipo, considerada entre las tres más importantes, también ha sido desarrollada por la mayoría de los enfermeros (72,7% de los gerentes de enfermería investigados), como profesionales que promuevan la integración de los miembros de su equipo en pro de mejores resultados. Sin embargo, se observa que todavía no son todos los que poseen esa competencia, lo que requiere mayor atención, en razón de su grado de importancia para alcanzar los objetivos organizacionales.

En enfermería, la propuesta de trabajo en equipo surgió desde la década de 1950, en los EUA, por medio de experiencias realizadas en el *Teacher's College* de la Universidad de Columbia, bajo la coordinación de Eleonor Lambertsen que preconizaba la organización del servicio de enfermería con base en el trabajo en equipo y con la finalidad de resolver el problema de mejor aprovechamiento de personal. A pesar de que merece destaque la precocidad con que la propuesta del trabajo en equipo es introducida en el área de la enfermería, esta se consolidó sobretodo en el discurso y no como práctica predominante⁽¹⁵⁾, siendo el trabajo, muchas veces, realizado de manera bastante fragmentada.

A partir de Florence Nightingale que demostró la importancia de la aplicación de la ciencia de la administración en el hospital, objetivando la mejoría de la asistencia al paciente, el enfermero asumió las funciones administrativas en las instituciones de salud⁽¹⁶⁾. Sin embargo, este profesional acabó distanciándose de su objeto de trabajo – el cuidado del cliente. En ese aspecto el enfermero desarrolló una gerencia más orientada a las necesidades del servicio, al cumplimiento de reglamentos, normas y tareas, reproduciendo lo que es preconizado por la organización y por otros profesionales, lo que contribuye muchas veces para no atender las necesidades del paciente, generando insatisfacciones en la equipo de enfermería⁽¹⁷⁾.

Mediante el movimiento de los propios enfermeros para rescatar lo que debe ser su objeto central de trabajo y la preocupación de las instituciones en atender las expectativas de los usuarios, sean estimuladas por programas de calidad o como forma de sobrevivir en el mercado, poseer la competencia *enfoque en el cliente*, alineando los objetivos organizacionales a las necesidades del cliente, ha recibido mayor importancia en la actuación del gerente de enfermería. por el hecho de ser una de

las competencias que los gerentes de enfermería más poseen, demuestra que esos enfermeros han tenido la comprensión de que a pesar de que su proceso de trabajo es predominantemente administrativo, sus acciones deben ser dirigidas a una mejor asistencia al paciente, y eso no puede ser perdido de vista.

La visión estratégica a pesar de recientemente abordada en la Enfermería, fue clasificada en segundo lugar de importancia por los gerentes y en cuarto lugar por los gestores. Anteriormente, su desarrollo estaba más relacionado a la alta administración, responsable por definir las directrices de la empresa. Sin embargo, en el nivel táctico que se refiere a los niveles administrativos y de coordinación, sus miembros necesitan saber lo que está sucediendo en el ambiente externo para viabilizar las estrategias internas⁽¹⁸⁾. Pero, poco más de la mitad de los gerentes de enfermería la poseía, según sus gestores. Así, hay necesidad de que esos profesionales busquen esa competencia.

La gestión de procesos también ha sido valorizada en las instituciones hospitalarias, sobretodo, a partir de la búsqueda por la calidad por intermedio de la acreditación que evalúa la organización de manera sistémica donde estructuras y procesos se relacionan e interfieren en todo el conjunto de la organización⁽¹⁹⁾. En razón de eso, la gestión de procesos es otra competencia que precisa ser más desarrollada por los gerentes de enfermería.

La gestión de recursos es la única competencia que presentó en el promedio, una discordancia de opinión entre los dos cargos, siendo clasificada por los gerentes de enfermería entre las de menor importancia. En el área hospitalaria, además de la necesidad de garantizar condiciones adecuadas de trabajo para la asistencia al paciente, la gestión de recursos está relacionada a costos. Los enfermeros han sido responsables por la administración de recursos materiales y físicos que consumen gran volumen de recursos financieros. Dependiendo de la institución, los recursos humanos en enfermería representan 30% a 60% del total del cuadro de personal⁽²⁰⁾. Así, la Enfermería tiene un importante impacto en los costos hospitalarios, y el uso de los recursos de manera racional con reducción de desperdicios colabora no sólo en la sobrevivencia de las organizaciones, como en la prestación de servicios con costos menores que posibilitan mayores inversiones en mejorías de calidad. Sin embargo, esta competencia ha sido más valorizada por los gestores que por los gerentes de enfermería, conforme demostrado en los resultados de esta investigación.

Consideraciones finales

Este estudio evidenció semejanzas en el perfil y en las competencias de los gerentes de enfermería de los hospitales acreditados, compatibles con las expectativas de sus superiores jerárquicos que colaboraron en la selección para el cargo y en la evaluación de su desempeño profesional, apuntando una dirección a los enfermeros que desean seguir y desarrollarse en la carrera administrativa o que desean cambiar esa realidad expuesta.

También, pensamos que las instituciones de enseñanza pueden utilizar esta investigación en el desarrollo de competencias administrativas del enfermero, compatibles con las exigencias del mercado de trabajo, así como puede contribuir con las organizaciones hospitalarias, en la búsqueda y desarrollo de gerentes de enfermería que colaboren para elevar la calidad de los servicios.

Sin embargo, cabe recordar a las instituciones de salud que, a pesar de que puede servir de referencia, cada empresa debe determinar las competencias individuales necesarias, conforme las competencias y estrategias organizacionales, buscando también integrarse con los otros procesos de gestión de personas: desarrollo, traslados y valorización, proporcionando así, el crecimiento de ambos: organización y profesional.

Referencias

- Feldman LB, Cunha ICKO. Identification of result evaluation criteria for nursing service in hospital accreditation programs. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2006;14(4):540-5.
- Dutra JS. Prefácio. In: Balsanelli AP, Cunha ICKO, Feldman LB, Ruthes RM (organizadores). *Competências Gerenciais: desafio para o enfermeiro*. São Paulo: Martinari; 2008. 208 p.
- Sherman RO, Bishop M, Eggenberger T, Karden R. Development of a leadership competency model. *JONA*. 2007;37(2):85-94.
- Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo. *Projeto Competências*. São Paulo; 2009 [acesso: 06 julho 2009]. Disponível em: http://www.coren-sp.gov.br/drupal6/sites/default/files/Projeto_Competencias.pdf
- Dutra JS. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas; 2004. 206 p.
- Lopes MJM, Leal SMC. A feminização persistente na qualificação profissional da Enfermagem brasileira. *Cad Pagu*. 2005;(24):105-25.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Ibope Inteligência. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa 2007*. São Paulo: Instituto Ethos; 2007.
- Spindola T, Santos RS. Woman and work: the history of life of nursing professionals who are also mothers. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2003;11(5):593-600.
- Stacciarini JMR, Tróccoli BT. The stress in nursing professional. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2001;9(2):17-25.
- Ministério da Educação (BR). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). *Educação Superior: cursos e instituições*. [acesso: 20 junho 2009]. Disponível em: <http://www.inep.gov.br>
- Parecer n. 977, de 3 de dezembro de 1965 (BR). *Definição dos cursos de pós-graduação*. Documenta n. 44 do Conselho Federal de Educação, Brasília, 3 dezembro 1965.
- Torres DG. *Paradigma da gerência que exercem as enfermeiras na direção geral da instituição hospitalar: um estudo na perspectiva latino-americana [Tese]*. Rio de Janeiro (RJ): Universidade Federal do Rio de Janeiro; 2007.
- Brito MJM, Lara MO, Soares EG, Alves M, Melo MCOL. *Traços identitários da enfermeira-gerente em hospitais privados de Belo Horizonte, Brasil*. *Saúde Soc*. 2008;17(2):45-57.
- Higa EFR, Trevizan MA. The style of leadership idealized by nurses. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2005;13(1):59-64.
- Peduzzi M, Ciampone MHT. Trabalho em equipe e processo grupal. In: Kurcgant P. (Coordenador) *Gerenciamento em Enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005. p. 108.
- Santos I, Oliveira SEM, Castro CB. Gerência do processo de trabalho em Enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. *Texto Contexto Enferm*. 2006;15(3):393-400.
- Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO. A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. *Rev Esc Enf USP*. 1998;32(4):302-6.
- Tajra SF. *Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência*. São Paulo: Iátria; 2006. 536 p.
- Rodrigues EAA. *Uma revisão da acreditação hospitalar como método de avaliação de qualidade e da experiência brasileira [Dissertação de mestrado]* Rio de Janeiro (RJ): Escola Nacional de Saúde Pública/FIOCRUZ; 2004. 75 p.

20. Castilho V, Fugulin FMT, Gaidzinski RR. Gerenciamento de custos nos serviços de saúde. In: Kurcgant P, (Coordenador) Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan;2005. p. 171-83.

Recibido: 13.1.2010
Aceptado: 10.12.2010

Como citar este artículo:

Furukawa PO, Cunha ICKO. Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados. Rev. Latino-Am. Enfermagem [Internet]. jan.-feb. 2011 [acceso en: ____];19(1):[10 pantallas]. Disponible en: _____

URL

día mes abreviado con punto año