

Artículo de revisión

Concepción del proceso de gestión en el contexto de Enfermería profesional

Conception about the Management Process in the Context of Professional Nursing

María de las Nieves Camacho Hernández^{1*} <https://orcid.org/0000-0001-6023-7470>

¹Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Facultad de Enfermería “Lidia Doce”. La Habana, Cuba.

*Autor para la correspondencia. marianieves@infomed.sld.cu

RESUMEN

Introducción: La gestión constituye una actividad fundamental de la organización del trabajo y en el contexto profesional de Enfermería tiene como reto lograr la sostenibilidad del cuidado. Este profesional asume su gestión como un proceso complejo, que manifiesta la necesidad de un análisis valorativo, en los aspectos teóricos y metodológicos, que exigen la disciplina y el sistema sanitario.

Objetivo: Sistematizar el término gestión en el contexto de Enfermería profesional.

Métodos: Revisión bibliográfica sistemática de obras publicadas durante los años 2010 al 2020, seleccionadas durante los meses enero a abril del 2021. Se utilizaron palabras clave reconocidas en DeCS y operadores booleanos: “Administración de recursos humanos” AND “Organización” OR “Administración” AND “Administración Hospitalaria” AND “Atención de Enfermería” OR “Servicios de Enfermería”. La búsqueda fue realizada en las bases de datos: Dialnet, SciELO, Índex, Redalyc, Medigraphic. Se utilizó el diagrama de flujo PRISMA para favorecer la formulación de la maniobra de búsqueda. La pregunta guía se estructuró a través de la metodología PICO, cuyo nombre proviene del inglés *Patient, Intervention, Comparison, Outcome*. La sistematización favoreció la interpretación de los

referentes y resultados de la organización del conocimiento científico y la bibliografía cotejada.

Conclusiones: Se reconoce la variada similitud de criterios y relevancia de integración y fusión, del proceso de gestión de Enfermería en diversas áreas del conocimiento en la especialidad, con vistas a mejorar la actividad gestora, en correspondencia con el objeto social y los resultados, atemperados a las exigencias del sistema de salud en los diferentes niveles de atención.

Palabras clave: administración de recursos humanos; organización y administración; administración hospitalaria; atención de enfermería; servicios de enfermería.

ABSTRACT

Introduction: Management is a fundamental activity in the organization of work and, in the professional context of nursing, is challenged to achieve the sustainability of care. This professional accepts his/her management as a complex process, which manifests the need for an evaluative analysis, in the theoretical and methodological aspects, required by the discipline and the health system.

Objective: To systematize the term *gestión* [management] in the context of professional nursing.

Methods: A systematic bibliographic review was carried out, of works published during the years 2010 to 2020, selected during the months from January to April 2021. Recognized keywords from DeCS, as well as Boolean operators, were used: *Administración de recursos humanos* [human resources administration] AND *Organización* [organization] OR *Administración* [administration] AND *Administración Hospitalaria* [hospital administration] AND *Atención de Enfermería* [nursing care] OR *Servicios de Enfermería* [nursing services]. The search was performed in the databases of Dialnet, SciELO, Index, Redalyc and Medigraphic. The PRISMA flow diagram was used to facilitate the formulation of the search strategy. The guiding question was structured through the PICO methodology, whose name comes from Patient, Intervention, Comparison, Outcome. The systematization favored the interpretation of the referents and outcomes from the organization of scientific knowledge and the compared bibliography.

Conclusions: The diverse similarity in criteria, as well as the relevance of integration and

fusion, regarding the nursing management process is acknowledged to be present in several areas of knowledge within the specialty, with a view to improving the management activity in correspondence with the social object and the outcomes, adjusted according to the demands of the health system at the different levels of care.

Keywords: human resources administration; organization and administration; hospital administration; nursing care; nursing services.

Recibido: 01/02/2022

Aceptado: 06/08/2022

Introducción

Desde inicios del siglo XX, exponentes de la teoría clásica de la administración científica, como Frederick Winslow Taylor y su obra *The Principles of Scientific Management* y Henri Fayol, con los principios generales de la administración, aportaron en el orden teórico y práctico en lo relativo a la administración. A pesar de la trayectoria aplicativa en el área sanitaria, en el continuo de la propia evolución del sistema de salud, los términos de administración y gestión se empleaban de forma indistinta.

Como una manera de demostrar algo diferente a la anterior administración, a mediados de siglo pasado se comienza a hablar de gestión y gerencia pública, pero sin que esté definida la utilización de un término u otro. Ya para finales de los 80 y la década de los 90, es que la gestión adquiere un protagonismo relevante, por tratarse de un proceso complejo, dinámico y transformador,⁽¹⁾ y se incorpora con fuerza en el lenguaje sanitario, como una de las prioridades sanitarias novedosa en la organización de los servicios.

Los procesos organizativos están asociados al área de Enfermería en un proceso que constituye un dilema científico, ético, económico y social. A la vez, se relacionan con los cambios significativos que se producen dentro del sistema, con la introducción de nuevos conceptos y tecnologías de tipo gerencial, en temas de reingeniería, mejoras continuas de la calidad, por solo por citar algunos representativos. Esto implica un cambio importante en la concepción del término gestión, pues este plantea transitar de un sistema de gobierno

autosuficiente y jerarquizado a un modelo interdependiente y en buena medida condicionado al trabajo conjunto y participativo en las organizaciones.⁽²⁾

El término gestión tiene alcance a nivel de las organizaciones sanitarias. Implica un conjunto de conocimientos científicos y técnicos que son aplicados de manera sistemática por los directivos encargados de dar solución a los problemas identificados. Sostenidas en sus funciones esenciales: planeación, organización y control, de las actividades y recursos, logran el resultado de las organizaciones, al cumplir los objetivos y las metas y logran resultados en los procesos sociales al controlar la atención hospitalaria.⁽³⁾

Lo que coincide con Pérez Porto J; Meriño M; citados por Hernández Valdez E, en el año 2020, al referir que existe precisión en un ejercicio profesional donde se realce el liderazgo, la planificación, la toma de decisiones, el desarrollo y la aplicación de las metodologías de atención. Solo así se podrá brindar un servicio eficaz, integral, oportuno y continuado al ejercer el rol de gerente, administrador y gestor de los servicios de salud, desde la especialidad de Enfermería.⁽⁴⁾

En la actualidad, a nivel internacional, las organizaciones sanitarias, en particular la ciencia de la Enfermería, han considerado la aplicación de la gestión, quizás debido a las relaciones que ejerce entre los componentes del sistema. Este vínculo tiene una forma particular de conformar sus interacciones, reacciones y sinergias, lo cual permite hablar de sus particularidades diferenciales en el área de Enfermería.⁽⁵⁾ Esto implica que, desde este criterio los autores reconozcan la complejidad del término gestión y proponen que sean minimizados los riesgos del proceso, y sus efectos en la organización y desarrollo de la especialidad de Enfermería.

En Cuba, el Departamento Nacional de Enfermería mantiene su actualización y constancia en el requerimiento de un alto grado de flexibilidad organizacional y visión estratégica a largo plazo; necesarias para designar la gestión del recurso humano, en el seguimiento de los elementos que demandan de una interacción entre la tecnología, los procedimientos y las actuaciones, por parte de los profesionales.

Los autores consideran que se alcanza determinado valor con la sinergia entre proceso, gestión y Enfermería, que por sí mismas expresan y caracterizan definiciones y fenómenos independientes. El proceso de gestión de enfermería es una de las funciones que realiza el profesional de Enfermería que, con seguridad y excelentes resultados, garantiza la

realización en el rol de cuidado, así como la sostenibilidad de este.

El desarrollo alcanzado en el proceso de gestión de enfermería, visto desde la investigación científica y sistematización de obras que expresan resultados coherentes, según el contexto de aplicación, encamina esta investigación a esbozar sobre el tema. Se plantea como elemento teórico, el actuar sobre el cuidado de las personas. Según *Benner*,⁽⁶⁾ el modelo de adquisición y desarrollo de habilidades describe la práctica desde el planteamiento fenomenológico interpretativo, con el requerimiento de obtener conocimientos, habilidades y destreza en la práctica que desarrollan los profesionales de Enfermería. Es por lo que se tiene como objetivo en esta investigación, sistematizar el término gestión en el contexto de Enfermería profesional.

Métodos

Se realizó revisión sistemática exploratoria, con análisis síntesis del conocimiento científico de obras publicadas durante los años 2010 al 2020, escogidas durante los meses enero a abril del 2021. Para esta exploración se realizó la metodología propuesta por *Arksey* y *O`Malley*⁽⁷⁾ y se siguió la lógica de las cinco etapas diseñadas, con los elementos para elaborar la pregunta de investigación, establecimiento de los criterios de inclusión y exclusión, búsqueda sistemática, revisión y selección de estudios extracción de datos, y el cotejo de resultados. La pregunta guía se estructuró a través de la metodología PICO, cuyo nombre proviene del inglés *Patient, Intervention, Comparison, Outcome*.⁽⁸⁾ Esta investigación asume este formato: P.- Problema, I.- Interés, C.- Comparación y Contexto, y considerar P (Concepción), I (proceso de gestión), Comparación (no aplicable) y Contexto (Enfermería) para la pregunta científica: ¿Cuál es la concepción existente en la literatura sobre el proceso de gestión en Enfermería?

Criterios de inclusión: Para la selección de las referencias, que estuvieran publicados en revistas indexadas, en el período 2010-2020, presentación clara y precisa de la concepción teórica-metodológica seleccionada,

Criterios de exclusión: notas previas y monografías, que no estén acorde al objetivo, así como artículos duplicados.

Se utilizaron los métodos de sistematización, análisis síntesis, que favorecieron la obtención

e interpretación de los resultados referidos a los referentes teóricos, identificación de la bibliografía y organización del conocimiento científico.

Se utilizaron palabras claves reconocidas en DeCS y operadores booleanos: “Organización AND “Administración” OR “Administración de recursos humano” AND “Atención de Enfermería” OR “Servicios de Enfermería”. La búsqueda fue realizada en las siguientes bases de datos: Dialnet, SciELO, Índex, Redalyc, Medigraphic, con fines investigativos, mediante los descriptores (DeCS). Se utilizó el diagrama de flujo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses*)⁽⁹⁾ para favorecer a la maniobra de búsqueda. La estrategia de describe a continuación en el cuadro 1.

Cuadro 1- Estrategia de búsqueda según base de datos

Base de datos	Descriptores	Estrategia de búsqueda
SciELO	Organización, Administración	(((Organización) OR (Administración) AND (Administración de recursos humanos) AND (Atención de Enfermería) OR (Servicio de Enfermería))))
Dialnet	Administración de recursos humanos	
Redalyc	Atención de Enfermería, Servicio de Enfermería	
Index		
Medigraphic		

Se realizó un estudio de las investigaciones seleccionadas y se eliminaron las duplicadas. Se revisaron elementos importantes como: título de las investigaciones, resúmenes, palabras clave. Se identificaron los artículos completos y se tuvieron en cuenta los referidos criterios de inclusión y exclusión. Se comprobó con el cotejo de la información, la precisión del soporte al tema y la pertinencia del estudio.

Se realizó una búsqueda de artículos que por su relevancia fueran de impacto en la investigación, para eso se utilizó el programa EndNote y así visualizar los que no fueron capturados en la base de datos. Se realizó una evaluación crítica de los artículos contenidos a través del estudio del contenido con valoraciones, comparaciones y discusiones que favorecieran la exposición de los resultados de la investigación.

Las indagaciones tuvieron como resultados un total de 44 artículos y fueron seleccionados 14, que representan los criterios formulados (lectura de los títulos en las diferentes publicaciones, resumen, palabras clave, pertinencia y adherencia a la temática abordada en la investigación). A continuación, se muestra el diagrama de flujo de la sistematización

realizada para la búsqueda de datos en: Dialnet, SciELO, Índex, Redalyc, Medigraphic. La Habana, Cuba, 2021, que se describe a continuación (fig.).

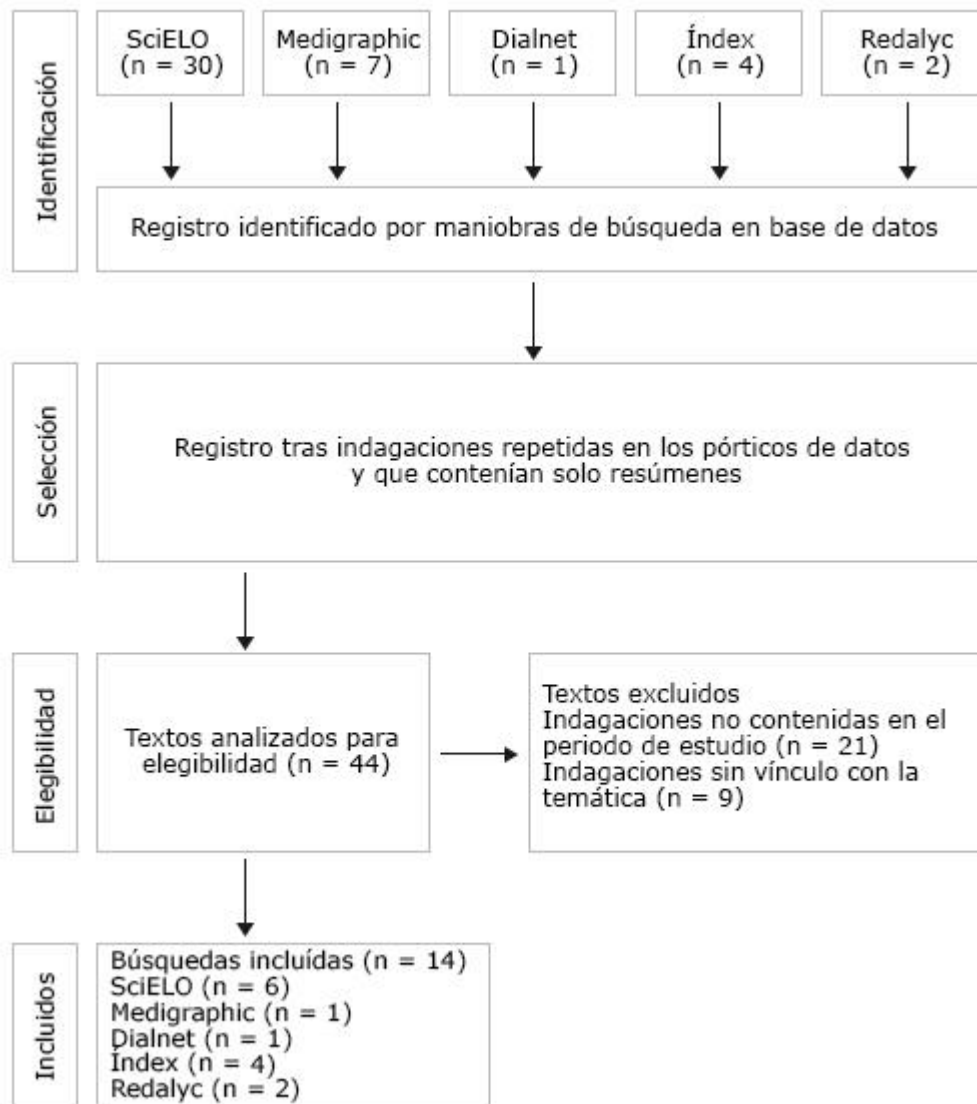


Fig.- Diagrama de flujo según base de datos.

Desarrollo

Las obras, que fueron seleccionadas en el área de Enfermería y trabajadas en el tema de gestión desde diferentes aristas del conocimiento científico, contenían elementos de

utilidad, que expusieron los investigadores. Durante el análisis síntesis crítico del contenido incluido en el estudio y las valoraciones realizadas a los resultados, se efectuaron símiles y apreciaciones por los autores, para precisar la concepción del término gestión en el área de Enfermería (cuadro 2).

Cuadro 2- Discusión de los resultados

Autores/Año/País/ Base de datos	Propósito	Resultados	Conclusiones
1. Hanna LM, Villadiego ChM. ⁽¹⁰⁾ /2014/Colombia/Dialnet	Determinar la importancia de la administración de Enfermería en el área clínica y sus implicaciones en el cuidado de los pacientes	Todas las labores administrativas de las unidades funcionales son realizadas por las enfermeras; labores como: ronda de enfermería, actualización de historias clínicas, revisión de órdenes médicas, coordinación de actividades, elaboración de notas de cargo y de pedidos.	La función principal del profesional de enfermería en el contexto estudiado parece estar sufriendo cambios significativos ya que el cuidado pasó a un segundo plano, la administración del servicio fue la actividad laboral fundamental.
2. de Oliveira Furukawa P, Kowal Olm Cunha IC. ⁽¹¹⁾ /2011/Brasil/SciELO	Describir el perfil y competencias gerenciales en los hospitales acreditados.	Dimensiona los elementos de perfil y competencia en el área de gestión de la salud. El perfil alcanzado en la mayoría en posgraduación y las competencias que más poseían en la visión de sus superiores jerárquicos fueron: liderazgo, enfoque en el cliente y trabajo en equipo.	Se estima que el perfil y las competencias poseían semejanzas y eran compatibles con las expectativas de sus superiores jerárquicos que colaboraron en la selección para el cargo y en la evaluación de su desempeño profesional.
3. Huamán Martínez; Santos Falcon GC ⁽¹²⁾ /2020 /Perú/Índex	Comprender el cotidiano de la gestión de la enfermera jefa de	Se estima que la multidisciplinariedad puede tener afectaciones	La enfermera jefa de servicio en la gestión de su cotidiano dimensiona

	servicio.	durante el quehacer diario, que se pueden solventar con un acervo de conocimiento.	la responsabilidad que asume al cargo en el proceso de gestión.
4.- Aguayo Acuña F y Mella Moraga R ⁽¹³⁾ / 2015/Chile/ SciELO	Develar el significado del concepto de gestión en el cuidado de las/os enfermeras/os que se desempeñan en atención primaria en salud.	La metodología para llevar a cabo la adecuada gestión del cuidado necesita de la aplicación de un juicio de valor profesional, derivada de la actividad de la gestión.	Dimensiona la aplicación de conocimientos científicos para que le facilite al gestor la apropiación en la toma de decisiones, y así lograr elevado nivel de resolutivez de sus acciones en el cuidado.
5.- Mallar MA. ⁽¹⁴⁾ /2010. Argentina/Index	Centrar la atención sobre las actividades de la organización para optimizarlas.	Se considera la organización como una red de procesos interrelacionados o interconectados, para mejorar el rendimiento, concentrándose en el diseño disciplinado y cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización.	La metodología de aplicación de la Gestión basada en Procesos es una herramienta de gestión adecuada para el momento actual, constituyéndose con fuerza como una alternativa exitosa para la obtención de resultados cada vez mejores.
6. Bravo Carrasco J. ⁽¹⁵⁾ /2011/Chile/Redalyc	Alinear la gestión a la estrategia por ser imperativo del mundo de hoy.	El quehacer de una organización debe estar con las directrices de la estrategia desde los factores de decisión para procesos críticos hasta los indicadores de insumo que provienen de la estrategia.	El tema de los procesos es un desafío de largo alcance para los profesionales del mundo de la gestión.
7. Hernández Ortiz J, Torrez DG. ⁽¹⁶⁾ /2010 /Brasil/Redalyc	Obtener información sobre las definiciones de gerencia y administración contrastando con los conocimientos de	Se dimensionan ambos conceptos y se identifica que ambos términos coinciden en algunos aspectos y al aplicarlos aun teniendo similitudes	Los resultados obtenidos fueron dos conceptos aplicables a la Enfermería como disciplina. A la vez que una disciplina necesita el apoyo de otras

	Enfermería a través de interpretación de datos y críticas de sus acciones.	en la práctica no realizan las mismas funciones y lograr confundir.	áreas del conocimiento.
8. Martínez Nariño D, Jay Cordies B. ⁽¹⁷⁾ /2015/ Cuba/ Índice	Evaluar la gestión por competencias de las jefas de sala en el Hospital Provincial Saturnino Lora al tener en cuenta el cumplimiento de las funciones.	Se revelan irregularidades en la actuación de las jefas de salas antes de la intervención gestora en el cumplimiento de sus funciones.	La aplicación del programa educativo fue un punto de partida para la obtención de conocimiento que favoreció la gestión y evidenció la necesidad de una evaluación sistemática y profunda.
9. Gómez-Torres D, Ángeles-Ávila G, Martínez-Garduño MD. ⁽¹⁸⁾ /2011/Colombia/SciELO	Comprender los comportamientos organizacionales, operacionales y de gestión.	Se reconoce una gestión innovadora, con una supervisión directiva, control resaltando el modelo de gestión innovador, flexible, profesionalismo y autonomía.	Se emprendieron cambios con base en concepciones teóricas y metodológicas referidas a la gestión, centradas en la innovación y la descentralización en relación con el contexto de actuación, para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos que se proponen.
11. Castell Florit P. ⁽¹⁹⁾ /2017/Cuba/index	Evidencia como lograr crecer en calidad y oportunidad de hacer más y mejor salud empleando la menor cantidad de recursos posibles.	Se estima que los profesionales del campo de la gestión y administración tienen la necesidad de fomentar la conciencia de la importancia de la administración en salud, para el fortalecimiento de la cultura gerencial como componente de desarrollo de la salud pública.	La percepción de que si no se parte de esta concepción de la gestión, cualquier organización corre el riesgo de perder sostenibilidad.
12. León Román C, Cairo Soler C, Hernández Valdez E, Infante Ochoa IG, Amaro Cano MC,	Ofrecer un instrumento teórico práctico que guíe y mejore la práctica	Se abordan los principales temas de la administración basados	El proceso de gestión de Enfermería es el punto de partida para favorecer el

<p>Torres Font H, <i>et al</i>⁽²⁰⁾ /2017/ Cuba/SciELO</p>	<p>administrativa en los servicios de Enfermería.</p>	<p>en indagaciones teóricas realizadas y de la experiencia práctica acumuladas en el devenir del tiempo y se fundamentan acciones y estrategias que promueven la transformación.</p>	<p>cuidado del individuo en un proceso armónico, integral, dinámico y resolutorio de las necesidades humanas, problemas que se identifican, funciones y responsabilidades en estrecha relación con su entorno, contexto y la calidad en la atención.</p>
<p>10. Palmet Jiménez M.⁽²¹⁾ /2016/Colombia/SciELO</p>	<p>Favorecer la conducción de la producción de bienes o servicios en las organizaciones.</p>	<p>Se distingue entre la implicación de la gerencia en el cuidado, su implicación en el servicio que se brinda y la repercusión en la motivación, creatividad, responsabilidad y ética.</p>	<p>Se precisa que este trinomio de elementos tangibles implica lograr los objetivos de la organización.</p>
<p>13. Cotos R.⁽²²⁾ /2015/Perú/SciELO</p>	<p>Analizar el cotidiano de la enfermera gerente en la gestión de los servicios de Enfermería a la luz del pensamiento de Martin Heidegger.</p>	<p>Se pudo evidenciar que, dentro de las experiencias vividas en la gestión, la entrega el servicio a la profesión la responsabilidad el empoderamiento y el liderazgo fueron elementos encontrados como expectativas para el crecimiento profesional. También, se detectaron otros elementos contraproducentes, relacionados con sentimientos negativos, como la falta de reconocimiento, limitaciones, falta de adaptación al cargo y</p>	<p>Se estima que por encima de ocupar un lugar en un puesto de trabajo, está la satisfacción personal por realizar el cargo, que le ha permitido trazarse nuevas metas y retos en su crecimiento profesional, aunque con la necesidad de preparación del profesional en el campo administrativo.</p>

		otros.	
14. Ponce Gómez G, Carmona Mejías B, Bernal Berrecil ML. ⁽²³⁾ /2013/México/Medigraphic	Lograr la máxima eficiencia entre los planes y objetivos de una organización con la administración a nivel gerencial y la estructuración entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos.	Explica que esta coordinación de la estructuración de las relaciones que deben existir entre los niveles, las funciones y las actividades de los recursos materiales y humanos logra el cumplimiento de los objetivos de una organización.	La gestión de los cuidados debe estar orientada hacia la persona, el cliente, su familia, el personal de Enfermería y los equipos interdisciplinarios, es un proceso humano y social que se apoya en la influencia interpersonal, el liderazgo, la motivación y participación, la comunicación y colaboración.

La fuerte presencia que adquiere el concepto de gestión en el sistema sanitario se debe a un enfoque que va más allá de la gestión de recursos, se refiere a gestionar de una manera diferente. Se considerar una técnica para la toma de decisiones, sobre recursos humanos, materiales, financieros, estructurales, organizativos, métodos y procedimientos, aplicados a la atención de salud, que es el sustento para llevar a cabo las funciones gestoras. Una de las funciones del profesional de Enfermería que, en el contexto de la gestión sufre cambios significativos, es tener implicaciones en el cuidado del paciente.⁽¹⁰⁾

Estas funciones son realizadas por el propio profesional de Enfermería. Aunque su actividad se centra en el cuidado, involucra también el proceso administrativo, como modo holístico de satisfacer las necesidades en el cuidado del paciente a partir la secuencia lógica del Proceso de Atención de Enfermería. Es cierto que la gestión constituye un proceso complejo, por lo que existe un conjunto de elementos que lo hacen a la vez dinámico, transformador, y aseguran el óptimo desempeño profesional de los gestores.

En este sentido, de Oliveira y otros consideran que el perfil y las competencias en el área de gestión en salud no son elementos separados entre sí, sino que constituyen potencialidades integrales que favorecen las expectativas de los superiores, al facilitar y favorecer la selección de profesionales para ocupar el cargo y la evaluación del desempeño profesional que realizan los superiores.⁽¹¹⁾ Unido a esto se valora también la existencia de cualidades

como: la obtención del liderazgo, conocimiento, habilidades y actitudes, que conducen al profesional hacia un desempeño adecuado, libre de riesgo y contextualizado, como resultado de la experiencia y la producción intelectual adquirida en el pregrado o posgrado.

Asimismo, *Huamán y Santos*,⁽¹²⁾ asumen elementos que dimensionan el proceso de gestión en Enfermería y estiman que la responsabilidad y la multidisciplinariedad consiguen producir afectaciones en el quehacer diario, que se pueden solventar a corto plazo, con un adecuado acervo de conocimiento con vistas a satisfacer las demandas laborales y necesidades al ejercer el cuidado. De ahí que haya armonía manifiesta en la relación entre el proceso de gestión con la contribución a la sostenibilidad del cuidado.

Según *Aguayo y Mella*, la aplicación del conocimiento científico, es elemento esencial para que se facilite al gestor la competencia, los saberes integrales, la apropiación en la toma de decisiones, y el trabajo en equipo, para lograr elevado nivel de resolutivez de sus acciones en el cuidado.⁽¹³⁾ Pero para ello sería de gran valor, una estrategia que favorezca este proceso, que asegure, además, la construcción de estos saberes integrales con una combinación de actividades pensadas y diseñadas que necesitan los profesionales que ejercen el proceso de gestión de Enfermería hacia el cumplimiento de los objetivos de una gestión coherente y eficiente.

Muchos de los profesionales que ejercen este proceso suponen que se nace con las características que se necesitan para llevarlo a cabo, por la experiencia empírica que se obtiene a lo largo de su desempeño profesional o por la adquisición de conocimiento adquirido en la academia. Pero eso conlleva a obtener brechas, que solo serán resueltas con el desarrollo y producción de conocimientos.

Este aspecto es abordado por *Mallar*,⁽¹⁴⁾ en su análisis acerca de la gestión eficiente, quien considera la organización como una red de procesos interrelacionados o interconectados, conducente a la mejora del rendimiento, que se concentra en el diseño disciplinado y la cuidadosa ejecución de todos los procesos. Quizás, esto responde a una solución a largo plazo, pues el escenario donde se desempeñan los profesionales gestores, atemperados a los cambios y transformaciones que demandan la implementación de programas o estrategias, buscarán la mejora en el desempeño profesional en los procesos de gestión, que en el mundo actual son cada vez más complejos.

Con relación a la gestión como proceso, *Bravo* precisa la existencia de un desafío de largo

alcance para los profesionales del mundo de la gestión. En este sentido, también reconoce que, alinear la gestión a alguna estrategia, pudiera ser beneficioso en el mundo de hoy. Señala que es menester que una organización este con las directrices de la estrategia, desde los factores de toma de decisiones para procesos críticos, hasta los indicadores de insumo que provienen de la misma estrategia.⁽¹⁵⁾ Así, se puede encaminar hacia el propósito de la organización, con todas las posibilidades de accionar sobre todos los elementos que establecen formas de intervenciones normativas y procedimentales para lograr cumplir la finalidad propuesta y el cambio o transformación que se desea.

Las decisiones de transformación implican ir más allá de las fronteras del conocimiento de la especialidad. Según *Hernández y Torrez*,⁽¹⁶⁾ el conocimiento involucra la integración de varias áreas de saberes, con el fin de satisfacer un objetivo y meta a alcanzar y el propósito de acrecentar los conocimientos científicos y disciplinarios que aporten a la profesión. Lo que corresponde con la propuesta de programa educativo, que puede ser el punto de partida para la obtención de conocimiento y producción intelectual, que favorezca la gestión y la posterior evaluación sistemática y profunda, al decir de *Martínez y Jay* al determinar las irregularidades que se presentan en el desempeño profesional de los gestores de Enfermería.⁽¹⁷⁾

Los autores precisan que el término gestión, vinculado al proceso en el contexto de Enfermería, condiciona las actividades para la organización y el desarrollo del desempeño profesional. En el momento actual, constituye una herramienta que favorece la mejora en la organización y el proceso dinámico de la toma de decisiones, a partir del desarrollo de las competencias gestoras, que posibilitan el desempeño profesional creativo y competentes para lograr el empoderamiento a la Enfermería profesional.

Cabe destacar que este criterio bien entendido sería de gran valor en beneficio en la creatividad del gestor y la gestión innovadora, lo que favorece la flexibilidad, el profesionalismo y la autonomía en la satisfacción de necesidades humanas y expectativas del profesional en el sistema de salud.⁽¹⁸⁾ Además, pone al descubierto las actividades que pueden realizar los gestores que, de ser parte de su práctica diaria en por alcanzar los objetivos de la organización, logran evitar la dificultades e imprevistos ante los acontecimientos que se presentan en la cotidianeidad y, de no ser así, pudieran poner en riesgo los adecuados procesos de gestión, cuya finalidad centra su atención a la satisfacción

de las necesidades laborales, en beneficio del objeto social.

La evolución histórica de la práctica de Enfermería también revela que se refuerzan el compromiso adquirido y la contribución a la sostenibilidad del cuidado, por lo que se investiga desde la ciencia y la literatura diversa existente para guiar las múltiples interpretaciones del término y su relación con la especialidad.

Esta relación permite comprender que el proceso de gestión de Enfermería tiene una concepción estratégica diferente a lo tradicional de la administración, encargada de organizar, planificar, dirigir y controlar las actividades. Conduce el proceso hacia la motivación, la apertura a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, innovación, visión estratégica, estilos de liderazgos para dar sostenibilidad al cuidado.

Así lo precisa *Castell*,⁽¹⁹⁾ cuando estima que la percepción de los profesionales del campo de la gestión y administración tienen la necesidad de fomentar la conciencia de la importancia de la administración en el área de la salud para el fortalecimiento de la cultura gerencial, lo que hace que sea coherente como componente de desarrollo de la salud pública. Se parte de esta concepción para la consolidación de la gestión en cualquier organización que corre el riesgo de perder sostenibilidad del cuidado.

Según *León* y otros,⁽²⁰⁾ el proceso de gestión de Enfermería es el punto de partida para favorecer el cuidado del individuo en un proceso armónico, integral, dinámico y resolutivo de las necesidades humanas, problemas que se identifican, funciones y responsabilidades en estrecha relación con su entorno, contexto y la calidad en la atención.

En este sentido, *Palmet*⁽²¹⁾ distingue cómo la gestión tiene su implicación en el servicio que se brinda en el cuidado y de qué manera tiene repercusión en la motivación, creatividad, responsabilidad y ética en sus actuaciones, como un trinomio de elementos tangibles que favorecen en el logro de los objetivos de la organización.

Sin embargo, al abordar la experiencia práctica se pone de manifiesto que el profesional que desempeña el proceso de gestión de Enfermería alude no tener reconocimiento a nivel de la organización. Por ello, los autores coinciden con *Cotos*,⁽²²⁾ quien evidencia en sus resultados del cotidiano del profesional de Enfermería gerente en la gestión de los servicios de Enfermería y a la luz del pensamiento de Martin Heidegger y de Huamán Martínez que, dentro de las experiencias vividas en este proceso, la entrega al servicio de la profesión, la responsabilidad, el empoderamiento y el liderazgo fueron elementos encontrados como

expectativas para el cambio. En consecuencia, también expone que se detectaron sentimientos negativos como elementos contraproducentes relacionados con la falta de reconocimiento, las limitaciones y la falta de adaptación al cargo. También precisa que, en la actualidad, el profesional siente satisfacción personal por realizar el cargo por encima de ocupar un lugar en un puesto de trabajo, lo que le ha permitido trazarse nuevas metas y retos en su crecimiento profesional.

Asimismo, se reconoce por los autores que el proceso de gestión sistematizada en el contexto de Enfermería está vigente en la actualidad y se instituye como un proceso de organización, vinculada a una visión estratégica conducente al cambio y la transformación de los servicios de este profesional. A partir de una gestión participativa, un actuar responsable y la toma de decisiones efectivas a la solución de los problemas y como factor esencial la motivación para asumir el cargo, se potencializa el conocimiento del recurso humano para lograr un desempeño profesional exitoso. Por lo que se requiere de un profesional capaz, que asuma el proceso de gestión con liderazgo y actitudes que demuestren su capacidad gerencial, capaz de conducir de manera adecuada la organización hacia el beneficio de su objeto social.

Desde este criterio, se precisan dos elementos a tener en cuenta: en primer lugar, que la aplicación de una estrategia educativa puede ser el punto de partida para la obtención de conocimiento, que favorezca la gestión exitosa y la necesidad de una evaluación continua y permanente, que emerja de la práctica de Enfermería y evidencie el cambio. En segundo lugar, concebir la gestión como un proceso activo, que va más allá de la gestión de recursos y que exige un mejor desempeño profesional para accionar en los procesos y alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

La concepción del proceso de gestión de Enfermería en la contemporaneidad se mantiene sobre la base de los postulados de Florence Nigthingale, precursora de la Enfermería moderna. Su concepción de relacionar un triángulo permanente entre la relación enfermera con su entorno, con el paciente y la relación el entorno del paciente converge en armonía hacia las acciones de organización para brindar un cuidado de calidad. Y sobre ella escribió en su libro *Notas de Enfermería referente a la administración y de la responsabilidad al frente de una organización* que no solo es cumplir las propias tareas, sino procurar que todos los demás lo hagan también y de asegurarse que cada una de ellas cumpla el deber que se le

asignó.

También, lo ponen de manifiesto las valoraciones de *Ponce* y otros⁽²³⁾ en el 2013, donde precisan que la gestión debe estar orientada hacia la persona, pero es necesaria también la atención al personal de Enfermería y los equipos interdisciplinarios, con aristas del proceso humano y social que se apoya en la influencia interpersonal, el liderazgo, la motivación, la participación, la comunicación y la colaboración.

Al considerar estos elementos de manera positiva, se ha podido trabajar con intensidad para encausar las organizaciones y, de manera congruente, evitar las manifestaciones de ineficiencia, brechas y desconocimiento que hacen posible la afectación de la sostenibilidad en el área de la atención de Enfermería. Sin embargo, no es posible considerar al gestor como sujeto de cambio sin antes minimizar los sesgos, para que, si bien se logren atenuar estos elementos, también se puedan reducir los efectos contraproducentes que afectan la actividad gestora. Sin dudas, esto proporcionará que se alcance un mejor desempeño profesional en el proceso de gestión de Enfermería.

Conclusiones

Se reconoce la variada similitud de criterios y relevancia de integración y fusión del proceso de gestión de Enfermería en diversas áreas del conocimiento en la especialidad, con vistas a mejorar la actividad gestora, en correspondencia con el objeto social y los resultados, atemperados a las exigencias del sistema de salud en los diferentes niveles de atención.

Referencias bibliográficas

1. Carnota Lauzan O. Calidad con sustentabilidad. Gerencia de las organizaciones sanitarias del sector público. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2019 [acceso 12/01/2021]. Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/libros/calidad_sustentabilidad/calidad_sustent_gerencia.pdf
2. Carnota Lauzan O. La irrupción de la gerencia en las organizaciones sanitarias del sector público. Rev Cub Salud Publica. 2016 [acceso 12/01/2021];42(4):596-629. Disponible en:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000400010&Ing=es

3. Amaro Cano MC. Florence Nigthingale, la primera gran teórica de Enfermería. Rev Cub Enf. 2004 [acceso 12/01/2021]:20(3). Disponible en:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-031900400030000&Ing=es

4. Hernández Valdés E. Sistematización de las competencias gerenciales de directivos de Enfermería en el contexto hospitalario. Rev Cub Enfermería. 2020 [acceso 12/06/2022]:36(4). Disponible en:

<http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/3980>

5. Urra PA. Estrategia para la comunicación e información científico-técnica en salud. Tesis de maestría. La Habana: Universidad de la Habana; 2010.

6. Carrillo-Algarra A. Aplicación de la filosofía de Patricia Benner para la formación de Enfermería. Rev Cub Enf. 2018 [acceso 12/01/2021];34(2). Disponible en:

<https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1522>

7. Arksey H, O'Malley L. Scoping studies: towards a methodological framework. En: Fernández-Sánchez H, King K, Enríquez-Hernández CB. Revisiones sistemáticas exploratorias como metodología para la síntesis del conocimiento científico. Rev. Enfermería Universitaria. 2020 [acceso 12/01/2021];17(1):87-94. Disponible en:

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632020000100087&Ing=es

8. Phillips A, Merrill J. Innovative use of the integrative review to evaluate evidence of technology transformation in healthcare. Journal of Biomedical Informatics. 2015 [acceso 12/01/2021];58:11421. Disponible en:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1532046415002087>

9. Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, PRISMA Group T. Ítems de referencia para publicar Revisiones Sistemáticas y Metaanálisis: La Declaración PRISMA. Rev Esp Nutr Hum Diet. 2014 [acceso 12/01/2021];18(3):172-81. Disponible en:

<https://www.renhyd.org/index.php/renhyd/article/view/114>

10. Hanna LM, Villadiego ChM. La administración de Enfermería en el área clínica y sus implicaciones en el Cuidado. Rev Colombiana de Enfermería. 2014 [acceso 12/06/2021];9(9):65-70. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6547159.pdf>

11. de Oliveira Furukawa P, Kowal Olm Cunha IC. Perfil y competencias de gerentes de Enfermería de hospitales acreditados. Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2011 [acceso 12/06/2021];19(1). Disponible en:

<https://www.scielo.br/j/rlae/a/YphrF6DrtCb9VKS9bChLwjy/?format=pdf&lang=es>

12. Huamán Martínez MF, Santos Falcon GC. Una mirada fenomenológica social al cotidiano de la gestión de la enfermera jefa de servicio. Rev Cub Enf. 2020: [acceso 12/01/2021];36(3):e3468 Disponible en:

<http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/3468>

13. Aguayo Acuña F, Mella Moraga R. Significado práctico del concepto de gestión del cuidado de enfermeros que se desempeñan en atención primaria en salud. Rev Cub Enf. 2015 [acceso 12/01/2021];21(3):73-85. Disponible en:

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532015000300007&lng=es

14. Mallar MA. La gestión por proceso: un enfoque de gestión eficiente. Rev. Científica Visión de futuro. 2010 [acceso 12/06/2021];1(13):5-13. Disponible en:

http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php?option=com_content&view=article&id=184&Itemid=51

15. Bravo Carrasco J. Gestión de procesos. Alineados con la estrategia. 4ta ed. Chile. Editorial Evolución SA.; 2011 [acceso 12/01/2021]. Disponible en:

<https://www.academia.edu/8599803/Gesti%20B3n>

16. Hernández Ortiz J, Gómez Torrez D. Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de Enfermería. Revista Enfermagem. 2010 [acceso 12/06/2021] 14(3): 625-32. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127715324027>

17. Martínez Nariño D, Jay Cordies B. Gestión por competencias de las jefas de sala, en el Hospital Provincial Saturnino Lora. [CD-ROM] Enfermería. Cuba. 2017 [acceso 12/01/2021]. Disponible en:

<http://www.enfermeria2017.sld.cu/index.php/enfermeria/2017/paper/downloadSuppFile/218/8>

18. Gómez-Torres D, Ángeles-Ávila G, Martínez-Garduño MD. Modelo de dirección de

- hospitales por enfermeras. Rev. Redalyc.org. 2011 [acceso 12/01/2021];11(3):316-26. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v11n3/v11n3ao7.pdf>
19. Castell Florit P. La administración en salud, componente de desarrollo de la salud pública. Rev. Cub. de Salud Pública. 2017 [acceso 12/01/2021];43(1):1-2 Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/883>
20. León Román C, Cairo Soler C, Hernández Valdez E, Infante Ochoa IG, Amaro Cano MC, Torres Font H, *et al.* Manual de administración y gestión en Enfermería. Bases conceptuales de la gestión en Enfermería. T.1. La Habana. Cuba: Editorial de ciencias médicas; 2017 [acceso 12/01/2021]. Disponible en: <http://www.ecimed.sld.cu/2019/06/05/manueal-de-administracio-y-gestion-de-enfermeria-tomoi/>
21. Palmet Jiménez M. Gerencia del cuidado. Gerencia del servicio. Rev. Salud Uninorte 2016 [acceso 12/01/2021];32(2):346-9. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/sun/v32n2/v32n2a16.pdf>
22. Cotos Alva RM. El cotidiano de la enfermera(o) gerente en la Gestión de los Servicios de Enfermería a la luz del pensamiento de Martín Heidegger [tesis]. Los Ángeles, California: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote; 2015 [acceso 12/01/2021]. Disponible en: http://www.scielo.sld.cu.php?script=sci_arttext&pid=S0864-319202000300013
23. Ponce Gómez G, Carmona Mejías B, Bernal Berrecil ML. Gerencia del cuidado: experiencia de Enfermería en una institución del tercer nivel de atención en el DF. Rev. Enf. Neurol. 2013 [acceso 12/02/2021];12(2):74-8. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfneu/ene-2013/ene132d.pdf>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.