

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2874>

Competencia Gerencial del Profesional de Enfermería en las Unidades de Salud de la Familia del Departamento de Concepción, Paraguay

Managerial Competence of Nursing Professionals in the Family Health Units of Concepción Department, Paraguay

Cristhian Mauryce Cabrera Fleitas

maurycabrera83@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-5135-4820>

Universidad Católica. Facultad de Ciencias de la Salud
Concepción – Paraguay

Facundo Enrique Orrego Salinas

k.ike2973094@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-6897-3080>

Universidad Católica. Facultad de Ciencias de la Salud
Concepción – Paraguay

Artículo recibido: 14 de octubre de 2024. Aceptado para publicación: 28 de octubre de 2024.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El estudio investigó la competencia gerencial del profesional de enfermería en las Unidades de Salud de la Familia (USF) del Departamento de Concepción, Paraguay, en 2023. Se utilizó un enfoque mixto con triangulación concurrente. Los datos cuantitativos se recolectaron mediante encuestas a 61 profesionales de enfermería, mientras que los datos cualitativos se obtuvieron a través de grupos focales. El análisis cuantitativo evaluó el nivel de conocimiento, habilidades y actitudes gerenciales. El 42,6% de los participantes mostró un alto nivel de conocimiento gerencial, y el 32,8% reportó habilidades gerenciales intermedias. Los resultados cualitativos identificaron actitudes clave como el liderazgo y el trabajo en equipo, elementos esenciales para una gestión eficiente en las USF. El estudio concluye que los profesionales de enfermería poseen las competencias necesarias para realizar sus funciones gerenciales de manera efectiva, lo cual puede mejorar la calidad de la atención en salud.

Palabras clave: competencia gerencial, enfermería, gestión sanitaria, habilidades, actitudes

Abstract

The study investigated the managerial competence of nursing professionals in the Family Health Units (USF) of Concepción Department, Paraguay, in 2023. A mixed-methods approach with concurrent triangulation was used. Quantitative data were collected through surveys of 61 nursing professionals, while qualitative data were obtained through focus groups. The quantitative analysis evaluated the level of managerial knowledge, skills, and attitudes. 42.6% of participants demonstrated a high level of managerial knowledge, and 32.8% reported intermediate managerial skills. The qualitative results identified key attitudes such as leadership and teamwork, which were essential for the efficient management of the USF. The study concludes that nursing professionals possess the necessary competencies to effectively perform their managerial roles, which could improve the quality of healthcare services.

Keywords: managerial competence, nursing, healthcare management, skills, attitudes

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Cabrera Fleitas, C. M., & Orrego Salinas, F. E. (2024). Competencia Gerencial del Profesional de Enfermería en las Unidades de Salud de la Familia del Departamento de Concepción, Paraguay. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (5), 3466 – 3483. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2874>

INTRODUCCIÓN

La competencia gerencial del personal de enfermería en las Unidades de Salud de la Familia (USF) es fundamental para el adecuado funcionamiento del sistema de atención primaria de salud en Paraguay. Desde la implementación del modelo de Atención Primaria de Salud (APS) en 2008, las USF han jugado un papel esencial en la provisión de servicios de salud a comunidades rurales y vulnerables. La enfermería, como pilar de este sistema, no solo cumple con tareas asistenciales, sino también con responsabilidades administrativas y gerenciales. Sin embargo, existe una escasez de estudios que evalúen la preparación de los profesionales de enfermería en estas competencias gerenciales en el contexto paraguayo.

En las últimas décadas, el sistema de salud ha experimentado cambios significativos a nivel global, lo que ha incrementado las demandas sobre el personal de enfermería, especialmente en términos de gestión. Los enfermeros no solo necesitan tener habilidades clínicas, sino también capacidad para gestionar recursos, liderar equipos y tomar decisiones en situaciones complejas. En Paraguay, la estructura de las USF requiere de personal que pueda manejar con eficiencia estos retos gerenciales, lo que resalta la importancia de investigar si los enfermeros poseen las competencias necesarias para enfrentar estos desafíos.

Investigaciones en Brasil y Chile, como las realizadas por Soto Fuentes et al. (2014), destacan la relevancia de las habilidades gerenciales en la administración de los servicios de salud y su impacto en la calidad de la atención y la satisfacción del equipo y los pacientes. Estos estudios sugieren que los enfermeros con competencias gerenciales sólidas no solo mejoran la eficiencia de los servicios, sino que también optimizan los recursos y los resultados clínicos. En países como Perú, Callata Valencia (2017) subraya la falta de formación gerencial específica en los programas de enfermería, lo que genera dificultades para enfrentar los desafíos en entornos de alta demanda. De manera similar, Kirch et al. (2013) en Brasil identifica que una de las principales deficiencias es la falta de habilidades gerenciales, afectando la calidad del liderazgo y la toma de decisiones.

Sin embargo, en Paraguay aún se observa una importante brecha en la investigación sobre las competencias gerenciales del personal de enfermería, especialmente en las Unidades de Salud de la Familia (USF). A pesar de que estos profesionales asumen roles gerenciales, no existen suficientes estudios que aborden si su formación es adecuada para enfrentar los desafíos de la gestión en estos contextos. Esta falta de información crea una brecha de conocimiento que debe ser abordada para mejorar la gestión y eficiencia de los servicios de salud en el país.

En Paraguay, la falta de estudios sobre competencias gerenciales en enfermería plantea interrogantes sobre si los profesionales están adecuadamente preparados para sus funciones gerenciales en las Unidades de Salud de la Familia (USF). Aunque los enfermeros desempeñan roles gerenciales, no está claro si su formación les proporciona las herramientas necesarias para gestionar eficazmente en un entorno con recursos limitados y decisiones rápidas. Esto nos lleva a la pregunta: ¿Están los enfermeros de las USF del Departamento de Concepción preparados para cumplir eficazmente con sus funciones gerenciales?

El objetivo principal de este estudio es evaluar las competencias gerenciales del personal de enfermería en las USF del Departamento de Concepción, determinando su nivel de conocimiento, habilidades y actitudes en gestión de recursos, toma de decisiones y liderazgo. Además, se identificarán áreas clave donde las competencias deben ser fortalecidas para mejorar la eficacia de la gestión en las USF.

Los objetivos específicos de esta investigación son describir las características sociodemográficas de los profesionales de enfermería en las USF, evaluar su conocimiento gerencial, identificar las habilidades más valoradas en la gestión de los servicios de salud, y explorar las actitudes hacia el

liderazgo y la toma de decisiones. Estos objetivos proporcionarán una visión clara de la preparación gerencial de los enfermeros y las áreas que requieren intervención.

En cuanto a la hipótesis del estudio, se plantea que los profesionales de enfermería que trabajan en las USF del Departamento de Concepción poseen competencias gerenciales básicas, pero presentan deficiencias en áreas clave como el liderazgo y la toma de decisiones. Estas carencias probablemente se relacionan con la falta de formación en gestión, lo que impacta negativamente en la eficiencia de los servicios que ofrecen las USF. Esta hipótesis se fundamenta en la literatura internacional, que señala la necesidad de integrar la formación gerencial en los programas de enfermería.

La metodología de este estudio adopta un enfoque mixto, combinando tanto métodos cuantitativos como cualitativos para evaluar de manera integral las competencias gerenciales de los enfermeros. A través de encuestas y entrevistas en grupos focales, se recopiló datos sobre los conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes. El enfoque mixto permitirá triangular la información y obtener una comprensión más profunda de las competencias evaluadas, proporcionando una base sólida para las recomendaciones.

El estudio es clave para el desarrollo de políticas de salud en Paraguay. Los resultados contribuirán a mejorar la formación en enfermería, integrando competencias de gestión y liderazgo, esenciales para que los enfermeros enfrenten mejor los desafíos del sistema de salud. Los hallazgos ofrecerán una base empírica para diseñar programas de capacitación continua para el personal de enfermería en las USF.

Por lo tanto, la presente investigación busca llenar un vacío en el conocimiento sobre las competencias gerenciales del personal de enfermería en Paraguay, particularmente en el contexto de las USF. Al identificar las fortalezas y debilidades en estas competencias, se podrán desarrollar intervenciones que fortalezcan la gestión de los servicios de salud en áreas rurales y vulnerables. Este estudio no solo tendrá implicaciones teóricas, sino también prácticas, al ofrecer recomendaciones concretas para mejorar la formación y el desempeño gerencial de los enfermeros en Paraguay.

DESARROLLO

El presente estudio se fundamenta en varios modelos teóricos relacionados con la gestión y el liderazgo en el ámbito de la enfermería. La Teoría de las Competencias Gerenciales proporciona el marco central para evaluar las capacidades de los profesionales de enfermería en la administración y gestión de los servicios de salud. Esta teoría sostiene que las competencias gerenciales comprenden un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para liderar de manera efectiva en entornos complejos y cambiantes, como lo son las Unidades de Salud de la Familia (USF).

En el ámbito de la enfermería, una de las teorías más influyentes es la Teoría del Liderazgo Situacional, desarrollada por Hersey y Blanchard, que plantea que los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo según el nivel de competencia y compromiso de sus seguidores. Este enfoque resulta particularmente relevante en la gestión de las USF, donde el profesional de enfermería debe ajustar su estilo de liderazgo de acuerdo con las características del equipo de trabajo y los recursos disponibles en un entorno de atención primaria.

Asimismo, la Teoría del Cuidado de Dorothea Orem, que pone énfasis en la capacidad de autocuidado de los pacientes, es aplicable al contexto gerencial en la medida en que plantea la necesidad de una planificación adecuada y el desarrollo de estrategias efectivas para garantizar la calidad del cuidado de salud. Esta teoría se enlaza con la gestión de los servicios de salud en las USF, donde los enfermeros deben supervisar y coordinar el trabajo para asegurar que las necesidades de autocuidado de los pacientes sean atendidas de manera óptima.

Finalmente, el Modelo de Gestión de Recursos Humanos en Salud es otra de las bases teóricas de este estudio. Este modelo destaca la importancia de la planificación y administración efectiva de los recursos humanos en entornos de atención sanitaria, algo fundamental para el éxito de las USF. La gestión de equipos multidisciplinarios, el manejo de conflictos y la toma de decisiones son elementos esenciales dentro de este marco, que se relacionan directamente con las competencias gerenciales que se evalúan en los profesionales de enfermería.

Los conceptos clave de este estudio son las competencias gerenciales, el liderazgo en enfermería, y las Unidades de Salud de la Familia.

Competencias Gerenciales: Este concepto se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a un individuo gestionar de manera eficiente los recursos, liderar equipos y tomar decisiones estratégicas en un entorno organizacional. En el contexto de la enfermería, las competencias gerenciales incluyen habilidades de liderazgo, planificación, organización, control de los recursos y comunicación efectiva. Este estudio se enfoca en evaluar si los profesionales de enfermería en las USF poseen las competencias necesarias para desempeñar roles gerenciales.

Liderazgo en Enfermería: El liderazgo en el campo de la enfermería se define como la capacidad de influir y guiar a otros profesionales en la prestación de atención sanitaria de calidad. El liderazgo efectivo implica no solo la dirección de un equipo, sino también la capacidad de motivar, inspirar y tomar decisiones que optimicen la atención al paciente. En las USF, los enfermeros que asumen roles gerenciales deben ser capaces de liderar equipos interdisciplinarios y gestionar de manera eficiente los recursos disponibles.

Unidades de Salud de la Familia (USF): Las USF son centros de atención primaria que constituyen la base del sistema de salud en Paraguay. Estas unidades tienen la misión de proporcionar atención sanitaria a comunidades rurales y marginadas, con un enfoque en la promoción de la salud y la prevención de enfermedades. Los profesionales de enfermería que trabajan en las USF no solo brindan atención clínica, sino que también asumen la responsabilidad de gestionar estos centros, lo que exige una sólida competencia gerencial.

METODOLOGÍA

Este estudio adoptó un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral de las competencias gerenciales del personal de enfermería en las Unidades de Salud de la Familia (USF) del Departamento de Concepción, Paraguay. La combinación de ambos enfoques permitió triangular los datos y mejorar la profundidad y confiabilidad de los resultados. Los datos cuantitativos se recolectaron a través de encuestas estructuradas, mientras que los datos cualitativos se obtuvieron mediante entrevistas en grupos focales.

El diseño del estudio fue de tipo exploratorio y descriptivo, con un enfoque de triangulación concurrente. Este diseño permite recolectar y analizar datos cuantitativos y cualitativos simultáneamente, comparando los hallazgos de ambos métodos para obtener una visión más detallada del fenómeno estudiado. El componente cuantitativo se centró en la medición de competencias gerenciales (conocimientos, habilidades y actitudes), mientras que el componente cualitativo exploró percepciones y experiencias más profundas sobre la gestión en las USF.

Los participantes del estudio fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado el acceso directo a los profesionales de enfermería que trabajan en las USF del Departamento de Concepción. La muestra incluyó a 61 profesionales de enfermería, todos ellos con al menos un año de experiencia en el ámbito de la atención primaria. De estos, el 73.8% eran mujeres y el 67% se encontraba en el rango de edad de 31 a 40 años. Este perfil demográfico refleja la

predominancia de mujeres en el campo de la enfermería y la relevancia de esta cohorte en la gestión de las USF.

Para el componente cuantitativo, se diseñó una encuesta estructurada basada en escalas validadas para medir el nivel de conocimiento, habilidades gerenciales y actitudes hacia el liderazgo en enfermería. La encuesta incluía preguntas de opción múltiple y escala Likert de cinco puntos, enfocadas en evaluar las competencias gerenciales.

El componente cualitativo se basó en entrevistas semiestructuradas realizadas en grupos focales. Se elaboró una guía de preguntas para los grupos focales, que permitió profundizar en temas como la percepción de los participantes sobre su rol gerencial, los desafíos que enfrentan en la gestión de las USF y las estrategias que utilizan para liderar equipos.

Las encuestas se administraron de manera presencial en las diferentes USF del Departamento de Concepción, tras obtener el consentimiento informado de los participantes. En paralelo, se organizaron dos grupos focales, cada uno con cinco participantes, seleccionados por su experiencia en roles gerenciales dentro de las USF. Los grupos focales fueron moderados por un investigador experimentado, quien facilitó la discusión y se aseguró de cubrir todos los temas propuestos en la guía de entrevistas. Las sesiones de grupo fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis.

Los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas fueron analizados utilizando estadística descriptiva e inferencial. Se emplearon medidas de tendencia central (medias, medianas) y de dispersión (desviación estándar) para describir los niveles de competencias gerenciales en la muestra. Asimismo, se realizaron pruebas de correlación para explorar las relaciones entre las distintas competencias evaluadas.

Los datos cualitativos obtenidos de los grupos focales se analizaron utilizando el análisis temático. Las transcripciones fueron codificadas y organizadas en categorías y subcategorías relacionadas con las competencias gerenciales. Se identificaron patrones recurrentes en las respuestas de los participantes, permitiendo una interpretación más profunda de sus percepciones sobre la gestión en las USF.

El estudio cumplió con todas las normativas éticas para investigaciones en seres humanos. Los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio, los procedimientos de recolección de datos y su derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Se obtuvo consentimiento informado por escrito de todos los participantes, garantizando la confidencialidad de los datos recolectados. Además, se les aseguró que los resultados del estudio se presentarían de manera agregada, sin identificar a ningún participante de manera individual. El protocolo del estudio fue aprobado por el comité de ética de la institución correspondiente.

RESULTADOS

Los datos recolectados en este estudio se presentan de manera estructurada, dividiéndolos en dos secciones: los hallazgos cuantitativos y los hallazgos cualitativos.

Resultados Cuantitativos

Edad, Estado Civil y Sexo: el 67% comprende la edad de 31 a 40 años, el 73,8% es de sexo femenino y 26,2% de sexo masculino. El 55,7% es de estado civil soltero, el 37,7% casado y el 6,6% unión libre. (ver abajo tabla 1).

Tabla 1

Características sociodemográficas; Edad, Estado civil y Sexo del Profesional de Enfermería

Datos	Fr	%
Edad		
27 a 30 años	5	8
31 a 40 años	41	67
41 a 45 años	13	21
46 y más años	2	4
Edad Media (x)	37,62	
Sexo		
Masculino	16	26,2
Femenino	45	73,8
Estado civil		
Soltero	34	55,7
Casado	23	37,7
Unión libre	4	6,6

Procedencia: se reflejan los municipios con mayor peso poblacional como Concepción y Horqueta que representan el 20 y 22 %. Le siguen Yby Yaú y Paso Horqueta ambos con el 10%, Luego Loreto y Arroyito con 8% cada uno, Azotey con 6%, San Lázaro y Paso Barreto con 4% y el resto de los Municipios y servicios encuestados con 2% cada uno. (ver tabla 2).

Tabla 2

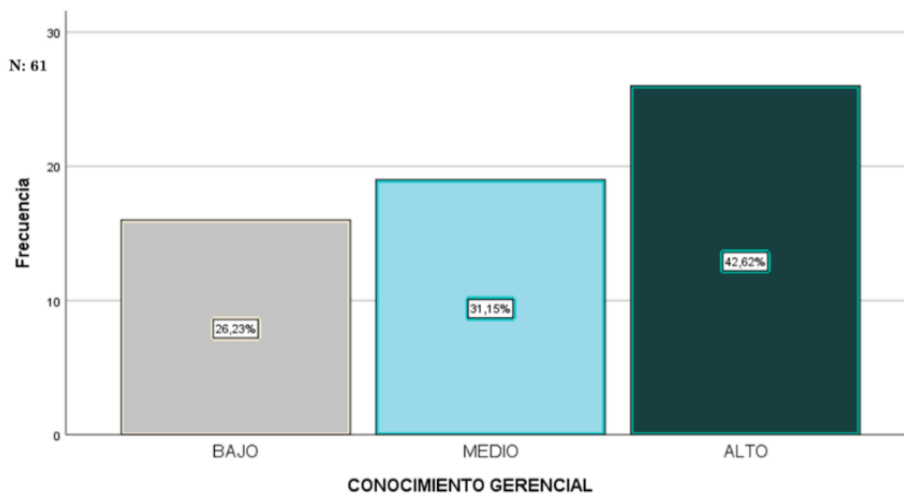
Características sociodemográficas; Procedencia del Profesional de Enfermería

	Frecuencia	Porcentaje
Concepción	16	22
Horqueta	15	20
Paso Horqueta	5	10
Yby Yaú	5	10
Loreto	4	8
Arroyito	4	8
Azotey	3	6
San Lázaro	2	4
Paso Barrero	2	4
Belén	1	2
San Alfredo	1	2
Itacua	1	2
San Carlos Apa	1	2
Sgto. J F López	1	2
Total	61	100%

Conocimiento: El 42,6% (26) posee un nivel de conocimiento alto, el 31,1% (19) tiene un nivel de conocimiento medio y 26,2% (16) un nivel de conocimiento bajo. (Ver gráfico 1).

Gráfico 1

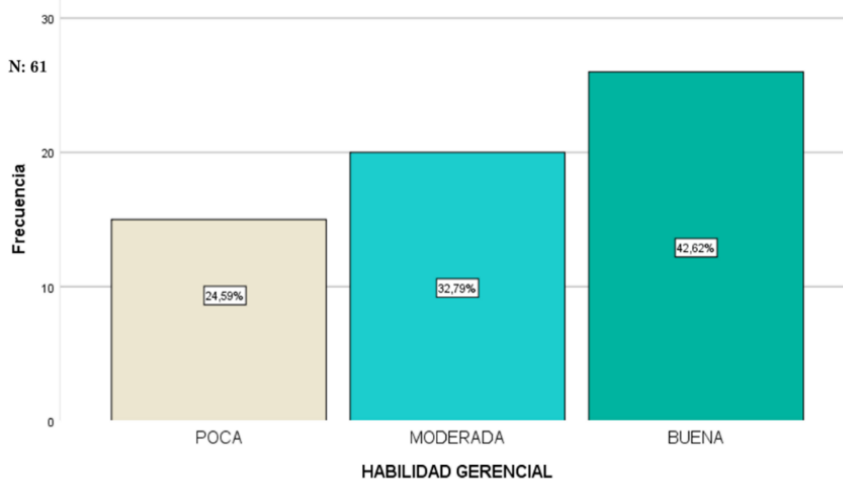
Nivel de Conocimiento para el desempeño gerencial del Personal de Enfermería



Habilidad: El 42,6% (26), presentó una buena habilidad, el 32,8% (20) demostró que tiene una habilidad gerencial moderada y el 24,6% (15) posee poca habilidad. (ver gráfico 2)

Gráfico 2

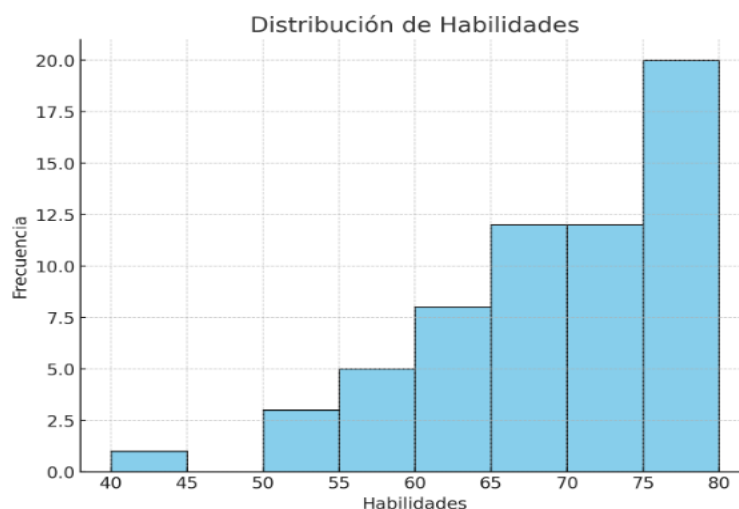
Habilidad gerencial



La mayoría de los evaluados presenta habilidades en el rango superior (70-80), lo que indica un nivel alto en esta área. El valor modal de 78, que coincide con el pico en el histograma, y la mediana de 70 refuerzan esta tendencia. El coeficiente de asimetría negativo (-0.87) señala un leve sesgo hacia la izquierda, sugiriendo que hay menos participantes con habilidades bajas (entre 40-60). Este patrón es consistente con la teoría de habilidades, que establece que en poblaciones entrenadas o con experiencia previa, es habitual observar una concentración de valores en la parte superior de la escala (ver gráfico 3).

Gráfico 3

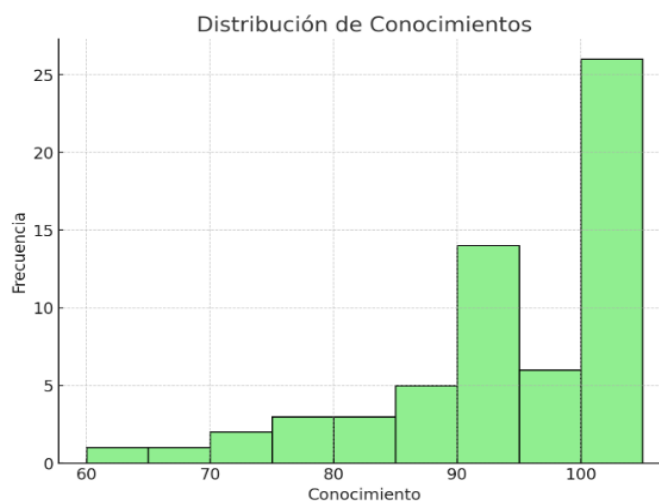
Histograma de distribución de la dimensión Habilidades



La dimensión de conocimiento presenta una concentración de valores altos, principalmente entre 100 y 108. El valor modal de 105 y la mediana de 96 indican un nivel elevado de conocimientos en los participantes. El coeficiente de asimetría negativo (-1.18) refleja un sesgo hacia la izquierda, lo que sugiere una menor presencia de valores bajos. Este patrón es común en individuos con formación o experiencia significativa (ver gráfico 4).

Gráfico 4

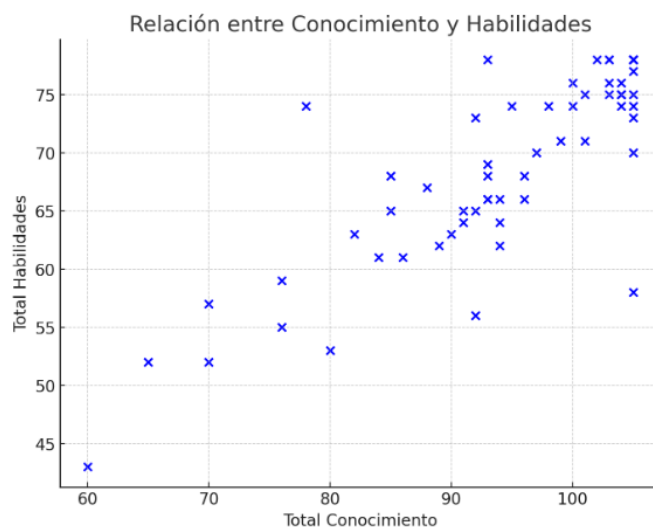
Histograma de distribución de la dimensión Conocimiento



Se observa una tendencia positiva que indica que, a medida que aumentan los niveles de Conocimiento, también tienden a aumentar los de Habilidad. No obstante, la dispersión de los datos sugiere que la relación no es completamente lineal, lo que implica la posible influencia de otros factores (ver gráfico 5).

Gráfico 5

Relación entre las dimensiones Conocimiento y Habilidades



E1 “Tenemos que estar hablando con los compañeros primero sobre el problema que estamos viendo, para ver cómo solucionarla”

E2 “Que la capacidad más grande es el saber sobrellevar los problemas para poder llegar a solucionar”

E3 “No es fácil ser encargado o gerenciar una unidad, es múltiple el trabajo y a veces la persona se dejan estar y el licenciado tiene que tratar de solucionar cualquier problema, hay que solucionar”

Liderazgo

Mencionan el liderazgo como elemento importante: el enfermero es capaz de promover, de mover a las personas para el trabajo en equipo, administrar los recursos disponibles, estas acciones se asocian con la eficacia y la calidad para el funcionamiento de cualquier institución y para inducir a sus compañeros, generando un clima de cooperación y apoyo.

E3 “Para mí un gerente debe tener actitud de Liderazgo”

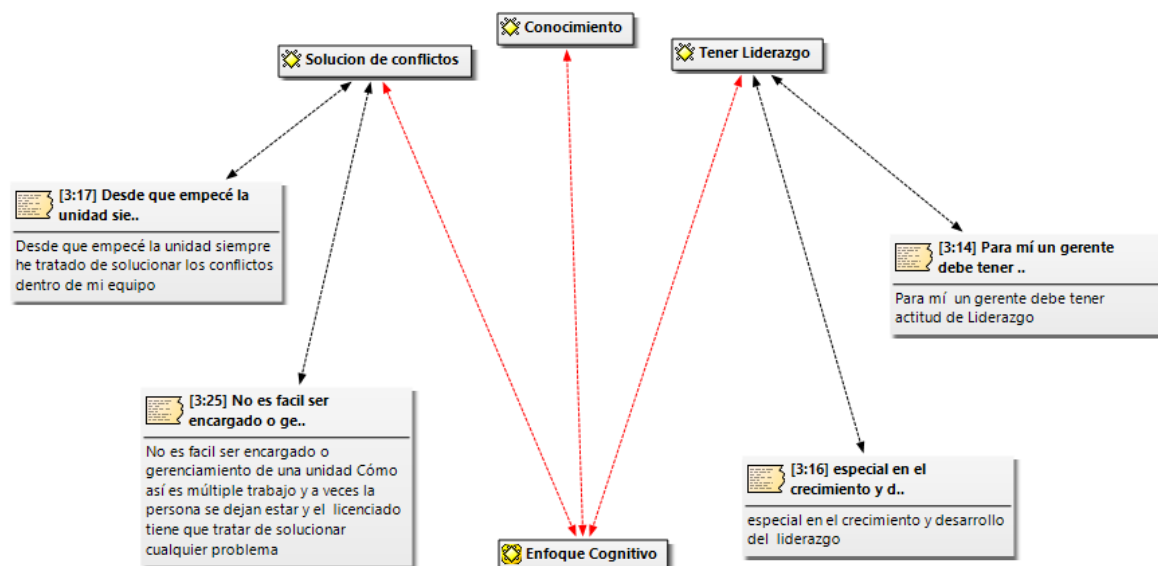
E8 “el enfermero gerente tiene muchísimo liderazgo tiene capacidad y la experiencia misma que te da en trabajar en la atención primaria en la salud pública”

E9 “yo creo que enfermería es uno de los mejores gerentes, tiene una capacidad de Liderazgo, compromiso, colaboración”

Así mismo el trabajo realizado por Gálvez Díaz, (2016) en Perú reconocen el liderazgo es inherente a todas las funciones de enfermería, siendo relevante el liderazgo del ámbito asistencial, enfocado mayoritariamente a la calidad de atención, trabajo en equipo y toma de decisiones, por lo que se puede afirmar que la gestión representa hoy en día una función principal de la disciplina.

Figura 1

Componente Cognitivo



La siguiente subcategoría, componente afectivo, expone que el enfermero debe actuar con confianza, apertura y afecto.

Empatía

Una actitud que debe poseer el enfermero es la empatía, tanto con los compañeros de trabajo como con los pacientes, captar la vivencia, interpretar correctamente los pensamientos, deseos, sentimientos o preocupaciones de los demás, aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, a continuación, se señala lo que expresaron los participantes:

E 2 “sobre todo ponerse al lugar de los compañeros o sea nada de porque es un gerenciadador ya se sienta más grande o superior, realmente me pongo en el lugar los compañeros y muchas veces les doy más gusto a ellos que a mí mismo”

E4 “lo que debemos tener como enfermero son las actitudes de creatividad, el de motivación es muy importante, la responsabilidad y todo eso para el beneficio de la comunidad, y con todo eso la empatía, especialmente con los pacientes eso es fundamental”

E7 “Bueno lo que yo más creo que un enfermero gerente debe tener es la empatía”

E8 “hay que tener mucha receptividad para con el equipo, responsabilidad, se tiene que dirigir a ese equipo con mucha empatía”

Compañerismo

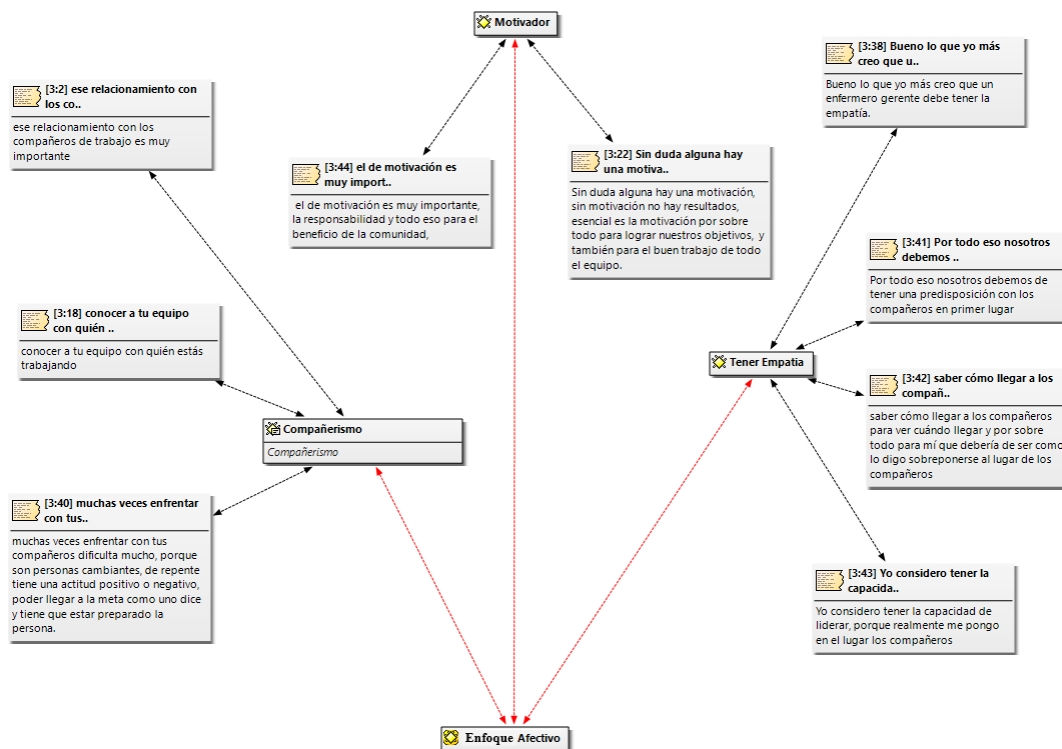
Además, mencionan que es fundamental ser un buen compañero, acompañar, comprender ayudarse mutuamente, el compañerismo es la actitud de colaboración y apoyo al entorno laboral. Está basado en la voluntad de trabajar juntos, compartir metas, conocimientos y fomentar relaciones positivas entre los miembros del equipo (Arrarte, 2023). En este contexto se citan:

E1. “Tenemos que tener esa actitud de compañerismo, tratar de saber llegar al compañero en buena forma, también cuando algo no está bien”

E9 “El licenciado es el que está trabajando de cerca con los compañeros, con los agentes, con todo el equipo, es el que toma mayor compromiso con el trabajo, también tiene la actitud de colaboración con los demás”.

Figura 2

Componente Afectivo



La subcategoría componente Conductual

La conducta es la tendencia que uno tiene a comportarse de una forma favorable o desfavorable ante el objeto de la actitud. Dicho de otra manera, es la disposición o intención conductual que uno muestra (Briñol et al., 2007).

En relación a las actitudes referente al componente conductual, a continuación, se transcribe los testimonios mencionados por los enfermeros:

Iniciativa

Copelli et al., (2019) conceptualizan la iniciativa como tener sentido de oportunidad, ser autónomo, independiente, flexible, decidido, innovador, proactivo, seguro de sí mismo, disciplinado, comunicativo, responsable, asumiendo riesgos calculados, actuando de manera holística, para conquistar nuevos entornos asistenciales, agregar valor a la profesión ante la sociedad, así expresan los entrevistados

E6 “habilidad de trabajar en diferentes contextos, a buscar forma de hacer las cosas para lograr los objetivos”.

E7 “para mí entender es el querer hacer es la clave, si vos no querés hacer, no te preocupas no vas a llegar a nada”.

Compromiso con la comunidad

El profesional de enfermería no solamente está enfocado en el individuo enfermo, sino a todo lo que le rodea a este, tiene un compromiso social con la comunidad, según Nacimiento Nobre & Darci de

Oliveira, (2020) el compromiso representa la esencia misma de la profesión de enfermería, representa su significado, el fundamento de las acciones, atribuyendo calidad a su práctica.

E1 “el personal de enfermería está enfocado en toda la población, cualquier problema social o de salud que haya, generalmente recae sobre el personal de enfermería, en realidad somos nosotros los que estamos más comprometido con la comunidad”.

Buen relacionamiento

Gamboa León, (2016) menciona que los enfermeros están expuestos a situaciones muy demandantes en las instituciones de salud, en las que día a día conviven con sus compañeros y es importante contar con diversas estrategias como la capacidad de diálogo, manejo de conflictos y, sobre todo, adecuadas relaciones interpersonales para dar respuesta a las necesidades que se presentan en el ambiente laboral; destaca uno de los entrevistados:

E1 “El personal de enfermería a cargo creo que tiene que tener buen relacionamiento con el compañero de trabajo, es lo más importante que uno tiene que tener para saber gerenciar”

Creatividad

Para Lessa, (2017) es importante que el enfermero gerente haga que ideas creativas e innovadoras sean posibles, sin miedos y temores, y que perciban que las mismas puedan ser un gran desafío, pudiendo incluso ejercer el papel de acciones transformadoras, lo mismo también expresan los entrevistados, que, como gerentes, el personal de enfermería debe tener creatividad para poder afrontar diferentes situaciones que se presentan en el día a día, así demuestra esta afirmación:

E4 “como enfermero debemos tener actitud de creatividad, considerando las diferentes circunstancias que se presentan en el lugar de trabajo”.

Trabajo en equipo

Finalmente destacaron como una actitud conductual el trabajo en equipo, es imprescindible que cada uno ponga de su parte para la consecución de un objetivo. Referente al tema se resaltan las siguientes expresiones:

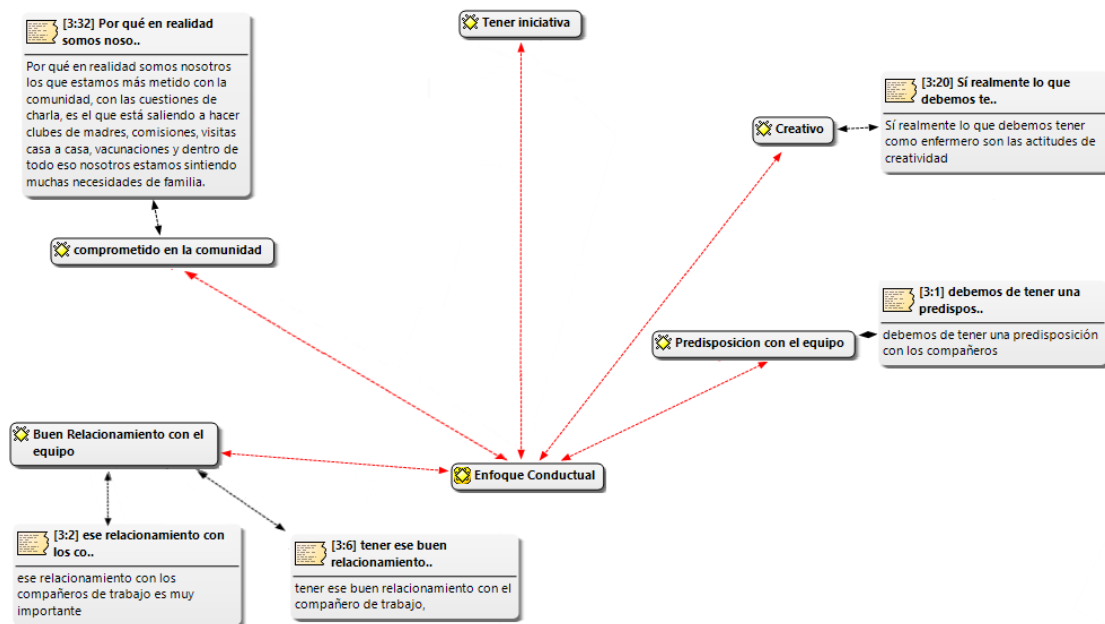
E3 “conocer a tu equipo con quién estás trabajando, trabajar con ellos, eso hace el buen funcionamiento de una institución”

R4 “para lograr nuestros objetivos, es esencial el trabajo de todo el equipo”

E7 “saber trabajar principalmente en equipo”

Figura 3

Componente Conductual



DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio ofrecen una visión clara sobre las competencias gerenciales del personal de enfermería en las Unidades de Salud de la Familia (USF) del Departamento de Concepción. Los datos muestran que el grupo mayoritario de enfermeros se encuentra en el rango de edad de 31 a 40 años, con un 73,8% de mujeres, lo que es consistente con estudios previos que evidencian una alta representación femenina en la profesión de enfermería en América Latina. Además, la predominancia de profesionales solteros (55,7%) también refleja una tendencia observada en otros estudios sobre el personal de salud en contextos similares.

Interpretación de los resultados cuantitativos

El análisis cuantitativo revela que el nivel de conocimiento gerencial del personal de enfermería es mayoritariamente alto (42,6%), lo que es alentador para el desempeño gerencial en las USF. Sin embargo, aún existe un 26,2% que reporta un bajo nivel de conocimiento. Este hallazgo es consistente con investigaciones internacionales que señalan la necesidad de fortalecer la formación en competencias gerenciales en el personal de salud, especialmente en contextos de atención primaria, donde las demandas gerenciales son altas debido a la escasez de recursos.

En cuanto a las habilidades, el 42,6% de los encuestados demuestra habilidades gerenciales buenas, aunque un 24,6% aún presenta deficiencias. La asimetría negativa observada en el histograma de habilidades sugiere que, aunque la mayoría del personal tiene habilidades adecuadas, un pequeño grupo requiere capacitación adicional para alcanzar el nivel esperado. Estos resultados coinciden con estudios que señalan la importancia de la formación continua para el desarrollo de habilidades en la gestión de los recursos y el liderazgo.

La relación entre los niveles de conocimiento y habilidades muestra una tendencia positiva, lo que indica que, a mayor conocimiento, mayor es el nivel de habilidades gerenciales. Sin embargo, la dispersión en los datos sugiere que otros factores pueden influir en esta relación. Estos resultados

subrayan la importancia de integrar el desarrollo de habilidades prácticas junto con la adquisición de conocimiento teórico en los programas de formación de enfermería.

Interpretación de los resultados cualitativos

Los resultados cualitativos ofrecen una comprensión más profunda sobre las actitudes gerenciales del personal de enfermería. La categoría "Actitud gerencial" y sus subcategorías de componentes cognitivo, afectivo y conductual reflejan la complejidad de las competencias gerenciales en la práctica diaria.

El componente cognitivo, que incluye el conocimiento, es percibido como esencial por los participantes. Las citas de los enfermeros destacan la importancia de tener un conocimiento sólido para poder gerenciar adecuadamente una unidad de salud. Este hallazgo se alinea con la literatura que enfatiza que la gestión de los servicios de salud requiere una base sólida de conocimientos técnicos y administrativos.

La resolutivez también fue identificada como una característica crítica para los gerentes de enfermería, especialmente en un contexto donde las decisiones rápidas son necesarias para resolver problemas cotidianos. Los participantes señalaron la importancia de esta habilidad, lo que confirma estudios previos que subrayan la necesidad de que los enfermeros desarrollen capacidades para resolver conflictos de manera efectiva, particularmente en entornos donde los recursos son limitados.

El liderazgo fue otra competencia clave mencionada por los participantes, quienes lo relacionaron con la capacidad de promover el trabajo en equipo y administrar los recursos de manera eficiente. Este resultado es consistente con la literatura sobre liderazgo en enfermería, que resalta el papel central del liderazgo en la gestión eficiente de los servicios de salud. Las percepciones de los participantes también sugieren que el liderazgo en la enfermería es una habilidad que se fortalece con la experiencia y la formación continua, lo que subraya la importancia de la capacitación y la práctica constante.

En cuanto al componente afectivo, la empatía y el compañerismo emergen como actitudes fundamentales para un buen desempeño gerencial. Los participantes señalaron que el gerente de enfermería debe ser capaz de ponerse en el lugar de sus compañeros y pacientes, lo que coincide con la teoría de la inteligencia emocional en el liderazgo, donde la empatía se considera una habilidad esencial para liderar con éxito. Además, el compañerismo fue identificado como una característica que facilita el trabajo en equipo y mejora la calidad del ambiente laboral.

El componente conductual destacó la importancia de la iniciativa, el compromiso con la comunidad y el buen relacionamiento con los compañeros de trabajo. Estos elementos reflejan una fuerte orientación hacia la acción y el compromiso social, lo que es coherente con el rol del enfermero en la atención primaria. La literatura sobre gestión de enfermería también reconoce estas características como esenciales para el éxito en la gestión de los servicios de salud, particularmente en contextos de alta demanda y limitaciones de recursos.

Los hallazgos de este estudio tienen importantes implicaciones tanto teóricas como prácticas. Teóricamente, el estudio contribuye a la comprensión de las competencias gerenciales en el contexto de la atención primaria en Paraguay, donde la investigación en este campo es limitada. Los resultados también refuerzan la importancia de integrar la teoría del liderazgo, la gestión de conflictos y la inteligencia emocional en la formación de los enfermeros.

Desde una perspectiva práctica, los resultados sugieren que es necesario mejorar la formación en competencias gerenciales para el personal de enfermería en las USF. Las instituciones de salud deben desarrollar programas de capacitación que aborden tanto las habilidades técnicas como las actitudes

gerenciales necesarias para una gestión eficiente de los recursos y el personal. Asimismo, se recomienda implementar estrategias que promuevan el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, elementos clave para un buen liderazgo en la atención primaria.

El estudio proporciona una base valiosa para futuras investigaciones sobre las competencias gerenciales en enfermería, especialmente en el contexto de la atención primaria. Se sugiere ampliar el alcance de las investigaciones a nivel nacional, involucrando diferentes regiones del país para obtener una visión más diversa y representativa. Además, estudios longitudinales podrían aportar información enriquecedora sobre el impacto positivo de los programas de formación gerencial, al permitir observar cómo la capacitación mejora el desempeño del personal de enfermería a lo largo del tiempo. Estos estudios no solo reforzaría el valor de la formación continua, sino que también ayudarían a optimizar las estrategias educativas en el campo de la gestión en enfermería.

Finalmente, profundizar en la relación entre las dimensiones de conocimiento y habilidades gerenciales abre un prometedor camino de investigación. Entender mejor cómo se desarrollan y aplican estas competencias en la práctica diaria permitirá diseñar intervenciones formativas más eficaces, contribuyendo al fortalecimiento de la atención primaria de salud en el país. Estos esfuerzos, sin duda, optimizarán tanto el funcionamiento de los servicios de salud como la satisfacción del personal de enfermería, beneficiando directamente a la comunidad.

CONCLUSIÓN

Este estudio ha permitido evaluar las competencias gerenciales del personal de enfermería en las Unidades de Salud de la Familia (USF) del Departamento de Concepción, Paraguay. Los resultados destacan que, aunque una proporción significativa de los enfermeros posee un alto nivel de conocimiento y habilidades gerenciales, aún existe un grupo considerable que requiere mejorar sus competencias, especialmente en áreas como la toma de decisiones y el liderazgo en contextos de escasez de recursos.

Los hallazgos subrayan la necesidad de implementar programas de formación continua que fortalezcan las capacidades gerenciales del personal de enfermería, asegurando una gestión más eficiente y una mejor calidad de atención en las USF. Además, la integración de competencias gerenciales en los programas de formación en enfermería es crucial para preparar mejor a estos profesionales para enfrentar los desafíos administrativos y de liderazgo en entornos de atención primaria.

El estudio no solo aporta nuevos conocimientos sobre la situación de las competencias gerenciales en el contexto paraguayo, sino que también tiene implicaciones prácticas para mejorar la gestión de los servicios de salud en comunidades rurales. Se espera que los resultados aquí presentados sirvan de base para futuras investigaciones y para el desarrollo de políticas de salud orientadas a optimizar el desempeño gerencial en las USF.

REFERENCIAS

Acosta, J. (2020). La gestión de los servicios de salud en Paraguay: Un análisis crítico de la estructura y el liderazgo. *Revista de Salud Pública del Paraguay*, 15(2), 55-67.

Alvarenga, M., & López, P. (2021). *Desafíos de la administración en salud en el contexto paraguayo: Habilidades gerenciales para el cambio*. Editorial Universitaria.

Álvarez, S. (2021). Inteligencia emocional en el contexto COVID 19 y habilidades gerenciales del personal de un Establecimiento de Salud de Lima Sur. *Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud*. Escuela de Postgrado Universidad Cesar Vallejos.

Arboleda, G. (2016). Conceptualización de la gestión del conocimiento en instituciones de salud de mediana y alta complejidad. *Revista de Salud Pública*, 18(3), 379. <https://doi.org/10.15446/rsap.v18n3.44072>

Baldwin, A., Mills, J., Birks, M., & Budden, L. (2014). Role modeling in undergraduate nursing education: An integrative literature review. *Nurse Education Today*, 34(6), e18-e26. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0260691713004371?via%3Dihub>

Bass, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, M., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Benimar, C., Carla, C., Yereickson, P., & Giménez, M. (2022). Desempeño gerencial de enfermería en un centro de salud urbano de Barquisimeto. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7032875>

Briñol, P., Falces, C., & Becerra, A. (2007). *Actitudes* (tercera ed.). McGraw-Hill. <https://pablobrinol.com/wp-content/uploads/papers/Actitudes.pdf>

Busso, M., Cristia, J., Hincapié, D., Messina, J., & Ripani, L. (2017). Aprender mejor: Políticas públicas para el desarrollo de habilidades. BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Aprender-mejor-Pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas-para-el-desarrollo-de-habilidades.pdf>

Copelli, D., Erdmann, A., & Santos, J. (2019). Emprendedorismo en la enfermería: Revisión integrativa de la literatura. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(suppl 1), 289-298. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0523>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 