



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA: UN ENFOQUE DESDE LA GERENCIA POSTCONVENCIONAL

MANAGERIAL SKILLS IN NURSING SERVICES: A POST-CONVENTIONAL MANAGEMENT APPROACH

Por: Orquídea del Valle Bello Moreno
(cablocojedes1@gmail.com)

Recepción: 13/07/2025.

Aprobado: 30/12/2025.

RESUMEN

Este artículo científico tuvo como objetivo analizar las competencias gerenciales en el servicio de enfermería desde una perspectiva postconvencional, resaltando su importancia para el futuro del liderazgo en el sector. Metodológicamente, el artículo es producto de una investigación cualitativa, bajo un enfoque hermenéutico, con un diseño bibliográfico documental, con autores relevantes que soportaron teóricamente la investigación. Se identificaron categorías clave: Gerencia de servicio, que abarca formación y funciones, y Gerencia Postconvencional, que promueve liderazgo transformacional y cambio organizacional. Los hallazgos destacan que los profesionales de enfermería en cargos gerenciales tienen un papel crucial como agentes de cambio, adaptándose a desafíos como la digitalización, la escasez de personal y la atención centrada en la persona. En conjunto, este enfoque postconvencional nos llama a construir organizaciones más humanas, integradoras y comprometidas con un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Palabras Clave: Competencias Gerenciales/Servicios de Enfermería/Gerencia Postconvencional.

ABSTRACT

This scientific article aimed to analyze managerial competencies in nursing services from a post-conventional perspective, highlighting their importance for the future of leadership in the sector. Methodologically, the article is the product of qualitative research, using a hermeneutic approach and a documentary bibliographic design, with relevant authors providing theoretical support for the research. Key categories were identified: Service Management, encompassing training and functions, and Post-Conventional Management, which promotes transformational leadership and organizational change. The findings emphasize that nursing professionals in managerial positions play a crucial role as agents of change, adapting to challenges such as digitalization, staff shortages, and person-centered



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



care. Taken together, this post-conventional approach calls us to build more humane, inclusive organizations committed to a positive impact on society and the environment.

Keywords: Managerial Competencies/Nursing Services/Post-Conventional Management.

INTRODUCCIÓN

La gestión en los servicios de enfermería ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, adaptándose a los cambios sociales, tecnológicos y organizacionales. La gerencia postconvencional, que se caracteriza por un enfoque ético, colaborativo y centrado en el desarrollo humano, representa una nueva visión para potenciar la calidad y eficiencia en la atención en salud. En el contexto venezolano, los servicios de enfermería enfrentan desafíos particulares derivados de la crisis social, económica y política, que afectan la calidad del cuidado, la formación del personal y la gestión administrativa.

La gestión en los servicios de enfermería desempeña un papel fundamental en la calidad de la atención, la satisfacción del paciente y la eficiencia del sistema de salud. En el contexto actual, caracterizado por cambios rápidos, incertidumbre y necesidades complejas, se requiere una revisión del enfoque gerencial tradicional, adoptando modelos que promuevan la innovación, la colaboración y la ética, como la gerencia postconvencional. Este estudio busca analizar las competencias gerenciales necesarias para fortalecer la gestión en enfermería desde esta perspectiva, contribuyendo a mejorar la calidad asistencial en Venezuela, un país enfrentado a retos estructurales en su sistema de salud.

De aquí, que todo lo anterior, devela que Venezuela atraviesa una crisis estructural en su sistema de salud, afectando la calidad, acceso y disponibilidad de servicios de enfermería. Entre los principales problemas se encuentran: Escasez de personal calificado: La migración de profesionales de salud ha reducido significativamente la fuerza laboral en enfermería; Infraestructura deteriorada: Los hospitales y centros de salud enfrentan deficiencias en recursos materiales y tecnológicos; Limitaciones en formación continua: La



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



actualización en competencias gerenciales y técnicas es insuficiente debido a las condiciones del sistema; Baja gestión basada en competencias: La administración de los servicios de enfermería suele centrarse en aspectos administrativos tradicionales, con poca incorporación de enfoques innovadores o humanistas; e Impacto en la calidad del cuidado: La deficiente gestión afecta la seguridad del paciente, la satisfacción de usuarios y el bienestar laboral del personal de enfermería.

Este contexto evidencia la necesidad de fortalecer las competencias gerenciales en los líderes de enfermería, adoptando enfoques que promuevan la innovación, la ética y la colaboración, propios de la gerencia postconvencional.

Es de considerar los factores anteriores, ya que la Gerencia de los Servicios de Enfermería de estas entidades sanitarias y el papel desempeñado por el profesional de enfermería, cumplen un papel fundamental en el desarrollo de múltiples procesos. Para comprender mejor el objeto de estudio se debe responder a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las competencias gerenciales clave que deben desarrollar los profesionales de enfermería para fortalecer la gestión en salud mediante un enfoque postconvencional, y cómo estas competencias pueden contribuir a mejorar la calidad asistencial en el contexto de los desafíos estructurales del sistema de salud en Venezuela?

Esta investigación es un avance de trabajo final del postdoctorado en Gerencia Postconvencional de la Universidad Nacional Experimental del Yaracuy (UNEY), la cual se justifica de la siguiente manera:

- Aspecto académico: El estudio aportará al conocimiento sobre las competencias gerenciales desde una perspectiva moderna y humanista, enriqueciendo la literatura en gestión en salud y enfermería en contextos de crisis, específicamente en Venezuela.



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



- Aspecto social: Mejorar las competencias gerenciales en enfermería puede traducirse en una atención más humanizada, efectiva y ética, beneficiando a los pacientes, sus familias y la comunidad en general, promoviendo una cultura de cuidado centrada en valores, necesaria en entornos sanitarios complejos y cambiantes.
- Aspecto institucional: Las instituciones de salud podrán fortalecer sus modelos de gestión, promover liderazgos más competentes y adaptativos, y mejorar la calidad del servicio, contribuyendo a que la gestión reduzca errores, mejorar la eficiencia y optimizar el uso de los recursos humanos y materiales. Asimismo, permitirá un liderazgo moderno y que las competencias emocionales aumenten la satisfacción y el compromiso del personal, reduciendo la rotación.
- Aspecto metodológico: Uso de análisis documental, bajo un enfoque cualitativo. El corpus del estudio lo constituyeron las lecturas relacionadas a las competencias gerenciales, gerencia de servicios de enfermería y gerencia postconvencional. La hermenéutica se constituyó en la principal fuente de generación de información, para construir el marco teórico.

A todas luces del fenómeno, fue útil contemplar los esbozos de varios autores que aluden algunas novedades, (Pinargote et al, 2018, p. 20), afirmando que indistintamente de la época, el lugar, la corriente de pensamiento, la divergencia de modelos y teorizaciones el núcleo del concepto de enfermería es el cuidado o atención que le procura una persona a otra para ayudarla a recuperar la salud o a conservarla.

Estos autores destacan, que, en las ideas de Florence Nightingale, se trata de “pensar cómo cuidar”. Según la valoración de Nancy Roper, Winifred Logan, Allison Tierney, la función de enfermería es prevenir, atenuar y afrontar los problemas de salud reales y potenciales vinculados a la realización de las actividades vitales. De acuerdo con la



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



concepción de Virginia Herdenson, se trata de la ayuda proporcionada a la persona enferma o sana en la ejecución de actividades que contribuyan a su salud o a su restablecimiento, actividades que la persona podría realizar por ella misma si tuviera la fuerza, la voluntad o los conocimientos requeridos.

En una corriente moderna, la American Nurses Association (ANA, 2010, p. 2) define enfermería como “la protección, promoción y mejora de la salud y habilidades, prevención de enfermedades y lesiones, el alivio del sufrimiento por medio de diagnóstico y tratamiento, y la promoción de la asistencia a los individuos, familias, comunidades y poblaciones”.

Otra definición moderna es la indicada por el Consejo Internacional de Enfermeras (CIE), en inglés International Council of Nurses, la enfermería abarca los cuidados, autónomos y en colaboración, que se prestan a las personas de todas las edades, familias, grupos y comunidades, enfermos o sanos, en todos los contextos, e incluye la promoción de la salud, la prevención de la enfermedad, y los cuidados de los enfermos, discapacitados, y personas moribundas. Funciones esenciales de la enfermería son la defensa, el fomento de un entorno seguro, la investigación, la participación en la política de salud y en la gestión de los pacientes y los sistemas de salud, y la formación (International Council of Nurses, 2018, p.1).

En las instituciones públicas, los servicios de enfermería son esenciales, ya que este profesional desempeña un papel importante en el proceso de atención sanitaria de la población. Sin embargo, el servicio no solo implica aprender aspectos técnicos específicos de su profesión; también requiere aprender y aplicar conceptos gerenciales y organizativos para mejorar su rendimiento laboral.

Por otro lado, la salud y su promoción son, como se observa, el concepto esencial para caracterizar la enfermería. Por lo tanto, la enfermería se refiere al proceso realizado por un individuo cualificado para ayudar a la recuperación de otro que está enfermo o



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



incapacitado y para proporcionar recomendaciones a quien goza de buena salud sobre cómo conservarla. Este enfoque tiene en cuenta al ser humano como un todo, como parte de un grupo y dependiente del entorno. Así, se puede caracterizar a la enfermería como una práctica centrada en la calidad de los servicios sanitarios brindados a las personas, las familias y otros grupos.}

Al respecto, Hernández (2020, p. 8) citando a Balderas (2015), señala que el término competencia se refiere a la capacidad para realizar de manera eficiente las tareas que son inherentes a la práctica profesional. También Gunawan (2017), revisa el concepto de “managerial competence” a través de la literatura, donde este concepto viene a confluir en torno a un conjunto de conocimientos, habilidades, características, experiencias y comportamientos que resultan fundamentales para el logro de los objetivos y estrategias de la organización.

Según la consultora Alles (2013), plantea que “para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir, la visión, la misión y los objetivos organizacionales y a partir de la dirección de la empresa, decidir cómo se hace”.

En este mismo orden de ideas, McClelland (1973), expresa que las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, con la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”.

No obstante, Sate et al (2025), consideran que el fortalecimiento de competencias gerenciales en enfermería impacta de manera directa en los procesos organizativos y en los resultados en salud. Estilos de liderazgo participativo, transformacional o basado en la evidencia se asocian a mejoras significativas en la cohesión de los equipos multidisciplinarios, la retención del personal, la seguridad del paciente y la satisfacción de



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



los usuarios (AL-Dossary, 2022; Sabbah et al., 2020). Así mismo, el entorno organizacional influye sobre la autonomía decisional de los enfermeros, quienes muchas veces enfrentan limitaciones estructurales, jerárquicas o formativas para ejercer plenamente funciones de liderazgo (Cummings et al., 2018; Wong et al., 2013).

También, (Soto et al, 2014), expresan que se espera que los directivos o gerentes de los servicios de enfermería, como parte de las competencias de liderazgo y trabajo en equipo que debe poseer, sea capaz de comunicar un estilo y valores adecuados que fortalezcan al sistema de salud y al personal de enfermería que dirige, para con ello poder alcanzar y mantener entornos de trabajo saludables.

Partiendo de lo anterior, organismos como la Organización Mundial de la Salud han hecho un llamado urgente a redefinir el rol de la enfermería como fuerza estratégica para alcanzar la cobertura sanitaria universal, reconociendo la necesidad de invertir en su liderazgo, participación en la toma de decisiones y formación en habilidades organizacionales (OMS, 2020).

Para González et al (2020), en su estudio modelo de competencias para la gestión de los servicios enfermería, publicó algunas competencias básicas que deben estar desarrolladas para poder desempeñar el rol de enfermera gestora, entre las que se distinguen: habilidades para la comunicación efectiva, para tomar decisiones, gestión de las adecuadas relaciones humanas y terapéuticas, gestión de conflictos, liderazgo, escucha, principios éticos sólidos, colaboración y habilidades para lograr el trabajo en equipos. Las competencias para enfermeras gerentes publicadas por este autor resumen lo publicado al respecto hasta el momento, por lo que se presentan en el cuadro 1, con adaptaciones desde mi punto de vista:

Tabla 1. Competencias por dominios de enfermeras gestoras / enfermeros gestores

DOMINIO	COMPETENCIAS
---------	--------------



Gestión	Pensamiento analítico, Toma de decisiones, Gestión estratégica, Gestión del Talento Humano, Gestión de la organización, Orientación a resultados.
Comunicación y Tecnología	Habilidades de comunicación, Retroalimentación, Evaluación de la información y sus fuentes, Escucha, Sistemas de información y ordenadores, Tecnología, inglés lectura medio.
Liderazgo y Equipos de Trabajo	Gestión de las relaciones, Liderazgo Transformacional, Planificación de la carrera profesional, Influencia, Gestión del cambio, Delegar, Gestión de conflictos, Poder y empoderamiento, Pensamiento crítico, Colaboración y habilidades para gestionar equipos, Gestión de las relaciones personales, Gestión Multiprofesional, Estrategias de construcción de equipos.
Conocimiento del Sistema Sanitario	Sistemas de gestión del cuidado; Habilidades de atención al usuario; Política sanitaria; Identificación y responsabilidad con la organización; Conocimiento del entorno sanitario; Calidad y seguridad; Calidad y procesos de mejora.
Conocimiento Enfermero/Enfermera	Competencias clínicas, Prácticas estándar de la Enfermería, Investigación enfermera, Teorías de la Enfermería, Planificación de cuidados, Planificación de la formación enfermera, Profesionalidad.
Personalidad	Servir de modelo, Conciencia de las fortalezas y debilidades propias, Visión estratégica, Compasivo, Integridad.
Ética, Legalidad y Sostenibilidad	Principios éticos, Compromiso con la deontología, marcos legales y responsabilidad social corporativa. Práctica sostenible y alineada con valores institucionales y socioculturales.
Innovación y Competencias Digitales	Actitud crítica, inquietud por la investigación y la innovación. Uso de la tecnología para mejorar la gestión y la atención (Manejo de Registros Electrónicos de Salud; Teleasistencia y Teleenfermería; Sistemas inteligentes, IA para interpretación de datos; Seguridad de datos y ética digital; Producción de material educativo (videos, blogs) y uso de aplicaciones móviles; Optimización de recursos, mejora de la trazabilidad con QR y geolocalización, y automatización de tareas (robots).
Desarrollo Profesional y Personal	Autoconocimiento, Inteligencia Emocional, Inteligencia Espiritual y equilibrio personal/profesional; Adquisición continua de conocimiento y desarrollo de habilidades conceptuales.

Fuente: Elaboración propia (2025), adaptada a González et al (2020).

En síntesis, se requiere pasar de una gestión tradicional a un liderazgo que abrace la complejidad, la incertidumbre y la tecnología, integrando la dimensión humana, ética y estratégica para transformar los sistemas de salud, no solo administrarlos, asegurando una enfermería más visible y con mayor impacto en las políticas sanitarias. Además, puedo decir



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



que las competencias gerenciales en enfermería son fundamentales para garantizar que los servicios de salud funcionen de manera eficiente, efectiva y alineada con los objetivos organizacionales. Develar estas competencias permite identificar fortalezas y áreas de mejora, promoviendo un liderazgo competente que impacta positivamente en la calidad del cuidado y en la satisfacción del personal y los pacientes.

En un aspecto puntual, la fundamentación epistemológica de la gerencia postconvencional, desde una concepción humana, ecológica y de transformación social, basada en la superación de los paradigmas gerenciales tradicionales, adoptando una perspectiva holística que prioriza la ética, la responsabilidad colectiva y el bienestar del ser humano y del planeta.

Desde este contexto, destaca Mina (2024) que la gerencia postconvencional está relacionada con la responsabilidad social, la ética empresarial, el compromiso colectivo y la importancia que tiene el factor humano dentro de las organizaciones, prioridades para el gerente postmoderno y el equipo directivo.

Por otro lado, Sarell (2025, p. 1), expone lo siguiente sobre la gerencia del talento humano desde el paradigma de la complejidad y la gerencia postconvencional el paradigma complejo reconoce que las organizaciones están compuestas por múltiples interacciones y relaciones entre personas, procesos y estructuras... y la gerencia postconvencional está relacionada con la responsabilidad social, la ética empresarial, el compromiso colectivo y la importancia que tiene el factor humano dentro de las organizaciones, prioridades para el gerente postmoderno y el equipo directivo.

En este sentido, la gerencia postconvencional trasciende el positivismo para adoptar una visión integral, reconociendo que el conocimiento sobre las organizaciones y su entorno es dinámico y se construye colaborativamente. Se busca un conocimiento que valore la interconexión entre el ser humano, la sociedad y la naturaleza.



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



Se pone énfasis en el valor intrínseco del ser humano y su desarrollo dentro de las organizaciones. La gerencia postconvencional fomenta el desarrollo de las cualidades humanas, las relaciones interpersonales y la participación como ejes centrales del proceso gerencial.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para efectos del presente artículo; se basa en una investigación orientada a proponer un constructo fundamentado en las teorías que sustentan las Competencias Gerenciales de los Servicios de Enfermería, desde la perspectiva postconvencional. Metodológicamente, el artículo es producto de una investigación cualitativa como lo describe Hernández y Otros (2010); con una perspectiva de paradigma interpretativo según (Ruiz, 2012), bajo un enfoque hermenéutico con un diseño bibliográfico documental, con autores relevantes.

Se utilizó el análisis del discurso como técnica de investigación en las ciencias sociales, tal como lo plantea (Sayago, 2014). El análisis interno del caso proporcionó una comprensión interna del fenómeno estudiado, lo que precisa a una cierta mirada crítica para distinguir los datos que van a constituir la fuente principal de la aproximación teórica o el constructo epistemológico de la investigación, a través de la teoría fundamentada.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Las habilidades y conocimientos que deben poseer los directivos de enfermería deben estar alineados con las necesidades de la gestión administrativa y organizacional de las instituciones sanitarias. Esto implica que, además de las habilidades clínicas y técnicas, estos profesionales deben desarrollar competencias en áreas como administración, gestión de datos, coordinación de equipos y liderazgo transformacional.

Históricamente, las gerentes enfermeras han centrado su formación y práctica en aspectos clínicos y técnicos, probablemente relacionados con la atención directa al paciente,



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



procedimientos y conocimientos específicos de enfermería. Este enfoque, aunque fundamental, puede ser insuficiente ante las demandas actuales del entorno sanitario.

La complejidad de los centros sanitarios ha aumentado, debido a la incorporación de tecnologías, la gestión de grandes volúmenes de datos, la comunicación en red y la necesidad de una visión más integral y gerencial. Los pacientes exigen una atención más holística y coordinada, y las instituciones requieren gerentes que puedan manejar información, coordinar recursos y liderar en contextos dinámicos y multifuncionales.

La REFERENCIAS a la "gerencia postconvencional" sugiere un modelo de liderazgo y gestión que va más allá de los enfoques tradicionales, promoviendo una visión ética, colaborativa, contextual y basada en la innovación. Este modelo requiere que los gerentes de los servicios de enfermería tengan habilidades en gestión de redes, toma de decisiones complejas y habilidades estratégicas.

CONCLUSIÓN

Las competencias gerenciales son fundamentales para mejorar la gestión administrativa y garantizar resultados de alta calidad en la atención de salud en las instituciones hospitalarias. Para los/as enfermeros/as, estas habilidades permiten no solo optimizar los procesos internos, sino también potenciar la satisfacción y el bienestar de los pacientes. Desde una perspectiva teórica, se destaca la importancia del elemento humano dentro de las organizaciones hospitalarias, resaltando la necesidad de fortalecer aspectos intelectuales, emocionales, motivacionales e interpersonales del personal de enfermería. Este enfoque subraya que el desarrollo de estas características contribuye a un desempeño más eficiente y comprometido.

En el ámbito de la gestión hospitalaria, los servicios de enfermería han avanzado lentamente, pero de manera constante en áreas como planificación, organización, dirección



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



y control. Aunque estos procesos son clave para el buen funcionamiento de las instituciones, la ciencia de la conducta nos recuerda que las personas —su comportamiento, motivaciones y relaciones— son la variable más influyente para lograr los objetivos institucionales. En definitiva, el fortalecimiento de las competencias gerenciales en enfermería, centrado en el desarrollo humano, resulta esencial para mejorar la calidad de la atención y promover la eficiencia en la gestión hospitalaria.

El concepto del "nuevo gerente postconvencional" nos invita a reflexionar sobre una transformación profunda en el liderazgo y en la forma en que nos relacionamos con los demás en el ámbito organizacional. Este nuevo perfil de gerente debe dejar atrás un enfoque convencional y superficial, para convertirse en un ser humano completo dispuesto a vivir plenamente, asumir riesgos, sentir y brindar placer a sus semejantes. Este cambio implica desarrollar no solo capacidades creativas e intelectuales, sino también una profunda espiritualidad que le permita conectar genuinamente con sus colaboradores.

La humanización de las organizaciones requiere que los líderes establezcan vínculos auténticos, basados en la empatía y en una conexión emocional real. Los colaboradores hoy demandan líderes con más corazón, que valoren su bienestar y el del entorno en el que trabajan. Este enfoque pone en evidencia que el éxito organizacional ya no se mide únicamente por resultados económicos, sino por la calidad de las relaciones humanas y el bienestar emocional de todos los involucrados.

Este paradigma representa un reto de la nueva era gerencial, en la que el liderazgo se vuelve un acto de servicio, sensibilidad y creatividad. La verdadera transformación radica en reconocer que las organizaciones son comunidades humanas donde la empatía, la espiritualidad y la autenticidad son fundamentales para construir espacios laborales más humanos, motivadores y sostenibles.

La modernización del liderazgo implica abandonar modelos tradicionales para



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



adoptar un enfoque que fomente la participación comunitaria, la transformación social y la sostenibilidad. En particular, los profesionales de enfermería en cargos gerenciales tienen un papel crucial como agentes de cambio, adaptándose a desafíos como la digitalización, la escasez de personal y la atención centrada en la persona. En conjunto, este enfoque postconvencional nos llama a construir organizaciones más humanas, integradoras y comprometidas con un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Por último, esta investigación nos invita a reflexionar sobre la transformación que requieren las organizaciones y los líderes en la era actual. En un contexto donde la sostenibilidad, la interdependencia y la visión ecológica son fundamentales, se destaca la importancia de un ser humano capaz de proyectar una organización hacia una reconstrucción basada en principios holísticos. Este liderazgo no solo debe entender la complejidad del mundo social y natural, sino también conectar con su propio Yo interior para guiar a su equipo desde una perspectiva más humana, espiritual y ética.

REFERENCIAS

- Al-Dossary, Reem. (2022). Leadership Style, Work Engagement and Organizational Commitment Among Nurses in Saudi Arabian Hospitals. *J Healthc Leadersh.* 2022 Jun 7; 14:71-81. doi:10.2147/JHL.S365526. PMID: 35698661; PMCID: PMC9188332. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35698661/>
- Alles, Martha (2013). *Desempeño de Competencias: Evaluación de 360°*. Editorial Granica. México.
- American Nurses Association, ANA (2010). *Nursing: Scope y Standards of Practice*. Silver, M. Author.
- Balderas, María (2015). *Administración de los servicios de enfermería*. McGraw Hill. Séptima edición. México.
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M., y Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19-60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



- Hernández, Emma (2020). Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario. *Revista Cubana de Enfermería*. 2020; 36 (4): e3980. Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Cuba. [Artículo en línea]. Disponible En: <https://n9.cl/ykfvcl> [Consulta. Diciembre 10, 2025].
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, María (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. [Documento en línea]. En. <https://n9.cl/pn1mp> [Consulta. Diciembre 10, 2025].
- González, Alberto; Marqués, Pilar; Pinto, Arrate; Sanz, Jesús y Pérez, Silvia (2020). Modelo de competencias para la gestora enfermera. *Revista Metas de Enfermería*, diciembre 2019, N° 10, Volumen 22. [Artículo en línea]. Disponible En: <https://n9.cl/2g3gkh> [Consulta. Diciembre 10, 2025].
- Gunawan, Joko y Aungsuroch, Yupin (2017). Managerial competence of first-line nurse managers: A concept analysis. *International Journal of Nursing Practice*, 23, 1–7. <https://n9.cl/4hg6v>
- International Council of Nurses (2018). La definición de enfermería. Recuperado de <https://n9.cl/r8ggd8> [Consulta. Diciembre 10, 2025].
- McClelland, David (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14. [Artículo en línea]. Disponible En: <https://n9.cl/kqp89> [Consulta. Diciembre 10, 2025].
- Mina, Ana (2024). La Gerencia Postconvencional y su influencia en la industria ecuatoriana. *Revista Ingeniería Industrial*, Vol. 44, N° 3. La Habana sept.-dic. 2023, Epub 01-Feb-2024. [Artículo en línea]. Disponible En: <https://n9.cl/kweqm> [Consulta. Diciembre 10, 2025].
- OMS (2020). State of the world's nursing 2020: Investing in education, jobs and leadership. Organización Mundial de la Salud. [Documento en línea]. En. <https://n9.cl/pn1mp> [Consulta. Diciembre 10, 2025].
- Pinargote, Rosa; Villegas, Margoth; Castillo, Yasmin; Merino, Monserrate; Alonso, Gina; Jaime, Noralma; Riofrio, Carlos; Quijije, Solange; Alcázar, Mercedes y Pincay, Virginia (2018). Fundamentos Teóricos y Prácticos de Enfermería. Primera Edición. Editorial: Mawil Publicaciones de Ecuador, 2018. [Documento en línea]. En. <https://n9.cl/gkfzv> [Consulta. Diciembre 10, 2025].
- Ruíz, José (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Deusto. [Documento en línea]. En. <https://n9.cl/sjh6c8> [Consulta. Diciembre 10, 2025].
- Sabbah IM, Ibrahim TT, Khamis RH, Bakhour HA, Sabbah SM, Droubi NS, Sabbah HM. (2020). La asociación entre los estilos de liderazgo y el bienestar de las enfermeras: un estudio transversal en entornos sanitarios. *Pan Afr Med J*. 24 de agosto de 2020; 36:328. doi: 10.11604/pamj.2020.36.328.19720. PMID: 33193982; PMCID:



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



- PMC7603809. [Artículo en línea]. En. <https://n9.cl/xq66s> [Consulta. Diciembre 10, 2025].
- Sarell, Juan (2025). Transformando la Gestión del Capital Humano: El Paradigma de la Complejidad y la Gerencia Postconvencional. Revista Gestión y Gerencia. Año 2025, Vol. 19, Nro. 1, Págs. 19-39. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela. [Artículo en línea]. En. <https://n9.cl/cwvv6y> [Consulta. Diciembre 10, 2025].
- Sate, Mario; Valencia, Dora; Ribas, Josep; Mazacapo, Carmen y González, María (2025). Competencias de enfermería en liderazgo y organización del trabajo asistencial para la gestión efectiva de recursos humanos en salud. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay. ISSN en línea: 2789-3855, julio, 2025, Volumen VI, Número 3 p 2927. [Artículo en línea]. En. <https://n9.cl/67lkx> [Consulta. Diciembre 10, 2025].
- Sayago, Sebastián (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. Revista Cinta de Moebio. 2014; (49):1-10. [Artículo en línea]. En. <https://n9.cl/q4q6i5> [Consulta. Diciembre 10, 2025].
- Soto, Paz; Reynaldos, Katiуска; Martínez, Dayann y Jerez, Oscar. (2014). Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. Aquichan. 2014; 14 (1): 79-99. [Artículo en línea]. En. <https://n9.cl/4ixtk> [Consulta. Diciembre 10, 2025].
- UNELLEZ (2008). Plan General de Investigación 2008-2012. Resolución de CD N° 2008/796, Acta N° 747 de fecha 02 de octubre de 2008. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, Barinas – Venezuela. [Documento en línea]. En. <https://n9.cl/q061o4> [Consulta. Diciembre 10, 2025]
- Wong, C. A., Cummings, G. G., y Ducharme, L. (2013). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review update. Journal of Nursing Management, 21(5), 709-724. <https://doi.org/10.1111/jonm.12116>