

Gestión educativa para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, desde el enfoque en salud mental, dirigido a las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños

Trabajo Final de Graduación presentado en la
División de Educación para el Trabajo
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional

Para optar al grado de Maestría en
Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Jéssica Castro Chinchilla

Julio, 2025

Gestión educativa para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, desde el enfoque en salud mental, dirigido a las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños

Trabajo Final de Graduación presentado en la
División de Educación para el Trabajo
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional

Para optar al grado de Maestría en
Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Jéssica Castro Chinchilla

Julio, 2025

Gestión educativa para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, desde el enfoque en salud mental, dirigido a las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños

Página de firmas

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Dra. Silvia Elena Salas Soto
Coordinadora del posgrado o su representante

MAU. Liana Penabad Camacho
Tutora de tesis

M. Sc. Víctor Villalobos Benavides
Miembro del Comité Asesor

M. Sc. Eilyn Viquez Alfaro
Persona Lectora

Jéssica Castro Chinchilla
Sustentante

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía, mi fuerza en los momentos de duda y el faro que iluminó mi camino en cada etapa de esta travesía académica. Sin su gracia, este logro no habría sido posible.

A mi esposo, por su amor incondicional, comprensión y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Gracias por ser mi apoyo constante y mi refugio en los días difíciles.

A mi familia, por su cariño, oraciones y por enseñarme el valor del esfuerzo, la humildad y la perseverancia. Este logro también es suyo.

Agradecimientos

A la directora de enfermería del Hospital Nacional de Niños, por su apertura y colaboración al permitir el desarrollo de esta investigación en su institución, y por su compromiso con el crecimiento profesional del personal de enfermería.

A las personas del área de enfermería que participaron en esta investigación, gracias por su colaboración y buena disposición. Su aporte fue fundamental para el desarrollo de este trabajo.

A las compañeras y compañero de la maestría, quienes, con su apoyo, palabras de aliento y solidaridad hicieron de este camino una experiencia enriquecedora. Gracias por caminar a mi lado con respeto, alegría y compañerismo.

A los y las docentes, así como al personal administrativo de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo, por su compromiso, entrega y acompañamiento a lo largo de esta etapa.

Resumen

Castro Chinchilla J. Gestión educativa para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, desde el enfoque en salud mental, dirigido a las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños.

El propósito de esta investigación fue analizar cómo un modelo de gestión educativa, enfocado en la salud mental, puede fortalecer habilidades de liderazgo de las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños, Dr. Carlos Sáenz Herrera. Se utilizó un paradigma sociocrítico, con enfoque cualitativo, el método utilizado fue investigación-acción, las técnicas e instrumentos aplicados fueron observación, análisis documental y entrevistas semi estructuradas, las personas participantes fueron clasificadas si tenían personal a cargo o no, de lo cual se destacan como categorías de análisis el liderazgo, la habilidad, la salud mental y la gestión educativa. Los datos obtenidos se triangularon con la teoría para realizar el análisis, de esto se obtuvo como resultados que la gestión educativa en enfermería busca ofrecer un marco estructurado para el desarrollo continuo de habilidades de liderazgo y el fortalecimiento de la salud mental del personal. Para ello, debe adaptarse al contexto hospitalario, mediante estrategias como talleres, mentorías y capacitaciones integradas a la práctica diaria. La subdirectora de enfermería tiene el compromiso de motivar, inspirar y guiar al equipo, promoviendo tanto el logro de metas colectivas como el desarrollo profesional individual, lo cual impacta positivamente en la calidad del cuidado brindado a los pacientes. Adicionalmente se elaboró el proyecto “Liderar es cuidar” el cual tiene con el fin de aportar una estrategia educativa para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, desde el enfoque en salud mental, dirigido a las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños.

Palabras claves. Ciencia abierta, gestión educacional, liderazgo, enfermería, ciencia abierta, liderazgo, enfermería.

Tabla de contenido

Página de firmas	iii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Lista de abreviaturas	x
Lista de símbolos	x
Capítulo 1	1
Introducción	1
Planteamiento del problema.....	1
Antecedentes	2
Justificación	7
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Datos generales de la institución	11
Capítulo 2	17
Marco Teórico	17
Salud Mental	24
Liderazgo	36
Gestión Educativa	44
Capítulo 3	55
Marco Metodológico	55
Paradigma Sociocrítico	55
Enfoque Cualitativo	56
Método investigación-acción	57

Categorías de análisis.....	58
Técnicas e instrumentos.....	61
Observación.....	61
Entrevista semiestructurada.....	62
Revisión documental.....	63
Participantes.....	64
Gestión de datos.....	64
Capítulo 4.....	74
Análisis e interpretación de resultados.....	74
Gestión Educativa.....	74
Habilidad.....	76
Liderazgo.....	78
Salud Mental.....	80
Capítulo 5.....	86
Conclusiones.....	86
Recomendaciones.....	88
Referencias.....	89
Apéndices.....	99
Apéndice A.....	99
Apéndice B.....	101
Apéndice C.....	102
Apéndice D.....	103
Apéndice E.....	104
Apéndice G.....	146

Índice de tablas

Tabla 1 Distribución de personas trabajadoras.....	12
Tabla 2 Factores de riesgo y desafíos que pueden afectar la salud mental de los profesionales de enfermería del departamento de oncológica pediátrica.	28
Tabla 3 Prevención y Tratamiento del Síndrome de Burnout	34
Tabla 4 Metodologías educativas: Descripción y Habilidades de Liderazgo a Desarrollar	54
Tabla 5 Resumen de las categorías de análisis	59
Tabla 6 Plan de gestión de datos	65
Tabla 7 Codificación de participantes	69
Tabla 8 Fases de investigación	70
Tabla 9 Cronograma de Actividades proyecto de Investigación	72
Tabla 10 Datos de la categoría de liderazgo.....	78
Tabla 11 Datos de la categoría Salud Mental	81

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama Departamento de Enfermería Hospital Nacional de Niños	15
Figura 2 Paquete Técnico CureAll Américas, OMS 2018	19
Figura 3 Tipos de liderazgo	42
Figura 4 Modelos y Teorías del Fundamento Teórico de la Gestión Educativa	49

Lista de abreviaturas

ABP	Aprendizaje Basado en Problemas
Dr.	Doctor
HNN	Hospital Nacional de Niños
OMS	Organización Mundial de la Salud
OPS	Organización Panamericana de la Salud
SBO	Síndrome de Burnout

Lista de símbolos

%	Porcentaje
---	------------

Capítulo 1

Introducción

Planteamiento del problema

Las personas se encuentran en constante cambio, al igual que el mundo en el que se desenvuelven, es por esto que al experimentar cambios a nivel laboral se requiere el desarrollo de habilidades nuevas, adecuadas a las exigencias del puesto que se vaya a desempeñar.

Adicionalmente, las personas profesionales en enfermería desempeñan un papel fundamental en la atención de los pacientes hospitalizados, en este caso específicamente, en el Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera, institución seleccionada para el estudio, por lo que el fortalecimiento de habilidades de liderazgo es crucial para la gestión de sus funciones.

En consecuencia, al diagnóstico de cultura organizacional realizado en la institución, se logró determinar como prioridad para las jefaturas, la necesidad de acompañar, principalmente, a las personas profesionales de enfermería, que son recién ascendidas, en un proceso de desarrollo de habilidades de liderazgo adecuado y oportuno, así mismo una enfermera recién ascendida evidencia que es necesario mayor capacitación en este tema para lograr los objetivos propuestos en la institución.

Dos Santos y Henríquez (2014), definen el liderazgo como la habilidad de incidir en el equipo, con el fin de alcanzar las metas propuestas por la institución, así mismo refieren que se necesita de preparación, creatividad y determinación, por lo cual las intervenciones en salud mental del profesional de enfermería es de vital importancia, para que la adquisición de dicha habilidad sea un proceso emocionalmente seguro, en el cual se interiorice la comprensión de la importancia del adecuado ejercicio del liderazgo para la correcta gestión de su profesión.

Así mismo Lara et al. (2020), mencionando a Ferrerira et al. (2013) refiere que son necesarias personas profesionales en enfermería que ejerzan un “liderazgo efectivo”, y menciona habilidades capaces de ser desarrolladas desde la gestión de la salud mental como lo son la adecuada toma de decisiones, el uso correcto de los recursos, manejo de situaciones de conflictos, comunicación, manejo de emociones, entre otras, con el objetivo de que las demás personas integrantes del equipo se sientan motivadas.

Aunado a esto se ha determinado que realmente el ser parte de algunos estilos de liderazgo, influye en la salud mental de las personas trabajadoras, ya sea de forma positiva o negativa, según menciona Palma et al. (2022), lo que explica la importancia de desarrollar un estilo adecuado a las condiciones que presente la institución, para un correcto desempeño de las labores de la persona profesional en enfermería, y así logre alcanzar con éxito los objetivos, no solamente con sus pacientes, si no también, como líder de un equipo.

A partir del planteamiento anterior, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo un modelo de gestión educativa, enfocado en la salud mental, contribuye a fortalecer habilidades de liderazgo de las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños, Dr. Carlos Sáenz Herrera, durante el año 2024?

Antecedentes

El presente apartado, recopila los estudios previos en relación con el Liderazgo en Enfermería, inicialmente se presentarán los artículos a nivel internacional, donde se logró encontrar la mayor cantidad de documentos al respecto y posteriormente la información a nivel nacional.

En el ámbito internacional, en Brasil las autoras Dos Santos y Henríquez (2014), en su investigación titulada “La competencia del liderazgo en enfermería: conceptos, atributos fundamentos y el papel de la enfermera líder”, se proponen como objetivo examinar los

conceptos de liderazgo en enfermería, sus atributos y el papel del enfermero líder, evidenciando que el liderazgo puede considerarse una de las principales habilidades, que debe desarrollar el enfermero y como características que se deben trabajar son la credibilidad, integridad, determinación, dedicación y que la enfermera líder conquista e inspira al equipo, forma lazos de amistad y confianza, y también es promotora del cambio y agente motivacional, lo cual guía a las autoras a la conclusión de que el liderazgo es una de las habilidades indispensables de las y los profesionales en enfermería y debe alcanzarse y mejorarse, también afirman la necesidad de trabajar los atributos como lo son la responsabilidad, determinación, humildad, flexibilidad, conocimiento organizacional, integridad, convicción, credibilidad, sentido del humor, entre otros, las personas profesionales en enfermería que son líderes, son capaces de aportar eficiencia en el desempeño del equipo de salud y atención.

Lo anterior, Dos Santos y Henríquez, lo alcanzaron mediante una revisión bibliográfica de estudios experimentales y no experimentales, combinando datos de la literatura teórica y empírica, utilizando como variables en las búsquedas en las bases de datos: enfermeros, enfermería, liderazgo, administración hospitalaria y hospitales.

Aunado a esto, en el documento “Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión”, los autores Soto-Fuentes et al. (2014), llevado a cabo en Colombia, responden a las interrogantes ¿Cuáles son los requerimientos actuales para las personas profesionales en enfermería, en el ámbito de la gestión y administración? y ¿cuáles son las competencias de gestión de enfermería más importantes y su relación con la gestión de cuidado? Para lo cual realizaron una revisión bibliográfica en bases de datos reconocidas, tomando como variables: las competencias de egreso y su relación con las competencias laborales, la idea de gestión y administración en enfermería de los participantes clave, los exigencias actuales para el desempeño de la enfermera y enfermero, en el ámbito de gestión y administración, la identificación de la gestión, administración y liderazgo en enfermería, y el grado de importancia y nivel de experiencia requerido.

Como resultado, se encuentra que los estudios, los cuales, priorizan las competencias de gestión concuerdan en colocar entre las más importantes: comunicación, trabajo en

equipo, resolución alterna de conflictos y habilidades interpersonales y de liderazgo. En liderazgo prevalecen dominio personal, efectividad interpersonal, gestión financiera y de recursos humanos, de lo cual los autores concluyen que las habilidades de gestión y liderazgo se deben establecer en conocimientos sólidos y en la experiencia. Asimismo, la idea de gestión y liderazgo ocupa un lugar adicional al rol de cuidado que tienen la enfermera y el enfermero. El liderazgo transformacional y relacional son necesarios para mejorar la satisfacción de las personas profesionales en enfermería.

Así mismo, Yáñez y Rossana, (2014) en Chile, de acuerdo con el estudio, donde se tomaron como variables incidentes significativos, con la jefatura directa, que hayan originado confianza y otros que hayan generado desconfianza, datos obtenidos mediante entrevistas a funcionarios de un hospital, llegaron a la siguiente conclusión: los sucesos críticos de alta confianza con la jefatura muestran que tienen una huella emocional importante en los funcionarios de la salud, dejando claro que las jefaturas de enfermería deben guiar con la cabeza, pero, sobre todo, con el corazón, de modo que permita cultivar un ambiente emocional positivo de seguridad psicológica, de sentirse apreciados, de sentir alegría, gratitud y confianza dentro del equipo de salud, esto de acuerdo con las principales emociones encontradas en el personal, estas son: seguridad y protección, gratitud, alegría y felicidad y sentirse valorado en su trabajo y como colega.

Por su parte, Valderrama (2014), presenta la investigación: “Experiencias exitosas de liderazgo en enfermería”, buscando describir la experiencia de profesionales de enfermería en cargos administrativos en salud, para fomentar el liderazgo en el futuro profesional de enfermería, en Colombia.

Dicho estudio, se realizó mediante entrevistas a profundidad a cada uno de los tres profesionales en enfermería participantes, desde un enfoque cualitativo, donde se tomaron como variables el cargo, la edad, la formación profesional, los cargos desempeñados y el tipo de liderazgo ejercido, como resultado se obtuvieron tres categorías: Experiencias exitosas, de la cual surgieron dos subcategorías: óptimo uso de los recursos y cuidado desde cargos directivos, las otras categorías se denominaron; liderazgo en enfermería y profesional del futuro, de lo cual se llegó a la reflexión de que las dificultades presentes para ejercer liderazgo

al inicio de la vida laboral son el temor, desconocimiento de los derechos como trabajador y desconocer cuánto vale el trabajo de enfermería.

Lara et. al, (2020) en su investigación: “Percepción de enfermeras/os de atención hospitalaria y primaria de salud, sobre el liderazgo de Enfermería”, se propusieron como objetivo indagar apreciaciones desde las/os protagonistas respecto con ejercicio de liderazgo en sus prácticas de enfermería, por medio de entrevistas semiestructuradas a enfermeros y enfermeras que trabajan en hospitales y centros de atención primaria de salud, pertenecientes al Servicio de Salud Metropolitano Occidente de la Región Metropolitana de Chile, donde se priorizaron las variables: percepción, facilitadores y obstaculizadores del liderazgo de enfermería.

Los resultados presentan que, en la percepción del liderazgo de enfermería prevalecen particularidades del liderazgo transformacional, se evidencia una directa relación entre ejercicio de liderazgo y la calidad del cuidado brindado a las personas, se reflejan como facilitadores del liderazgo habilidades personales, la formación profesional y trayectoria del ejercicio laboral y surgen obstaculizadores como dificultades comunicativas, relaciones de subordinación asociada al género femenino y profesión no médica, déficit estructural de centros de salud y diferencias generacionales, por lo anterior, las personas investigadoras concluyen una evidencia de brechas vividas por las personas profesionales en enfermería en ejercicio de liderazgo, lo cual favorecerá el nutrir planes de estudios de pre y post grado de enfermería, para generar el desarrollo de competencias relacionadas a los desafíos actuales, ayudando al fortalecimiento del rol sociopolítico de enfermería.

El trabajo de investigación de las autoras Valbuena-Durán, Ruiz y Páez, titulado “Liderazgo en enfermería y factores sociodemográficos asociados: percepción de líderes y clasificadores”, llevado a cabo en el año 2021, en Bucaramanga, Colombia, presenta como objetivo evaluar los estilos de liderazgo de los profesionales de enfermería asistencial y sus factores sociodemográficos y profesionales asociados, utilizando una muestra significativa de 245 participantes, a los cuales se les aplicaron cuestionarios de liderazgo, donde también se estudiaron variables demográficas como lo son la edad, sexo, estado civil, hijos, cargo, nivel educativo y tiempo de experiencia y también se estudió el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo correctivo/evitado, el carisma, la influencia conductual y

la motivación inspiracional, dando como resultados que los estilos de liderazgo predominantes fueron el transformacional y transaccional, el liderazgo correctivo/evitador fue el menos percibido por el personal.

En el liderazgo transformacional, la influencia conductual y la motivación inspiracional obtuvieron mejores puntajes desde la autopercepción de los líderes, de lo cual se concluye que los profesionales de enfermería muestran en su desempeño el estimular prácticas propias del liderazgo transformacional, lo cual está vinculado con cambios en la cultura organizacional, implica motivar e inspirar a los seguidores para trascender lo rutinario, aumenta su satisfacción y compromiso en sus labores siendo un factor importante en las instituciones de salud.

Ahora bien, Cabrera (2022), se propone analizar los estilos de liderazgo de la enfermera jefa y la motivación del personal de enfermería en una institución pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, desde un enfoque cuantitativo, utilizando cuestionarios que miden las formas de liderazgo: autocrático, democrático, permisivo, participativo.

Como resultado obtuvo, de acuerdo con las formas de liderazgo en la enfermera jefa predominan los estilos autocrático y democrático, y en menor medida los participativo y permisivo. Al examinarlos en la toma de decisiones, prevalece la autonomía, sin embargo, la libertad y responsabilidad se localizaron con puntuaciones medias. Los modos de comunicación (asertiva, verbal, escrita) tuvieron puntuaciones similares en el orden positivo, de lo cual concluye que el estilo sobresaliente fue el autocrático en contraste con los liderazgos democrático, permisivo y participativo, por la evidente importancia del liderar para afrontar los retos actuales y futuros, estos resultados indican la necesidad urgente de fomentar a los decisores en el desarrollo de mejores estilos de liderazgo, con el propósito de promover el transformacional.

Cabe considerar que, a nivel nacional, solamente se encontró una publicación del año 2003, en la cual las autoras Garita-Vargas y Solís-Marín, se proponen evidenciar el desarrollo del liderazgo por parte del profesional en enfermería y su aplicación según su propia autoevaluación, mediante la aplicación de un cuestionario a una población de 53 profesionales en enfermería, donde se evaluó la visión futura con pensamiento a largo plazo,

conciencia del entorno exterior que las favorezca en la planificación de su trabajo y la toma de decisiones, capacidad política, aplicación de estrategias eficaces y combinación de talentos para conseguir metas, confianza y seguridad para el trabajo en equipo, creencia en sí mismas y en lo que hacen los demás, influencia y negociación para alcanzar metas comunes y desarrollo de un pensamiento creativo para ser innovador, esto desde el método cualitativo.

En este documento, se definen como resultados que la mayoría de profesionales de enfermería consideran que están orientados hacia las necesidades del paciente, menos de la mitad refieren contar con la capacidad para comprender y gestionar metas, en un porcentaje medio coinciden en conocer como los factores externos afectan la organización, con esto se concluye que existen profesionales en enfermería quienes no poseen las características esenciales para el desarrollo de su liderazgo, el proceso de liderazgo debe ser sentido por cada participante.

Justificación

El fácil acceso a la información, con el cual se cuenta actualmente, ha desencadenado que cada persona tenga una mayor conciencia de sus propias patologías y del cuidado que deben tener por parte de las áreas de salud encargadas, lo cual ha desencadenado que el personal de salud se vea en la necesidad de mejorar la calidad en la atención y prestación de sus servicios, como menciona Balsanelli et al., para que la enfermería cumpla con los objetivos deseados por los pacientes y familiares, se debe contar necesariamente con el liderazgo de la enfermera para influir positivamente en el equipo de trabajo (p. 188).

El liderazgo en el área de la salud es una competencia fundamental para lograr con éxito una gestión efectiva del cuidado de los pacientes, siendo el enfoque en Salud Mental, un aliado para fortalecer este aspecto básico del personal, en especial de las enfermeras, por medio del desarrollo de diferentes habilidades como lo son la comunicación asertiva, la toma de decisiones, el pensamiento creativo, el pensamiento crítico, el manejo de emociones y

sentimientos, la empatía, las relaciones interpersonales, así como la resolución de problemas y conflictos.

La Organización Mundial de Salud (2022), define la salud mental como un estado de bienestar mental, el cual, permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, poder aprender y trabajar adecuadamente y contribuir a la mejora de su comunidad, esto, se encuentra muy relacionado con la labor realizada en los centros de salud y marca una ruta a seguir para el correcto desarrollo de la profesión de enfermería, por tal razón, este proyecto se desarrollará desde lo macro, con habilidades generales en salud mental a implementarlas a nivel micro, específicamente en liderazgo.

Aunado a esto, la poca evidencia de intervención en salud mental a las enfermeras, dejan un vacío, un campo pendiente de trabajar, una deuda no solamente con esta población, sino, también con sus equipos de trabajo y finalmente con los pacientes a su cargo.

Este proyecto se realiza con el fin de brindar estrategias en salud mental, enfocadas en liderazgo, las cuales beneficiarán a las personas profesionales en enfermería que las aplican, pues, les facilitará las relaciones con los demás miembros de la organización, también beneficiará al personal a cargo de ellas, se mejorará la gestión directa, y, por ende, este desarrollo de habilidades traerá consigo una mejor calidad de atención a los niños hospitalizados.

Garita-Vargas M. C y Solís-Marín E. L, en su artículo Práctica de liderazgo del profesional en Enfermería (2003), brindan una definición muy acertada respecto con el liderazgo en el profesional de enfermería:

En el profesional en Enfermería, el liderazgo se concibe en la práctica como el resultado de una base de conocimientos y métodos para encarar el quehacer profesional, en todas las estructuras (servicios, personal y usuarios externos) y en las diferentes fases del proceso gerencial en el área asignada (unidad, servicio, departamento y otros). (p. 23)

Como se puede concluir con esta definición, las personas profesionales en enfermería deben contar con herramientas para desarrollar los métodos adecuados para hacer frente de

manera asertiva a los retos que se le presentan durante su gestión, estos retos no solamente son los evidenciados a lo interno de la institución, también los presentados a nivel país, y que cada uno de los ciudadanos tiene una cuota de responsabilidad moral en atender.

La enfermería es capaz de desarrollar un liderazgo que se adapte a la realidad nacional, y trascienda más allá de su propia institución, teniendo en cuenta que los cambios deben ser internos para poder aplicarlos en el entorno. La salud mental permite establecer procesos de desarrollo de habilidades y competencias necesarias para lograr dicho objetivo. Valbuena-Durán et al. (2018), mencionando a la OMS, evidencia la habilidad de liderar como un aspecto necesario para el correcto desarrollo de los centros que brindan servicios de salud, siendo este una característica fundamental de la gestión en salud.

En caso de no poder aplicar este proyecto, se deja ir la oportunidad de realizar un cambio interno y aportar al mejoramiento de la atención, y la gestión de la disciplina, la cual, concluye con un beneficio social, podría implicar que el personal a quien está dirigido no alcance el desarrollo óptimo de sus habilidades para el logro de objetivos de la institución, esta es una oportunidad para que la enfermería amplíe su utilidad en la sociedad y obtenga herramientas para los retos nuevos a los cuales se enfrentan como ciudadanos del mundo.

Cabe considerar que la enfermería es una profesión, en su mayoría, ejercida por mujeres, quienes a través de los años se les ha encasillado en el rol de cuidadora, dejando de lado las capacidades de administración y gestión, necesarias para ejercer el liderazgo, es por esto la importancia de evidenciar el potencial de este personal y empoderar a cada una de ellas, y puedan ser agentes de cambio.

Por esto, se evidencia la importancia de desarrollar el proyecto: Gestión educativa para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, desde el enfoque en salud mental, dirigido a las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños, Dr. Carlos Sáenz Herrera.

Objetivo general

Desarrollar un modelo de gestión educativa que fortalezca las habilidades de liderazgo, desde el enfoque en salud mental, de las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños, Dr. Carlos Sáenz Herrera.

Objetivos específicos

1. Identificar las habilidades de liderazgo que requieren las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños, Dr. Carlos Sáenz Herrera.
2. Fortalecer las habilidades de liderazgo, mediante estrategias de salud mental, a las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños, Dr. Carlos Sáenz Herrera.
3. Diseñar una propuesta de gestión educativa, desde el enfoque en salud mental, para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo de las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños, Dr. Carlos Sáenz Herrera.

Datos generales de la institución

- Nombre de la organización: Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera
- Actividad principal de la organización: Salud Pediátrica
- Ámbito de acción: Público
- Antecedentes históricos de la organización:

Arrea-Baixench (2014) señala que, en el año 1954, a nivel mundial se presenta un brote de poliomielitis, que se desarrolla desde Estados Unidos y llega a Costa Rica, donde marca la población de menos de 800 000 habitantes. A nivel nacional se presenta una crisis, ya que, al verse 50.000 afectados, de los cuales fallecen 152 y más de 1.000 personas quedan con lesiones crónicas. Se evidenció la incapacidad del Hospital San Juan de Dios, de atender a toda la población, por temor se tomaron decisiones como cerrar los centros educativos y los niños permanecían en sus casas para evitar el contagio enfermedad.

En medio de la situación el Dr. Carlos Sáenz Herrera brinda la siguiente reflexión por radio: “Inspirado en la dulce expresión del niño que inicia en esta noche del último de marzo de 1954 su apacible sueño, iniciamos también, sereno el espíritu y emocionado el corazón una campaña nacional destinada a buscar mayor protección para aquellos niños que, perdida la salud, requieren urgentemente de asistencia médica social.” A raíz de este mensaje surge la idea de construir un hospital especializado en niños.

El proyecto se inicia y pasa por las etapas de elaboración de los planos, la obtención del dinero, construcción y equipamiento y la planificación organización para el adecuado funcionamiento. El Hospital Nacional de Niños se inauguró el 24 de mayo de 1964.

- Contexto geográfico de la organización

El Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera, está ubicado en la provincia de San José Calle 20, avenida cero (Paseo Colón), contiguo al Hospital San Juan de Dios.

- El contexto demográfico de la organización se muestra en la tabla 1.

Tabla 1*Distribución de personas trabajadoras*

Caja Costarricense del Seguro Social
Distribución de personas trabajadoras por grupo ocupacional
y sexo
Hospital Dr. Carlos Sáenz Herrera
Marzo 2023

Grupo Ocupacional	Total	Sexo	
		Femenino	Masculino
Administrativos	269	202	67
Enfermería y servicios de Apoyo	782	539	242
Profesionales en Ciencias Médicas	725	545	179
Servicios Generales	351	160	189
Total, General	2127	1446	677

Nota: Elaboración propia con datos suministrados por el Sistema de Información de Estadística de Recursos Humanos HNN

Como se refleja en la tabla anterior, en el Hospital Nacional de Niños, la mayoría de personas trabajadoras son del sexo femenino y la mayoría de trabajadores pertenecen al área de enfermería y servicios de apoyo.

- **Visión**

"Ser un hospital pediátrico líder a nivel nacional e internacional, integrado en la red de servicios de salud; dedicado a la atención, docencia e investigación, con énfasis en patología de alta complejidad, mediante la mejora continua de la calidad y la innovación tecnológica."

- Misión

"Mejorar la salud de la población pediátrica del país, brindando una atención especializada, humanizada y de alta complejidad, mediante servicios integrales de calidad, con eficacia, eficiencia, equidad y oportunidad."

- Valores

- Responsabilidad: Asumir los deberes y obligaciones, con dedicación, constancia y disciplina, aceptando las consecuencias de sus actos.
- Compromiso: Adherirse al cumplimiento de una promesa común y compartida, para el desarrollo de los objetivos institucionales.
- Respeto: Atender y escuchar a las personas y sus asuntos, reconociendo su dignidad como seres humanos, sin distingo de ninguna naturaleza.
- Cortesía: Demostrar las normas de comportamiento que revelan la manera adecuada de relacionarse con los demás en todos los ambientes en que se desarrolla.
- Honestidad: Actuar con rectitud.
- Resiliencia: Capacidad para adaptarse positivamente a situaciones adversas. (Hospital Nacional de Niños, 2024)

- Los ejes estratégicos establecidos son los siguientes

1. Prestación de servicios de salud
2. Gestión de pensiones a pacientes pediátricos
3. Planificación de proyectos, presupuestos, recurso humano, equipamiento e Infraestructura
4. Gestión administrativa
5. Gestión y logística de abastecimiento
6. Infraestructura
7. Tecnologías de Información y Comunicación
8. Gestión de talento humano

9. Evaluación y rendición de cuentas
10. Fiscalización y control
11. Comunicación interna y externa
12. Financiamiento
13. Gestión de la docencia, investigación y promoción de la salud (R. Acuña, comunicación personal, 01 de abril de 2024)

La misión, visión, valores, ejes estratégicos se actualizaron por última vez en el año 2014, por medio de la dinámica de taller donde involucró al Consejo de Dirección del Hospital Nacional de Niños, y se alinearon a los establecidos a nivel general de la Caja Costarricense del Seguro Social.

- Planes de trabajo

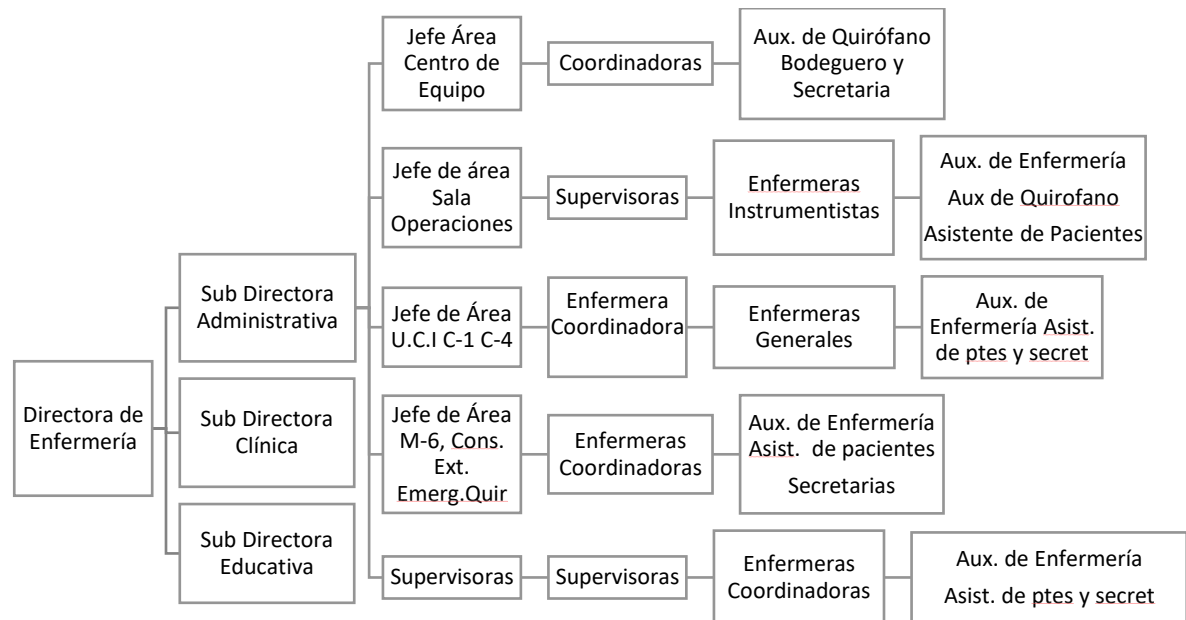
El Hospital Nacional de Niños se rige por el Plan Estratégico de la Caja Costarricense del Seguro Social, el cual está proyectado a los años 2023-2033.

Estructura y normativa

- Organigrama

Se cuenta con el Organigrama general de la CCSS, revisado el 05 de diciembre del 2023 por parte de la Gerencia General de la CCSS.

A continuación, en la figura 1 se presenta el organigrama del Departamento de Enfermería.

Figura 1*Organigrama Departamento de Enfermería Hospital Nacional de Niños*

Nota: Elaboración propia

Se realizaron entrevistas, tipo conversatorio, en el caso del encuentro con la directora de enfermería, hace referencia de la necesidad de fortalecer el liderazgo en las personas profesionales en enfermería, principalmente en las que han sido recientemente ascendidas a este puesto, ya que menciona, que aún no logran ejercer el liderazgo debido a que las personas a su cargo fueron sus iguales (Auxiliares de Enfermería) durante muchos años.

Con respecto a la entrevista a persona clave, se realizó a una enfermera con 15 años de ejercer, la cual hace referencia a la falta de liderazgo por parte de sus colegas por lo que ella considera es para evitar verse involucradas en temas legales.

Segunda entrevista a persona clave, una enfermera recién ascendida, refiere que se requiere mayor capacitación en las nuevas funciones, para poder ejercer el liderazgo.

En resumen, la institución presenta:

Fortalezas:

- La institución cuenta con personal realmente interesado en el futuro del Hospital.
- El HNN tiene muy claro el perfil de cada funcionario.
- Cuenta con normativas estandarizadas.
- Capacidad de adaptación alta.
- Líderes con apertura al cambio.

Debilidades:

- Falta de liderazgo de mandos medios (Profesionales de enfermería).
- Poca apertura a capacitación del personal por parte del HNN.
- Falta de autonomía para contratar personal.
- Pocas estrategias de motivación al recurso humano.

Capítulo 2

Marco Teórico

Desde siempre, los seres humanos han buscado evolucionar con el fin de optimizar sus condiciones de vida, ampliando posibilidades y generando nuevas oportunidades para mejorar; ejemplos de estos avances incluyen el desarrollo de nuevas tecnologías, avances en la ciencia, la modernización urbana, y por supuesto las investigaciones e innovaciones en el área de la salud.

En este último aspecto, estos cambios deben obedecer a la definición de salud que acuña la OMS desde 1948, que propone que "La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades" (pág. 1). Cabe destacar que esta concepción, después de sufrir múltiples reformas logró constituirse para abarcar la integralidad de las personas.

Sin embargo, pese a que este axioma se acuña desde hace mucho tiempo, el manejo de las enfermedades físicas han sido prioridad, donde la mayoría de los esfuerzos se han orientado a la creación de medicamentos y el diseño de herramientas invasivas y no invasivas con el propósito de curar, tratar o mermar los efectos de las diferentes patologías. Esto evidencia que a pesar de que la definición de salud contempla tres aspectos en los cuales los seres humanos deben estar bien, permanentemente se le ha dado importancia solo a uno: el bienestar físico, a esta indirectamente se le ha asociado el término de salud siempre.

No obstante, en la actualidad, las personas tanto individual como colectivamente, han comprendido que para tener una vida plena y satisfactoria se debe contar con una buena salud mental. Esto ha generado un movimiento, el cual, busca promover la salud mental, destacando no solo su trascendencia como componente esencial de la salud integral, sino también su importancia para mantener el equilibrio de las personas, mejorando su recuperación y logrando que sean funcionales a nivel emocional y psicológico.

Ahora bien, estas campañas de promoción de la salud mental han sido implementadas por muchas especialidades o carreras, pero una de las que ha emergido con un espacio privilegiado por su rol y desempeño en la evaluación, acompañamiento y educación hacia las

personas, es la enfermería. Pues, esta rama no solo ofrece cuidados y administra tratamientos, sino, también brinda espacios y crea entornos propicios para explorar y resolver desafíos emocionales y psicológicos.

Es claro que inicialmente, la salud mental debe ser implementada por el personal de enfermería, para luego poder aplicarla, compartirla y enseñarla, durante sus distintos quehaceres, desde la vivencia, lo cual es trascendental en el trabajo de todos los profesionales de enfermería. Sin embargo, existe una especial importancia o prioridad en aquellos quienes trabajan en áreas de alta demanda emocional, como lo son las unidades de oncología para adultos y, más aún, las pediátricas.

Antes de continuar con este esbozo, se debe primeramente aclarar la definición de cáncer, los tipos existentes, cómo se clasifica y datos de importancia respecto con la población infantil del país, con el fin de que esta información proporcione un panorama más claro de lo tratado en estas unidades y la importancia de contar con un personal capacitado y adecuado en estas.

Cáncer

Como es conocido, el cáncer es una enfermedad caracterizada por el cambio de células, las cuales se reproducen anormalmente, ya sea en forma o cantidad, según Chacón (2009) esta es una enfermedad promovida por la transformación de células normales en células incapaces de controlar su crecimiento, provocada por complejos cambios en el material genético o mutaciones, la acumulación de estas durante meses o años es lo que hace que se desarrolle el cáncer.

Según datos de la OPS (2022), el cáncer en niños, niñas y adolescentes corresponde a un grupo de enfermedades que tienen en común la proliferación incontrolada de células anormales y puede afectar cualquier parte del cuerpo, aunque por lo general son de naturaleza embrionaria y afectan al sistema hematopoyético y a tejidos de soporte, además el cáncer

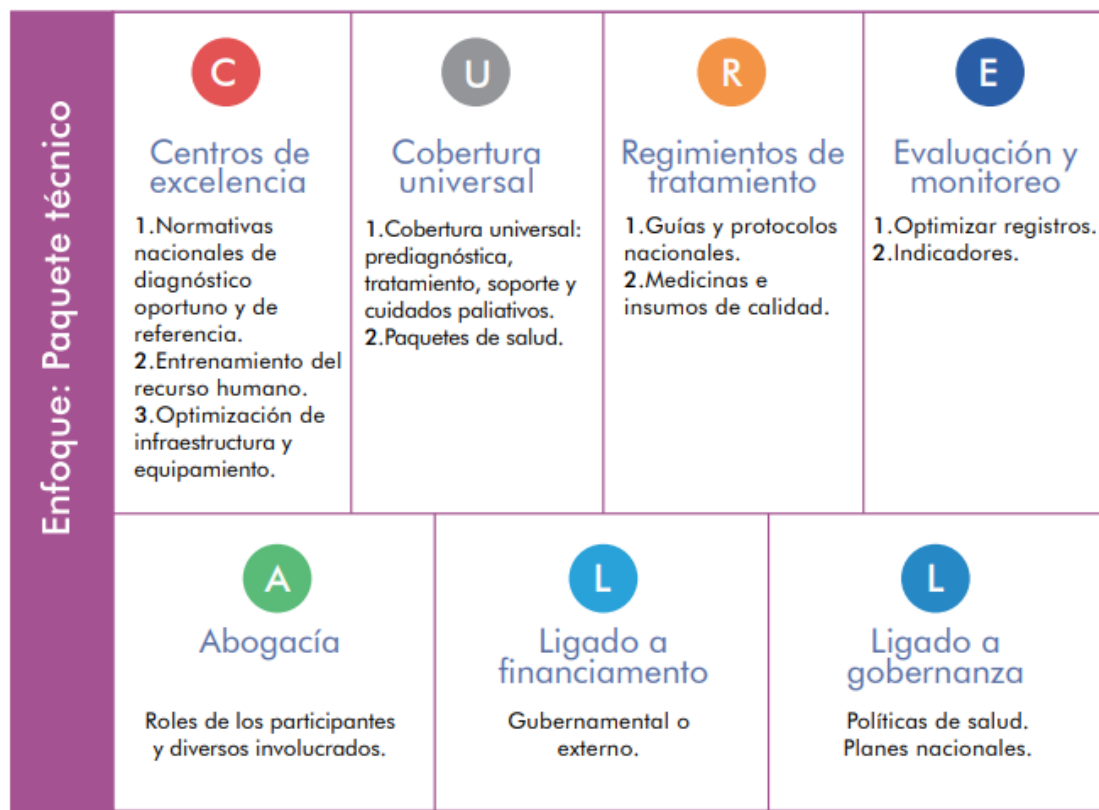
infantil tiene periodos de latencia más cortos, son más agresivos y tienen un crecimiento acelerado, aunque el pronóstico es mejor cuando el diagnóstico es oportuno

Esta enfermedad es considerada en muchos países la segunda causa de muerte en niños mayores de un año, sin embargo, se han logrado importantes avances, no solo en el tratamiento, sino en la detección, inclusive según datos del Registro Nacional de Tumores del Ministerio de Salud (2022), el número de fallecimientos del 2020 tuvo una disminución del 20%, con relación a los del 2019.

La OMS en el 2018 diseño un paquete técnico de intervenciones estratégicas con el fin de aumentar la tasa de supervivencia en un 60% para el 2030, este se llama CURE ALL, por sus siglas en inglés, y plantea ampliar la capacidad de los países para ofrecer servicios de calidad y aumentar la priorización del cáncer infantil, tal como se muestra en la figura 2, a escala mundial, regional y nacional (OPS, 2022), a continuación, se presenta la imagen que ofrece la OMS de este paquete.

Figura 2

Paquete Técnico CureAll Américas, OMS 2018



Fuente: OMS, disponible en <https://www.paho.org/es/temas/cancer-ninez-adolescencia>

Tipos de Cáncer

Los niños, niñas y adolescentes no están exentos de padecer de cualquier tipo de cáncer, no obstante, como se mencionó anteriormente, existen algunos tipos de cáncer que son más comunes o frecuentes, que es en los que se enfoca la iniciativa mundial contra el cáncer Infantil, los seis tipos de cánceres más comunes son:

1. Leucemia linfoblástica aguda.
2. Linfoma de Hodgkin.
3. Retinoblastoma.
4. Tumor de Wilms.
5. Linfoma de Burkitt.
6. Glioma de bajo grado.

La OPS ofrece además una serie de datos específicos para Costa Rica, donde se mencionan algunos importantes como lo son, por ejemplo:

- El cáncer infantil en Costa Rica abarca el 0.8% de todos los casos y el 0.5% de todas las muertes de cáncer en niños y adolescentes en Latino América y Centroamérica.
- Anualmente se diagnostican 237 casos y mueren 52 personas anualmente por cáncer en personas menores de 20 años.
- Del 2000 al 2014 es más común la muerte de niños que de niñas.
- El orden de frecuencia de los tipos de cáncer en el país es de Leucemia linfoblástica aguda (27.7%), glioma de bajo grado (7.1%), Tumor de Wilms (3.9%), retinoblastoma y el linfoma de Hodgkin ocupan el cuarto lugar (2.6%) y por último el linfoma de Burkitt (0.6%).
- Pese a que la Leucemia Linfoblástica Aguda es la más frecuente, su supervivencia a nivel nacional está entre el 80-89%.

Una vez contemplado el contexto físico, se debe mencionar también que el cáncer es una enfermedad estigmatizada, que siempre se relaciona con la muerte, debido a que, pese a que

se conocen algunos factores de riesgo, no se tienen claros con exactitud las causas y las curas permanentes del mismo. Esta estigmatización aunada a los efectos físico-psicológicos de la enfermedad oncológica y de su tratamiento provocan en el enfermo y su familia una adaptación inadecuada, lo cual trae consigo una sensación de incapacidad para superarla y un grave malestar emocional.

Según Diez (2022), los pacientes diagnosticados con cáncer presentan trastornos como lo son la depresión, la ansiedad, el insomnio y en el caso de los niños inclusive una sensación de culpa por estar enfermos o por hacer sufrir a sus padres o encargados, hasta llegar al punto de desear la muerte, lo cual representa todo un desafío tanto para el niño o niña que además de lidiar con la enfermedad, sus consecuencias, los efectos de sus tratamientos y las constantes visitas al médico, debe sobrellevar todos los sentimientos que esto le provoca, como para los familiares.

Estos últimos, son una constante en la vida de los niños, por lo que es importante contemplarlos en todos los niveles de atención, recordando que ellos también se exponen a sentimientos de tristeza, culpa, ansiedad, miedo ante lo desconocido, además de la angustia relacionada con lo que los procesos médicos, las constantes visitas al hospital y la medicación se refieren.

La información previa deja en evidencia que tanto la parte física como la emocional tienen gran impacto en el menor, durante este periodo de enfermedad por lo que se requiere que el personal a cargo tenga gran conocimiento y habilidades técnicas, sin dejar de lado los valores de empatía, comprensión, acompañamiento, confianza y comunicación, es decir que cumpla con un rol particular, para llevar a cargo el trabajo designado, no obstante, este rol se menciona a continuación con más detalle.

Rol del Personal de Enfermería Oncológica Pediátrica

El personal de enfermería se desempeña en todas las áreas de la salud, según la demanda o la necesidad del centro para el que labore, es decir, debe de estar en la capacidad

de brindar cuidados a todos, según su condición, garantizando siempre el bienestar y la seguridad de las personas que tiene a su cargo (Arco y Suárez, 2018), por lo que la diferenciación de su trabajo, o su rol específicamente, va a ir de la mano de las funciones y tareas que le toque realizar en una determinada área.

Según Díaz et al. (2013), la enfermería oncológica es aquella que proporciona servicios al individuo, familia y comunidad en todo el *continuum* salud-enfermedad, abarcando el diagnóstico, tratamiento, prevención y cuidados en etapas terminales; a partir de sus funciones de asistencia, docencia, gestión e investigación. La literatura además menciona algunas condiciones o características propias del rol, dentro de las cuales se encuentra:

1. Cumplir los estándares de seguridad del paciente oncológico: Aquí se incluyen la revisión de expedientes clínicos, verificando que los mismos posean examen físico y anamnesis actuales, documentación de comorbilidades y alergias, consentimientos informados firmados por los padres o encargados, registros de educación a los encargados de los procedimientos y cuidados antes, durante y posterior a los mismos, diagnóstico y estudios (laboratorios, imágenes y marcadores tumorales) que confirmen el mismo y la condición actual del menor, así como la etapa del cáncer en la que se encuentra (Montealegre, 2020)
2. Acompañar al personal médico en la selección del tratamiento, asegurándose de que el mismo entregue la indicación del tratamiento, la planificación de las terapias, la receta de la medicación y el centro donde se va a elaborar o comprar el mismo, asegurándose de que no exista hipersensibilidad del menor a la misma (Díaz et al., 2013).
3. Administración del tratamiento, que incluye proporcionar al infante y a su acompañante un espacio donde se le aplicará el mismo, monitorización del menor antes, durante y después de la medicación, colocación del catéter para la aplicación o bien, si el menor cuenta con la implantación de algún catéter subcutáneo, debe valorar el estado, desinfectarlo y accesarlo, aplicar el compuesto según las normas de los 10 correctos de la aplicación de medicamentos, explicar al menor y a su encargado, sobre los efectos secundarios, así como sobre los signos o síntomas en caso de presentar alguna reacción adversa, evaluar la respuesta al tratamiento y preparar el egreso del paciente, si así está estipulado (Díaz et al., 2013).

4. Brindar apoyo y acogimiento emocional, psicológico, religioso o espiritual a los pacientes y a sus familias, además de usar el juego como herramienta para funcionar no solo como conexión entre el equipo médico y el cliente y sus familiares, facilitando la comunicación en todo el proceso, sino para brindar tranquilidad, optimismo esperanza y protección, mejorando los mecanismos de enfrentamiento de estas personas en oncología pediátrica. (Sales et al., 2021)
5. Implementación de planes de cuidado personalizados, que aborden las necesidades físicas, emocionales y educativas del menor y su familia, promoviendo una atención integral y holística. (Montealegre, 2020).
6. Estar capacitados en habilidades de comunicación asertiva y manejo del estrés, este es crucial no solo para comunicarse con las familias y ayudarles a enfrentar el impacto emocional que implica el cáncer pediátrico (Gómez y Pérez, 2018), sino también para prevenir el estrés personal y condiciones que provoquen el burnout (Arias y Brenes, 2024).
7. Empatía para con los clientes, de forma que se mejoren así los resultados clínicos y se observe una verdadera adherencia al tratamiento, gracias al consuelo y apoyo psicológico que reciben. (Rodríguez y Sánchez, 2021) y (Díaz et al., 2013).
8. El personal debe ser íntegro, participativo y resolutivo, debe tener conocimientos científicos y técnicos, así como habilidades interpersonales de forma que se favorezcan las acciones de salud y las prácticas educativas, deben saber utilizar tecnologías y tener un pensamiento crítico y reflexivo, para proponer acciones que transformen el cuidado del individuo, pensando siempre en la calidad del servicio brindado y la satisfacción del menor y sus familiares. (Dos Santos et al., 2015).
9. Se debe controlar el dolor tanto el que es provocado por el cáncer, como el de los tratamientos para detenerlo o erradicarlo, controlar los efectos secundarios de los medicamentos, prevenir infecciones tanto durante la colocación del tratamiento como después, velar por el estado nutricional de sus pacientes y fomentar siempre el autocuidado (Limón, 2023)

En síntesis, se puede decir que el rol del personal de enfermería de oncología pediátrica es multifacético y crucial para la atención integral de los pacientes y sus familias, dejando en evidencia que se encargan no solo de la administración de medicamentos complejos y el

monitoreo del estado físico de los pacientes, sino que también proporcionan un apoyo emocional y psicológico que se vuelve esencial para la adherencia al tratamiento, el sobrellevar la carga e inclusive la recuperación.

Ahora bien, existen muchos centros donde se realiza la atención del cáncer o departamentos de oncología, sin embargo, específicamente en niños y a nivel nacional el más importante es el que se encuentra en el Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera, el cual enfrenta múltiples desafíos, debido a la alta demanda emocional y física, tal y como se mencionó previamente, que conlleva el cuidado de pacientes pediátricos con cáncer.

Todo lo anterior proporciona un contexto que resalta la necesidad de enfatizar la salud mental para desarrollar habilidades de liderazgo en el personal de enfermería, asegurando así no solo el bienestar del personal, sino una atención más efectiva y empática hacia los pacientes y sus familias, garantizando además una atención integral en este contexto.

Por lo tanto, en esta sección se integrarán conocimientos y evidencias que subrayan la necesidad de entregar herramientas de salud mental a las personas profesionales de enfermería, de forma que les sirva para fortalecer su desarrollo personal y profesional, y creen en su caminar entornos de trabajo más saludables y resilientes. Para lograr esto, es fundamental empezar con una contextualización de lo que es la salud mental y como la gestión de esta va a definir y delimitar sus alcances y aplicaciones, tal y como se muestran seguidamente.

Salud Mental

El término salud mental es un compuesto que como sus palabras lo indican es el bienestar de la mente, aquí se debe hacer hincapié de que esto no significa necesariamente que una persona con adecuada salud mental sea aquella que no tiene trastornos mentales, debido a que la concepción va mucho más allá de eso.

La Organización Mundial de la Salud (2022), menciona que la salud mental es un estado de bienestar que le permite a las personas hacer frente al estrés de la vida cotidiana y a desarrollar sus habilidades para aprender y trabajar de forma adecuada, contribuyendo en

la mejora de su entorno. Así mismo, señala que está muy ligada con nuestra capacidad para tomar decisiones y establecer relaciones.

Hoy en día existen múltiples factores individuales, sociales y estructurales que solos o combinados pueden socavar la salud mental de un individuo, Leiva et al., (2021) menciona que los determinantes de la salud mental son todas las condiciones en las que las personas nacen, crecen, trabajan, se desenvuelven, viven y envejecen. Lo anterior deja de manifiesto que esta puede verse afectada desde muy temprana edad y que está vinculada a ciertos factores internos y externos como, por ejemplo:

- La condición socioeconómica en la que nace y se desarrolla.
- Núcleo familiar (tipo de familia, cantidad de hermanos) y relaciones familiares (relaciones entre padres, entre hermanos, abusos, agresión etc.)
- El lugar en el que vive, incluyendo sus realidades políticas, económicas y sociales.
- Acceso a la educación (primaria, secundaria y universitaria).
- Capacidad para conseguir un trabajo bien remunerado y estable.
- Capacidad para adquirir bienes materiales (casa propia, automóvil, motocicleta, otros)
- Habilidad para entablar relaciones interpersonales (amigos, parejas), orientación sexual.
- Religión o practicas espirituales.

Esta información previa deja en evidencia que el proceso de la salud mental no es una condición estática, sino que por el contrario es un proceso dinámico y que puede variar en respuesta a una alteración o cambio en el ámbito interno y externo. Una vez mencionado esto se puede decir que la salud mental tiene dos enfoques, que según Titistar (2022), son los siguientes:

1. **El enfoque Centrado en la Enfermedad:** El cual menciona los signos, síntomas, daños, problemáticas y trastornos.
2. **El enfoque Positivo:** Que depende del funcionamiento óptimo de la persona, donde se permita potenciar sus cualidades y se facilite el desarrollo personal máximo.

El primero se refiere a la pérdida de la salud mental como tal, es decir a una enfermedad que se desarrolla a un estado crónico, es el enfoque con más peso, debido a que existen gran cantidad de estudios y documentos que abordan el tema.

Por otro lado, el segundo enfoque es más acorde a la definición de la OMS que menciona que las condiciones de vida son determinantes de la salud mental y es el enfoque de interés en esta investigación. Entender estos es fundamental para la gestión en salud mental, la cual implica una serie de prácticas y estrategias diseñadas para promover y mantener el bienestar psicológico de los individuos, más este tema se profundiza a continuación.

Gestión en Salud Mental

Para iniciar con el tema, se puede mencionar la gestión en salud mental, se debe antes definir la palabra gestión, la cual está según Blejmar (2005) asociada al direccionamiento y a los resultados, se puede definir como mediación, debido a que es una intervención, la cual, ayuda a que exista armonía entre las partes involucradas. Propiamente en el contexto de este estudio se puede decir que la gestión es el canal de unión entre la salud mental y el personal de enfermería oncológica pediátrica, es decir es el medio por el cual se van a implementar estrategias y prácticas, las cuales, promuevan el bienestar psicológico y emocional de los profesionales de enfermería que trabajan en esta área, sin dejar de lado su labor.

Como se mencionó antes, este campo es particularmente exigente por la naturaleza compleja y emocionalmente cargada del tratamiento del cáncer que además tiene mayor peso, por tratarse de población pediátrica. Ambas condiciones suponen un alto riesgo de desgaste profesional, no solo por el interés de ayudar a solventar las necesidades de los clientes y su familia, sino, por la constante exposición al sufrimiento, por estar en una unidad cuyos pronósticos son inciertos.

Por tanto, gestionar la salud mental en el personal favorece la creación de un entorno de trabajo, el cual, promueva el bienestar emocional y reduzca el estrés en ambas direcciones

(pacientes-familiares y el personal), crea habilidades de afrontamiento, desarrolla un entorno laboral de apoyo e implementa políticas, las cuales, permitan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Gómez y Pérez, 2018). Estudios han demostrado que los programas de apoyo psicológico y el desarrollo de habilidades de resiliencia mejoran significativamente el bienestar de las personas profesionales en enfermería oncológica y la calidad de atención proporcionada.

La gestión de la salud mental, también abarca la educación continua en temas de autocuidado, asertividad y empatía, asegurando así que el personal de enfermería esté equipado no solo con habilidades clínicas y técnicas, sino con herramientas para lidiar con el estrés y la carga emocional de su trabajo. En resumen, se puede decir que esta gestión permite un enfoque integral del profesional, lo cual le garantiza brindar una atención de calidad, manteniendo siempre su propia salud mental, esto demuestra además su importancia y justifica su actuar en la oncología pediátrica.

Lo anterior sin dejar de lado la importancia en sí misma, que tiene para el personal de estas áreas, pues, como se ha señalado previamente no solo favorece el bienestar personal del profesional de enfermería, sino, que lo faculta para crear un entorno laboral con menor estrés o bien con mayor equilibrio entre la situación personal y la laboral, por tanto en el siguiente apartado se abordará la salud mental del personal de enfermería, para poner específicamente los riesgos, desafíos y estrategias de apoyo psicológico y de prevención del burnout que pueden aplicar, según los recursos disponibles.

Salud Mental del Personal de Enfermería

En cualquier área o escenario en el que se desempeñe el personal de enfermería, se va a someter a factores de estrés y a desafíos que ponen a prueba no solo sus conocimientos técnicos y críticos sino sus habilidades personales, no obstante, como ya se recalcó también existen áreas, como las de oncología que ya por las condiciones que trabajan tienen una carga

emocional alta, la cual se ve aumentada por tratarse de población infantil, ambos factores que pueden desencadenar más prontamente fatiga profesional.

Durante todo el texto se han tratado condiciones atenuantes y se han expuesto posibles factores de riesgo que pueden afectar la salud mental del profesional de enfermería oncológica, sin embargo, para poder tener claros los conocimientos se presentan en la tabla 2, que presenta tanto los factores de riesgo, como los desafíos a los que se enfrentan estos profesionales.

Tabla 2

Factores de riesgo y desafíos que pueden afectar la salud mental de los profesionales de enfermería del departamento de oncológica pediátrica.

Factores de Riesgo	Desafíos
Falta de Recursos físicos y de materiales.	Carga emocional de tratar con niños, niñas y adolescentes con enfermedades graves o terminales.
Falta de personal suficiente para atender de forma más personalizada al paciente y su familia.	Carga emocional de tratar con los padres, familiares o encargados de los menores.
Expectativas poco realistas de las familias y de los pacientes.	Constante exposición al sufrimiento y a la muerte.
Estrés y ansiedad elevados.	Alta demanda por querer proporcionar atención óptima.
Agotamiento emocional y físico.	Horarios laborales extensos.
Presión constante para cumplir con los estándares laborales.	Poca gratificación o reconocimiento por el trabajo realizado.
Dificultad para cumplir con las expectativas personales de cuidado humanizado.	Dificultad para equilibrar las demandas laborales con la vida personal.
Aislamiento y carga emocional.	Rotación de personal y falta de continuidad en el cuidado.

Fuente: Elaboración Propia.

Los anteriores desafíos y factores de riesgo deben ser tratados y erradicados oportunamente con el fin de evitar consecuencias graves en el personal, cabe destacar que en estas áreas se recurre mucho al Coping, que es, según Sousa et al. (2013), la movilización de recursos a través de los cuales el individuo irá a emprender esfuerzos cognitivos y comportamentales para administrar las exigencias internas y externas, es decir son técnicas de afrontamientos propias, al estrés. Esta autora también indica que las personas que padecen cáncer emplean estrategias de Coping de tipo:

- Preservación: Demarcando límites ante situaciones de estrés.
- Reconstrucción: Acciones que reconstruyen la identidad equilibrada.
- Reevaluación: Reanalizan las situaciones y proponen alternativas de solución.
- Planificación: Determinar acciones en caso de volver a enfrentarse con la situación estresante.
- Reinterpretación: Dar significado a los eventos, para no dar el mismo peso en todas las ocasiones. (Sousa et al., 2013)

Siendo los dos últimos los que más se ponen en práctica, según este autor. Aunque dentro del perfil o del rol del enfermero del área de oncológica pediátrica no se especifica, si existe una edad mínima, o máxima ideal para desempeñarse en esta unidad, el autor propone que se rota personal con experiencia y con una edad, donde es más fácil evaluar la situación, tratar de evitar acontecimientos iguales o similares a futuro, e idear estrategias para mitigar los efectos de sucumbir ante el evento estresante.

No obstante, es importante recalcar que no siempre estas estrategias surten efecto, o bien no siempre se logra defender la salud mental propia, esto predispone al personal a padecer de fatiga laboral o burnout, del cual se habla específicamente en el apartado que sigue.

Burnout

El síndrome de Burnout (SBO), es definido como el estrés ocupacional o como un conjunto de relaciones particulares entre la persona y su trabajo, donde éste último es valorado como algo que agrava o excede los recursos y el bienestar de la persona. Es conocido como el último eslabón, debido a que según Vinaccia (2006) inicialmente la persona trabajadora presenta estrés que se puede clasificar como:

- Irrelevante: no significa un cambio importante para la persona.
- Benigno-positivo: aunque se presentan sus consecuencias generan un beneficio o desencadenan eventos positivos. Utilización del coping.
- Daño-pérdida: significan para la persona una amenaza o desafío, sin necesidad o sin gratificaciones posteriores.

Aunque ninguno de los anteriores es bueno, es claro que el poseer o presentar el último tipo es más riesgoso para la persona. El estar expuesto a este último por largos periodos de tiempo hace que la persona desarrolle un estrés crónico laboral, este es el segundo eslabón, aquí el empleado empieza a sopesar los beneficios dados por el trabajo como: el aumento de relaciones interpersonales, satisfacción, placer, enriquecimiento personal, profesional y económico, entre otras cosas, versus los problemas psicológicos, psicosomáticos y médicos del estrés crónico.

En estos casos los trabajadores empiezan a sentirse más presionados, a tener conflictos y ambigüedades del rol, situación que perdura y empeora hasta desarrollarse el síndrome de burnout o como su nombre en español lo dice el síndrome del quemado.

Es importante destacar que ninguna persona está exenta a presentar o padecer el síndrome de burnout, sin embargo, existen factores internos como por ejemplo la edad, el género, el estado civil y la cantidad de hijos y externos como los horarios laborales, las funciones y roles del enfermero y los años laborados, estas pueden aumentar la probabilidad en los profesionales de sufrir burnout.

Causas del Burnout en Enfermería

Este también se conoce como el síndrome de desgaste profesional, y tiene causas muy específicas, las cuales según los autores Arias y Brenes (2024), González (2023), Jiménez (2019), Santos-Flores (2023), Sousa et al. (2013) y Vázquez et al. (2012) son en orden de importancia y de frecuencia según el área de oncología pediátrica:

1. Exposición a situaciones traumáticas o fatiga moral: en el caso de la enfermería, la exposición continua a situaciones traumáticas, como lo son el sufrimiento, la enfermedad, la complejidad de los casos y la muerte de pacientes, puede tener un impacto emocional significativo y aumentar el riesgo de Burnout.
2. Altas expectativas y perfeccionismo: las altas expectativas personales o impuestas por el entorno laboral, así como el perfeccionismo excesivo, pueden generar una presión adicional que contribuye al Burnout.
3. Cargas laborales intensas o extremas: exceso de trabajo, prolongación de las cargas laborales, acompañado de altas demandas y exposición continua a emociones intensas contribuyen a un agotamiento emocional y físico, como es conocido en enfermería las jornadas ordinarias son de 8 horas, sin embargo, por condiciones de absentismo, enfermedad y sobrecarga, frecuentemente se ven obligadas a cumplir con jornadas de 12 horas mínimo y de 16 horas máximo-diarias.
4. Ambientes laborales estresantes o negativos: un ambiente laboral poco saludable, con conflictos interpersonales, con falta de apoyo por parte de los compañeros o supervisores, un ambiente tóxico o poco colaborativo, aumentan significativamente los niveles de Burnout. Frecuente en ámbitos hospitalarios por rencillas personales, consecuencia del estrés, entre otros.
5. Interacciones complejas: los y las enfermeras deben lidiar diariamente con múltiples demandas contrapuestas por los médicos, las jefaturas, los pacientes y sus familiares, por lo que una alteración de la comunicación o una falta de

habilidad para manejar estas interacciones puede aumentar el estrés y la carga emocional contribuyendo al burnout.

6. Percepción de Ineficacia: sentimientos de incompetencia, falta de realización personal y pérdida de ilusión en el trabajo, surgen cuando los profesionales en enfermería perciben que no están logrando los resultados deseados o como se mencionó antes cuando sus esfuerzos no son valorados, alimentando así el burnout.
7. Falta de reconocimiento: la falta de reconocimiento supone una ausencia de la valoración del trabajo realizado, lo cual conlleva a sentimientos de desmotivación y despersonalización, no solo del profesional en enfermería como tal, sino de este para con el hospital o institución donde trabaje.
8. Desbalance entre trabajo y vida personal: este radica en la dificultad o incapacidad para desligar las responsabilidades personales con las laborales, así como la ausencia de tiempos de descanso y ocio contribuyen al agotamiento emocional de los enfermeros y las enfermeras.
9. Falta de Recursos y Apoyo: la falta de recursos, materiales y humanos, así como un adecuado apoyo emocional y organizacional aumenta la carga de trabajo y la sensación de desgaste en los profesionales de enfermería, contribuyendo al desarrollo del burnout.

Todas estas condiciones, además de ser peligrosas para todo el personal que se expone a ellas, generan una serie de consecuencias, tal y como se mencionan en el siguiente apartado.

Consecuencias del Burnout en Enfermería

Es claro que toda causa, genera consecuencias, las cuales en este caso pueden ser graves y de largo alcance, dentro de estas y según los autores Arias y Brenes (2024), González

(2023), Jiménez (2019), Santos-Flores (2023), Sousa et al. (2013) y Vázquez et al. (2012) son en orden de importancia y de frecuencia:

1. Alteración de la Salud Mental: presentando ansiedad, depresión, irritabilidad, sentimientos de desesperanza y desmotivación, aislamiento social y baja autoestima.
2. Desgaste Emocional y Despersonalización: estas son consecuencias del burnout, que les impide a los profesionales de enfermería conectar emocionalmente con los pacientes, es decir tiene una actitud negativa, distanciamiento emocional, poca empatía y malas relaciones laborales y personales, lo cual influye directamente sobre la calidad del servicio que proporciona.
3. Impacto en la vida personal: debido a que el burnout no solo afecta el área laboral, sino que puede provocar problemas en las relaciones interpersonales externas, falta de energía para salir o hacer actividades fuera del trabajo y perder el interés en actividades que en algún momento fueron placenteras.
4. Actitud Negativa en el Trabajo: un trabajador con burnout puede adoptar actitudes negativas en el trabajo, propiciando malos tratos hacia los clientes internos y externos, desmotivando a otros al realizar comentarios adversos de la empresa o institución o de sus directivos o jefaturas, empeorando además el ambiente laboral.
5. Alteración de la Salud Física: es normal que el personal de enfermería refiera fatiga crónica, problemas de sueño, dolores musculares y de cabeza, trastornos gastrointestinales y mayor sensibilidad a enfermedades debido a un sistema inmunológico debilitado.
6. Deterioro del rendimiento laboral: el burnout provoca disminución de la productividad, facilidad para cometer errores, dificultad para concentrarse y tomar decisiones, relaciones laborales deterioradas, con una franca disminución de la calidad asistencial.
7. Aumento del Ausentismo Laboral: estas condiciones suelen hacer que los profesionales en enfermería tengan más tendencia a faltar por estos problemas de salud física y mental, afectando la continuidad y la calidad de atención.
8. Rotación del personal: el burnout conlleva a la rotación del personal, ya sea entre las áreas de una misma institución o entre establecimientos, debido a que el personal de

enfermería busca opciones u oportunidades de trabajo con ambientes más saludables, menos demandantes y estresantes.

9. Intención o Riesgo de Abandono de la Profesión: esto es visible en casos de burnout muy extremos y conlleva a la pérdida de talento humano altamente capacitado, generando escasez principalmente en áreas críticas como enfermeros especialistas en cuidados intensivos, oncología, áreas de quemados, traumatología, entre otras.
10. Costos económicos: el Burnout puede generar costos económicos significativos para las organizaciones, por el ausentismo, la disminución de la productividad y la calidad del trabajo y por la necesidad de contratar y capacitar nuevo personal para reemplazar a los trabajadores que abandonan la organización. Pese a que las consecuencias son muchas y de gravedad, existen métodos y estrategias que permiten la prevención y el tratamiento de este, para que este no llegue a desenlaces terribles, estos se mencionan en el siguiente apartado.

Para mencionar estrategias de prevención y tratamiento se presenta la tabla 3, comparativa del manejo en ambas direcciones del Burnout, según los autores Arias y Brenes (2024), González (2023), Jiménez (2019), Santos-Flores (2023), Sousa et al. (2013) y Vázquez et al. (2012).

Tabla 3

Prevención y Tratamiento del Síndrome de Burnout

Prevención del Síndrome de Burnout	Tratamiento del Síndrome de Burnout
Promoción del autocuidado	Intervención psicológica
Establecimiento de Límites	Medidas Organizacionales
Apoyo y Recursos	Apoyo Social
Promover un Ambiente laboral saludable	Descanso y recuperación
Capacitaciones	Programas de bienestar laboral
Gestión de la Carga Laboral	Formación en habilidades de afrontamiento

Fuente: Elaboración propia

Una vez valoradas las anteriores, se debe esclarecer que antes de implementar cualquier medida de prevención o de tratamiento, según Aiken et al. (2018) se debe tomar en cuenta la opinión del personal involucrado, además de contemplarlo en la toma de decisiones y como apoyo para el equipo. Esto debido a que el personal de enfermería siempre posee habilidades propias de liderazgo, las cuales, le van a permitir no solo su desenvolvimiento profesional, sino la subsistencia en el sistema hospitalario, por lo que se va a profundizar en este tema a continuación

El liderazgo es un componente esencial en cualquier organización y desempeña un papel crucial en la motivación, dirección y desarrollo del personal. Esto obedece en parte a la esencia de su definición, la cual según Navarro-Corona (2016) es el conjunto de acciones y estrategias emprendidas para conseguir el éxito. Un liderazgo efectivo no solo influye en el rendimiento y la productividad de los equipos, sino, también crea un ambiente de trabajo positivo que fomenta la colaboración y la innovación.

Delgado (2005) destaca “el liderazgo como una función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido” (p.371). En el ámbito de la enfermería, el liderazgo es particularmente importante, pues, los líderes deben inspirar y guiar a sus equipos en entornos de alta presión, asegurando al mismo tiempo una atención de calidad a los pacientes. Navarro-Corona (2016) explora las habilidades de un líder, la importancia de la salud mental en el desempeño de este, los diversos tipos de liderazgo, la importancia de practicar un tipo definido en un área o institución, su impacto en la satisfacción y el desempeño del personal y en la calidad de los servicios proporcionados.

Antes de iniciar con la explicación del liderazgo en enfermería, se debe diferenciar este concepto del de gestión, que como se vio anteriormente el último es un mediador, el cual, conecta o subleva una condición a otra, mientras, el liderazgo es un proceso para influenciar a otros y de esta forma alcanzar objetivos comunes, tanto de forma individual como colectiva, según Barría (2020), el liderazgo se basa en relaciones orientadas por comportamientos que incluyen apoyo, perfeccionamiento de competencias personales, adaptación al trabajo y reconocimiento de las aptitudes de otros.

Liderazgo

Liderazgo en Enfermería

La palabra liderazgo, se ha desarrollado desde hace muchos años atrás y su práctica ha sido parte del reconocimiento profesional, que vislumbran los profesionales de enfermería. En esta rama de la salud el liderazgo es fundamental para garantizar no solo la calidad de atención y seguridad de los pacientes, sino, para inspirar y motivar a sus colegas a alcanzar su máximo potencial.

Aunque se han dado muchas definiciones, en este estudio se plasma la idea planteada por Grossman y Valiga (2016) y Porter-O'Grady y Malloch (2018) definen que liderazgo en enfermería es la capacidad de influir y guiar a otros en la práctica del cuidado de la salud para mejorar los resultados del paciente, promover la seguridad y la calidad de la atención, a la vez que se desarrolla un entorno de trabajo positivo y colaborativo, resaltando además algunas de las habilidades de los líderes en enfermería deberían ser la comunicación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y empatía para dirigir a los equipos de salud, fomentando a la vez el crecimiento profesional de estos. Sin embargo, en el siguiente apartado se toman más a detalle las mismas.

Habilidades de Liderazgo en Enfermería

Para ejercer liderazgo, se necesitan una serie de habilidades o competencias, que van a permitir ejercer una práctica efectiva del mismo, según Barria (2020) estas son:

1. Competencias técnicas y científicas: los líderes deben tener amplio conocimiento, con el fin de que puedan sustentar sus decisiones en un pensamiento crítico.

2. **Habilidades de Influencia y Comunicación:** la capacidad de influenciar a otros y de comunicarse efectivamente es esencial para cualquier líder, esto incluye también las habilidades de motivar, persuadir y generar compromiso dentro del equipo de trabajo.
3. **Capacidad para Innovar y Adaptarse:** con el fin de enfrentar nuevos entornos y desafíos, promoviendo la creatividad y la mejora continua dentro de la organización.
4. **Desarrollo Personal y Autocuidado:** el liderazgo incluye estas dos habilidades, para mantener la fortaleza y el coraje necesarios para liderar de manera efectiva.

Contar con todas las anteriores, amplía la posibilidad de ejercer un liderazgo efectivo, debido a que uno de sus objetivos es el de motivar, inspirar y guiar a los miembros del equipo hacia el logro de los objetivos comunes, al mismo tiempo que se asegura el apoyo y desarrollo profesional de cada individuo.

Además de lo anterior, se debe manifestar que la ejecución de un liderazgo efectivo en enfermería no va a depender solo de las habilidades de la persona a cargo, sino también de múltiples factores, dentro de los cuales se pueden mencionar según Guevara y Baltazar (2010), los siguientes:

1. La madurez del grupo a liderar.
2. La estructura de las tareas a desarrollar.
3. El deseo o ambición de poder, dentro del grupo.
4. Las expectativas de los colaboradores en relación con el líder.
5. El clima laboral general.
6. Ambigüedades en las tareas.
7. La sobrecarga de trabajo.
8. Falta de cohesión de los profesionales.
9. Los valores y el componente actitudinal tanto del grupo como del líder.
10. La sobrecarga emocional por el sufrimiento de los menores de edad y concomitantemente de los padres o encargados.
11. El estrés de los pacientes y familiares por la lentitud de la recuperación y la aparición constante de los efectos secundarios de los tratamientos o medicaciones.
12. La rotación constante del profesional de enfermería.

Lo anterior, aunado a que en el caso de la profesión de enfermería el liderazgo va a estar ligado también a las funciones que este tenga asignada, pues, no es lo mismo trabajar directamente con personas, que, en la sección administrativa, tener a cargo la capacitación de personal o tener a cargo la supervisión de áreas determinadas.

Basado en todo lo anterior del ámbito de la enfermería y considerando que en la investigación actual la unidad de estudio es el departamento de oncología pediátrica, se afirma que para conseguir efectivamente lo planteado, se requiere de otras herramientas que busquen a través del bienestar del personal un impacto significativo en la calidad del cuidado.

No obstante, para conseguir cumplir con la premisa previa, la persona líder debe tener también otras habilidades o destrezas, que van ligadas a la salud mental, debido a que estas deben ser capaces de motivar y ayudar al personal a su cargo, no solo a brindar una atención de calidad, sino a identificar los signos de estrés y agotamiento que proyecte el personal, con el fin de determinar medios para erradicar, controlar o manejar los mismos. Por tanto, la relación entre el liderazgo y la salud mental es imprescindible, por lo que se ahondará más en el tema a continuación.

Relación Liderazgo y Salud Mental

Como se ha enfatizado en apartados previos el liderazgo es una herramienta que juega un papel crucial en un equipo de trabajo, debido a que el personal de enfermería que lo practique adecuadamente puede lograr motivar al personal de manera que se consigan los objetivos propuestos, pero por esta misma razón es que no puede dejar de lado el bienestar mental de su equipo. Un estudio realizado por Skakon et al. (2010) encontró que los comportamientos de los líderes están directamente relacionados con el bienestar mental de los empleados, lo que asevera que un liderazgo efectivo también impacta el bienestar mental del equipo.

Por esto, desde la perspectiva de la salud mental, se espera que los líderes:

- Muestren apoyo emocional a su equipo de trabajo.

- Practiquen una comunicación abierta y honesta.
- Estén atentos a las necesidades individuales de los empleados, expresas o no.

Esto con el fin de reducir significativamente la ansiedad y el estrés en el área o unidad del hospital que se labore, según Kelloway y Barling (2010) un liderazgo efectivo puede disminuir la incidencia de trastornos mentales comunes, como la depresión y la ansiedad, proporcionando un entorno laboral seguro y saludable. Algunas estrategias que se pueden considerar desde el liderazgo para promover la salud mental de los equipos son:

- Implementación de un liderazgo participativo, donde los líderes involucren a los colaboradores en la toma de decisiones y fomenten una cultura de empoderamiento (Avolio y Yammarino, 2013).
- Promoción de un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, del líder, de los colaboradores y de los demás profesionales de la unidad, alentando a los empleados a tomar sus tiempos de alimentación, a cumplir con sus necesidades fisiológicas, a tomar descansos cortos de forma regular y respetando los límites entre el tiempo laboral y el personal (Harvard Business Review, 2016).
- Implementación de programas de bienestar mental, como talleres de salud mental y sesiones de apoyo psicológico, que le proporcionen al personal de enfermería y al líder los recursos adicionales que necesiten para manejar el estrés.
- Formación continua en habilidades de liderazgo emocional.
- Comunicación abierta, empática y transparente, además de una escucha activa en ambas direcciones (líder - colaboradores).
- Utilización de medios o diversas herramientas para la identificación y resolución de conflictos dentro de la unidad o con áreas aledañas, con las que se comparta personal.
- Empoderar al equipo, fomentando la participación y la autonomía del personal de enfermería, de forma que el ambiente y los resultados no se vean afectados por la presencia o no inmediata del líder.
- Estrategias de comunicación para con los menores y los padres de familia o encargados, manejo de intervención en crisis y reconocimiento de las habilidades

propias para determinar si se es capaz de resolver una situación o si requiere la colaboración de algún colega o superior.

Todo lo anterior, deja en evidencia que uno de los principales beneficios del liderazgo es la mejora en la calidad del cuidado, pero que este cuidado debe iniciar con el propio y abarcar tanto a los colegas, como a los pacientes y sus familiares. Los líderes que fomentan un entorno de trabajo positivo y colaborativo pueden incrementar la satisfacción y el compromiso del personal, lo que se traduce en una atención más empática, centrada en el paciente (García y Martínez, 2019). Además, un buen líder es capaz de identificar y abordar rápidamente cualquier problema que pueda afectar la atención al paciente, implementando soluciones efectivas y eficientes (Rodríguez et al., 2021).

Así mismo el bienestar personal se ve también beneficiado bajo un liderazgo efectivo. Los líderes que muestran empatía y apoyo no solo a sus clientes, sino también a sus equipos pueden reducir significativamente los niveles de estrés y burnout, promoviendo un entorno de trabajo más saludable (López y Sánchez, 2020). Además, la provisión de oportunidades para el desarrollo profesional y la formación continua pueden aumentar la moral y la competencia del personal, contribuyendo a su satisfacción laboral y crecimiento personal (Fernández y Pérez, 2022).

Ahora bien, una vez esclarecido lo anterior, es necesario determinar los tipos de liderazgo que existen, así como la aplicación o viabilidad de los mismos según las exigencias de la profesión de enfermería y su adaptabilidad a un enfoque en salud mental.

Tipos de liderazgo

Existen muchos tipos de liderazgo, dentro de la profesión de enfermería, Guevara (2010) menciona los más comunes dentro de las áreas de salud, los cuales son los siguientes:

- Liderazgo liberal: Es donde el dirigente no tiene una participación formal, en este caso, el líder deja actuar a los subordinados, no presenta entusiasmo, inspiración,

todos los comunicados se realizan por memorándum y existe en los subordinados baja moral y productividad.

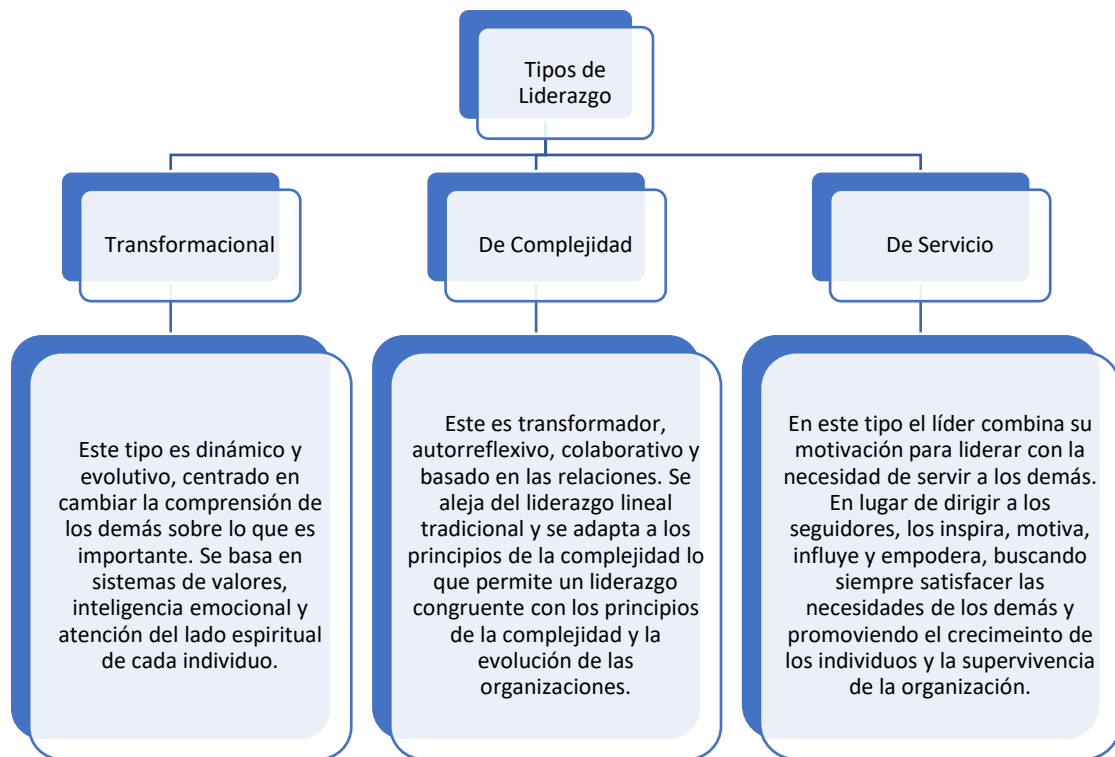
- Liderazgo de estructura: En este tipo el líder define su rol personal y el de sus subordinados, les asigna tareas y espera que los estándares sean definitivos, enfatizándose en el cumplimiento.
- Liderazgo de consideración: Se caracteriza por la confianza mutua, el líder expresa respeto e interés por los sentimientos de sus subordinados.
- Liderazgo orientado al empleado: Se enfatiza en las relaciones interpersonales, muestran interés personal en las necesidades de los subordinados y se aceptan las diferencias individuales del equipo.
- Liderazgo relacional: Está condicionado por la relación entre el líder y el personal de enfermería, este se subdivide a su vez en
 - Transaccional: La relación se influencia o condiciona por una condición económica.
 - Transformadora: Se relaciona con la influencia profesional.
 - Trascendente: Depende de una influencia personal.
- Liderazgo participativo o demócrata: El líder asume que su equipo desea rendir y dar su mejor esfuerzo, por lo que comparte la autoridad, la responsabilidad y la dirección, es justo, consciente, se interesa por los subordinados.
- Liderazgo autócrata: El líder solo se encarga de dar órdenes, imponer su criterio, se trabaja bajo el modelo de disciplina y sanciones.

Ciertamente, aunque estos sean tipos de liderazgo, y algunas personas prefieran o practiquen uno o varios tipos de estos, ninguno se acopla completamente con la visión de la salud mental, por lo que se hace evidente que no se conseguirán completamente los resultados esperados, por lo que estos se dejan en un segundo plano.

En la época actual, se agregan o definen otros tipos, los cuales son expuestos por Barría (2020), quién define tres tipos básicos de liderazgo que son frecuentemente empleados en enfermería, los cuales se detallan en la figura 3.

Figura 3

Tipos de liderazgo



Fuente: Barria RM. Liderazgo en enfermería y el liderazgo más allá de la enfermería.

Cuidarte. 2020; 9 (18 Núm Esp): 48-56. DOI:

<http://dx.doi.org/10.22201/fesi.23958979e.2020.9.18.1.77577>. Elaboración propia.

Estos tipos, además de estar más acordes a lo que se plantea desde la salud mental, son más adaptados a las necesidades actuales, en el caso particular de la unidad de oncología pediátrica de HNN, se utiliza un enfoque o tipo de liderazgo transformacional, debido a que se centra en que la persona líder, coordinadora o encargada de la unidad sirvan de ejemplo y motiven a los demás colaboradores para alcanzar su máximo potencial y, en el proceso, se transformen tanto el líder como los demás profesionales. Este estilo de liderazgo es particularmente eficaz en entornos hospitalarios por ser dinámico y sobrellevar las cargas o trabajos bajo presión.

Según Bass y Riggio (2006), los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus equipos a través de una visión compartida y comportamientos ejemplares, consiguiendo

mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral, estos consiguen los tres grandes pilares que se buscan en la atención de enfermería:

- **Mejorar la calidad del cuidado al paciente:** Los líderes transformacionales en enfermería oncológica fomentan un ambiente de trabajo donde se prioriza la calidad del cuidado del paciente, a través de la implementación de prácticas basadas en la evidencia y la motivación del personal para que se comprometan con la excelencia en el cuidado. Según Cummings et al. (2010), los profesionales en enfermería que adoptan un liderazgo transformacional mejoran significativamente los resultados de los pacientes mediante la creación de entornos de trabajo positivos y motivadores.
- **Reducción del Burnout en el personal:** El liderazgo transformacional ayuda a mitigar este problema al promover apoyo emocional y el desarrollo profesional. Un estudio de Boamah et al (2018) encontró que el liderazgo transformacional está inversamente relacionado con los niveles de burnout del personal de enfermería, lo cual no solo mejora su bienestar, sino la retención en el trabajo.
- **Fomento de la innovación y el cambio:** El personal de enfermería que aplica el liderazgo transformacional es agente de cambio debido a que fomenta la innovación en el cuidado del paciente, a través de la visión inspiradora y el empoderamiento del personal para que proponga y adopte nuevas ideas, estos líderes mejoran continuamente las prácticas y métodos de atención, esto es avalado por Doran et al. (2004), manifiestan que el liderazgo transformacional en enfermería está asociado con la implementación de prácticas innovadoras.

En consecuencia, se puede mencionar que el liderazgo transformacional en la enfermería oncológica pediátrica es esencial para enfrentar los desafíos únicos de este campo y mejorar tanto la calidad del cuidado del paciente y su familia, como el bienestar del personal de enfermería.

Al adoptar prácticas de liderazgo que fomenten la inspiración, la innovación y el apoyo emocional, los líderes pueden crear un entorno de trabajo positivo y resiliente. Esto no solo mejora los resultados clínicos y reduce el burnout, sino que también empodera a los profesionales de enfermería para que se conviertan en agentes de cambio dentro de sus organizaciones. En última instancia, el liderazgo transformacional es una fuerza poderosa

que puede transformar la atención oncológica pediátrica, asegurando que los pacientes reciban el mejor cuidado posible mientras el personal de enfermería se siente valorado y motivado en su trabajo.

Un liderazgo efectivo no solo mejora el ambiente laboral y el bienestar emocional de los profesionales de enfermería, sino que también promueve un entorno de aprendizaje constante, lo cual promueve la participación de un enfoque educativo, esencial para que el personal de estas áreas mantenga y actualice sus conocimientos y habilidades, lo que a su vez mejora la calidad del cuidado proporcionado. Es entonces que se sabe que el liderazgo eficaz requiere de una gestión educativa en enfermería para estar preparados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en su práctica diaria; por lo que se ahondará en este tema seguidamente.

Gestión Educativa

La gestión educativa es un factor determinante para el éxito y la calidad de las instituciones educativas o todas aquellas donde se brinden espacios de enseñanza. Involucra una serie de pasos como lo son la planificación, organización, dirección y control de recursos y procesos para lograr los objetivos educativos establecidos.

Por tanto, para iniciar este apartado, se va a proceder primeramente a mencionar que es la gestión educativa, la cual según Farfán et al. (2013) es la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos, esta se puede completar con lo que menciona Vega (2020) que indica que es un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución de educación logre las metas u objetivos, buscando siempre una mejora continua.

Mlambo et al., (2021) afirman que “la educación regular y continua, o desarrollo profesional continuo, permite la renovación y actualización de habilidades en entornos de atención médica” (p.2), especialmente en el área de interés de este estudio se puede decir que

la gestión educativa en enfermería se va a centrar en proporcionar un marco estructurado para que este personal se desarrolle continuamente, por esto, va a estar vinculado a programas de formación, talleres y cursos que aborden no solo aspectos clínicos, sino también habilidades de liderazgo y manejo del estrés.

Esta educación continua favorece y se hace notar desde el primer contacto del personal con sus pacientes o clientes, hasta la aplicación de sus conocimientos en su quehacer diario, la misma se va a ver orientada también a las relaciones con sus colegas, personal a cargo y jefaturas, debido a que el adquirir estrategias constantemente, no solo les ayuda en el desarrollo de sus habilidades o prácticas, sino que les permite crecer en el centro hospitalario, área de salud o institución donde se desempeñen.

Para que esta educación continua logre con éxito su propósito, se debe contar con la adecuada gestión educativa, en este aspecto, Blejmar (2005) concibe la gestión —en contextos educativos— como un proceso de intervenciones para hacer que las cosas sucedan de una determinada manera (ética procesual), sobre la base de propósitos *ex ante* y *ex post*, es decir, se trata de diseñar y conducir acciones intencionadas, con autoridad legal y legitimidad, centradas en transformar ideas, emociones y prácticas en resultados concretos, bajo una visión ética, estratégica y reflexiva.

El poner en práctica la gestión educativa en el desarrollo de habilidades de liderazgo en enfermería, enfrenta varios retos y consideraciones que deben ser abordados para lograr un impacto mayor. Uno de los desafíos más significativos es la resistencia al cambio por parte del personal, especialmente cuando se trata de introducir nuevas metodologías educativas o modificar prácticas establecidas. La gestión educativa que se va a implementar debe incluir estrategias de cambio organizacional, con el fin de motivar a los profesionales a participar en su desarrollo profesional y aceptar el aprendizaje como una parte integral de su labor diaria.

Asimismo, otro aspecto importante que debe considerarse desde la gestión educativa es la necesidad de fortalecer una cultura institucional que valore el aprendizaje continuo y el liderazgo transformacional. Esto implica ofrecer espacios de formación y también generar condiciones organizacionales que favorezcan la reflexión, el trabajo en conjunto y la autonomía profesional. La implementación de programas educativos debe alinearse con los objetivos estratégicos del centro hospitalario, permitiendo que el desarrollo de habilidades

de liderazgo en enfermería contribuya directamente a la mejora de la calidad del cuidado, la toma de decisiones, y el empoderamiento del personal en su respectiva área de trabajo.

Otro reto importante es la falta de recursos y tiempo disponible para la formación continua, principalmente en el contexto hospitalario en el que se desarrolla esta investigación, Vega et. al (2023) asegura que “los recursos educativos son necesarios para brindar una educación de calidad y para promover el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para el crecimiento personal y socioeconómico” (p. 11), lo que evidencia que la disponibilidad de recursos adecuados y el acompañamiento del educador especializado, son fundamentales para cumplir los objetivos de la propuesta educativa. Adicionalmente, en el lugar donde la carga de trabajo es alta y la demanda de atención al paciente es constante, se debe tener en consideración que Según Díaz (2015), es complicado retirar al personal de sus funciones para participar en actividades educativas, lo que limita las oportunidades de capacitación. Por lo tanto, para superar este desafío, es esencial gestionar programas educativos flexibles que se adapten a las condiciones laborales como lo es el horario de las personas participantes, recursos económicos y de infraestructura de la institución y disponibilidad de las personas facilitadoras del proceso educativo.

Así mismo, la individualización de los programas educativos también se convierte en un reto significativo, ya que cada profesional de enfermería tiene diferentes niveles de experiencia, competencias y áreas de mejora, por lo que implementar un sistema de evaluación de necesidades formativas que permita identificar las competencias específicas que cada miembro del equipo debe desarrollar, es crucial para asegurar una gestión educativa efectiva, esto requiere tiempo y recursos,

Además, la relación de la gestión educativa con el bienestar emocional del personal es un aspecto crítico que no siempre se aborda adecuadamente, por lo que se insta a que la educación en habilidades de liderazgo debe ir acompañada de un enfoque en la salud mental, proporcionando herramientas para manejar el estrés y fomentar la resiliencia (West et al., 2016). Esto no solo mejorará el liderazgo, sino que también contribuye a crear un entorno laboral más saludable, donde las personas profesionales se sienten valoradas y motivadas.

En consecuencia, la gestión educativa debe proveer un proceso continuo y no como una intervención única, lo cual implica la necesidad de un compromiso institucional para

proporcionar recursos y apoyo constante, asegurando que los programas educativos evolucionen y se mantengan alineados con las necesidades cambiantes del personal y de la institución (Garrison y Kanuka, 2004), esto es esencial para enfrentar los retos y asegurar que la gestión educativa cumpla su propósito de desarrollar líderes con calidad humana.

La integración de una gestión educativa adecuada con un liderazgo efectivo y un enfoque proactivo en la salud mental crea un ciclo virtuoso que beneficia a todo el equipo de enfermería. Es decir, la capacitación continua en habilidades y estrategias de manejo del estrés, junto con un liderazgo que apoya el crecimiento profesional y personal, resulta en una mayor satisfacción y bienestar laboral, lo que, a su vez, se traduce en una atención al paciente más eficaz, empática y humanizada, Díaz y Veloso (2019) afirman que “el liderazgo se consideraba una característica de la gestión en las organizaciones educativas, que permitía el logro de objetivos de los sistemas educativos”. (p.18), por lo tanto, el liderazgo educativo se vincula con el proceso para cumplir las metas de las instituciones, por medio de la implementación de programas educativos acordes a las necesidades de los centros.

La gestión educativa, está basada en conceptos y modelos que sustentan la formación y capacitación de los profesionales de la salud, especialmente en el desarrollo de habilidades de liderazgo dentro del ámbito de la salud mental. Estos fundamentos proporcionan un marco para entender los métodos de aprendizaje de los adultos y como ellos aplican nuevas competencias en su práctica diaria, lo cual es esencial para la implementación de programas educativos dirigidos a mejorar la calidad del cuidado y el liderazgo en entornos clínicos.

Estos principios permiten guiar las estrategias curriculares de los programas educativos, de forma que los profesionales de la salud no solo adquieran y transmitan conocimientos, sino que también promuevan cambios significativos en su comportamiento y toma de decisiones, que perduren en el tiempo. Idealmente, la gestión educativa debería ser implementada tanto a nivel individual como a nivel institucional, ya que un personal mejor capacitado y preparado en un área determinada, contribuye a un mejor desempeño y a una mayor calidad del servicio que brinda.

Aunque los conocimientos adquiridos durante la práctica son ideales, requieren de un sustento teórico que permita validarlos y defenderlos oportunamente. Esta gestión se puede

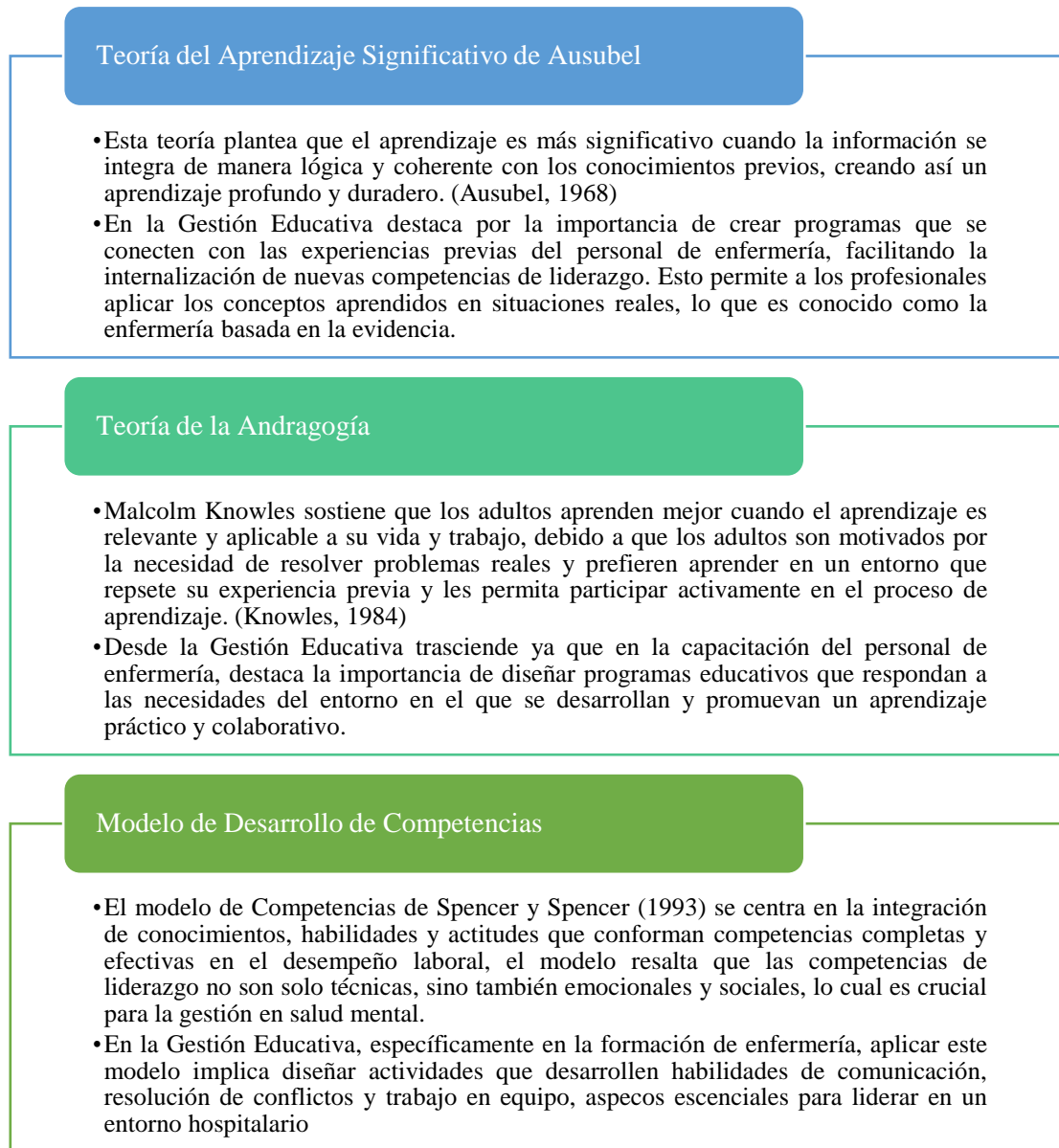
aplicar de diferentes formas, sin embargo, por la condición de la carrera las formas más ideales son:

- Enseñanza basada en competencias (ajustadas a las necesidades del personal).
- Aprendizaje experiencial (simulaciones, juegos de roles y estudios de caso).
- Capacitaciones en el lugar de trabajo (favorece la transferencia de la información de forma inmediata).
- Mentorías (apoyo individualizado en el desarrollo de alguna habilidad específica).
- Aprendizaje autónomo (recursos en línea).

Los principales modelos o teorías aplicadas para este fin son las del Aprendizaje Significativo, la Andragogía y el Desarrollo de competencias, los cuales buscan construir procesos formativos efectivos y adaptados a las necesidades del personal de enfermería en áreas complejas como la oncología pediátrica. Estos modelos fortalecen el rol de los profesionales como líderes dentro del entorno hospitalario, tal como se muestra en la figura 1, que ilustra la intervención mediante la gestión educativa.

Figura 4

Modelos y Teorías del Fundamento Teórico de la Gestión Educativa



Fuente: Ausubel (1968), Knowles (1993) y Spencer y Spencer (1993). Elaboración Propia

La implementación de estos fundamentos en la gestión educativa se traduce en la adopción de metodologías activas, que permitan a los participantes experimentar situaciones de liderazgo en entornos seguros y controlados (Dolmans et. al, 2005). Estas metodologías fomentan la participación y el aprendizaje contextualizado, facilitando la transferencia de las habilidades aprendidas en el diario vivir del centro hospitalario, esta práctica pedagógica

cobra más relevancia cuando tiene bases sólidas que permiten diseñar programas que no enseñen solo conceptos, sino que transformen lo aprendido, fortalezcan el liderazgo y aseguren así un crecimiento o formación integral que aborde tanto competencias técnicas como personales, mejorando la calidad de la atención, manteniendo siempre una salud mental óptima y bienestar del personal (Benner, 2001), lo cual repercute en la atención que se le brinda a la persona usuaria.

En consecuencia, se puede decir que los fundamentos teóricos funcionan como base de programas que fomentan cambios en el comportamiento y la toma de decisiones de las personas profesionales de enfermería, además potencian su impacto al fortalecer las competencias clave en liderazgo, lo cual es crucial en la atención manteniendo un adecuado entorno para su salud mental. En este sentido, la importancia de la gestión educativa va a ir de la mano del desarrollo de estas habilidades de liderazgo y radica en la capacidad de transformar el entorno hospitalario al capacitar a los profesionales en técnicas de liderazgo adecuadas a su realidad.

Con esto se logra mejorar la calidad de la atención al paciente y su familia, así como promover un clima organizacional donde las personas se sientan cómodas trabajando en equipo y con la capacidad de salir adelante a pesar de las situaciones angustiantes que generan las situaciones de salud de las personas usuarias, donde los profesionales de enfermería pueden ejercer un rol más proactivo y motivador dentro de sus equipos de trabajo, todas estas condiciones son las que dan validez e importancia a la gestión educativa, estas situaciones se incluyen en el siguiente apartado.

Importancia de la Gestión Educativa en el desarrollo de Habilidades de Liderazgo

La gestión educativa tiene una gran importancia por sí misma. Velez (2022) asegura que “las instituciones educativas deben priorizar una adecuada gestión educativa enfocada en la calidad que apertura las condiciones adecuadas dentro del entorno sociocultural,

identificación de las necesidades y expectativas de la sociedad, así como la visualización de transformación y adquisición de nuevos conocimientos y capacidades para hacer frente a situaciones adversas” (p. 28), por consiguiente la gestión educativa debe ser un proceso dinámico que dé respuesta a las necesidades de la comunidad estudiantil, en el momento que están viviendo, con el fin de que las personas participantes adquieran los conocimientos necesarios para enfrentar situaciones complejas, propias de su profesión, fortaleciendo así su capacidad de adaptación, liderazgo y toma de decisiones.

Esto conlleva a que los estudiantes y profesionales busquen formación adicional y cursos complementarios que les ayude a reforzar sus habilidades al encontrarse con el desafío de laborar en una de estas unidades o en casos de deseo personal o de desarrollo profesional. Todo lo anterior destaca la necesidad de una gestión educativa que forme en conocimientos teóricos y técnicos y también que desarrolle habilidades de liderazgo, inteligencia emocional y manejo del estrés, más en contextos tan demandantes como lo es el hospitalario. Yaborski (2024) refiere que “la educación en el trabajo es una herencia que ayuda en la construcción y cambios de la sociedad, despertando una nueva forma de servir al usuario, de manera que produzca mayor satisfacción a los mismos.” (p. 2) esto motiva un cambio en la cultura organizacional, logrando que las personas profesionales en enfermería desarrollen habilidades para brindar un trato humanizado.

Cabe destacar que, aunque las iniciativas educativas son fundamentales, no todas las estrategias son aplicables a la realidad del Hospital Nacional de Niños, debido a que no es sencillo, por ejemplo, apartar a todo el personal de la unidad para realizar una actividad conjunta o bien, contratar personal especializado para que determine específicamente las necesidades de información que tiene cada colaborador, para que las subsane.

Por ello, es esencial adaptar la gestión educativa a las condiciones reales del entorno hospitalario, priorizando metodologías como talleres in situ, mentorías, y capacitaciones específicas que se puedan integrar sin interrumpir significativamente la atención a los pacientes.

Actividades como talleres, mentorías, acercamientos en el lugar de trabajo, grupos focales y evaluaciones periódicas del desempeño, refuerzan habilidades técnicas, en el

personal, así como su manejo emocional ante las situaciones que se les presente día a día, también crean un espacio para la autorreflexión y procurar la mejora continua. Además, la integración de una gestión educativa adecuada con un liderazgo efectivo y un enfoque proactivo en la salud mental, promueve un entorno de trabajo saludable y productivo, lo cual es fundamental en un entorno hospitalario con todas sus complejidades.

Capacitar al personal en habilidades de liderazgo y manejo del estrés, junto con un liderazgo que apoya el crecimiento personal y profesional, resulta en un equipo de enfermería más satisfecho y resiliente, lo cual se traduce en una atención al paciente más efectiva y compasiva. Todo esto se logra a partir de distintas metodologías, las cuales se mencionan seguidamente.

Metodologías Educativas para el desarrollo de Habilidades de Liderazgo en Enfermería

El desarrollo de habilidades de liderazgo en enfermería requiere la implementación de metodologías educativas activas y adaptadas a las necesidades del personal de salud. Dentro de estas podemos mencionar:

- El Aprendizaje Basado en Problemas (ABP),
- Las simulaciones o aprendizaje experiencial
- Las mentorías
- El aprendizaje autónomo

Para tener más claro la forma de intervención de estas, se puede decir por ejemplo que el ABP se enfoca, en la resolución problemas complejos, solos o en grupos, simulando situaciones clínicas que pueden encontrar en su práctica diaria, promoviendo así el pensamiento crítico y la capacidad de resolver problemas bajo presión, ambas habilidades esenciales para un líder en el ámbito de la salud (Barrows, 1986).

Este permite a las personas profesionales de enfermería enfrentarse a situaciones o problemas reales o posibles, pero en el momento simuladas, favoreciendo la toma de

decisiones y el manejo de conflictos (Dolmans et al., 2005). Esta no solo refuerza los conocimientos técnicos, sino que también desarrolla competencias claves de liderazgo, como la comunicación efectiva, la colaboración, la escucha y el trabajo en equipo.

Por otro lado, el Aprendizaje Experiencial, aunque es similar al anterior, incluye actividades como juegos de rol. Estas técnicas recrean situaciones clínicas en un ambiente controlado, permitiendo a los profesionales de enfermería practicar la toma de decisiones y la gestión de equipos en condiciones de alta presión (Kolb, 1984). Estas simulaciones son efectivas porque brindan un espacio seguro para cometer errores y aprender de ellos, lo cual es esencial para desarrollar confianza en el desempeño laboral.

Por su parte, la mentoría ha demostrado ser funcional en el desarrollo de habilidades de liderazgo en enfermería, Valderrama (2021) explica que esta consiste en “una relación de aprendizaje que implica el intercambio de habilidades, conocimientos y experiencia entre un mentor y un mentee a través de conversaciones de desarrollo, intercambio de experiencias y modelo de rol.” (p. 2) Esta relación no solo fortalece el liderazgo individual, sino que también fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continua dentro de la institución.

Otra opción consiste en el aprendizaje autónomo, el cual se da principalmente a través de recursos en línea y cursos complementarios, estos permiten a las personas profesionales de enfermería, mantenerse actualizadas y profundizar en áreas de interés personal, como el liderazgo y los subtemas que puede incluir como el trabajo en equipo, comunicación asertiva, toma de decisiones, entre otros. En nuestro país existen plataformas digitales y bibliotecas virtuales ofrecen acceso a una gran cantidad de recursos que pueden ser aprovechados de manera flexible, adaptándose a las capacidades y disponibilidad de cada profesional. Este enfoque promueve la autoeficacia y el desarrollo continuo, elementos esenciales para un liderazgo efectivo en el entorno hospitalario.

A modo de resumen se presenta la tabla 4, la cual muestra la metodología propuesta, la descripción de esta y las habilidades de liderazgo que se espera el profesional desarrolle con la misma.

Tabla 4*Metodologías educativas: Descripción y Habilidades de Liderazgo a Desarrollar*

Metodología Educativa	Descripción	Habilidades de Liderazgo Por Desarrollar
ABP	Resolución de Problemas en grupo	Pensamiento crítico y toma de decisiones.
Simulaciones	Recreación de situaciones clínicas	Manejo del estrés y herramientas de comunicación
Mentorías	Apoyo individualizado	Gestión emocional, resolución de conflictos, manejo del tiempo
Aprendizaje Autónomo	Cursos y recursos en línea	Actualización continua

Nota: Elaboración Propia

Una vez contempladas las distintas metodologías que se pueden emplear, es necesario determinar por ejemplo si una es más beneficiosa que otra o si requieren de alguna condición para coexistir. Lo anterior solo es posible por medio de la evaluación de cada método, lo cual es expuesto en el apartado a continuación.

Al abordar y fortalecer cada uno de estos ejes (gestión educativa, liderazgo y salud mental) se construye un entorno de trabajo más saludable y productivo. La sinergia entre estos componentes no solo mejora el bienestar del personal de enfermería, sino que también eleva la calidad del cuidado que se ofrece a los pacientes y sus familias, promoviendo una atención integral y de excelencia.

Capítulo 3

Marco Metodológico

Paradigma Sociocrítico

El paradigma sociocrítico tiene como fin crear cambios en la sociedad, esencialmente con la activa colaboración de los ciudadanos, que sean significativos y consecuentes a las problemáticas de cada población (Orozco, 2016), lo que implica una participación fundamental del investigador en el proceso.

Desde esta perspectiva, se pretende que las personas participantes sean capaces de reflexionar sobre sus situaciones diarias, y desarrollen la habilidad para determinar cuáles son las acciones necesarias para mejorar su entorno.

Orozco (2016) mencionando a Martínez (2007), refiere como características principales de este paradigma

- El tema que es objeto de estudio surge de una comunidad de personas y en un contexto determinado.
- El objetivo principal de la investigación es conocer la situación de esa comunidad de sujetos y buscar alternativas de mejora.
- Se busca desarrollar en las personas procesos de reflexión sobre su propia situación, estimulando el desarrollo de la confianza en sí mismo, en sus capacidades y recursos.
- Pretende obtener resultados positivos para la situación estudiada. (p. 10).

En consecuencia, el tema de estudio surge en el contexto hospitalario, planteado por la jefatura del departamento de enfermería, a llevarse a cabo con las personas que conforman

el grupo de trabajo del área de oncología hospitalaria, con el objetivo principal de desarrollar un modelo de gestión educativa que fortalezca las habilidades de liderazgo las personas profesionales en enfermería, para lo cual se requiere conocer su situación actual y proponer estrategias para mejorarla, por medio de actividades de introspección que generen autoconocimiento para así reconocer cuales habilidades requieren aprender o potenciar, y así mejorar su capacidad profesional.

La relación que existe entre el entorno, las personas participantes y la persona investigadora es clave para la aplicación y desarrollo de este paradigma, lo cual permitirá crear espacios de reflexión y análisis para así, crear los cambios sociales necesarios y lograr los objetivos de investigación propuestos.

Enfoque Cualitativo

El siguiente trabajo de investigación pretende analizar la gestión educativa para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, desde la perspectiva en salud mental, dirigido a las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños, por lo cual se realizará desde el enfoque cualitativo.

Valle et al. (2022) mencionan que “la investigación cualitativa se enfoca en cómo ocurren las situaciones o hechos, de modo que se ocupa de las actitudes, las creencias o las formas en las que las personas dan sentido e interpretan las experiencias que atraviesan y el mundo que las rodea” (p. 11), es por esto que las personas participantes son el centro de la investigación, sus interpretaciones son el sustento para llevar a cabo esta investigación, ya que de esto se desprenden las estrategias para desarrollar el proceso educativo.

Así mismo, Valle et al. (2022) continúan refiriendo que la persona investigadora debe reconocer la posición en la que se encuentra, ser consciente del lazo que la une con la situación a investigar y ser reflexivos de las habilidades que posee para acercarse a las

personas participantes y poder comprender cada una de las interpretaciones que dan a sus experiencias, lo cual evidencia una interacción constante entre estos actores.

Este enfoque permite la flexibilización del método, es tomado como un punto de referencia el cual permite ordenar qué se va a investigar (objetivos), cómo se hará esa investigación (estrategias) y qué técnicas se van a utilizar para la recolección de datos, según indica Sánchez et al. (2021), lo que permite al investigador desarrollar de manera adecuada cada una de las etapas del proceso de investigación.

Teniendo en cuenta estas características, se pretende profundizar en el conocimiento que tienen las personas participantes de la situación y comprender los significados que les dan a cada situación de su entorno.

Método investigación-acción

Rodríguez Sosa (2003), define el método investigación-acción como “un proceso reflexivo-activo que precisa para su realización de la implicación individual y colectiva de los sujetos que la desarrollan” (p.38), así mismo Vidal y Rivera (2007) mencionan que “es una forma de investigación que permite vincular el estudio de los problemas en un contexto determinado con programas de acción social, de manera que se logren de forma simultánea conocimientos y cambios sociales” (p. 1), lo que permite comprender que con este método se da, de forma simultánea, la creación de conocimiento y a la vez proponer y realizar los cambios necesarios para mejorar el entorno de las personas participantes, lo cual es un proceso individual de reflexión, al reconocer cuales habilidades de liderazgo poseen y cuales deben potenciar, para mejorar su ejercicio profesional y por ende el entorno en el que se desenvuelve la persona profesional en enfermería, debido a esto se selecciona el método investigación-acción para desarrollar la presente investigación.

Espinoza Freire (2020), mencionando a Greenwood y Levin, hace referencia a los 3 pilares que dan sustento a la investigación-acción:

1. Investigación: se concede valor y poder al conocimiento; así como el respeto a las distintas expresiones y maneras de producirlo.
2. Participación: se pone énfasis en los valores democráticos y el derecho de las personas a controlar sus propias situaciones; destacando la importancia de una relación horizontal entre los investigadores y los miembros de la comunidad.
3. Acción: como vía para la búsqueda de la transformación y cambio que mejore la realidad de la comunidad involucrada (p.1).

Retomando lo anterior, se da importancia y respeto a las diversas formas de investigar, promoviendo la participación de forma horizontal entre quien investiga y las personas participantes, donde son estas quienes deciden como influyen en su propio proceso, para así por medio de la acción, transformar su realidad, impactando de forma directa su entorno.

Categorías de análisis

Las siguientes categorías tienen como fundamento los objetivos planteados en la investigación, dicha información es la guía para la recolección de la información necesaria para llevar a cabo la investigación. En la tabla 5 se detallan las categorías seleccionadas.

Tabla 5*Resumen de las categorías de análisis*

Categoría	Definición conceptual	Definición Operacional	Definición Técnicas e instrumentos	Preguntas o enunciados	Fuente de información
Liderazgo	Conjunto de acciones y estrategias emprendidas para conseguir el éxito. (Navarro-Corona, 2016)	Conocer y definir las habilidades de liderazgo necesarias para que las personas profesionales	Entrevista Semiestructurada	¿Cómo considera deber ser un líder en enfermería? ¿Qué necesita para ejercer un liderazgo adecuado? ¿Se considera una persona líder en su área? ¿Por qué?	Profesionales en enfermería y auxiliares de enfermería
Habilidad	Capacidad que tiene una persona para desarrollar de forma correcta y eficiente una actividad propuesta o designada. (Loján-Alvarado, et al., 2022)	en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños puedan ejercer de la mejor manera su profesión		¿Cuáles habilidades de liderazgo considera necesarias en una persona líder en enfermería?	

Salud mental	Estado de bienestar que le permite a las personas hacer frente al estrés de la vida cotidiana y a desarrollar sus habilidades para aprender y trabajar de forma adecuada, contribuyendo en la mejora de su comunidad. (OMS, 2022)	Establecer las estrategias de gestión educativa que fortalezcan habilidades de liderazgo desde la salud mental.	Entrevista Semiestructurada	¿Cuál estrategia considera más adecuada para mejorar sus habilidades de liderazgo?	Profesionales en enfermería y auxiliares de enfermería
Gestión Educativa	Gestión Educativa: Conjunto de procesos organizados que permiten que una institución de educación logre las metas u objetivos, buscando siempre una mejora continua. (IPE-UNESCO, 2000).	Implementar la estrategia para fortalecer las habilidades de liderazgo de las personas profesionales en enfermería	Revisión documental		Profesionales en enfermería y auxiliares de enfermería

Nota: Elaboración propia

Técnicas e instrumentos

Hernández y Duana (2020), definen de la siguiente manera “Por lo que las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación” (p. 52), por lo cual en el este apartado se describirán las técnicas e instrumentos que se utilizarán en la presente investigación. Antes de aplicar los instrumentos la persona participante deberá completar en consentimiento informado (Apéndice A), para su elaboración se tomó como referencia el formulario para el consentimiento informado basado en la ley N° 9234 Ley reguladora de investigación biomédica y el Reglamento ético científico de la Universidad de Costa Rica para las investigaciones en las que participan seres humanos.

Observación

Para Hernández et al. (2014), la observación cualitativa «no es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones», es por esto que el investigador debe ser consciente del lugar y momento en el que se encuentra, lograr interpretar las situaciones que se evidencian en el entorno.

Según Hernández et al. (2014), citando a Angrosino y Rosenberg (2012), Willig (2008), Anastas (2005), Rogers y Bouey (2005) y Esterberg (2002), Lofland et al. (2005), se destacan diversos aspectos clave que deben ser observados durante una investigación cualitativa. Estos incluyen el ambiente físico y el entorno, poniendo énfasis en las primeras

impresiones del investigador, para lo cual un mapa del lugar puede resultar útil. También se sugiere prestar atención al ambiente social y humano, analizando la conformación de grupos, los roles que desempeñan, los patrones de interacción y comunicación, las jerarquías, los liderazgos y las personas significativas. En este sentido, la elaboración de un mapa de relaciones o redes sociales puede facilitar la comprensión de estas dinámicas. Además, es importante observar las actividades de los participantes, los equipos que utilizan y las situaciones que se presentan, todo en función de los objetivos y el enfoque de la investigación

En el caso de esta investigación, se observarán las dinámicas que se desarrollan en el salón de oncología, del Hospital Nacional de Niños, se observaran las actividades que se llevan a cabo por parte de las personas profesionales en enfermería, durante las primeras 2 horas de la jornada laboral, del turno de 6:00 am a 2:00 pm, la forma en la que lideran el personal a su cargo, y las interacciones con las jefaturas, con el resto del personal, pacientes y familiares. Lo cual permitirá una aproximación más cercana y real de las habilidades con las que cuentan para ejercer el liderazgo, para lo cual se utilizará el Apéndice B, donde se valorarán temas de comunicación, toma de decisiones, organización, trabajo en equipo, capacidad de delegar y algún otro tema que surja.

Entrevista semiestructurada

Como menciona Hernández et al. (2014), la entrevista es un encuentro para entablar una conversación e intercambiar información relevante entre una persona (el entrevistador-investigador) y otra (el entrevistado-participante, por lo cual es necesario el acercamiento entre las partes involucradas, buscando una apertura y estado de comodidad que les permita reflexionar sobre el problema de investigación.

Con respecto al estilo de entrevista semiestructurada, Hernández et al. (2014) continúa indicando que “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor

información” (p. 403), por lo tanto, como entrevistador, se debe tener la habilidad para tomar decisiones en el momento, con respecto a mantener el guion o proponer nuevas preguntas que ayuden al desarrollo del proceso investigativo.

En esta investigación, se utilizarán la entrevista semiestructurada, la cual se muestra en el Apéndice C, dirigida a las personas auxiliares de enfermería, profesionales en enfermería, enfermera coordinadora del área de oncología y directora de enfermería del Hospital Nacional de Niños, ya que permite la obtención de información más completa, esto con la finalidad de conocer los puntos de vista desde cada posición laboral, la duración de la misma es de aproximadamente 15 minutos, previamente se les informa sobre el objetivo de la investigación, y se les facilita el documento del consentimiento informado para ser comprendido y firmado.

Revisión documental

La revisión documental permite obtener información que ayudará a describir las situaciones diarias, las reacciones de los actores involucrados, así como también permite determinar cuáles son las funciones de cada participante, según Sánchez et al. (2021), esto con el fin de reconocer si desde la institución se cuenta con guías para el correcto ejercicio del liderazgo en las personas profesionales.

Para la investigación se analizarán diferentes documentos que tiene la institución con el fin de evaluar si existe alguna guía para ejercer el liderazgo, el perfil de las personas profesionales en enfermería y el perfil de las personas encargadas de la educación en enfermería dentro de los establecimientos de salud, para lo cual se utilizará como guía el Apéndice D, en el que se refleja la fecha de consulta, los aspectos generales del documento y los puntos que se relacionan con el objeto de estudio.

Participantes

Hernández et al. (2014) definen muestra como: “grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p. 384)

Para la presente investigación, la muestra no es probabilística o representativa, ya que lo que se pretende es destacar las características de los participantes que permiten profundizar en la comprensión del tema investigado, se seleccionaron personas desde distintos perfiles laborales, por lo cual el tipo de muestra es diverso o de máxima variación, ya que brinda distintos puntos de vista, con el fin de evidenciar la complejidad, encontrar diferencias y coincidencias (Hernández et al., 2014).

La selección se realizará informando al personal de enfermería del salón de oncología del Hospital Nacional de Niños, sobre la presente investigación, y se integrarán al proceso las personas que de forma voluntaria así lo deseen, se tomarán en cuenta personas que ejercen distintos puestos dentro de la institución, como lo es la Directora de enfermería, la Coordinadora del salón de oncología, enfermeras y auxiliares de enfermería por lo cual según Hernández et al. (2014) mencionando a Creswell (2013b), Hektner (2010), Henderson (2009) y Miles y Huberman (1994), se trata de una muestra diversa que pretende evidenciar las distintas perspectivas, en este caso, desde cada perfil laboral.

Gestión de datos

En este apartado se explicará el proceso para la gestión de datos del presente proyecto de investigación, con el fin de brindar accesibilidad y confiabilidad a la información aquí recabada.

La UNESCO (2021) define la ciencia abierta:

Como un constructo inclusivo que combina diversos movimientos y prácticas con el fin de que los conocimientos científicos multilingües estén abiertamente disponibles y sean accesibles para todos, así como reutilizables por todos, se

incrementen las colaboraciones científicas y el intercambio de información en beneficio de la ciencia y la sociedad, y se abran los procesos de creación, evaluación y comunicación de los conocimientos científicos a los agentes sociales más allá de la comunidad científica tradicional. (p. 7)

Así mismo la CEPAL (2024), promueve la gestión de datos de investigación como el proceso activo del manejo de la información producto de un trabajo de investigación.

En la tabla 6, se presenta el plan de gestión de datos.

Tabla 6

Plan de gestión de datos

Criterio	Información
<i>Sección 1. Información general</i>	
Nombre del set de datos	Set de datos para Gestión educativa para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, desde el enfoque en salud mental, dirigido a las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños
Afiliación institucional	Universidad Nacional de Costa Rica Centro de Investigación y Docencia en Educación División de Educación para el Trabajo Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Criterio	Información
Fechas	Fecha de inicio de la recolección de datos: 2024-10-11 Fecha de cierre de la recolección de datos: 2024-10-17
Estado (de los datos)	Finalizado
Método, técnicas e instrumentos para la recolección de datos.	Entrevista Semiestructurada (Apéndice C), Observación – Guía de Observación (Apéndice B) y Revisión documental (Apéndice D)
Idioma	Español

Sección 2. Personas responsables de los datos

Quién tiene acceso a los datos	La persona investigadora. El repositorio de datos de la Universidad Nacional.
--------------------------------	--

Sección 3. Organización de los datos

Formatos para texto	.pdf .docx
Fuentes de información	Supervisores de enfermería Profesionales de enfermería Auxiliares de enfermería
Volumen	1
Organización	Crear y firmar el consentimiento informado, armado de instrumentos, orden de los datos, lectura de los datos, análisis de los datos, identificar hallazgos de los datos, documentar los hallazgos.
Criterio de asignación de nombres	Anonimización de nombres de personas participantes con código PC o PS + # de participante
Versiones	Una versión

Criterio	Información
Almacenamiento y seguridad	Los documentos físicos se almacenarán en una caja plástica debidamente rotulada en una oficina durante 3 años. Los datos digitales se almacenarán en un pen drive el cual se guardará en la misma caja plástica.
<i>Sección 4. Transformación de los datos</i>	
Tipos de transformaciones que recibirán los datos	Anonimización de transcripciones (codificación) Protección de identidades en fotografías Curación de datos
<i>Sección 5. Datos compartidos</i>	
Datos compartidos	Entrevista Semiestructurada Guías de Observación Revisión documental Consentimiento informado
Dónde se compartirán	Estos documentos son compartidos en el repositorio de datos de la Universidad Nacional, en el siguiente enlace https://repositorio.una.ac.cr/items/ffdc28dc-dc9d-44b4-8026-a3a83e08f02b
Formato	.docx. .pdf.
Peso	7 850 KB
Confidencialidad	Anonimización de identidades en los datos de entrevistas a participantes, consentimiento informado.
Restricciones	No existen restricciones algunas
Licenciamiento	CC BY-NC-ND 4.0
Cómo citar el set de datos	Castro-Chinchilla, Jessica (2025). <i>Set de datos para Gestión educativa para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, desde el enfoque en salud mental, dirigido a las personas</i>

Criterio	Información
	<p><i>profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños.</i> [Conjuntos de datos]. https://repositorio.una.ac.cr/items/ffdc28dc-dc9d-44b4-8026-a3a83e08f02b</p>

Nota: Elaboración propia

Criterios de Análisis de la información

A continuación, se detalla la forma como se gestiona y analiza la información que se obtuvo de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, con la cual se realiza una triangulación, entre los datos obtenidos por medio de las entrevistas semiestructuradas y la observación, con el fin de analizarlos con la información plasmada en el marco teórico.

Rodríguez et al. (2005) menciona que la triangulación “permite contrastar las observaciones desde diferentes perspectivas de tiempos, espacios, teorías, datos, fuentes y disciplinas, así como de investigadores de métodos” (p. 149).

Para realizar dicha sistematización, se debe contar con la información recopilada en el trabajo de campo, en el caso de las entrevistas semiestructurada, se realiza por medio de la transcripción, y se ordena en grupos temáticos, con respecto a las observaciones, se ejecuta por medio de la toma de notas in situ, las cuales son transcritas para su posterior ordenamiento.

Con los datos obtenidos, por los medios indicados, se organiza en las categorías y subcategorías, y de ser necesario se crean nuevas, se les da el significado de acuerdo a la teoría plasmada en el marco teórico.

Con el fin de resguardar la confidencialidad de los datos de las personas informantes, se establece un sistema de codificación, como se muestra en la tabla 7, donde el código PC

hace referencia a personas con personal a cargo y el código PS corresponde a personas sin personal a cargo.

Tabla 7

Codificación de participantes

Nombre de referencia	Codificación asignada
Participante 1	PC-1
Participante 2	PC-2
Participante 3	PC-3
Participante 4	PS-1
Participante 5	PS-2

Nota: Elaboración propia.

Fases de Investigación

Teniendo en cuenta lo mencionado por Barrantes (2013), la investigación cualitativa, la cual es la base de este proyecto, se desarrolla en los siguientes pasos: fase preparatoria, trabajo de campo, fase analítica y fase informativa. Esta es una propuesta que permite ordenar la información, sin embargo, el investigador tiene la libertad de no seguir este camino lineal, considerando como fundamental, la toma de decisiones por su parte.

En la fase preparatoria, inicialmente en la etapa reflexiva se seleccionó el tema, se formuló la hipótesis del problema, se plantearon los objetivos generales y específicos, y se analizó la teoría relacionada, en consecuencia, en la etapa de reflexión, de esta primera fase, se plantea el paradigma, el enfoque y el método a utilizar, así como la identificación de las personas participantes y se crean los instrumentos para la recolección de los datos.

En la siguiente fase, en el trabajo de campo, se obtuvo acceso al campo para comprender el entorno desde una visión objetiva, se comprende la dinámica del salón de oncología del Hospital Nacional de Niños, con lo cual se establecen las relaciones entre el personal y se determina quienes serán las personas potenciales informantes. En consecuencia, se aplican las encuestas para la recolección de datos, se realiza la observación de la dinámica

del servicio y se ejecuta la revisión bibliográfica del material con el que cuenta la Caja Costarricense del Seguros Social, con respecto al tema de Liderazgo.

En la fase analítica, se procede con la reducción de los datos obtenidos, transcribiendo las encuestas realizadas y ordenando la información recopilada en las observaciones y en la revisión bibliográfica, seguidamente se analiza e interpretan los datos recolectados, de acuerdo a cada categoría planteada, según Hernández et al. (2014), algunos de los objetivos de esta fase son explorar los datos, estructurarlos en las categorías planteadas, narrar las experiencias de las personas participantes desde su propia perspectiva, dar sentido en concordancia con el problema de investigación.

Por último, en la fase informativa se sistematiza la información y se elabora el informe, según Barrantes (2013) “la redacción del informe es una forma de indagación, una vía para el descubrimiento y el análisis” (p. 172) por lo cual se considera la persona investigadora debe mantenerse atenta los nuevos datos que se puedan ir presentando en su elaboración.

En la tabla 8 se presentan las principales actividades en cada fase del proceso investigativo.

Tabla 8

Fases de investigación

Fase	Principales actividades
Fase preparatoria	Sondeo con líderes del Hospital Nacional de Niños. Análisis de antecedentes. Planteamiento del problema de investigación. Definición de los objetivos general y específicos. Defensa del anteproyecto de investigación. Elaboración del marco teórico de las categorías: gestión educativa, liderazgo y salud mental. Definición de subcategorías. Selección y elaboración los instrumentos para la recolección de los datos

Fase	Principales actividades
Trabajo de campo	<p>Acceso al campo.</p> <p>Comprensión la dinámica del salón de oncología del Hospital Nacional de Niños.</p> <p>Se establecen las relaciones entre el personal.</p> <p>Se determina las personas potenciales informantes.</p> <p>Aplicación de encuestas para la recolección de datos.</p> <p>Observación de la dinámica del servicio.</p> <p>Revisión bibliográfica del material con el que cuenta la CCSS.</p>
Fase analítica	<p>Reducción de los datos obtenidos por medio de transcripción de las encuestas realizadas.</p> <p>Ordenar la información recopilada en las observaciones y en la revisión bibliográfica.</p> <p>Análisis e interpretación de los datos recolectados.</p>
Fase informativa	<p>Elaboración del informe escrito.</p> <p>Divulgación de los resultados.</p>

Nota: Elaboración propia.

Cronograma

En la tabla 9, se presenta el cronograma de las actividades que se llevan a cabo dentro de la investigación, esta ordenado de acuerdo a las fases y las principales actividades en cada una de ellas, para el desarrollo del proyecto y la elaboración del informe final.

Consideraciones éticas, de validación y confiabilidad

Como menciona Galán (2010):

Los criterios éticos que deben regir en una investigación son: la búsqueda de la verdad y la honestidad para que la presentación de los resultados de la investigación corresponda a los que se obtuvieron en el proceso, sin distorsionar los fenómenos hallados para beneficio personal o de intereses de terceros. (p. 2)

De ahí la importancia de la integridad de la persona investigadora.

La recopilación de datos del trabajo de campo se realiza siguiendo las normas de bioética en investigaciones que incluyen seres humanos, por lo que antes de aplicar la entrevistas semiestructurada, se expone ampliamente a las personas participantes los objetivos del estudio y el trato que se dará a la información que brinden, se da respuesta a las consultas que surjan y se completa el proceso con la revisión y llenado del consentimiento informado, con el que se pone manifiesta de manera voluntaria la participación, que será de manera libre y voluntaria.

Los datos de las encuestas y de las observaciones se procesa mediante la técnica de anonimización, utilizando una codificación para identificar la participación de cada persona participante, sin mencionar sus datos personales.

Los datos obtenidos en el trabajo de campo, y su tabulación y análisis se mantendrán bajo resguardo con el fin de mantener la intimidad de las personas informantes, y se depositarán en

Las plantillas correspondientes al consentimiento informado, guía de observación, entrevista y análisis documental se pueden encontrar en los apéndices A, B, C y D, respectivamente.

Capítulo 4

Análisis e interpretación de resultados

En este apartado se realizará la presentación de los resultados obtenidos a través de los diferentes instrumentos de recolección de información aplicados, Echavarría (2005) sostiene que la investigación cualitativa “pretende interpretar los significados, suponiendo en ellos un contenido manifiesto y un contenido latente” (p. 7), de esta manera se pretende encontrar los significados que requieren su interpretación para ser comprendidos,

Con el fin de dar respuesta al objetivo número 3 del proyecto que consiste en el diseño una propuesta de gestión educativa, desde el enfoque en salud mental, para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo de las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños, Dr. Carlos Sáenz Herrera”.

En consecuencia, los datos se presentarán en el orden de las categorías descritas anteriormente, con el fin de dar respuesta a las interrogantes planteadas, por medio de los instrumentos aplicados, Echavarría (2005) menciona que el análisis se debe enfocar en las experiencias de las personas participantes, sus distintas formas de ver la realidad en la que están inmersos, de acuerdo a la temática de la investigación, por lo tanto se triangularán los resultados, agrupados por las categorías, con los planteamientos teóricos de la presente investigación.

Gestión Educativa

La gestión educativa es un factor determinante para el éxito y la calidad de las instituciones educativas o todas aquellas donde se brinden espacios de enseñanza. Involucra una serie de pasos como lo son la planificación, organización, dirección y control de recursos y procesos para lograr los objetivos educativos establecidos.

De la aplicación entrevista semiestructurada, y ante la consulta ¿Cuál considera sería la mejor estrategia educativa para aplicar un proceso educativo con el fin de fortalecer las habilidades de liderazgo? las personas participantes manifiestan:

PC-1 *“Realizar un plan de trabajo que se pueda desarrollar en el campo de manera que el personal pueda participar, trabajar el liderazgo en reuniones administrativas que se dan mensualmente, realizar talleres semestralmente con este tema.”*

PC-2 *“Intervención en grupos de manera continua”*

PC-3 *“Brindar charlas educativas de los diferentes procedimientos y medicamentos utilizados.”*

PS-1 *“Brindar talleres y charlas educativas sobre el tema”*

Lo anterior evidencia el reconocimiento de las personas participantes sobre la necesidad de contar con espacios de aprendizaje en temas de liderazgo, donde se diagnostiquen las dificultades del personal que requieran ser reforzadas y sean solventadas por medio de charlas y talleres, intervenciones grupales de manera continua y la creación de un plan de trabajo sobre este tema.

Con respecto a la revisión bibliográfica principalmente en el documento creado por el Colegio de enfermeras de Costa Rica publicado en el periódico La Gaceta en el año 2018, titulado Perfil de la educadora (or) en servicio en enfermería de las instituciones de salud, se encuentra que la formación del personal de salud, tiene como objetivo principal mejorar la calidad, efectividad, eficiencia y equidad de los servicios de salud. Este proceso se basa en una reflexión crítica sobre las prácticas sanitarias, con el apoyo de un enfoque educativo que garantice el aprendizaje significativo de los involucrados.

Adicionalmente el documento indicado, refiere que la persona que cubra este puesto tiene como funciones específicas, algunas de ellas son:

- Mantiene actualizado el diagnóstico de necesidades de capacitación del personal a su cargo.
- Desarrolla programas de educación continua y permanente que permiten el desarrollo del personal con acciones que mejoren el desempeño del personal y en congruencia con las necesidades individuales, institucionales y sociales.
- Direcciona los procesos educativos de capacitación, mejoramiento continuo, cursos, pasantías, orientación al personal de enfermería, de nuevo ingreso o personal ascendido. (p.82).

En consecuencia, en el área de interés de este estudio se puede decir que la gestión educativa en enfermería se va a centrar en proporcionar un marco estructurado para que este personal se desarrolle continuamente en habilidades de liderazgo y fortalecimiento de la salud mental, teniendo en cuenta que es esencial adaptar la gestión educativa a las condiciones reales del entorno hospitalario, priorizando metodologías como talleres in situ, mentorías, y capacitaciones específicas que se puedan integrar sin interrumpir significativamente la atención a los pacientes.

La gestión educativa enfocada en capacitación continua en habilidades de liderazgo y fortalecimiento de la salud mental, junto con un entorno que apoya el crecimiento profesional y personal, resulta en una mayor satisfacción y bienestar de las personas profesionales en enfermería, lo que, a su vez, se traduce en una atención al paciente más eficaz y compasiva.

Habilidad

Con esta categoría de análisis se pretendió indagar sobre la importancia de contar con las habilidades necesarias para ejercer un liderazgo adecuado a la realidad de la persona profesional en enfermería, en el entorno hospitalario en el que se desarrolla. Algunas de las

respuestas obtenidas de la entrevista semiestructurada ante la consulta ¿Cómo considera deber ser un líder en enfermería?, son:

PC-1 *“Debe ser empático o respetuoso con una excelente comunicación y escucha”.*

PC-2 *“Debe ser ejemplo, debe conocer a su grupo que lidera, debe ser guía en todos los sentidos, debe saber negociar y buscar mejoras como equipo, debe ser siempre parte del grupo y buscar soluciones y facilitador de procesos”.*

PS-2 *“Deben ser personas con compromiso, con flexibilidad, con una comunicación efectiva, responsables, con buena relación interpersonal, saber oír”.*

Así mismo, al aplicar la guía de observación se evidencian habilidades en comunicación a la hora de la entrega de los pacientes a las auxiliares de enfermería, organización al establecer prioridades, toma de decisiones en cuanto a acciones para el bienestar de la población hospitalaria, estas conductas de las personas profesionales en enfermería, se alinean con lo mencionado por Loján-Alvarado et al. (2022) cuando menciona que “El entorno competitivo en el que se desarrollan actualmente las organizaciones demanda en los gerentes el desarrollo de habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión óptima” (p. 902)

En concordancia con lo anterior, en el análisis documental, se encuentra que la persona profesional en enfermería debe contar con características personales como:

Tener mucha discreción en el manejo de la información de los pacientes o clientes. Requiere habilidad para comunicarse y relacionarse en forma cortés y satisfactoria con el público. Debe poseer los conocimientos y destrezas que exige la actividad y mantener actualizados los conocimientos en el campo de la enfermería” (CCSS, 2023, p. 1044)

De acuerdo a lo arrojado por las distintas fuentes se concluye que las personas profesionales en enfermería deben contar con diferentes habilidades, con el fin de desarrollar de forma correcta los procesos para lograr los objetivos de la institución.

Liderazgo

En la tabla 10, se muestran los resultados obtenidos en la categoría de liderazgo, los cuales se obtuvieron de las respuestas a la entrevista semiestructurada, a través de dos preguntas.

Tabla 10

Datos de la categoría de liderazgo

Persona consultada / Consulta	Características de un líder en enfermería	Requisitos personales para ejercer un liderazgo adecuado
PC-1	Debe ser empático o respetuoso con una excelente comunicación y escucha	Trabajo en equipo que los compañeros sientan la confianza de decir sus temores o aquellas cosas en que se les debe reforzar para una buena gestión
PC-2	Debe ser ejemplo, debe conocer a su grupo que lidera, debe ser guía en todos los sentidos, debe saber negociar y buscar mejoras como equipo, debe ser siempre parte del grupo y buscar soluciones y facilitador de procesos.	Honesto, práctico, negociador, creencia en Dios, comunicación activa y efectiva

Persona consultada / Consulta	Características de un líder en enfermería	Requisitos personales para ejercer un liderazgo adecuado
PC-3	Debe ser ejemplo para todo el grupo	Realizar las cosas en grupo, como ayuda y soporte del mismo, no solo mandar
PS-1	Debe de saber dirigir a su equipo de trabajo y ser organizado, brindando una mejor atención a los usuarios	Ser una persona organizada proactiva y tener una buena toma de decisiones
PS-2	Deben ser personas con compromiso, con flexibilidad, con una comunicación efectiva, responsables, con buena relación interpersonal, saber oír.	Necesita desarrollar la capacidad de comunicarse de manera clara y persuasiva, tomar decisiones, delegar tareas de manera adecuada, motivar a los miembros del equipo y construir relaciones.

Nota: Elaboración propia. (PC: persona con personal a cargo, PS: Persona sin personal a cargo)

Las personas consultadas relacionan el liderazgo, principalmente con las habilidades de comunicación, trabajo en equipo, respeto, compromiso, flexibilidad y capacidad de negociación, entendiendo el liderazgo como un proceso para influenciar a otros y de esta forma alcanzar objetivos comunes, tanto de forma individual como colectiva, según Barría (2020), el liderazgo se basa en relaciones orientadas por comportamientos que incluyen apoyo, perfeccionamiento de competencias personales, adaptación al trabajo y reconocimiento de las aptitudes de otros, con el fin de ejercer una práctica efectiva del mismo.

De la revisión bibliográfica, específicamente del documento Perfil de la educadora (or) en servicio en enfermería de las instituciones de salud, se desprenden las siguientes funciones que de cumplir la persona que cubra dicho puesto:

- Planea, implementa, asesora, dirige, coordina y evalúa el programa anual de educación continua.
- Divulga y aplica las políticas, normas y procedimientos técnico-administrativos establecidos de educación continua

- Participa en la elaboración de manuales técnico y manuales administrativos de enfermería
- Participa en la elaboración de protocolos de la atención integral de enfermería. (p.83).

Del documento Manual descriptivo de puestos (Caja Costarricense del Seguro Social, 2023), específicamente para el puesto de Enfermera 1, quien es la persona profesional que lidera el equipo de trabajo en el salón de oncología del Hospital Nacional de Niños, detalla que debe:

- Dirigir, coordinar y supervisar la atención de enfermería.
- Asignar, supervisar y coordinar las labores que realiza el personal auxiliar. (p.1042).

De la revisión documental se puede determinar que se tienen claras las funciones que deben ejercer las personas líderes, así mismo se determina la persona responsable de guiar y acompañar a este personal, en el hospital corresponde a la sub directora de educación en enfermería, que al ejercer un liderazgo efectivo, teniendo en cuenta que uno de sus objetivos es el de motivar, inspirar y guiar a los miembros del equipo hacia el logro de las metas comunes, al mismo tiempo que se asegura el apoyo y desarrollo profesional de cada individuo, aportará a la mejora en la calidad de la atención a los usuarios.

Salud Mental

Para dar respuesta a esta categoría se enunciaron dos preguntas relacionadas a la salud mental en la entrevista semiestructurada aplicada a las personas participantes, referentes a su propia visión como líder y a cuáles habilidades que requieren para desarrollarse como tal,

estas tienen relación directa con la gestión emocional, la toma de decisiones, la empatía y la capacidad de resolver conflictos, si la persona carece de estas habilidades puede experimentar estrés, ansiedad y agotamiento, lo cual afecta su salud mental y, a su vez, influye en el ambiente de trabajo. Un liderazgo adecuado también fomenta un entorno saludable para el equipo, lo que promueve el bienestar mental de los colaboradores.

Las preguntas invitan a las personas participantes a la autoevaluación, un proceso que puede tener implicaciones en la autoestima y la auto percepción, el sentirse reconocido como líder puede ser un factor protector para la salud mental, ya que refuerza el sentido de identidad, propósito y valía profesional. Por el contrario, si la respuesta es negativa, puede generar sentimientos de frustración, inseguridad o estrés, afectando la salud emocional de la persona profesional en enfermería. La manera en que una persona se ve a sí misma como líder influye en su bienestar psicológico y en su capacidad para manejar desafíos.

En la tabla 11 se detallan las respuestas de las personas participantes, a las preguntas planteadas en la entrevista semiestructurada.

Tabla 11

Datos de la categoría Salud Mental

Persona consultada / Consulta	¿Se considera una persona líder en su área? ¿Por qué?	¿Cuáles habilidades de liderazgo considera necesarias en una persona líder en enfermería?
PC-1	Sí desde hace 39 años de labor he trabajado como enfermera coordinadora jefe de área supervisora subdirectora	Habilidad de escucha y de resolución de conflictos promover el trabajo en equipo
PC-2	Sí, trato de ser lo mejor posible como persona y líder, fortaleciendo las relaciones laborales	Conocimiento, negociación, capacidad vital, comunicación, creencia en Dios, preparación académica y clínica

Persona consultada / Consulta	¿Se considera una persona líder en su área? ¿Por qué?	¿Cuáles habilidades de liderazgo considera necesarias en una persona líder en enfermería?
PC-3	Sí, me gusta ser un líder positivo para lograr mejorar la funcionalidad del mismo	Humildad, la enseñanza positiva, educación continua
PS-1	Me gusta hacer las cosas bien y brindar la atención adecuada la paciente por lo que considero que trabajar con orden, exactitud y con claridad es importante.	Trabajo en equipo, orden, inteligencia, motivación, guiar correctamente, comunicación adecuada
PS-2	Sí, porque soy capaz de manejar la presión y mantener la calma la calma en situaciones difíciles.	Inteligencia emocional, capacidad de liderazgo, buena gestión del tiempo, excelentes conocimientos clínicos.

Nota: Elaboración propia. (PC: persona con personal a cargo, PS: Persona sin personal a cargo).

Dentro de los resultados obtenidos se desprende que las personas participantes se consideran líderes en su área, y la mayoría lo relaciona con la capacidad para fortalecer relaciones laborales, fomentar el positivismo, manejar la presión y mantener la calma en situaciones desafiantes, teniendo en cuenta la definición de la Organización Mundial de la Salud (2022), sobre la salud mental, indicando que es un estado de bienestar que le permite a las personas hacer frente al estrés de la vida cotidiana y a desarrollar sus habilidades para aprender y trabajar de forma adecuada, se determina que las personas participantes son conscientes de dichos aspectos para su adecuada salud mental.

En la revisión bibliográfica, del Manual descriptivo de puestos de la CCSS, se especifica que la persona profesional en enfermería debe ejecutar acciones para asegurar un ambiente físico y emocional óptimo para los pacientes, clientes, familia y comunidad y como características personales debe contar con mucha discreción en el manejo de la información

de los pacientes o clientes y la habilidad para comunicarse y relacionarse en forma cortés y satisfactoria con el público.

Es importante destacar lo descrito en el Perfil de la educadora (or) en servicio en enfermería de las instituciones de salud, el cual detalla las responsabilidades del mismo, que se agrupan en esta categoría, como lo son:

- Utiliza todo momento para una comunicación efectiva y buenas relaciones con el personal a su cargo.
- Incentiva los valores institucionales.
- Coordina y participa con instituciones y entes educativos en actividades que promuevan la salud.
- Promueve la educación para la salud en los establecimientos de salud. (p.83)

De acuerdo a los documentos mencionados, se evidencia la responsabilidad de la persona profesional en enfermería, en propiciar un ambiente adecuado, incluyendo el área emocional, para quienes se encuentran en su entorno, para lo cual son necesarias las habilidades de escucha activa, empatía, manejo de emociones y sentimientos, autoconocimiento y relaciones interpersonales.

Gómez y Pérez (2018), mencionan que gestionar la salud mental en el personal favorece la creación de un entorno de trabajo que promueve el bienestar emocional y reduce el estrés en ambas direcciones (pacientes-familiares y el personal), crea habilidades de afrontamiento, desarrolla un entorno laboral de apoyo e implementa políticas que permitan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Síntesis

En este capítulo se ha pretendido evidenciar la importancia que tienen las habilidades de liderazgo para las personas profesionales en enfermería, especialmente en el ámbito hospitalario donde se desarrolla este proyecto, ya que impactan directamente en la calidad de la atención que se le brinda a la niñez y propician el entorno adecuado para el logro de los objetivos de la institución.

Por medio de la información obtenida a través de los distintos instrumentos de recolección aplicados y de las fuentes consultadas, se ha constatado que las personas profesionales en enfermería tienen conocimientos básicos de las habilidades de liderazgo necesarias para ejercer sus funciones, sin embargo es necesario el reforzamiento y la adquisición de algunas de ellas, como lo es ampliar el concepto de liderazgo, y trabajar en temas de comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y toma de decisiones, todo esto desde un enfoque de salud mental, con el fin de que este proceso sea un espacio de autorreflexión, donde puedan analizar sus pensamientos, emociones y comportamientos con mayor claridad, lo que les permitirá identificar fortalezas, áreas de mejora y por ende tomar decisiones conscientes para su crecimiento personal y profesional, lo que permite la aplicación sostenida de estas habilidades.

Durante el proceso investigativo se logró evidenciar el compromiso de la población meta con la institución, lo que propicia una apertura al cambio y mejoramiento de sus habilidades, así como la apertura y la disposición de las jefaturas del centro hospitalario, por lo cual se presenta el proyecto “Liderar es cuidar”, ver apéndice E, el cual tiene como objetivo principal fortalecer las habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y toma de decisiones, desde un enfoque de salud mental, en las personas profesionales de enfermería del área de hospitalización oncológica del Hospital Nacional de Niños, mediante una propuesta de gestión educativa, que tiene como guía la estrategia

curricular, ver apéndice F, y su divulgación por medio del Plan de Comunicación, ver apéndice G.

Adicionalmente se creó un plan de gestión de datos, el cual se depositó en el repositorio de datos de la Universidad Nacional, con el fin de compartir la información obtenida por medio de los distintos instrumentos de recolección, los cuales se sometieron a un riguroso proceso de transparencia y confidencialidad, garantizando la anonimización y protección de datos sensibles. Esta acción garantiza el acceso oportuno y confiable, de futuros investigadores, a la información. Para tener acceso a los datos compartidos se debe ingresar al siguiente enlace del repositorio de datos de la Universidad Nacional: <https://repositorio.una.ac.cr/items/ffdc28dc-dc9d-44b4-8026-a3a83e08f02b/>

Capítulo 5

Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada en el trabajo “Gestión educativa para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, desde el enfoque en salud mental, dirigido a las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños” se logró evidenciar la relación entre Gestión Educativa, Liderazgo y Salud Mental, siendo estos tres factores, pilares para el crecimiento profesional del personal de enfermería, con el fin de continuar brindando atención de calidad a la población pediátrica del país.

Los objetivos planteados al inicio de este proyecto se llevaron a cabo, ya que se logró identificar las habilidades de liderazgo que requieren las personas profesionales en enfermería y de acuerdo a esto se desarrolló un modelo de gestión educativa que permitirá fortalecerlas.

La educación se posiciona como una herramienta para mejorar la práctica clínica en el contexto hospitalario, ya que contribuye a la formación continua del personal y a la actualización de conocimientos, competencias y actitudes. Desde la propuesta del proyecto, se reconoce además la necesidad de una educación con enfoque humano, que no solo potencie el liderazgo profesional, sino también la sensibilidad, empatía y bienestar emocional de los profesionales en enfermería.

Además, la educación continua en el entorno hospitalario se posiciona como un proceso indispensable para asegurar la calidad en el cuidado. La formación permanente permite al personal profesional mantenerse actualizado ya que continuamente se presentan avances científicos y técnicos, adaptarse a nuevos retos en salud y responder de manera competente a las necesidades cambiantes de los pacientes y sus familias. Esto contribuye, no solo al desarrollo profesional individual, sino también al fortalecimiento de la institución.

Desde la perspectiva de este proyecto, se incorpora un enfoque educativo más humano, en el cual se reconoce la dimensión emocional, ética y relacional del quehacer en enfermería. El modelo propuesto no se limita a la transmisión de conocimientos técnicos, sino que valora las experiencias, emociones y contextos del personal, promoviendo así un liderazgo empático, consciente y comprometido con el bienestar tanto de los usuarios como del equipo de trabajo. Esta visión humanizada de la formación contribuye también a la salud mental del personal, al ofrecer espacios de reflexión, autocuidado y desarrollo personal.

Adicionalmente, el proyecto también se plantea como una estrategia para abordar y resolver conflictos dentro de la comunidad laboral. En entornos hospitalarios complejos y emocionalmente demandantes, como el área de oncología pediátrica, los conflictos interpersonales pueden surgir y afectar negativamente la dinámica de equipo y la calidad del servicio. El fortalecimiento de habilidades de liderazgo como la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, la empatía, la escucha activa y la toma de decisiones éticas, permite a los profesionales de enfermería enfrentar estas situaciones de forma constructiva. Al brindar herramientas para el manejo adecuado de tensiones y diferencias, el proyecto promueve un clima organizacional más saludable, basado en el respeto, la colaboración y el compromiso.

El proyecto logra responder a una necesidad expresa y planteada por las jefaturas de enfermería y los mismos profesionales, en cuanto a la inversión en capacitación y crecimiento profesional del personal, también se evidencia el interés de las personas profesionales en enfermería en temas de liderazgo y la disposición a fortalecer sus habilidades.

En consiguiente, teniendo en cuenta la sobrecarga laboral, los horarios rotativos y exposición constante a situaciones de estrés que dificultan la participación del personal a actividades educativas, se realiza un diseño flexible del proyecto, con el fin de llegar a más profesionales.

La etapa de validación del proyecto “Liderar es cuidar” permitió a la investigadora un acercamiento con la directora de enfermería y la subdirectora de educación de la institución, por medio del cual se logran obtener aportes relevantes para la implementación del taller, como lo es contar con la opción de brindarlo en un solo día, adicionalmente de esta reunión se reciben comentarios positivos sobre el proyecto y enfatizan en la necesidad de aplicarlo en el centro hospitalario.

Recomendaciones

Como recomendación se insta a aumentar el compromiso institucional, fomentando la implementación desde las jefaturas de enfermería, con el fin de que este plan educativo se lleve a cabo y se programe anualmente, adaptándolo a las condiciones de la institución.

Extender esta iniciativa a otras áreas del hospital que enfrenten retos similares, adaptando el contenido a sus necesidades específicas, con el objetivo de consolidar una cultura organizacional basada en el liderazgo transformacional, la salud mental del personal y la mejora continua en la atención pediátrica.

Asimismo, garantizar el acompañamiento de un profesional en Salud Mental en las sesiones del taller, puesto que favorecería el espacio terapéutico a los participantes, fomentando el bienestar emocional y adaptando el proceso formativo a sus necesidades.

Al estar el entorno hospitalario en constante cambio, se recomienda que el proceso educativo para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo sea continuo y sometido a revisiones periódicas, para así garantizar que se brinde de acuerdo a las necesidades del momento.

Referencias

- Arias-Gutiérrez, A. y Brenes, E. (2024). Síndrome de desgaste ocupacional en el personal de enfermería del área de salud de Parrita, Puntarenas, Costa Rica. *Revista Virtual Sociedad Paraguaya Medicina Interna*, 11(1). <https://doi.org/10.18004/rvspmi/2312-3893/2024.e11122404>
- Ausubel, D. (1968). *Educational psychology: A cognitive view*. Holt, Rinehart and Winston.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*. Emerald Group Publishing.
- Balsanelli, A. P., David, D. R., & Ferrari, T. G. (2018). Liderança do enfermeiro e sua relação com o ambiente de trabalho hospitalar. *Acta Paulista de Enfermagem*, 31(2), 187–193. <https://doi.org/10.1590/1982-0194201800027>
- Barría, R. (2020). Liderazgo en enfermería y el liderazgo más allá de la enfermería. *Revista CuidArte*, 9(18), 48-56.
- Barrows, H. (1986). A taxonomy of problem-based learning methods. *Medical Education*, 20(6), 481-486. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.1986.tb01386.x>
- Bass, M., y Riggio, E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Benner, P. (2001). *From novice to expert: Excellence and power in clinical nursing practice*. Prentice Hall.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Ediciones Novedades Educativas.
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., y Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>

- Cabrera OA. (2022) Estilos de liderazgo de la enfermera jefa y motivación del personal de enfermería. *Salud, Ciencia y Tecnología*. 2-54. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=109091>
- Caja Costarricense del Seguro Social. (2023). *Manual Descriptivo de Puestos*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://rrhh.ccss.sa.cr/portalarh/doc/m-anual-puestos.pdf>
- Chacón, M. (2009). Cáncer: Reflexiones acerca de incidencia, prevención, tratamiento y mitos. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, (37), 181-193.
- Colegio de Enfermeras de Costa Rica. (2018). *Perfil de la educadora (or) en servicio en enfermería de las instituciones de salud*. La Gaceta. <https://www.pgrweb.go.cr/DOCS/NORMAS/1/VIGENTE/R/2010-2019/2015-2019/2018/1567E/127DAB.HTML>
- 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>
- De Arco-Canales, O. y Suárez-Calle, Z. (2018). Rol de los profesionales de enfermería en el sistema de salud colombiano. *Universidad y Salud*, 20(2), 171-182.: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.121>
- Delgado, L. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista española de pedagogía*, 63 (232), 367-3.
- Díaz, M. y Veloso, A. (2019). “Modelos de investigación en liderazgo educativo: una revisión internacional. *IISUE-UNAM*, 11-30.
- Díaz, M., Gattas, S., López J., y Tapia, A., (2013). Enfermería Oncológica: Estándares de seguridad en el manejo del paciente oncológico. *Revista Médica Clínica Condes*, 24(4), 694-704. <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-medica-clinica-las-condes-202-articulo-enfermeria-oncologica-estandares-seguridad-el-S0716864013702098>

- Díaz, R. (2015). *Formación y desafíos en la enfermería oncológica pediátrica*. Ediciones Médicas.
- Diez, I. (2022). *Salud Mental: La importancia de un abordaje integral en el paciente oncológico*. [Trabajo de fin de grado]. Facultad de Enfermería, Universidad de Valladolid.
- Dolmans, D., De Grave. W., Wolfhagen. I., y Der Vleuten. C., (2005). Problem-based learning: Future challenges for educational practice and research. *Medical Education*, 39(7), 732-741. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2005.02205.x>
- Doran, D., Sanchez. A., Evans. E., MacMillan, K., McGillis, L., Pringle, D., Smith, S., Valente, A., (2004). Impact of the manager's span of control on leadership and performance. *Nursing Leadership*, 25(2), 38-50 https://www.researchgate.net/publication/228702814_Impact_of_the_Manager's_Span_of_Control_on_Leadership_and_Performance
- Dos Santos, F. C., Henriques Camelo, S. H., Laus, A. M., y Andrian Leal, L. (2015). El enfermero de unidades hospitalarias oncológicas: perfil y capacitación profesional. *Enfermería Global*, 14(2), 301-312. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412015000200016
- Dos Santos, V. y Henríquez, S. (2014). A competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder [La competencia del liderazgo en enfermería: conceptos, atributos fundamentos y el papel de la enfermera líder]. *Revista Enfermagem UERJ*, 21(4), 533-539. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/enfermagemuerj/article/view/10031>
- Farfán-Tigre, A., Mero-Delgado, O. Sáenz-Gavilane, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Dominio de las ciencias*, 2(4), 179-190. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802875.pdf>
- Fernández, C., y Pérez, R. (2022). Formación y desarrollo profesional en el personal de enfermería: un análisis de las prácticas de liderazgo. *Revista Iberoamericana de Educación y Salud*, 18(2), 190-202. <https://doi.org/10.1016/j.ries.2022.02.005>

- Fernández, L. (2009). *Gestión administrativa en educación*. Editorial Universitaria.
- Fernández, M. (2009). *La gestión educativa en entornos de alta complejidad*. Editorial Universitaria.
- García, A., & Martínez, J. (2019). Impacto del liderazgo transformacional en la calidad del cuidado enfermero. *Revista de Enfermería y Salud*, 26(3), 150-162. <https://doi.org/10.1016/j.res.2019.03.002>
- García, A., y Martínez, J. (2019). Impacto del liderazgo transformacional en la calidad del cuidado enfermero. *Revista de Enfermería y Salud*, 26(3), 150-162. <https://doi.org/10.1016/j.res.2019.03.002>
- García, C. y gallegos-Torres, R. (2019). El papel del personal de enfermería en la educación para la salud. *Revista Horizonte Enfermería*, 30(3), 271-85
- García, J. (2016). *Gestión estratégica en educación*. Editorial Planificación Educativa.
- García, M. (1991). Burnout en profesionales de enfermería de Centros Hospitalarios. ed. Madrid: Colegio Oficial de la Psicología de Madrid, 19 p. <https://elibronet-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/21195?page=1>.
- Garita-Vargas M. C, Solís-Marín E. L, (2003). Práctica de liderazgo del profesional en Enfermería. *Enfermería en Costa Rica* 25(1) 22-25. <https://www.binasss.sa.cr/revistas/enfermeria/v25n1/5.pdf>
- Garrison, D. y Kanuka, H. (2004). Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education. *The Internet and Higher Education*, 7(2), 95-105. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2004.02.001>
- Gómez, P., y Pérez, R. (2018). Comunicación y manejo del estrés en enfermería oncológica pediátrica. *Revista Española de Enfermería*, 21(3), 90-101.
- González N. et al. (2023). Calidad de los cuidados de enfermería en Unidades de Pacientes Críticos: Una revisión de literatura. *Revista Ene de Enfermería*, 14(2), 2-20.

- Grossman, S. y Valiga, T. (2016). *The New Leadership Challenge: Creating the Future of Nursing* (5th ed.). F.A. Davis Company.
- Guevara, R. y Baltazar, R. (2010). Liderazgo en Enfermería. *Desarrollo Científico en Enfermería*, 18(6), 265-268.
- Harvard Business Review (HBR). (2016). *The Truth About Your Work/Life Balance*. Harvard Business Review Press.
- Hospital Nacional de Niños. (s.f.). *Publicaciones* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 15 de agosto de 2024 de <https://m.facebook.com/page/about.php?id=112510875438096>
- IPE-UNESCO. (2000). *La gestión educativa estratégica*. En *Desafíos de la educación: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Ministerio de Educación de la Nación, UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155>
- Kelloway, K. y Barling, J. (2010). Leadership Development as an Intervention in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Knowles, M. (1984). *The adult learner: A neglected species* (3rd ed.). Gulf Publishing.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lara Jaque, R. A, García Vallejos, G.A., Lorca Nachar, A. R, Montecinos Guíñez, D.A, Quijada Sánchez, D.C, Castillo Mancilla, D. (2020). Percepción de enfermeras/os de atención hospitalaria y primaria de salud, sobre el liderazgo de Enfermería. *Cultura*

de los Cuidados (Edición digital), 24 (58).
<https://culturacuidados.ua.es/article/view/2020-n58-percepcion-de-enfermeras-de-atencion-hospitalaria-y-pri>

Limón, E. (2023). El papel de la enfermería oncológica en la atención hospitalaria a pacientes con cáncer. Instituto de formación continua. <https://www.il3.ub.edu/blog/enfermeria-oncologica-importancia-y-cuidados-il3-ub/>

Loján-Alvarado, et al. (2022). Habilidades gerenciales como estrategias que inciden en las organizaciones de salud. *Revista Polo del Conocimiento*, 7 (5), 899-912. DOI: 10.23857/pc.v7i5.4002

López, P., & Sánchez, F. (2020). Liderazgo y bienestar en enfermería: un enfoque centrado en el trabajador. *Revista de Psicología Aplicada*, 24(1), 45-58. <https://doi.org/10.1016/j.rpa.2020.01.004>

López, P., & Sánchez, F. (2020). Liderazgo y bienestar en enfermería: un enfoque centrado en el trabajador. *Revista de Psicología Aplicada*, 24(1), 45-58. <https://doi.org/10.1016/j.rpa.2020.01.004>

Martínez, R. (2007). *La investigación en la práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes*. CIDE.

Ministerio de Salud. (2022). *Fallecimientos por cáncer infantil disminuyeron un 20% del 2019 al 2020*. <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/prensa/52-noticias-2022/1227-fallecimientos-por-cancer-infantil-disminuyeron-un-20-del-2019-al-2020#:~:text=Martes%2015%20de%20febrero%2C%202022,donde%20se%20contabilizaron%2055%20casos>.

Mlambo, M., Silén, C., y McGrath, C. (2021). *Lifelong learning and nurses' continuing professional development, a metasynthesis of the literature*. *BMC Nursing*, 20, 62. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00579-2>

Montealegre, M. (2020). Papel de la enfermería oncológica en el manejo del paciente oncológico. *Revisiones en Cáncer*, 34(5), 289-292.

- Mudallal, R. H., Othman, W. A., & Al Hassan, N. F. (2017). Nurses' burnout: The influence of leader empowering behaviors, work conditions, and demographic traits. *Inquiry: The journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 54, 0046958017724944. <https://doi.org/10.1177/0046958017724944>
- Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53-66. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (1948). Constitución de la Organización Mundial de la Salud. Recuperado de: http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf
- Organización Mundial de Salud. (2022) Salud mental: fortalecer nuestra respuesta. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response#:~:text=La%20salud%20mental%20es%20un,la%20mejora%20de%20su%20comunidad.>
- Organización Panamericana de la Salud, OPS. (2022). *La práctica de la enfermería oncológica pediátrica en América Latina y el Caribe*. <https://repositorio.usp.br/directbitstream/79794728-ef94-45a3-bd38-161bc659a4a5/003132499.pdf>
- Palma, A., Gerber, M. M., & Ansoleaga, E. (2022). Riesgos Psicosociales Laborales, Características Organizacionales y Salud Mental: El Rol Mediador de la Violencia Laboral. *Psykhé*, 31(1), 1–18. <https://doi.org/10.7764/psykhe.2019.22383>
- Porter-O'Grady, T. y Malloch, K. (2018). *Quantum Leadership: Creating Sustainable Value in Health Care* (5th ed.). Jones & Bartlett Learning
- Rivas, J. (2018). *Organización y comunicación en los equipos de salud: Estrategias para el liderazgo efectivo*. Editorial Salud.

- Rivas, M. (2018). *Organización escolar y gestión institucional: Fundamentos y aplicaciones*. Editorial Pearson.
- Rodríguez, A., & Sánchez, F. (2021). Impacto del apoyo psicológico en los resultados clínicos de pacientes pediátricos con cáncer. *Revista de Psicología y Salud*, 18(1), 45-58.
- Rodríguez, M., Fernández, L., & Gómez, P. (2021). Estrategias de liderazgo en la mejora de la atención al paciente. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 300-312. <https://doi.org/10.1016/j.jnm.2021.02.008>
- Romero, A. (2015). *Evaluación en gestión educativa: Enfoques y metodologías*. Editorial Evaluativa.
- Romero, S. (2015). *Evaluación educativa en la gestión de enfermería: Herramientas y estrategias*. Editorial Médica.
- Sales, L. (2021). El cuidado humanizado en oncología pediátrica y la aplicación del juego por la enfermería. *Enfermería actual en Costa Rica*, (40), 1-15.
- Santos-Flores, I., Santos-Flores, J., Solórzano, B., Pacheco-Pérez, Luis., Collazo-Muñoz, I., y Vega-Grimaldo, L. (2023). Síndrome de burnout en los profesionales de enfermería en atención a pacientes con COVID-19. *SANUS*, 8, e331. <https://www.scielo.org.mx/pdf/sanus/v8/2448-6094-sanus-8-e331.pdf>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. y Guzman, J. (2010). Are Leaders' Well-Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-Being of Their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Soto-Fuentes, P, Reynaldos-Grandón, K, Martínez-Santana, D, Jerez-Yáñez, O. (2014). Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. *Aquichan*, Vol. 14, No. 1, 79-99. <https://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/2684/html>

- Sousa, S., Magalhães, M., y Da Mata, E. (2013). Riesgos psicosociales en el trabajo: Estrés y Estrategias de *Coping* en enfermeros en oncología. *Revista Latinoamericana Enfermagem*, 21(6), 1282-1289. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rlae/a/wdW7yDszZKkCzxngWjSsrrm/?format=pdf&lang=es](https://www.scielo.br/j/rlae/a/wdW7yDszZKkCzxngWjSsrrm/?format=pdf&lang=es)
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons
- Titistar-Cruz, E., Matabanchoy-Salzar, J. y Ruíz-Bravo, O. (2022). Dos enfoques de salud mental en docentes de Latinoamérica: una revisión sistemática. *Cultura, Educación y Sociedad*, 13(2), 183-202. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.13.2.2022.10>
- Valbuena-Durán, L. D., Ruiz Rodríguez, M., & Páez Esteban, A. N. (2021). Liderazgo en enfermería y factores sociodemográficos asociados: percepción de líderes y clasificadores. *Aquichan*, Vol.21 (2) 1-15. <https://doi.org/10.5294/aqui.2021.21.2.5>
- Valderrama ML. (2014). Experiencias exitosas de liderazgo en enfermería. *Revista Cuidarte* 5(2), 765-773. <http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v5i2.89>
- Valderrama, B. (2021). El Mentoring: una relación de aprendizaje desde CERCA©. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 361, 1-5. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://factorhuma.org/attachments/article/14910/c572-el-mentoring-una-relacion-de-aprendizaje-desde-cerca.pdf](https://factorhuma.org/attachments/article/14910/c572-el-mentoring-una-relacion-de-aprendizaje-desde-cerca.pdf)
- Vance, C., & Olsen, R. (1998). *The mentor connection in nursing*. Springer Publishing Company.

- Vázquez-Colunga, J., Pando-Moreno, M. & Colunga-Rodriguez, C. (2017). Psychometric Properties of OPMH-40, a Survey for the Evaluation of the Occupational Positive Mental Health. *Psychology*, 8(3), 424–435. <https://doi.org/10.4236/psych.2017.83026>
- Vázquez-Ortiz, J., et al. (2012). Intervención Psicoterapéutica Grupal Intensiva Realizada en un Entorno Natural para el Tratamiento del Burnout en un Equipo de Enfermería Oncológica. *Psicooncología*, 9(1), 161-182. DOI: 10.5209/revPSIC.2012.v9.n1.39145
- Vega, L. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-28.
- Vega, L., E., Cueva, P., R., Piña, P., E., Montero, S., J., Montero, S., M. y Solano, C., M., (2023). Estrategias para abordar los efectos de la falta de recursos en la educación. *Revista InveCom/ISSN en línea: 2739-0063*, 3(2), 1-14. <https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/1521/160>
- Vélez, C., L., (2022). Modelo de gestión educativa para el logro del aprendizaje significativo en estudiantes de enfermería de una universidad de Chiclayo. *Revista científica CURAE*, 5(2), 27-42.
- Vinaccia, S. (2006) El síndrome de Burnout en una muestra de auxiliares de enfermería: un estudio exploratorio. ed. Bogotá: *Red Universitas Psychologica*, 13 p. <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/23048?page=5>.
- West, C., Dyrbye, L., Erwin P. y Shanafelt, T., (2016). Interventions to prevent and reduce physician burnout: A systematic review and meta-analysis. *The Lancet*, 388(10057), 2272-2281. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)31279-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)31279-X)
- Yáñez, R. y Cuadra, R. (2014). Emociones emergentes ante eventos significativos de confianza con jefaturas de enfermería. *Psicoperspectivas*, 13(2), 165-173. <http://www.psicoperspectivas.cl> <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol13-Issue2-fulltext-302>

Apéndices

Apéndice A

Consentimiento Informado

Universidad Nacional de Costa Rica

Centro de Investigación y Docencia en Educación

División de Educación para el Trabajo

Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Tesis: Gestión educativa para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, desde el enfoque en salud mental, dirigido a las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños

Nombre de la persona investigadora: Jéssica Castro Chinchilla

Nombre de la persona participante: _____

A. PROPÓSITO DEL PROYECTO

Este estudio corresponde a una práctica académica de la maestría Gestión educativa para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, desde el enfoque en salud mental, dirigido a las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños, donde se llevará a cabo un proceso de investigación con el objetivo de desarrollar un modelo de gestión educativa que fortalezca las habilidades de liderazgo de las personas profesionales en enfermería de dicha área, desde un enfoque integral en salud mental.

B. ¿QUÉ SE HARÁ?

Al aceptar participar en este estudio, a usted se le realizará una entrevista inicial

C. RIESGOS

No se usarán procedimientos invasivos

D. BENEFICIOS

Como resultado de su participación en este proceso, el beneficio que obtendrá será la adquisición de conocimientos sobre liderazgo y el desarrollo de estrategias para ejercerlo.

E. VOLUNTARIEDAD

Su participación en esta investigación es voluntaria y puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

F. CONFIDENCIALIDAD

Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica, pero de una manera anónima.

H. INFORMACIÓN

Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Jéssica Castro Chinchilla sobre este proyecto de investigación, quien debe haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas.

I. No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

X _____

Nombre, firma y cédula del sujeto participante

Lugar, fecha y hora _____

Nombre, firma y cédula del/la estudiante que solicita el consentimiento

Lugar, fecha y hora _____

Apéndice B**Guía de Observación**

Lugar: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Objetivo de la observación:

Describir las conductas e interacciones de las personas profesionales en enfermería, durante su jornada laboral

Modalidad de la observación:

Cualitativa

Tiempo de observación:

Comunicación	
Toma de decisiones	
Organización	
Trabajo en equipo	
Capacidad de delegar	
Otro	

Apéndice C**Guía de entrevista semiestructurada**

Nombre: _____

Fecha: _____

Puesto: _____

Tiempo de ejercer este puesto: _____

1. ¿Cómo considera deber ser un líder en enfermería?

2. ¿Qué necesita para ejercer un liderazgo adecuado?

3. ¿Se considera una persona líder en su área? ¿Por qué?

4. ¿Cuáles habilidades de liderazgo considera necesarias en una persona líder en enfermería?

5. ¿Cuál considera sería la mejor estrategia educativa para aplicar un proceso educativo con el fin de fortalecer las habilidades de liderazgo?

Otra información:

Apéndice D**Guía de análisis documental**

Investigadora y observadora: Jéssica Castro Chinchilla

Título del documento: _____

Fecha: _____

1. Descripción general del documento

2. Aspectos relevantes del documento

3. Observaciones generales

Apéndice E

Dirección de Proyecto

Plan de Gestión



LIDERAR
— **ES CUIDAR** —

Justificación

La Organización Mundial de Salud (2022), define la salud mental como un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, poder aprender y trabajar adecuadamente y contribuir a la mejora de su comunidad, en este caso, la comunidad está conformada por el entorno hospitalario, en el cual se desenvuelven las personas profesionales de enfermería, específicamente el Hospital Nacional de Niños.

El liderazgo se posiciona como parte fundamental de esas habilidades necesarias para desarrollar las funciones profesionales, en medio de un entorno cargado de desafíos, altos niveles de estrés y de altas cargas de trabajo, Garita-Vargas y Solís-Marín (2003), en su artículo Práctica de liderazgo del profesional en Enfermería, brindan una definición muy acertada con respecto a este aspecto:

En el profesional en Enfermería, el liderazgo se concibe en la práctica como el resultado de una base de conocimientos y métodos para encarar el quehacer profesional, en todas las estructuras (servicios, personal y usuarios externos) y en las diferentes fases del proceso gerencial en el área asignada (unidad, servicio, departamento y otros). (p.23)

Como se puede concluir, las personas profesionales en enfermería, deben contar con herramientas para desarrollar los métodos adecuados para hacer frente de manera asertiva, a los retos que se le presentan durante su gestión, tomando en cuenta las diferentes posturas que debe adoptar durante su jornada laboral, ya que se debe relacionar con colegas, subalternos, profesionales de otras áreas, usuarios (que en este caso es una población pediátrica), padres, madres y encargados de los niños, entre otras personas.

Por lo anterior se presenta la propuesta educativa, dirigida al personal de enfermería, que aborda los temas de Salud Mental y Liderazgo.

Descripción

Este proyecto se origina como parte del Trabajo Final de Graduación “Gestión educativa para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, desde el enfoque en salud mental, dirigido a las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños” de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional, Costa Rica.

En primera instancia se realizó un acercamiento al centro hospitalario, con el fin de conocer su cultura organizacional y las necesidades del departamento de enfermería, el siguiente paso se desarrolló al involucrar a las personas relacionadas directamente con la gestión del cuidado, como lo son la coordinadora, profesionales de enfermería y auxiliares de enfermería, quienes aportaron datos con los cuales se logran plantear los objetivos del proyecto.

Dentro de la información obtenida se evidencia la necesidad de realizar mejoras en las habilidades de las personas profesionales en enfermería, como lo son el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y toma de decisiones, desde un enfoque de salud mental, cada uno de estos temas conformará una sesión, para el total de 5, en cada una se desarrollarán actividades acordes a la temática, las cuales están planeadas para llevarse a cabo de forma presencial, un tema por mes, en el aula de enfermería de la institución y se contará con un tiempo de 60 a 70 minutos para desarrollarlas. Se formarán varios grupos de participantes por mes, se puede replicar cada sesión con el fin de abarcar la mayor cantidad de personas. Las personas que no hayan participado en una sesión anterior, no tendrán inconveniente en asistir a las posteriores.

Con respecto a las sesiones, se desarrollarán de acuerdo a los pilares de los sistemas educativos para fomentar el aprendizaje, planteados en el noveno informe de Estado de la Nación (2023), los cuales son: Programa de estudio el cual establece qué se debe aprender, Pedagogía la cual orienta la forma de enseñar a favor de los objetivos curriculares y la Evaluación que proporciona evidencia de lo aprendido.

La implementación de la propuesta mejorará las habilidades de los profesionales en enfermería, para enfrentar los desafíos que se les presenten e influirá en la calidad de atención a la población que tiene a su cargo.

Objetivos

Objetivo General

Fortalecer las habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y toma de decisiones, desde un enfoque de salud mental, en las personas profesionales de enfermería del área de hospitalización oncológica del Hospital Nacional de Niños, mediante una propuesta de gestión educativa.

Objetivos Específicos

1. Diseñar una propuesta educativa, para el desarrollo de habilidades en liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y toma de decisiones, desde un enfoque de salud mental, mediante sesiones de talleres en modalidad presencial.
2. Crear conocimiento valioso para el desarrollo de las habilidades de las personas profesionales de enfermería, por medio de la participación activa de cada uno de ellos, en los talleres propuestos.
3. Establecer mecanismos de evaluación de la propuesta.

Dirección del proyecto

Para el Project Management Institute (2013) “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos” (p. 3).

Lo anterior describe los proyectos como un proceso que tiene etapas, las cuales son desarrolladas para lograr el objetivo final.

Ciclo de vida de un proyecto

Con el fin de presentar un orden en el proyecto el Project Management Institute, (2013), propone que se desarrollen las siguientes fases:

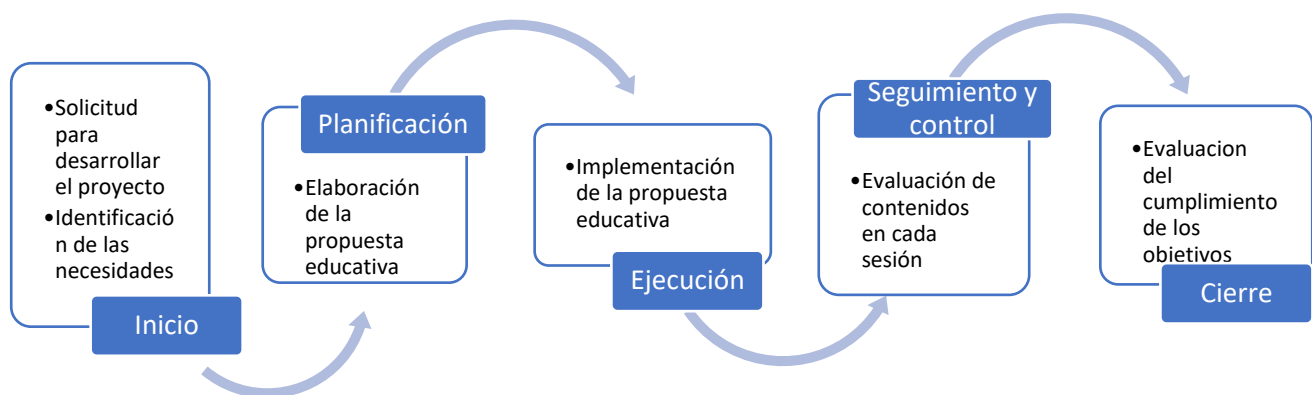
Inicio: se realiza el primer acercamiento a las jefaturas de enfermería del Hospital nacional de Niños, se escucha las necesidades del centro hospitalario y se realiza la solicitud formal de autorización de realizar el proyecto en esta institución.

- **Planificación:** De acuerdo a las necesidades encontradas, se elabora la propuesta educativa.
- **Ejecución:** Se lleva a cabo la propuesta educativa dirigida a las personas profesionales en enfermería del área de oncología del Hospital Nacional de Niños.
- **Seguimiento y control:** En cada sesión del proceso educativo se evalúan los conocimientos adquiridos y el proceso educativo.
- **Cierre:** se evalúa y se informa el resultado del proceso educativo.

Cada una de estas fases cumplen un papel fundamental en el desarrollo del proyecto, lo que garantiza el éxito del mismo, en la figura E1, se observan las fases del proyecto y lo que implica cada una de ellas.

Figura E1

Fases de Dirección del proyecto



Nota: Elaboración propia.

Gestión de Integración

El Project Management Institute (2013) define la gestión de la integración de un proyecto en “tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos” (p. 63).

La gestión de integración del proyecto, tiene como participantes principales las personas profesionales en enfermería, del área de hospitalización en oncología del Hospital Nacional de Niños, ya que mediante su participación desarrollarán y fortalecerán las habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y toma de decisiones, desde un enfoque de salud mental, lo cual se relaciona con la cultura organizacional.

El proceso se llevará a cabo por parte del departamento de enfermería en salud mental, en coordinación con el área de educación en enfermería y la dirección y subdirección de enfermería del centro hospitalario.

Gestión de Alcance

El Project Management Institute (2013) refiere que al Gestión de Alcance “incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito” (p. 105), lo que evidencia la necesidad de especificar cuál es el alcance del proyecto, con el fin de garantizar el éxito del mismo.

El proyecto es específico para las personas profesionales en enfermería, para el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y toma de decisiones, desde un enfoque de salud mental, cada uno de estos temas se tratará en una sesión, para un total de 5, en cada una se desarrollarán actividades acordes a la temática.

Las sesiones están diseñadas para realizarse de manera presencial, con un tema diferente cada mes, en el aula de enfermería de la institución. Cada sesión tendrá una duración de entre 60 y 70 minutos. El proceso completo tendrá una duración de 5 meses, se

conformarán varios grupos de participantes por mes, se puede replicar cada sesión en distintos días, para hacerla llegar a los profesionales de los distintos turnos laborales, en primera instancia se impartirá a las personas profesionales de enfermería del área de oncología, sin embargo, esta experiencia se puede replicar en otras áreas de la institución.

Gestión del Tiempo

El Project Management Institute (2013) menciona que la Gestión del tiempo son “todos los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto” (p. 141), se concluye la importancia de planificar, coordinar y controlar el tiempo en cada etapa del proyecto, con el fin de garantizar que se cumpla con los plazos establecidos, sin comprometer la calidad ni los objetivos del proyecto.

En la tabla E1, se detallan los temas a desarrollar en el siguiente orden, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y toma de decisiones, sin embargo, el tiempo de duración de cada sesión, teniendo en cuenta que existe flexibilidad en el aspecto de que las personas participantes se pueden incorporar en el proceso, en cualquiera de las sesiones, esto debido a la complejidad del entorno en el que se desarrolla el proyecto, ya que cuentan con horarios rotativos y por la complejidad de la carga laboral que puedan estar presentando en el momento de la convocatoria.

Tabla E1

Orden, temas y duración de las sesiones

Mes	Tema	Duración
1	Liderazgo	65 minutos
2	Comunicación	65 minutos
3	Trabajo en equipo	70 minutos
4	Relaciones interpersonales	60 minutos
5	Toma de decisiones	60 minutos

Nota: Elaboración propia.

En las tablas E2, E3, E4, E5 y E6, se presenta el cronograma de cada una de las sesiones, junto con las actividades, los recursos y el tiempo necesario para cumplirlas.

Tabla E2**Mes 1 Sesión 1 Tema: Liderazgo****Objetivo General:** Desarrollar el concepto de Liderazgo y detallar los tipos de liderazgo**Participantes:** profesionales de enfermería del área de hospitalización en oncología del HNN.**Fecha:** A convenir **Horario:** 10:55 am- 12:00 md **Lugar:** Aula de enfermería

Actividad	Objetivos específicos	Materiales	Responsable	Duración
Actividad 1: Bienvenida.	Presentar el taller y las facilitadoras.	Recurso humano Lista de asistencia	Jéssica Castro Chinchilla.	5 minutos
Actividad 2: papa caliente del liderazgo	Fomentar el autoconocimiento a la hora de liderar. Mencionar cuales habilidades de liderazgo tengo y cuales considero puedo mejorar.	Recurso humano Parlante Audio Globo	Jéssica Castro Chinchilla.	5 minutos
Actividad 3: Presentación Liderazgo Personal	Clase magistral de la teoría de Liderazgo Personal - Conversatorio sobre diferentes enfoques de liderazgo	Recurso humano Computadora Proyector	Jéssica Castro Chinchilla.	15 minutos
Actividad 4: Reconociendo los tipos de liderazgo	Conocer las teorías de Liderazgo: - Capataz déspota - Dictador benevolente - Jefe paternalista -Oficial democrático - Líder ausente - Líder transaccional - Líder transformacional - Líder siervo	Recurso humano Fichas con información a comunicar.	Jéssica Castro Chinchilla.	15 minutos
Actividad 5: Reflexionando	Reconocer el tipo de liderazgo que más se adapta a las necesidades de la institución.	Recurso humano	Jéssica Castro Chinchilla.	15 minutos
Actividad 6: Cierre	Explorar los conocimientos adquiridos o fortalecidos durante la actividad.	¿Cómo puedo mejorar mi liderazgo?	Jéssica Castro Chinchilla.	10 minutos
			Total	65 minutos

Nota: Elaboración propia

Tabla E3**Mes 2 Sesión 2 Tema: Comunicación****Objetivo General:** Brindar estrategias de **comunicación asertiva****Participantes:** profesionales de enfermería del área de hospitalización en oncología del HNN.**Fecha:** A convenir **Horario:** 10:55 am- 12:00 md **Lugar:** Aula de enfermería

Actividad	Objetivos específicos	Materiales	Responsable	Duración
Actividad 1: Bienvenida.	Presentar el taller y las facilitadoras.	Recurso humano Lista de asistencia	Jéssica Castro Chinchilla.	5 minutos
Actividad 2: Moviéndome al ritmo de mis cualidades.	Fomentar el autoconocimiento a la hora de comunicarse. Mencionar cuales habilidades de comunicación tengo y cuales considero puedo mejorar.	Recurso humano Parlante Audio Balón	Jéssica Castro Chinchilla.	10 minutos
Actividad 3: Araña de la comunicación.	Conocer los tipos de comunicación y los elementos de contiene.	Recurso humano Lana Fichas con conceptos y definiciones	Jéssica Castro Chinchilla.	10 minutos
Actividad 4: Teléfono chocho	Reconocer los problemas de comunicación.	Recurso humano Fichas con información a comunicar	Jéssica Castro Chinchilla.	15 minutos
Actividad 5: Gafas de la asertividad.	Reconocer el tipo de comunicación en situaciones laborales.	Gafas de Asertividad Gafas de Agresividad Gafas de Pasividad Fichas con Situaciones	Jéssica Castro Chinchilla.	15 minutos
Actividad 6: Cierre	Explorar los conocimientos adquiridos o fortalecidos durante la actividad.	¿Como puedo mejorar la comunicación en mi área de trabajo?	Jéssica Castro Chinchilla.	10 minutos
			Total	65 minutos

Nota: Elaboración propia

Tabla E4**Mes 3 Sesión 3 Tema: Trabajo en equipo****Objetivo General:** Brindar estrategias de **trabajo en equipo****Participantes:** profesionales de enfermería del área de hospitalización en oncología del HNN.**Fecha:** A convenir **Horario:** 10:50 am- 12:00 md **Lugar:** Aula de enfermería

Actividad	Objetivos específicos	Materiales	Responsable	Duración
Actividad 1: Bienvenida.	Presentar el taller y la facilitadora.	Recurso humano Lista de asistencia	Jéssica Castro Chinchilla.	5 minutos
Actividad 2: Pasando el balón	Fomentar el autoconocimiento a la hora de realizar trabajo en equipo. Mencionar cuales habilidades de trabajo en equipo tengo y cuales considero puedo mejorar.	Recurso humano / Parlante Audio / Balón	Jéssica Castro Chinchilla.	10 minutos
Actividad 3: Presentación magistral	Conocer la diferencia entre grupo y equipo. Identificar cualidades necesarias para el equipo conformado.	Recurso humano Computadora Proyector	Jéssica Castro Chinchilla.	15 minutos
Actividad 4: Construir una torre en equipos	Reconocer habilidades para trabajo en equipo.	Material de reciclaje	Jéssica Castro Chinchilla.	15 minutos
Actividad 5: Lego en construcción	Reconocer cómo mis tareas ayudan al logro de objetivos del equipo.	Legos	Jéssica Castro Chinchilla.	15 minutos
Actividad 6: Cierre	Explorar los conocimientos adquiridos o fortalecidos durante la actividad.	¿Como puedo mejorar el trabajo en equipo en mi área de trabajo?	Jéssica Castro Chinchilla.	10 minutos
			Total	70 minutos

Nota: Elaboración propia

Tabla E5**Mes 4 Sesión 4 Tema: Relaciones Interpersonales**

Objetivo General: Brindar estrategias para mantener **relaciones interpersonales** adecuadas.

Participantes: profesionales de enfermería del área de hospitalización en oncología del HNN.

Fecha: A convenir **Horario:** 11:00 am- 12:00 md **Lugar:** Aula de enfermería

Actividad	Objetivos específicos	Materiales	Responsable	Duración
Actividad 1: Bienvenida.	Presentar el taller y la facilitadora.	Recurso humano Lista de asistencia	Jéssica Castro Chinchilla.	5 minutos
Actividad 2: La silla caliente	Reconocer habilidades personales para mantener adecuadas relaciones interpersonales	Recurso humano Sillas Parlante	Jéssica Castro Chinchilla.	10 minutos
Actividad 3: En los zapatos ajenos	Desarrollar la empatía entre los participantes	Recurso humano Fichas con las situaciones a dramatizar. Anexo 6	Jéssica Castro Chinchilla.	20 minutos
Actividad 4: Reconociendo mis emociones	Conversatorio Reconocer las emociones que se experimentan en distintas situaciones y como usarlas a nuestro favor	Recurso humano	Jéssica Castro Chinchilla.	15 minutos
Actividad 6: Cierre	Explorar los conocimientos adquiridos o fortalecidos durante la actividad.	¿Como puedo mejorar las relaciones interpersonales en mi área de trabajo?	Jéssica Castro Chinchilla.	10 minutos
			Total	60 minutos

Nota: Elaboración propia

Tabla E6**Mes 5 Sesión 5 Tema: Toma de decisiones****Objetivo General:** Brindar estrategias para la **toma de decisiones**.**Participantes:** profesionales de enfermería del área de hospitalización en oncología del HNN.**Fecha:** A convenir **Horario:** 11:00 am- 12:00 md **Lugar:** Aula de enfermería.

Actividad	Objetivos específicos	Materiales	Responsable	Duración
Actividad 1: Bienvenida.	Presentar el taller y la facilitadora.	Recurso humano Lista de asistencia	Jéssica Castro Chinchilla.	5 minutos
Actividad 2: Araña de las decisiones	Reflexionar sobre los tipos de decisiones Decisión racional / Decisión intuitiva Decisión colaborativa / Decisión analítica	Recurso humano	Jéssica Castro Chinchilla.	10 minutos
Actividad 3: Tomando decisiones	Reconocer las habilidades para resolver problemas y tomar decisiones: identificar un problema, evaluar alternativas y encontrar una solución	Recurso humano Escucha de experiencias	Jéssica Castro Chinchilla.	15 minutos
Actividad 4: Técnicas de manejo de estrés	Conocer técnicas de respiración profunda y de relajación muscular progresiva	Recurso humano Parlante Difusor de aromaterapia	Jéssica Castro Chinchilla.	20 minutos
Actividad 6: Cierre	Explorar los conocimientos adquiridos o fortalecidos durante la actividad.	¿Como puedo mejorar la toma de decisiones en mi área de trabajo?	Jéssica Castro Chinchilla.	10 minutos
			Total	60 minutos

Nota: Elaboración propia

Gestión de Costos

Para el Project Management Institute (2013) la Gestión de Costos consiste en “planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (p. 193), por lo cual a continuación se detallan los costos necesarios para la implementación del proyecto.

Tabla E7

Presupuesto

CONCEPTO	DETALLE	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
PAPELERÍA	Globos	¢1 675	3	¢5 025
	Fichas	¢475	3	¢1 425
	Cartulinas	¢1 975	3	¢5 925
ACCESORIOS	Lana	¢250	3	¢750
	Balón	¢950	2	¢1 900
	Legos	¢13 750	2	¢27 500
	Difusor de aromaterapia	¢6 900	1	¢6 900
	Aceite aromaterapia	¢14 700	1	¢14 700
TOTAL				¢64 125
IMPREVISTOS				¢6 413
	MONTO TOTAL			¢70 538

Nota: Elaboración propia.

Gestión de la Calidad

Según el Project Management Institute (2013) la Gestión de Calidad corresponde a “los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido” (p. 226).

En consecuencia, para este proyecto se irá evaluando continuamente el desarrollo de cada sesión. Así, se realizarán los ajustes necesarios con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, teniendo en cuenta las características y necesidades de las personas participantes. Dicha evaluación se realizará por medio de un instrumento que cada participante debe completar al finalizar cada una de las sesiones, lo cual permitirá obtener sus impresiones y recomendaciones, esta información será tabulada de manera organizada, y será analizada por la persona encargada del proyecto y tomar decisiones adecuadas a las expectativas de las personas beneficiarias.

Gestión de Recursos Humanos

El Project Management Institute (2013) refiere que “los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto” (p. 255) corresponden a la Gestión de los Recursos Humanos, área fundamental para el adecuado desarrollo del proyecto.

Al contar con el aval por parte de las jefaturas de enfermería, la directora del proyecto solicitará la lista de las personas que pueden participar, y, de acuerdo con los horarios laborales, se les convocará a las sesiones, también será la encargada de dirigir las actividades de cada sesión, de promover la estrategia de comunicación creada para dar a conocer el proyecto, de gestionar los recursos materiales y de socializar, con las jefaturas, los resultados obtenidos al finalizar los talleres.

Gestión de la Comunicación

Para el Project Management Institute (2013) la Gestión de la comunicación se define como “los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” (p. 287), por lo cual se considera fundamental, ya que garantiza el correcto uso de la información para el logro de los objetivos planteados.

De acuerdo con lo planteado por esta área del conocimiento, se establecen como canales de comunicación con las jefaturas y las personas participantes el correo electrónico institucional. Así mismo, en la rotación mensual de las personas profesionales en enfermería, se indicará el día y la hora en la que serán convocadas.

La directora del proyecto es la persona a cargo de dar seguimiento a las líneas de comunicación, atender las consultas que surjan de las personas involucradas y de custodiar la documentación y materiales.

Gestión de los Riesgos

La gestión de riesgos según el Project Management Institute (2013) tiene como objetivo “aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto” (p. 309).

El objetivo de este proyecto es fortalecer las habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y toma de decisiones, desde un enfoque de salud mental, en las personas profesionales de enfermería del área de hospitalización oncológica del Hospital Nacional de Niños, dentro de los riesgos para su cumplimiento se encuentran la sobrecarga laboral que no permita invertir el tiempo en las sesiones, la resistencia al cambio, ausentismo y cambios de horarios del personal. Como parte de las estrategias para disminuir estos riesgos se propone un enfoque gradual, adaptado a las necesidades reales del personal, reforzar el apoyo

institucional y dar un seguimiento adecuado, al lograr disminuir estos riesgos resultaría sumamente beneficioso para el personal de enfermería, y será clave para el logro de los objetivos planteados.

Gestión de Adquisiciones

Según el Project Management Institute (2013) la Gestión de Adquisiciones “incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto” (p. 355), en este proyecto los recursos requeridos para la ejecución serán brindados por la institución.

Gestión de Interesados

Project Management Institute (2013) describe la Gestión de Interesados como “los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto” (p. 391), lo cual es indispensable para el correcto desarrollo del proyecto, se determinan las siguientes áreas interesadas:

- Profesionales de enfermería del área de oncología del HNN: Este grupo es beneficiario directo del proyecto, ya que son quienes recibirán la formación directamente.
- Niños y niñas hospitalizados y sus familias: Resultan los beneficiarios indirectos, a partir del fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de los profesionales en enfermería que los tienen a cargo, lo cual contribuye a una atención de calidad.
- Hospital Nacional de Niños: Se beneficia de los resultados del proyecto ya que contribuyen a la mejora de la atención al paciente y del bienestar del personal.
- Comunidad en general: Mejorar la calidad del cuidado a los niños con cáncer y el bienestar general de la población hospitalaria.

Proceso de validación de la propuesta

Según el Project Management Institute (2013), la validación de un proyecto se define como el “proceso realizado para asegurar que un producto, servicio, o sistema cumple con las necesidades del cliente y de otros interesados identificados. A menudo implica corroborar la aceptación y conveniencia con los clientes externos” (p. 566), por lo cual es un paso indispensable para conseguir los resultados esperados por la institución donde se aplicará, consecuentemente, los aportes que brinden las personas participantes son necesarios para garantizar el adecuado desarrollo y éxito del proyecto.

De lo anterior se desprende la importancia de este apartado, ya que brinda una guía para hacer los ajustes necesarios a la propuesta, asegurando que las actividades, recursos, tiempos y contenidos sean acordes a la realidad de las personas a las que va dirigido, teniendo en cuenta las particularidades de gestión del entorno hospitalario.

En este proyecto se realiza la validación de campo y la validación por ejes.

Validación de campo

En relación con las personas participantes en el proceso de validación de campo, se consideran a una persona directiva de la institución, quien es la directora de enfermería y otra persona experta interna, la subdirectora en educación en enfermería, debido a sus experiencias, trayectorias, rol de toma de decisiones y de gestión, que tienen dentro del Hospital Nacional de Niños, de acuerdo a estas características brindan aportes valiosos para la puesta en práctica del proyecto.

Los aspectos que se toman en cuenta para la validación del proyecto: “Liderar es cuidar”, son la pertinencia y claridad de los objetivos, contenidos y actividades, disponibilidad de los recursos didácticos, duración y periodicidad de las sesiones, relevancia para la institución y aplicabilidad.

La técnica utilizada es un cuestionario con escalamiento Likert y una pregunta abierta sobre sugerencias o comentarios al respecto, que se entrega a las personas participantes para ser completados después de la presentación del proyecto, en la tabla E8 se muestra el contenido.

Tabla E8

Formulario validación

Enunciado	1	2	3	4	5
1. Los objetivos de la propuesta son claros y pertinentes					
2. Los contenidos de cada sesión son oportunos y acordes a la necesidad actual del HNN					
3. Las actividades propuestas para cada sesión son adecuadas para el logro de los objetivos					
4. Los recursos didácticos para llevar a cabo las sesiones pueden ser facilitados por la institución					
5. La duración de cada sesión adecuada (1 hora cada sesión)					
6. La periodicidad de cada sesión es adecuada (1 por mes)					
7. El proyecto contribuye a la misión y visión del Hospital Nacional de Niños					
8. El proyecto es aplicable en la institución					
9. Anote sugerencias o comentarios que considere oportunos para mejorar el proyecto					

Nota: Elaboración propia

Resultado de la validación de campo

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a la directora de enfermería y la subdirectora de educación, se extrae que ambas profesionales concuerdan en que los objetivos del proyecto son claros y pertinentes al área que representan, así como los contenidos de cada sesión son oportunos y acordes a la necesidad actual del Hospital de Niños.

Con respecto al tercer enunciado sobre las actividades propuestas en cada sesión, las profesionales consultadas refieren que están totalmente de acuerdo en que son adecuadas para el logro de los objetivos de cada sesión.

El cuarto enunciado sobre la disponibilidad de los recursos para llevar a cabo el proyecto, cuenta con total aceptación por parte de la representante directiva, a su vez, la profesional experta consultada refiere que está de acuerdo en que la institución los puede facilitar, sin embargo, comenta que en algunas ocasiones el aula de enfermería, el lugar planteado para ejecutar los talleres, puede estar ocupada, por dicha situación sugiere realizar la programación de las sesiones en la planificación anual del programa en educación, el cual lidera, con el fin de asegurar la disponibilidad del espacio.

Las profesionales consultadas están totalmente de acuerdo con la duración de cada sesión del taller, una de ellas realiza la observación con respecto a la periodicidad, refiere estar de acuerdo con 1 sesión al mes, sin embargo, sugiere que todos los temas se brinden en una sola actividad que contemple la información de todas las sesiones, ya que así las personas profesionales en enfermería que asistan, tendrán plena concentración y se evita que se genere estrés por las actividades que están pendientes en su área y que deben llegar a realizar, cuando finalice la sesión.

Adicionalmente ante el enunciado “El proyecto contribuye a la misión y visión del Hospital Nacional de Niños” las dos profesionales consultadas en este proceso de validación, manifestaron estar totalmente de acuerdo, al igual que a la premisa “El proyecto es aplicable a la institución”.

Los comentarios generales realizados por las personas consultadas son los siguientes:

Directora de enfermería:

“Es importante establecer sesiones de trabajo con todos los enfermeros del hospital, ya que es sumamente importante lograr un buen liderazgo para el empoderamiento del profesional de enfermería en su área de trabajo y grupo de colaboradores”

Subdirectora de educación:

“Las sesiones se pueden programar mensualmente coordinadas con la subdirección de educación en un horario de forma que la persona funcionaria que participe, cuente con un tiempo asignado exclusivo para participar activamente en las actividades”

No se reportaron observaciones que requieran atención inmediata, por lo que no se realizaron ajustes al proyecto en esta etapa. No obstante, la sugerencia de unificar las cinco sesiones en un taller de un solo día se valora como una alternativa viable para futuras implementaciones, quedando pendiente para su análisis y posible incorporación en otro momento, según las condiciones institucionales.

Validación por ejes

Creatividad e innovación

La creatividad de acuerdo con Schnarch (2017) corresponde a “la capacidad de concebir algo original o poco común” (p.14). Esta definición se refleja en el proyecto “liderar es cuidar”, el cual surge como una propuesta innovadora adaptada a las necesidades identificadas en la investigación preliminar, relacionadas con la falta de espacios formales para fortalecer las habilidades de liderazgo desde un enfoque en salud mental.

Más adelante Schnarch (2017) refiere que la innovación es “la implantación de algo nuevo que aporte valor a los demás” (p.14). En este sentido el proyecto cumple con dicha característica, ya que propone una intervención educativa inédita en el contexto institucional, centrada en el desarrollo humano de las personas profesionales en enfermería mediante el fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo, lo cual incentiva un empoderamiento profesional que impacta la atención que brindan a las personas usuarias.

Como evidencia del carácter creativo e innovador se rescatan las entrevistas y revisión documental realizada, las cuales demuestran que no se han implementado procesos formativos en este tema, especialmente desde el enfoque en salud mental, por lo tanto “Liderar es cuidar” además de ser una respuesta creativa a una necesidad real, es también, una oportunidad para transformar la práctica profesional.

Emprendimiento

Teniendo en cuenta la definición de emprendedor propuesta por Schnarch (2017), como la “capacidad de una persona para hacer un esfuerzo inicial y continuo por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto.” (p.3), puede afirmarse que el proyecto “liderar es cuidar” cumple con esta característica, ya que surge del compromiso personal y profesional de promover el desarrollo de habilidades de liderazgo de las personas profesionales de enfermería, desde un enfoque en salud mental. Es el resultado de un proceso que implicó un diagnóstico institucional, análisis de necesidades, diseño de estrategias formativas y la proyección de resultados, o cual evidencia un esfuerzo inicial y sostenido orientado a una meta concreta: fortalecer el liderazgo transformacional en el contexto hospitalario.

Adicionalmente, Schnarch (2016) se refiere al intraemprendimiento, y lo define como “el empresario dentro de la empresa, que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía; el que introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios que le permiten a una empresa crecer y beneficiarse” (p. 17), Este concepto se refleja directamente en la figura de la directora del proyecto, quien, al formar parte del equipo de trabajo

del Hospital Nacional de Niños, asume la responsabilidad de liderar un proceso de cambio desde adentro.

Ética

La ética, según Miras y Longás (2020), se refiere al conjunto de principios y valores morales que guían el comportamiento humano, especialmente en un contexto donde las decisiones implican un impacto en otras personas. La ética es un pilar fundamental, ya que las decisiones de quienes lideran influyen en el desarrollo y motivación de los equipos de trabajo. En este sentido el proyecto “Liderar es cuidar” se desarrolla bajo estándares que permiten el respeto de los valores que caracterizan a las personas participantes, considerando que tratan con seres humanos en un momento vulnerable, como lo es el proceso de enfermedad.

La propuesta educativa pone especial énfasis en crear un ambiente seguro, empático y respetuoso, donde las personas participantes puedan reflexionar sobre sus prácticas, emociones y relaciones laborales, sin temor a ser juzgadas.

Asimismo, el proyecto integra valores institucionales como lo son la responsabilidad, el compromiso, el respeto, la cortesía, la honestidad y la resiliencia, los cuales son promovidos a lo largo del proceso educativo, por ejemplo, se promueve la responsabilidad al asumir el rol de líderes conscientes y coherentes; la resiliencia como capacidad de adaptación frente al estrés laboral; y la honestidad como base para construir relaciones de confianza entre colegas.

Normativa y Legislación

La Asamblea Legislativa en la Constitución Política de Costa Rica (1949), en su artículo 67, establece que corresponde al Estado garantizar la formación técnica y cultural de los trabajadores, demostrando que la educación y el fortalecimiento de las habilidades del personal son elementos fundamentales para el progreso de la seguridad social y del Estado costarricense.

Así mismo, dentro del perfil del profesional de enfermería especialista en enfermería en salud mental y psiquiatría, el Colegio de Enfermeras de Costa Rica (2022) establece que “el ejercicio de la enfermería incluye actividades de gestión y promoción educativa dirigida al usuario, la familia, la comunidad, el personal a su cargo, estudiantes de enfermería, población en general y otros actores de las ciencias de la salud” (p.86).

Con base en estos fundamentos, el proyecto cuenta con el respaldo legal necesario para su implementación dentro de la institución.

Desarrollo humano sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen una agenda global adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015, como parte integral de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta agenda está compuesta por 17 objetivos universales, transformadores e inclusivos que tienen como propósito garantizar una vida sostenible, pacífica, próspera y justa para todas las personas en el planeta, tanto en el presente como en el futuro (Naciones Unidas, 2015).

El ODS 3 destaca la necesidad de garantizar una vida sana y bienestar a todas las edades, lo cual se relaciona directamente con la calidad de atención que brinda el personal de enfermería, cuya labor es fundamental en el acompañamiento continuo de los pacientes pediátricos.

El ODS 4 “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos” para lo cual el proyecto se centra en la gestión educativa para fortalecer habilidades de liderazgo, lo que implica un plan de formación continua y aprendizaje profesional para las personas profesionales en enfermería, específicamente en el punto 4.7 hace referencia a que la comunidad aprendiente adquiera conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, siendo la mejora en la atención hospitalaria un pilar para ese desarrollo mencionado, el proyecto procura la autorreflexión de los participantes, con el fin de que los saberes adquiridos por estos profesionales, perduren en el tiempo y contribuyan al bienestar mundial.

Adicionalmente, el objetivo para el desarrollo 8 sobre “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” también se ve fortalecido desde el proyecto, ya que logra aportar conocimientos a las personas profesionales, al aplicar este aprendizaje, les facilitará desarrollar un entorno laboral respetuoso y apto para ellos y sus colegas, donde se protejan sus derechos como trabajadores, y se aumente el trabajo en equipo, el respeto y la comunicación asertiva y el adecuado manejo de situaciones de estrés, lo que influye en la calidad de sus funciones y de su satisfacción profesional.

Referencias

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1949). *Constitución Política de la República de Costa Rica*.
https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871
- Colegio de Enfermeras de Costa Rica. (2022). *Perfil del profesional en enfermería especialista en salud mental y psiquiatría* [Norma técnica]. Diario Oficial La Gaceta.
<https://www.enfermeria.cr/project/docs/comites/Publicaci%C3%B3n%20Gaceta%20Perfil%20Salud%20Mental17-08-2022.pdf>
- Garita-Vargas M. C y Solís-Marín E. L. (2003). Práctica de liderazgo del profesional en Enfermería. *Enfermería en Costa Rica*, 25(1), 22-25.
<https://www.binasss.sa.cr/revistas/enfermeria/v25n1/5.pdf>
- Miras T, J. y Longás M, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41). https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-51622020000300287
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (A/RES/70/1). Asamblea General de las Naciones Unidas.
<https://sdgs.un.org/es/2030agenda>
- Organización Mundial de Salud. (2022) *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta*.
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response#:~:text=La%20salud%20mental%20es%20un,la%20mejora%20de%20su%20comunidad.>
- Programa Estado de la Nación. (2023). *Noveno informe estado de la educación / PEN*.
<https://estadonacion.or.cr/?informes=informe-estado-de-la-educacion-2023>
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guides)*, 5a. edición.
- Schnarch K, A. (2016). *Emprendimiento Exitoso*. Ecoe Ediciones.
- Schnarch, K, A. (2017). *Creatividad e Innovación*. Bogotá: Alfaomega.



Objetivo	Fortalecer las habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y toma de decisiones.
Lugar	Aula de Enfermería HNN
Sesiones	5 talleres
Duración	60 - 70 minutos por sesión
Periodicidad	1 taller al mes
Inscripción	jlcastroc@ccss.sa.cr





Objetivo	Desarrollar el concepto de Liderazgo y detallar los tipos de liderazgo
Duración	65 minutos
Actividad 1	Bienvenida. Presentar el taller y las facilitadoras.
Actividad 2	Papa caliente del liderazgo
Actividad 3	Presentación Liderazgo Personal: https://drive.google.com/file/d/1lqrxCdZQEz5XwP1IDH SU8UXBF8pZC_cw/view?usp=drive_link
Actividad 4	Conocer las teorías de Liderazgo: https://drive.google.com/file/d/1lqrxCdZQEz5XwP1IDH SU8UXBF8pZC_cw/view?usp=sharing
Actividad 5	Reconocer el tipo de liderazgo que más se adapta a las necesidades de la institución.
Actividad 6	Cierre. Explorar los conocimientos adquiridos o fortalecidos durante la actividad.



Objetivo	Brindar estrategias de comunicación asertiva
Duración	65 minutos
Actividad 1	Bienvenida. Presentar el taller y las facilitadoras.
Actividad 2	Mencionar cuales habilidades de comunicación tengo y cuales considero puedo mejorar.
Actividad 3	Araña de la comunicación, Conocer los tipos de comunicación y los elementos de contiene. https://drive.google.com/file/d/1QDrjLyB0Vp4s6g_MTI3DYRCv7xse34k8/view?usp=sharing
Actividad 4	Reconocer los problemas de comunicación. Frases https://drive.google.com/file/d/1138L69hxH57MgEaaOdJ3VE5LfHEOyXKN/view?usp=sharing
Actividad 5	Gafas de la asertividad. Reconocer el tipo de comunicación en situaciones laborales https://drive.google.com/file/d/1JjO4GCULIQMP7-grOpQmltgxDsesviBb/view?usp=sharing .
Actividad 6	Cierre. Explorar los conocimientos adquiridos o fortalecidos durante la actividad.



LIDERAR
— ES CUIDAR —

Proyecto

LIDERAR ES CUIDAR

Sesión 3 "Trabajo en equipo "

Objetivo	Brindar estrategias de trabajo en equipo.
Duración	65 minutos
Actividad 1	Bienvenida. Presentar el taller y las facilitadoras.
Actividad 2	Pasando el balón: Fomentar el autoconocimiento a la hora de realizar trabajo en equipo. Mencionar cuales habilidades de trabajo en equipo tengo y cuales considero puedo mejorar.
Actividad 3	Presentación: Conocer la diferencia entre grupo y equipo. Identificar cualidades necesarias para el equipo conformado. Conocer la diferencia entre grupo y equipo. Identificar cualidades necesarias para el equipo conformado.
Actividad 4	Construir una torre en equipos: Reconocer habilidades para trabajo en equipo.
Actividad 5	Legó en construcción. Reconocer cómo mis tareas ayudan al logro de objetivos del equipo.
Actividad 6	Cierre. Explorar los conocimientos adquiridos o fortalecidos durante la actividad.



Proyecto

LIDERAR ES CUIDAR

Sesión 4 "Relaciones Interpersonales"

Objetivo	Brindar estrategias para mantener relaciones interpersonales adecuadas
Duración	60 minutos
Actividad 1	Bienvenida. Presentar el taller y las facilitadoras.
Actividad 2	La silla caliente. Reconocer habilidades personales para mantener adecuadas relaciones interpersonales
Actividad 3	En los zapatos ajenos: Desarrollar la empatía entre los participantes. https://drive.google.com/file/d/1JjO4GCULIQMP7-grOpQmltgxDsesviBb/view?usp=drive_link
Actividad 4	Resolución de Conflictos: Estrategia RAC. Conversatorio.
Actividad 5	Cierre. Explorar los conocimientos adquiridos o fortalecidos durante la actividad.



Proyecto

LIDERAR ES CUIDAR
— ES CUIDAR —

LIDERAR ES CUIDAR

Sesión 5 “Toma de decisiones”

Objetivo	Brindar estrategias para la toma de decisiones.
Duración	60 minutos
Actividad 1	Bienvenida. Presentar el taller y las facilitadoras.
Actividad 2	Araña de las decisiones. Reflexionar sobre los tipos de decisiones.
Actividad 3	Tomando decisiones: Reconocer las habilidades para resolver problemas y tomar decisiones: identificar un problema, evaluar alternativas y encontrar una solución.
Actividad 4	técnicas de manejo de estrés. Conocer técnicas de respiración profunda y de relajación muscular progresiva.
Actividad 5	Cierre. Explorar los conocimientos adquiridos o fortalecidos durante la actividad.

Apéndice F**Estrategia Curricular**

Fortalecimiento de habilidades de liderazgo, desde el enfoque en salud mental, dirigido a las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización de oncología del Hospital Nacional de Niños.



LIDERAR
— ES CUIDAR —

Introducción

En el entorno hospitalario que se encuentra en constante cambio, el liderazgo efectivo se ha convertido en un componente esencial para la prestación de cuidados de salud de alta calidad. Las enfermeras, como pilares fundamentales del sistema de salud, necesitan desarrollar habilidades de liderazgo que les permitan influir positivamente en el área que se desarrollan, para así propiciar relaciones interpersonales adecuadas a su realidad y una atención y cuidado centrado en el bienestar del paciente.

La Planificación Estratégica Curricular de este proyecto pretende proporcionar una guía ordenada y de fácil comprensión para el desarrollo y la ejecución de un programa educativo que ayude a potenciar las habilidades de liderazgo de las personas profesionales en enfermería, así como también promover una cultura de excelencia y colaboración en el hospital. Este documento establecerá las metas, objetivos, contenidos, metodologías y estrategias de evaluación que conforman el proyecto, asegurando una alineación con los valores y la misión del Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera.

La propuesta educativa está diseñada para abordar diversas áreas clave como los son liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y toma de decisiones, que, a través de una combinación de módulos teóricos y prácticos, se espera que las personas participantes adquieran las habilidades necesarias para liderar con confianza y ser competentes en un entorno desafiante.

Además, la planificación estratégica curricular se basa en un enfoque participativo y centrado en el estudiante, donde se fomenta el aprendizaje activo y la reflexión crítica. La inclusión de estudios de caso, simulaciones y reflexiones, permitirá a las personas participantes aplicar los conceptos aprendidos en situaciones reales, fortaleciendo así su capacidad para enfrentar los retos diarios de su práctica profesional.

El presente proyecto es una iniciativa crucial para el desarrollo profesional continuo del personal, alineándose con la visión del Hospital Nacional de Niños, de ser un referente en la atención de salud de calidad y en la formación de líderes en el ámbito sanitario.

Objetivos

Objetivo General

- Desarrollar una propuesta curricular para la aplicación del proyecto “Liderar es cuidar”, favoreciendo el desarrollo de habilidades de liderazgo en las personas profesionales de enfermería del área de hospitalización oncológica del Hospital Nacional de Niños.

Objetivos Específicos

- Describir la persona participante del proyecto “Liderar es cuidar”, desde las dimensiones filosófica, psicológica, sociológica y antropológica.
- Establecer los contenidos, la metodología y la evaluación del proyecto “Liderar es cuidar”.
- Describir las actividades educativas que se implementaran, con el fin de cumplir los objetivos de aprendizaje.

Fundamentación de la propuesta curricular

Fundamentación teórica

Dimensión Filosófica

Como mencionan Blasco-León y Ortiz-Luis, (2016) “la enfermería se considera como el eje rector del aspecto ético-humanista en los cuidados de la salud de las personas”, por lo cual después de completar la propuesta educativa, las personas profesionales en enfermería habrán fortalecido su compromiso con los principios éticos y morales de la enfermería, ahora con una visión ampliada y renovada sobre el liderazgo. Estarán aún más dedicadas a la promoción de la justicia y la equidad en la atención de la salud, guiando a sus equipos con una ética sólida y un sentido de responsabilidad reforzado. Su filosofía de trabajo estará marcada por una mayor consciencia de su rol como líderes éticos, capaces de tomar decisiones justas y equitativas que beneficien tanto a los pacientes como a sus colegas.

Dimensión Psicológica

Psicológicamente, las personas profesionales en enfermería serán más resilientes y estarán mejor equipadas para gestionar el estrés y las situaciones de alta presión, lo cual es fundamental para un adecuado liderazgo, como menciona Loo et al. (2022) “la resiliencia se puede considerar como una característica esencial, es inherente a la Enfermería para el desarrollo de la asistencia sanitaria diaria, haciendo aún más necesario su entrenamiento entre el personal no resiliente”. Habrán desarrollado habilidades avanzadas en inteligencia emocional, permitiéndoles manejar sus propias emociones, lo cual será clave para lograr ser más empáticos y capaces de brindar apoyo emocional oportuno, adaptado a los pacientes y sus familiares, así como a sus compañeros y compañeras de trabajo, también su capacidad para la autogestión y el autocuidado estará mejorada, asegurando un mejoramiento en su bienestar mental y emocional.

Dimensión Antropológica

En términos antropológicos, las personas profesionales en enfermería habrán enriquecido su comprensión y respeto por la diversidad cultural de sus compañeros y compañeras, aplicando estos conocimientos adquiridos, en su práctica de liderazgo diaria. Serán líderes competentes, capaces de adaptar su estilo de liderazgo y su enfoque de atención a las necesidades y creencias culturales diversas de sus pacientes y sus familias, así como su habilidad para fomentar un entorno inclusivo y respetuoso será mejorada, beneficiando la calidad de la atención y la unión del equipo de trabajo.

Dimensión Sociológica

Las personas profesionales en enfermería se habrán transformado en líderes influyentes y efectivos dentro de la estructura social del hospital y la comunidad, estarán mejor equipadas para promover la colaboración interdisciplinaria y fortalecer las redes de apoyo dentro de su entorno de trabajo. Su capacidad para influir positivamente en la dinámica social del hospital será incrementada, facilitando una cultura de colaboración, respeto mutuo y mejora continua. Además, estarán más comprometidas con la promoción de la salud y el bienestar social, utilizando sus habilidades de liderazgo para impulsar iniciativas que beneficien a la sociedad.

Concepto de currículo asumido en la propuesta

Currículo emergente: Como menciona Molina 2014 “surge de experiencias y situaciones que derivan del aporte de los estudiantes” (p.106), lo cual es importante para la creación de conocimiento entre personas adultas que pueden compartir sus experiencias diarias en diferentes situaciones, que enriquecen el espacio de aprendizaje.

Enfoque curricular asumido en la propuesta

Enfoque Humanista: Debido a la atención integral que brindan las personas profesionales en enfermería, a los usuarios, así debe ser el enfoque de aprendizaje, ya que debe ser consecuente con su entorno, desde este enfoque se considera al persona estudiante como un ser en desarrollo, lo cual es indispensable en la formación de los profesionales ya que el contacto constante con otros seres con necesidades especiales de salud les exige a ver a los otros como seres integrales y no solamente en función de su estado físico, sino un todo, su estado biopsicosocial emocional espiritual.

Nivel de concreción curricular de la propuesta

Nivel Institucional: La propuesta se puede implementar a nivel institucional (Caja Costarricense del Seguro Social) y de ahí en adelante cada facilitador lo puede adaptar a su aula.

Objetivos

Los objetivos de esta propuesta curricular están centrados en el desarrollo integral de las personas participantes, no sólo en la adquisición de nuevas habilidades, sino también en el fortalecimiento de las competencias que ya poseen, están estrechamente relacionados con la realidad que experimentan día a día en su entorno hospitalario tan particular.

Estudiantado

La persona estudiante es un profesional en enfermería, ejerciendo su profesión a nivel hospital público, según el manual descriptivo de puestos de la Caja Costarricense del Seguro Social (2015) “Debe tener mucha discreción en el manejo de la información de los pacientes o clientes. Requiere habilidad para comunicarse y relacionarse en forma cortés y satisfactoria con el público. Debe poseer los conocimientos y destrezas que exige la actividad y mantener actualizados los conocimientos en el campo de la enfermería.” (p. 1131)

Docente

El docente es una persona facilitadora del proceso, la cual se enfoca en la construcción del conocimiento en conjunto con los estudiantes, debe estar consciente de las necesidades que presenta la población estudiantil, para así establecer las mejores estrategias para lograr los objetivos propuestos. La relación con la docencia es principalmente cooperadora, ya que se pretende realizar un ambiente de aprendizaje en conjunto, en el cual ambas partes, estudiantes y docentes, crezcan como seres humanos y profesionales

Contenidos

Los contenidos desarrollados en la presente propuesta curricular están orientados a la dinámica particular que experimentan las personas estudiantes en el entorno hospitalario, incentivando el aprendizaje creativo, donde los temas se trabajan de acuerdo a sus propias experiencias y serán capaces de adaptar lo aprendido a cada una de las situaciones particulares que se les presenten.

Metodología

Este proceso educativo se centra en la exposición de los temas, dando énfasis en las experiencias vividas de cada una de las personas estudiantes, por esto se realizarán distintas actividades que brinden la confianza para la expresión de ideas y además se adapten a las características individuales de aprendizaje de cada una de ellas, de esta manera se va conectando la teoría con la realidad experimentada en el hospital, por medio de la metodología de Taller, la cual es adecuada a la dinámica de la institución, ya que les permitirá, dentro de su horario laboral, destinar tiempo para el crecimiento profesional, con respecto a la evaluación del conocimiento adquirido, se realizará utilizando preguntas generadoras, al finalizar cada sesión.

Contexto

Molina (2014) refiere que el “en el nivel regional e institucional, la contribución del contexto socio-cultural es lo aportado por el entorno inmediato y ayuda a alcanzar la 'pertinencia curricular', lo cual es una de las metas más importantes en el momento actual" (p.68), lo cual permite que la enseñanza se desarrolle acorde a las situaciones que se presentan en la realidad de las personas estudiantes.

En este caso el contexto es un hospital nacional, especializado en la atención pediátrica, donde se tratan situaciones de niños que por lo general no pueden ser tratadas en otros hospitales de la periferia, donde las personas profesionales de enfermería tienen relación con personal de distintas profesiones, niños y niñas, padres de familia, tutores, de distintas edades, distintas culturas y nacionalidades, fomentando las relaciones empáticas y respetuosas, donde las personas profesionales de enfermería tienen un alto grado de compromiso con su labor, ya que sus funciones son vitales para la recuperación de sus pacientes, no solamente desde el aspecto físico, sino también en el área emocional, por medio de los acompañamientos, y el área social, realizando las coordinaciones necesarias para mejorar el entorno del usuario al salir del hospital, siendo este proyecto una herramienta para mejorar las habilidades de liderazgo necesarias para ese fin.

Recursos

Los recursos didácticos en el contexto costarricense, según Molina (2014), deben responder a el Qué de las disciplinas lo cual recae en los contenidos, elaborados desde el enfoque humanista en el cual se toman en cuenta las experiencias de las personas participantes, el Cómo desarrollar las habilidades y destrezas cognitivas de las personas estudiantes, de acuerdo a sus capacidades y formas de aprender individuales, y al desarrollo de las actitudes, rasgos de personalidad y valores lo cual responde al Para qué, con el propósito de satisfacer la necesidad de la población estudiantil de mejorar sus habilidades de liderazgo, por lo anterior y tomando en cuenta las características de la población, los recursos físicos se brindan por medio de las clases magistrales, agregando recursos digitales como videos, y juegos y actividades, lo cual se ha seleccionado de acuerdo a las necesidades e intereses de las personas participantes, considerando el contexto hospitalario en el que se desarrolla el proyecto.

Evaluación

Al tratarse de un enfoque humanista, Molina (2014) destaca que “se evalúa el desarrollo integral del alumno antes que los productos o resultados del aprendizaje” (p.134), por lo cual las evaluaciones se realizarán durante el proceso educativo, mediante reflexiones y aportes de cada una de las personas participantes.

Perfil de salida

Al finalizar el proceso educativo las personas participantes tendrán dominio de los contenidos, lo cual pondrán en práctica de acuerdo a los valores y actitudes desarrolladas, en la tabla F1 se detallan los saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que habrán alcanzado las personas profesionales en enfermería que participen.

Los contenidos conceptuales son necesarios para conocer los diferentes tipos de liderazgo y poder elegir cuál de ellos se adapta mejor a las necesidades de la institución, así mismo, se requiere conocer la teoría de las estrategias que se enseñarán para poder ponerlas en práctica.

Los contenidos actitudinales son fundamentales, ya que se requiere de un interés por el mejoramiento de las habilidades de liderazgo, que motive a las personas estudiantes a indagar sobre el tema y realizar observaciones para poder llevar la teoría a la práctica, manteniendo los valores propios necesarios para ejercer su profesión como lo son la moral y la ética, y actuar acorde a ellos.

Con respecto a los contenidos procedimentales, es la base para el aprendizaje en este caso, ya que son necesarios para saber analizar cuál es la mejor solución a las situaciones laborales que se le presentan a los estudiantes, por lo cual se requiere un proceso de análisis de las situaciones, de los conocimientos que poseen y cómo aplicarlos en el momento adecuado.

Tabla F1*Perfil de salida*

Saberes Conceptuales	Saberes procedimentales	Saberes Actitudinales
Dominio del concepto de Liderazgo y conocer los tipos de liderazgo	Participar activamente en los equipos de trabajo, asumiendo roles de liderazgo, para cumplir los objetivos planteados.	Interés por conocer como liderar. Actitud indagadora ante la teoría propuesta.
Comprensión de las estrategias de comunicación asertiva	Aplicar técnicas de liderazgo, de acuerdo al entorno.	Reflexión grupal sobre el tipo de comunicación en situaciones laborales. Expresión de sentimientos personales ante las experiencias expresadas. Respeto a la opinión ajena.
Capacidad de trabajo en equipo	Aplicar las estrategias en la toma de decisiones para elegir la mejor opción frente a un problema.	Valorar las experiencias de las demás personas Actitud crítica ante las teorías presentadas. Tolerancia con las otras personas participantes.
Habilidad para reconocer relaciones interpersonales adecuadas		Reflexión individual sobre las propias relaciones con los demás. Valoración individual de habilidades que posee y que puede mejorar para fortalecer las relaciones interpersonales.
Identificar estrategias para la toma de decisiones.		Reflexión grupal sobre los tipos de decisiones y reconocer cual es la que mejor se adapta al entorno.

Nota: Elaboración propia

Referencias

- Blasco-León, M., & Ortiz-Luis, S. R. (2016). Ética y valores en enfermería. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano de Seguro Social*, 24(2), 145-9. http://revistaenfermeria.imss.gob.mx/editorial/index.php/revista_enfermeria/article/view/104
- Loor, M. J. R., Figueroa, V. P. V., Toala, N. A. R., Cedeño, J. D. C., & Delgado, K. B. R. (2022). Resiliencia en el personal de enfermería durante la pandemia covid-19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 645-660. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1912
- Molina, Z. (2014). *Fundamentos del Currículo*. EUNED.

Apéndice G

Plan de comunicación

"Liderar es cuidar"

Introducción

Justificación

Como menciona Moreno-Monsiváis (2022), “Una de las metas prioritarias de los sistemas de salud a nivel internacional es garantizar servicios de calidad, seguros, sostenibles, equitativos y aceptados por la población” (p.2), lo que lleva a comprender que las personas profesionales que lideran en esta área, deben contar con las habilidades necesarias para generar los cambios requeridos, adecuados a la realidad en la que están inmersos, parte importante de estos profesionales son las personas que ejercen la enfermería, ya que son la mayor fuerza laboral dentro de las instituciones de salud.

Al encontrarse en un entorno hospitalario, donde se experimentan cambios constantemente y se presentan retos particulares, es necesario contar con personal altamente capacitado, que cuente con las habilidades para hacerle frente a las situaciones diarias, por lo cual se presenta el proyecto “Liderar es cuidar”, el cual pretende contribuir al desarrollo de las habilidades de liderazgo de las personas profesionales en enfermería del área de hospitalización en oncología del Hospital Nacional de Niños.

“Liderar es cuidar” consta de 5 talleres presenciales, en los cuales se abordarán los temas de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y toma de decisiones, desde un enfoque de salud mental, los cuales se eligieron de acuerdo a un proceso de análisis de entrevistas a las jefaturas del área de enfermería, profesionales de enfermería y a una revisión bibliográfica.

Con el fin de dar a conocer el proyecto “Liderar es cuidar” se ha diseñado este plan de comunicación, para garantizar la transmisión correcta del mensaje entre la población meta y la persona encargada del proyecto.

Objetivos

Objetivo General

- Desarrollar una estrategia de comunicación para dar a conocer el proyecto “Liderar es cuidar” a los profesionales de enfermería del área de hospitalización en oncología del Hospital Nacional de Niños.

Objetivos Específicos

- Dar a conocer la importancia del proyecto “Liderar es cuidar” y su impacto en el quehacer profesional en enfermería.
- Incentivar la participación de las personas profesionales en enfermería en el proyecto “Liderar es cuidar”
- Elaborar los mensajes dirigidos a la población meta detallando las características del proyecto “liderar es cuidar”

Estrategia de comunicación

Divulgación

Caracterización del público meta

El público meta son personas profesionales en enfermería, trabajadoras del Hospital Nacional de Niños, del área de hospitalización en oncología, las cuales laboran en jornadas rotativas de 6:00 a 2:00 pm, de 2:00 pm a 10:00 p.m. y de 10:00 pm a 6:00 am, lo cual tiene un impacto importante para el diseño y la implementación del proyecto, estas jornadas rotativas implican un reto físico y emocional para el personal, por lo cual se debe presentar un documento flexible a las condiciones planteadas. Esta población cuenta con profesionales jóvenes, así como con personas con años de experiencia, que conviven con otros miembros del equipo de salud como médicos, auxiliares de enfermería, asistentes de pacientes, farmacéuticos, terapistas respiratorios, entre otros.

Mensaje

Se desea transmitir un mensaje que evidencie la importancia de adquirir y mejorar habilidades de liderazgo específicas para el desarrollo profesional en enfermería, que les ayuden a asumir los retos diarios, por medio del proyecto “Liderar es cuidar”.

Matriz de trabajo

Objetivo Específico	Acción	Mensaje	Público Meta	Canal	Periodicidad	Responsable
Dar a conocer la importancia del proyecto “Liderar es cuidar” y su impacto en el quehacer profesional en enfermería.	Realizar y compartir Brochure	Informar en qué consiste el proyecto, los objetivos, expectativas y beneficios.	Profesionales en enfermería del área de hospitalización oncología del HNN.	Pizarras informativas Correo electrónico institucional	Mensual Quincenal	Persona directora del proyecto
Incentivar la participación de las personas profesionales en enfermería en el proyecto “Liderar es cuidar”	Realizar y compartir afiche del proyecto	Se da a conocer el nombre del proyecto, la metodología, los objetivos, contenidos, duración y el contacto en caso de consultas.	Profesionales en enfermería del área de hospitalización oncología del HNN.	Pizarras informativas Correo electrónico institucional	Mensual	Persona directora del proyecto
Elaborar los mensajes dirigidos a la población meta detallando las características del proyecto “Liderar es cuidar”	Elaborar capsulas informativas	Detalles cortos de los contenidos del proyecto “Liderar es cuidar”	Profesionales en enfermería del área de hospitalización oncología del HNN.	Correo electrónico institucional	Semanal	Persona directora del proyecto

Nota: Elaboración propia

Identidad del proyecto “Liderar es cuidar”

La identidad del proyecto es importante ya que brinda un primer acercamiento entre la población y la propuesta educativa, llama a despertar el interés y lograr que las personas estudiantes se sientan motivadas a participar en él. Para la selección del nombre del proyecto se realizaron varias propuestas a un trabajador del área de enfermería de la institución y en conjunto con la directora del mismo se eligió “Liderar es cuidar”, ya que enfermería tiene como esencia el cuidado, es una relación terapéutica entre la persona profesional y el paciente, que incluye aspectos físicos, sociales, emocionales y espirituales.

Con respecto a la imagen seleccionada, se le solicitó a la inteligencia artificial de la página web [pixlr.com](https://www.pixlr.com), el día 11 de marzo de 2025, lo siguiente: “Crea un logo minimalista para el proyecto llamado "Liderar es cuidar" dirigido a profesionales de enfermería pediátricos” y suministró una imagen que simboliza un corazón formado en apariencia por dos manos, lo que se relaciona con la labor de enfermería al ser parte fundamental en la recuperación de los pacientes y su labor diaria donde su instrumento principal de trabajo son sus manos, como se muestra en la figura G1, se mantiene en color azul ya que transmite calma y tranquilidad, también es un color que al ser utilizado como “código azul” dentro del hospital llama a actuar rápidamente debido a que significa que se está presentando una emergencia que debe ser atendida de inmediato, para una mayor comprensión se le agregó el lema del proyecto en la parte inferior de la imagen.

En las figuras G2 y G3 se presentan el brochure informativo y el afiche del proyecto, respectivamente.

Figura G1

Logo y lema del proyecto “Liderar es cuidar”



Nota: La imagen se realizó con IA por medio de la página web [pixlr.com](https://www.pixlr.com) y se adaptó al lema del proyecto.

Se confecciona el brochure de la figura E2 y el afiche de la imagen E3, con el fin de colocarlo en las pizarras informativas y socializarlo con el personal.

Figura G2

Brochure informativo del proyecto “Liderar es cuidar”

**LIDERAR
— ES CUIDAR —**

TODO
LO QUE NECESITÁS
PARA LIDERAR

Inscríbete al correo
jlcastroc@ccss.sa.cr

Súmate a la iniciativa y
demostrará que liderar también
es cuidar

**LIDERAR
— ES CUIDAR —**

CONTÁCTANOS:

Jéssica Castro Chinchilla
jlcastroc@ccss.sa.cr

Objetivo del proyecto

Fortalecer las habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y toma de decisiones.

- Desarrolla tu liderazgo!!
- Comparte experiencias!!
- Impacta en tu labor diaria!!

Talleres

- LIDERAZGO
- COMUNICACIÓN
- TRABAJO EN EQUIPO
- RELACIONES INTERPERSONALES
- TOMA DE DECISIONES

Lugar: Aula de enfermería

Duración: 60 a 70 minutos por taller

Periodicidad: 1 taller al mes

Nota: Creación propia

Figura G3

Afiche informativo del proyecto “Liderar es cuidar”

¡Liderar también es cuidar!

LIDERAR
— ES CUIDAR —

¡Sé parte del proyecto que te ayudará a fortalecer tus habilidades de liderazgo!

Talleres

- ✓ Liderazgo
- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Toma de decisiones

Detalles e Inscripción

jlcastroc@ccss.sa.cr

Nota: Creación propia

Referencias

Moreno-Monsiváis, M. G. (2022). Hacia la transición a un liderazgo empoderado y resiliente en los profesionales de enfermería. *Aquichan*, 22(4), e2241. <https://doi.org/10.5294/aqui.2022.22.4.1>

Pilar Pte Ltd. (2025). Pixlr (versión del 28 de marzo) [Modelo de lenguaje amplio]. <https://pixlr.com/>