

Liderazgo en servicios de alimentación y nutrición hospitalarios en Medellín y Montevideo: Percepción de los profesionales en nutrición gestores

Liderança em serviços de alimentação e nutrição hospitalares em Medellín e Montevideu: Percepção dos gestores profissionais de nutrição

Andrea Echegoyen Ron

Universidad de la República - Escuela de Nutrición - Licenciada en Nutrición. Magister en Recursos Humanos y Gestión del conocimiento. Profesora Agregada Unidad Académica Departamento de Administración de la Escuela de Nutrición de la Universidad de la República..

<https://orcid.org/0009-0009-8382-7970>

Diana María Orozco-Soto

Universidad de Antioquía. Escuela de Nutrición y Dietética. Nutricionista Dietista, Magíster en Ciencias de la Alimentación y Nutrición Humana. Doctora en Educación - Profesora Titular Escuela de Nutrición y Dietética. Nodo Servicios de Alimentación y Nutrición a Colectividades. Grupo de Investigación -GESANC-: Gestión de Servicios de Alimentación y Nutrición a Colectividad.

<https://orcid.org/0000-0002-8174-2772>

Isabel Petronio Pera

Universidad de la República - Escuela de Nutrición - Licenciada en Nutrición. Magister en Educación. Profesora Adjunta Unidad Académica Departamento de Administración de la Escuela de Nutrición de la Universidad de la República.

<https://orcid.org/0009-0000-0540-271X>

José Hernando Giraldo-Giraldo

Universidad de Antioquía Escuela de Nutrición y Dietética. Nutricionista Dietista. Licenciado en Educación Física, Recreación y Deportes.

<https://orcid.org/0009-0002-4839-2253>

Ana Laura López Piñeyro

Universidad de la República Escuela de Nutrición - Licenciada en Nutrición. Docente Asistente Unidad Académica Departamento de Administración de la Escuela de Nutrición de la Universidad de la República.

<https://orcid.org/0009-0004-5051-4429>

E-mail: Andrea Echegoyen Ron - aechegoyen@nutricion.edu.uy

Resumen

Objetivo: Estudiar la percepción de los profesionales de la nutrición gestores de servicios de alimentación hospitalarios en Montevideo y Medellín, sobre su liderazgo y las habilidades necesarias para su ejercicio. Método: Estudio cualitativo fenomenológico. Incluyó profesionales de instituciones hospitalarias de alta complejidad, con más de dos años de experiencia en el cargo de conducción que aceptaron participar. Se realizaron entrevistas semiestructuradas individuales virtuales y se analizó la información en matrices de hojas de cálculo por categorías

de interés, garantizando la saturación de datos. Resultados: Participaron cinco profesionales de cada ciudad, en su totalidad mujeres, y principalmente de servicios por autogestión. Las profesionales comprenden al liderazgo como un proceso, y la capacidad de motivar y orientar al equipo hacia el logro de objetivos, destacando como habilidades necesarias la comunicación, escucha, empatía y resolución de conflictos. Reconocen la experiencia como un aspecto relevante para la construcción y ejercicio de este. Conclusión: Las profesionales gestoras de los servicios de alimentación hospitalarios en ambas ciudades presentan percepciones similares en relación con el liderazgo. Coinciden en la forma de valorarlo, comprenderlo, y desarrollarlo. A su vez, se consideran líderes en su trabajo y reconocen que parte de las habilidades que destacan como necesarias las han desarrollado o fortalecido en la experiencia profesional.

Palabras clave: Liderazgo. Nutricionista. Servicio de Alimentación en Hospital. Capacidad de Liderazgo y Gobernanza (DeCs).

Resumo

Objetivo: Estudar a percepção dos profissionais de nutrição que gerenciam serviços de alimentação hospitalar em Montevideu e Medellín, sobre sua liderança e as competências necessárias para seu exercício. Método: Estudo fenomenológico qualitativo. Foram incluídos profissionais de instituições hospitalares de alta complexidade, com mais de dois anos de experiência em cargos de liderança, que aceitaram participar. Foram realizadas entrevistas virtuais individuais semiestruturadas e as informações analisadas em matrizes de planilhas por categorias de interesse, garantindo a saturação dos dados. Resultados: Participaram cinco profissionais de cada cidade, todas mulheres, e principalmente de serviços de autogestão. Os profissionais entendem a liderança como um processo, e a capacidade de motivar e orientar a equipe para o alcance dos objetivos, destacando a comunicação, a escuta, a empatia e a resolução de conflitos como competências necessárias. Reconhecem a experiência como aspecto relevante para sua construção e exercício. Conclusão: Os profissionais gestores dos serviços de alimentação hospitalar de ambas as cidades apresentam percepções semelhantes em relação à liderança. Concordam na forma de valorizá-lo, compreendê-lo e desenvolvê-lo. Ao mesmo tempo, consideram-se líderes no seu trabalho e reconhecem que algumas das competências que destacam como necessárias foram desenvolvidas ou reforçadas na experiência profissional.

Palavras-chave: Liderança. Nutricionistas. Serviço Hospitalar de Nutrição. Capacidade de Liderança e Governança.

INTRODUCCIÓN

El desempeño laboral de los profesionales de la nutrición en los diferentes ámbitos de acción es un escenario para el desarrollo de habilidades de liderazgo, ya que la experiencia es una oportunidad para que éstos analicen las situaciones que afrontan, la forma de asumir su rol de líder y como este está vinculado a los valores

individuales¹. Estos profesionales tienen el desafío de liderar equipos para alcanzar altos grados de desempeño, en múltiples contextos¹. Asimismo, las organizaciones reclaman profesionales de la nutrición creativos y emprendedores, expertos en las tareas inherentes a su quehacer y con múltiples competencias, entre las cuales se encuentra el liderazgo².

En el contexto sanitario, especialmente en instituciones hospitalarias, los servicios de alimentación y nutrición son los responsables de procesar y transformar los alimentos según estándares técnico-científicos para obtener un producto con atributos dietéticos, según las necesidades de cada usuario. Para alcanzar este cometido se requiere personal que tenga responsabilidad y autoridad para dirigir los procesos, asegurar la inocuidad de los alimentos y la formación de los miembros del equipo^{3, 4}.

Tanto en Uruguay como en Colombia^{5,6}, se establece que los profesionales de la nutrición pueden dirigir los servicios de alimentación de instituciones de salud, así como a los equipos que los integran. El directivo es la persona que está a cargo de una organización, está más centrado en la gestión administrativa, mientras que el líder está enfocado en los cambios y en construir relaciones de confianza con su equipo de trabajo⁷. Por tanto, la gestión y el liderazgo de los servicios de alimentación hospitalarios, constituye un aspecto central del rol de los profesionales de la nutrición en este ámbito⁸.

El liderazgo se ha definido como una relación de influencia en la que tanto líderes como colaboradores desempeñan un rol relevante. Una visión más tradicional es que se ve al líder como la persona que cuenta con seguidores, y que es la parte visible del grupo, que tiene la capacidad de comunicar de manera positiva inspirando a otros y los hace crecer profesionalmente, alcanzando óptimos resultados⁹.

En la actualidad no existe una única definición aceptada en relación con el liderazgo, dada la complejidad del concepto. Quienes se han dedicado a estudiarlo señalan que se trata de un complejo sistema de aprendizaje, con el argumento que versa sobre la capacidad de adquirir habilidades directivas. La efectividad del líder se da fundamentalmente por sus capacidades y habilidades para movilizar a sus seguidores y dirigirlos a que se esfuercen como grupo en la consecución de una meta común. Contemporáneas investigaciones señalan que aquellas personas que son conscientes de sus debilidades y habilidades tienen mayor probabilidad de ser líderes e influir sobre sus seguidores¹⁰.

Además, el liderazgo se identifica con ciertas habilidades que tiene un individuo para gestionar adecuadamente las situaciones que se presentan en su entorno y le permiten direccionar de forma eficiente una organización¹¹. La experiencia y aprendizajes de la vida diaria en el contexto en que se desempeña el profesional de la nutrición, sumado a la formación en el desarrollo de habilidades de liderazgo, favorecen el éxito de los proyectos liderados por éste¹.

A nivel organizacional los líderes deben desarrollar habilidades para la solución de problemas complejos, para construir la solución de esos problemas y destrezas sociales, como la persuasión, negociación y toma de decisiones⁷.

En definitiva el liderazgo, como cualquier comportamiento del ser humano, está sujeto a características invariables del individuo, como la personalidad, su historia de aprendizaje, sus motivaciones, valores, actitudes, creencias, habilidades y conocimientos; y que a la vez este comportamiento se modela en un escenario social concreto, dentro de un espacio geográfico específico, en un momento histórico, por tanto, los aspectos de este contexto determinan su efectividad¹².

De acuerdo con Pinzón¹ el liderazgo de los profesionales de la nutrición se desarrolla a través de tres escenarios posibles tales como, programas de formación formal, programas de formación de prácticas y desarrollo de competencias de liderazgo desde la experiencia de campo. Sin embargo, la literatura específica es escasa, particularmente en el ámbito de servicios de alimentación y nutrición hospitalarios. Considerando que el liderazgo de los profesionales constituye un aspecto fundamental para el alcance de los objetivos de la atención en salud, se hace relevante generar conocimiento en esta área.

La presente investigación tuvo la finalidad de estudiar la percepción de los profesionales de la nutrición que dirigen servicios de alimentación hospitalarios, sobre su liderazgo y las habilidades necesarias para su ejercicio, en Montevideo y Medellín en el período 2021-2022; en el marco del convenio interinstitucional vigente entre la Universidad de la República (Uruguay) y la Universidad de Antioquia (Colombia).

MÉTODO

Este estudio exploratorio, fue abordado desde un enfoque cualitativo, bajo la metodología de la investigación fenomenológica, debido a que está basado en el estudio de las vivencias, en los cuales se explora, describe y comprende lo que los

individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias con un determinado fenómeno, en este caso, el liderazgo^{13, 14, 15}. El proyecto y su implementación cumplió con las especificaciones del Decreto N° 158/19 de Uruguay sobre las investigaciones con seres humanos y obtuvo el aval del Comité de Ética en Investigación en septiembre de 2021.

Los sujetos de investigación son los profesionales en nutrición que dirigen Servicios de Alimentación en instituciones hospitalarias de las ciudades de Montevideo y Medellín, de acuerdo con los siguientes criterios de inclusión: Licenciadas/os en nutrición o nutricionistas-dietistas gestores de Servicios de Alimentación hospitalarios de alta complejidad, con un mínimo de dos años de experiencia en la dirección y a cargo a otros profesionales de la nutrición y trabajadores operativos en la producción y/o servicio de comidas.

La selección de la muestra se realizó en forma intencional y comprendió a cinco profesionales en cada ciudad. Los mismos aceptaron participar voluntariamente del estudio y firmaron el consentimiento informado.

Para la recolección de los datos se utilizó una entrevista individual semiestructurada mediante la modalidad virtual para lo cual se usó videoconferencia por la aplicación Zoom debido a la situación de emergencia sanitaria. En la entrevista se indagó sobre las percepciones de las profesionales en relación con el concepto de liderazgo, cómo consideraban que lo aplicaban, si se percibían como líderes y qué habilidades entendían que eran requeridas para ejercer el liderazgo. El instrumento se validó previamente, con dos profesionales, una de Medellín y otra de Montevideo, con amplia trayectoria en la dirección de servicios de alimentación y nutrición hospitalarios de alta complejidad, con el fin de verificar la claridad de las preguntas y la posibilidad de que el profesional sujeto de la investigación tuviera la información y claridad necesaria para responderlas. Posteriormente a esta prueba piloto se realizaron las entrevistas a las profesionales seleccionadas dirigida por una de las investigadoras con la participación de otros integrantes del equipo. Durante las mismas se les solicitó habilitar la cámara para lograr una comunicación efectiva, dado el abordaje cualitativo del estudio. Aunque en Medellín se realizaron seis entrevistas efectivas, una de éstas finalmente se excluyó por no cumplir con el criterio de tener profesionales a cargo.

Las entrevistas fueron grabadas para su posterior visualización y transcripción, lo cual se informó previamente y en el consentimiento informado firmado por las

participantes. Se realizaron en el horario y fecha concertada con las profesionales, validando con ellas la posibilidad de conexión con los recursos tecnológicos necesarios y estables, desde un lugar donde otras personas ajenas a la investigación no interfirieran en el proceso o afectaran la libre respuesta.

Para el análisis e interpretación de los datos se realizó un registro textual de los testimonios de las participantes, respetando los modismos y acentos según su país de origen, con notas aclaratorias cuando se requirió durante el proceso de análisis y discusión. La información se dividió por categorías y subcategorías (Cuadro 1), con el objetivo de identificar la información más relevante en cuanto a las entrevistas: notas del entrevistador y transcripción. Se utilizó una matriz de análisis en hoja de cálculo para agrupar la información según estas categorías y subcategorías comprobando su saturación y suficiencia para la comprensión del fenómeno de interés (codificación axial). Para garantizar la confidencialidad, las transcripciones fueron codificadas en letra mayúscula. Para el caso diferenciado se hizo con la abreviatura de tres letras de cada país (URY- COL) y un número consecutivo según correspondió en el orden de las entrevistas realizadas (01, 05) Ejemplo: URY-04; COL-02.

Cuadro 1 - Categorías y subcategorías de interés en la investigación

Categoría Principal	Subcategoría
Concepto de Liderazgo	Cómo lo definen - Cómo lo entienden
	Cómo lo aplican en su desempeño laboral
	Percepción sobre su liderazgo
Habilidades de liderazgo	Necesarias para ser un buen líder, desde su experiencia
	Motivos por las que se consideran necesarias
	Las que consideran, han desarrollado

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las Nutricionistas Dietistas (Medellín, Colombia) y las Licenciadas en Nutrición (Montevideo, Uruguay) incluidas en el estudio fueron todas mujeres, con una experiencia profesional de más de dos años dirigiendo servicios de alimentación y

nutrición, aunque se destaca que en la ciudad de Montevideo las profesionales reportaron una experiencia profesional de más tiempo en el cargo. Respecto al tipo de servicio, solo uno de los diez servicios participantes opera por tercerización y se encuentra en Medellín. Es de destacar que en Montevideo las licenciadas en nutrición tienen a cargo profesionales del servicio de alimentación y de atención nutricional clínica hospitalaria y ambulatoria, mientras que en Medellín, sólo tienen a cargo las nutricionistas del servicio de alimentación que se diferencian de la dirección de nutrición clínica que trabaja de manera separada, lo cual explica la diferencia en el número de profesionales que depende de ellas, siendo el personal operativo similar en ambas ciudades (Cuadro 2).

Cuadro 2 - Años de experiencia en la dirección de servicios de alimentación y personal dependiente de las profesionales participantes por ciudades.

Aspectos	Montevideo	Medellín
Años promedio de experiencia profesional de dirección	11 (Máx. 17 Mín. 3)	5 (Máx. 11 Mín. 2)
Cantidad promedio de profesionales en nutrición a cargo	22 (Máx. 40, Mín. 9)	4 (Máx. 9 Mín. 1)
Cantidad promedio de personal operativo a cargo	69 (Máx. 130, Mín. 32)	66 (Máx. 123 Mín. 29)

Categoría 1: Concepto de liderazgo.

a. Subcategoría: Cómo lo entienden o definen

Respecto a cómo las profesionales entienden el concepto de liderazgo, en Montevideo las Licenciadas en Nutrición lo asocian a un proceso de influencia sobre el personal a cargo con la finalidad de alcanzar los objetivos. Lo vinculan a lograr esos objetivos a un nivel superior desde la perspectiva del servicio de alimentación, pero también posicionándose a nivel institucional. Destacan a los colaboradores como parte esencial del proceso y la necesidad de generar confianza, armonía y oportunidades para ellos. Entienden que se asocia a ciertas habilidades por parte del líder como la motivación. Refieren que el liderazgo se construye desde la experiencia. Así lo exponen, algunas de las entrevistadas:

“Se va forjando, haciendo y si no los llevas bien, no tenés éxito (...) Líder es una persona que moviliza, transmite, lograr cosas, a un nivel más grande (...) Lograr que funcione cada día mejor y ayudar a la gente a formarse” (URY-01).

“Ser líder es influenciar, cambiar al otro, que las cosas salgan bien, es un reto(...) Apunta al ser humano, no hay una sola forma(...) Que se cumplan los objetivos del servicio y de la institución de la mejor manera” (URY-02).

“Es de construcción diaria, involucrándose y participando con la gente y generando confianza (...) Es un proceso” (URY-04).

“Quien es líder tiene habilidades para liderar, es muy difícil (...) Tiene que llevar adelante todas las propuestas, motivar” (URY-05).

Para el caso de las nutricionistas dietistas de Medellín, éstas conciben el liderazgo como un proceso de acompañar y enseñar al personal a cargo, con el ejemplo, ser guías, orientadoras, con una escucha atenta y disponibles para conocer a las personas y atender sus requerimientos, propiciando una buena comunicación, también destacan la importancia de tener claro los objetivos del proceso y el servicio de alimentación para poder ejercerlo.

En este sentido, algunas participantes expresaban:

“...para mí es un acompañamiento, (...) el líder debe de estar acompañando, debe estar al lado de esa persona que está haciendo una labor, para guiarla, para motivarla, para direccionarla, cierto, pero para mí el liderazgo debe ser un acompañamiento constante” (COL-01).

“El liderazgo para mí es digamos un proceso que implica comunicación y que implica participación de la gente, cierto, entonces el líder es el que tiene ideas y el que las pone al servicio de los demás y que también acepta las ideas de los otros para que en conjunto podamos hacer, del trabajo y del servicio que sea bueno, cierto, y que sea eficiente” (COL- 05).

“Para mí el liderazgo o el líder es la persona que tiene la responsabilidad de encaminar al grupo de trabajo hacía unos objetivos, cierto, entonces no es el de mandar, es el de facilitar los procesos, mostrar el camino, debe tener para mí mucho más incluso poder de dirigir, debe tener poder de convencer, creatividad para encontrarle solución a las múltiples dificultades o problemáticas que se presentan en el día a día” (COL-06)

Este concepto ha sido estudiado desde hace más de cincuenta años, especialmente en las ciencias administrativas y económicas, por su relevancia en el desarrollo de las organizaciones, y ha atravesado importantes discusiones sobre su definición. A pesar de las múltiples formas de abordaje, el liderazgo se concibe por diferentes autores como la capacidad de dirigir, motivar, inspirar y ejercer influencia en un grupo de personas y orientar los esfuerzos para el cumplimiento de objetivos comunes, definiciones que han orientado el desarrollo de estudios en el área de la salud^{9, 16-18}.

Se destaca entonces la coincidencia entre lo expresado por las profesionales sobre cómo entienden el liderazgo y los referentes teóricos en las que se destaca al líder como quien motiva, influencia y orienta a su equipo de trabajo a alcanzar las metas, para este caso en el servicio de alimentación, donde tanto líderes como colaboradores desempeñan un rol relevante. Asimismo, ven el liderazgo como un proceso, aunque las profesionales de Medellín lo definen como “proceso de acompañamiento” y las montevideanas como “proceso de influencia”. En contraste con lo anterior, un estudio realizado con personal de enfermería de un hospital del sur de Chile¹⁸, el liderazgo fue percibido como un conjunto de características que pueden estar asociadas a la persona, tales como credibilidad que demuestra, ser respetado, personalidad; y otras que podrían también ser entendidas como habilidades, tal como la capacidad de trabajo en equipo, de establecer metas y la empatía, aspectos que fueron descritos también como habilidades necesarias para el ejercicio del liderazgo por las participantes de este estudio, lo que se analizará más adelante.

Las entrevistadas de Uruguay declaran que la experiencia es un aspecto para considerar en la construcción del liderazgo, lo que coincide con el planteo de Pinzón¹, que afirma que la experiencia profesional es una oportunidad para analizar las situaciones y desarrollar habilidades de liderazgo. En otro estudio Muñoz¹⁰ refiere cómo la experiencia les permite a los líderes reconocer sus debilidades, por lo que tendrán mayor probabilidad de ejercer su liderazgo e influir en sus seguidores.

Subcategoría: Cómo ejercen el liderazgo en su desempeño laboral.

Sobre este aspecto, las profesionales en nutrición de Montevideo destacan la comunicación como un asunto crucial en el ejercicio de su liderazgo en el servicio de alimentación, vinculada especialmente a la escucha y la retroalimentación con el personal a cargo. Refieren que dar participación, motivación, oportunidades de

desarrollo y confianza, y evitar ser autoritarias, además de dar el ejemplo, como aspectos claves para poder ejercerlo. Algunas plantean que el liderazgo lo ejercen de diferente forma con los colegas que tienen a cargo y el personal operativo, considerando el nivel de conocimiento, la formación y el rol que desempeñan en el servicio.

Así lo declaraba algunas de ellas:

“Mostrar que lo que hago, lo digo también. Dar oportunidades para que ellos se puedan desarrollar, dar la derecha. Escuchando las solicitudes”. “Tiene dos facetas con los funcionarios y con tus pares” (URY- 01).

“No tan autoritariamente, sino a través del diálogo es la forma en que a mí me funciona de liderar el equipo. Que ellos sientan que hay una persona que los quiere escuchar.” Tener un feedback con los funcionarios en un ambiente privado. Buscar en las personas que las puede motivar, ir conociendo a la persona. El ser ejemplar, reconocerse como humano me parece que cuando uno se equivoca también lo tiene que reconocer” (URY-03).

“Líder participativo pero llegado el momento en el cual no hay un consenso vas a tener que ser un líder autocrático, tenés que definir. Una cosa es cómo aplico el liderazgo o como trato de hacer el liderazgo a nivel de lo que son las colegas. Y otra cosa es cómo aplico el liderazgo en lo que es el resto de los funcionarios” (URY-05).

En el caso de las nutricionistas dietistas colombianas, lo expresan de una manera más orientada al proceso, en la medida que plantean el ejercicio de su liderazgo desde la planificación del trabajo de manera estratégica y de acuerdo con los objetivos trazados, así como la supervisión, verificación y comunicación permanente para identificar acciones correctivas con el equipo de trabajo y aplicarlas. Pero desde lo personal, también destacan que es relevante reconocer al personal a cargo desde su individualidad y aporte al equipo, escucharlos y estar dispuesto a enseñarles, acompañar y orientar cuando así es necesario. Algunos de sus testimonios fueron:

“Soy de puertas abiertas”, siempre saludo a mi equipo y mantengo mi oficina de puertas abiertas para lo que ellas necesiten y atenta a todas las situaciones que ocurren, incluso aunque se esté terminando el turno o esté por fuera del turno laboral, estoy atenta a las novedades y lo que se requiera. (...) También me gusta

enseñar, de modo que cuando hay alguna inquietud o veo que no tienen el conocimiento para la tarea, voy y le explico, y lo hacemos juntas para enseñarle y que ella confíe y aprenda. Por eso hay que saber también. el líder enseña con el ejemplo” (COL-01).

“Conociendo a las personas que están a mi cargo, desde el proceso de selección, entrenamiento y luego en su trabajo. Me gusta conocer no sólo quién es, sino qué lo motiva, reconocerlo como persona, eso es clave, que sientan que me preocupo por ellas, ganarme su confianza y eso hace que ellos también traten de dar siempre lo mejor de sí” (COL-02).

“Siempre parto de la programación de cosas que hay por hacer en el servicio, para revisar, coordinar, solucionar las dificultades del día y orientar a la gente” (COL-06).

Las profesionales de ambas ciudades destacan la motivación, dar el ejemplo, la escucha y comunicación asertiva con los funcionarios como aspectos esenciales en el ejercicio de su liderazgo, lo que se asemeja a un estudio con enfermeros gestores en Brasil¹⁹ en el cual se refieren también estos aspectos como fundamentales para ejercer el liderazgo; y así mismo, se encuentra coincidencia en relación a preferir un estilo participativo de liderazgo en lugar de un estilo autoritario que podría ser negativo para el equipo de trabajo.

Este aspecto de cómo las profesionales ejercen el liderazgo, se puede asociar al planteo de Alcázar²⁰, que refiere que el comportamiento del líder tiene dos dimensiones, la enfocada en las tareas y en el personal, y que a su vez depende del contexto. Considerando las diferentes estrategias que refieren las participantes de ambas ciudades, se podría sostener que sí bien su comportamiento está más dirigido a las personas de acuerdo con los factores del entorno, éste también se orienta a las tareas cuando así lo requieren.

Subcategoría: Percepción de las profesionales sobre su liderazgo.

Las profesionales entrevistadas de Montevideo se auto perciben líderes del servicio de alimentación, y lo asocian fundamentalmente al cumplimiento de los objetivos propuestos, y al reconocimiento que reciben por parte del personal a cargo, como tales. Se destaca nuevamente la calidad de la comunicación en el ejercicio de su liderazgo.

Algunas lo expresaban de la siguiente forma:

“Sí, creo que soy un líder que lleva adelante un servicio, me puedo dar cuenta que sí, que obtengo resultados hacia los lugares que yo quiero ir y me parece que capaz que desde ese punto de vista puede ser sí, que ejerza un liderazgo” “Si soy o no soy una líder, lo dirán los otros, yo no lo sé” (URY-01).

“Sí me considero líder, es que yo no lo digo, es que me lo dicen los otros, entonces debo ser líder. Porque hay una buena comunicación, hay intercambio, escucho, me parece que sí” (URY-02).

“Y bueno en realidad sí. Hay hechos que me demuestran o cosas que dicen los funcionarios que me hacen pensar que sí. Lo otro que me hace pensar que bueno, en algo podré estar influyendo es en que bueno, vamos logrando los objetivos” (URY-03).

“Depende de los días, es muy difícil. Porque depende de los objetivos que te hayas planteado, a veces si encontrás el camino para poder liderar y llegar a ese objetivo. Creo que a grandes rasgos soy líder” (URY-05).

En Medellín las profesionales también se auto perciben líderes del servicio que dirigen, y valoran que para serlo influye la experiencia, la capacidad de orientar al personal, de ser empático con ellos y de asumir integralmente las responsabilidades del cargo, desempeñando una posición de guía y acompañante del proceso y las personas. Sus expresiones fueron:

“La verdad sí. Porque en mi experiencia que ya son varios años, (...) he tenido la oportunidad de trabajar con diferentes tipos de personas y gracias a Dios a mí no me ha ido pues mal nunca con esto (...) Es entender al otro, es acompañarlo en su labor, es enseñar si no sabe, corregirlo si se equivoca, y todo con el fin de cumplir el objetivo principal que es prestar el servicio de alimentación y cumplir con lo que está exigiendo pues como nuestros pacientes y lo que ellos necesitan, cierto, entonces sí, sí me considero” (COL-01).

“Sí, porque amo lo que hago, me gusta, tengo el conocimiento y siempre me reto a mí misma. Tengo mucha experiencia en la empresa, pero a pesar de los años, siempre aprendo de mi equipo de trabajo profesional y personalmente, y nunca me aburro” (COL-02).

“Sí claro, yo me considero que soy líder con las cosas buenas que tiene un líder pero también con falencias porque pienso pues que los líderes no somos perfectos y si por ejemplo estamos buscando lo mejor y nunca se llega al tope, cierto, porque

la vida nos enseña que nunca acabamos, que siempre hay cosas por aprender, por mejorar, por compartir, entonces cuando uno cree que terminó una tarea, apenas es que está comenzando otra” (COL-05).

Las profesionales se consideran líderes en su trabajo, y ante sus equipos, en tanto sienten que logran las metas y los objetivos del proceso de la mejor forma, lo que es coherente con su percepción sobre el liderazgo. También se sienten líderes por el reconocimiento de su equipo de trabajo, y además, porque lo relacionan con la experiencia y las habilidades que han adquirido con los años; situación similar fue reportada por Sartor¹⁶ en su estudio donde los colaboradores del servicio reconocieron en los profesionales en nutrición gestores que tenían habilidades necesarias que les permitían conducir con seguridad, tales como: resolver las dificultades y saber recuperarse. A su vez, en este mismo estudio se afirma que si los profesionales de nutrición saben liderar, logran un mayor desempeño en las actividades de los liderados.

Categoría 2: Habilidades del liderazgo

Subcategoría: Habilidades de liderazgo necesarias para ser un buen líder, desde su experiencia.

Las profesionales de Montevideo refieren que desde su experiencia la comunicación, especialmente el escuchar, resolver los problemas, la capacidad para delegar, el trabajo en equipo, la motivación y la empatía, son habilidades que contribuyen a llevar adelante un buen liderazgo. Reconocen la honestidad, la coherencia, la ética y el autoconocimiento como habilidades, pero éstas también podrían comprenderse como valores individuales.

Así lo expresaban, algunas de las entrevistadas:

“Honestidad. Reconocer que te podés equivocar. Escuchar a la gente (...) Empatía. Solucionar problemas (...) Coherencia en todo lo que hacemos. Ser equilibrados. Motivar a la gente” (URY-01.)

“Saber escuchar, buscar información (...). Confiar en la gente y saber delegar me costó mucho. Honestidad. Reconocer los límites propios y poner límites” (URY-02).

“La principal, es el escuchar, es el escuchar pero en el más amplio sentido de la palabra, escuchar no solo lo referente a lo laboral sino escuchar al compañero,

escuchar al funcionario, escuchar al trabajador. La capacidad de negociar. Delegar cuando hay que delegar” (URY-04).

“La comunicación. La empatía. Trabajar en equipo. Tener una hoja de ruta, ser ético. El saber delegar y comprometer a la gente”. (URY-03)

En Medellín las profesionales plantean que la empatía, comunicación, capacidad de trabajo en equipo, resolución de problemas, el manejo de las emociones, son fundamentales para ejercer el liderazgo y lidiar con el estrés que conlleva su función. Destacan también ser estratégicas, creativas y carismáticas, siendo éstas más que habilidades, características personales. Lo refieren así:

“(…) tener desarrollada esa habilidad de la escucha y también el respeto, otra fortaleza pues es la paciencia porque de verdad pues es muy necesaria...” (COL-01).

“Saber trabajar bajo presión. (...) Ser estratégicos para poder desarrollar los proyectos, cierto, y como esa habilidad que tenés que desarrollar para conocer a las personas. (...) La empatía pienso que es algo que se debe tener. (...) El sentido de pertenencia en el trabajo, que uno lo tiene que reflejar con la gente. (...) Capacidad de resolución que hay que tener impresionante frente a cualquier situación para uno poder tener la calma y poder tener como una resolución de problemas” (COL-04).

“La comunicación, (...) saber manejar las emociones para no ser impulsivo, ser muy empático y centrado a la hora de responder. La creatividad y ser capaz de trabajar en condiciones de estrés, (...) el carisma para dar respuesta a todas las responsabilidades” (COL-06).

Las profesionales de Montevideo y Medellín refieren que la comunicación es una habilidad necesaria para el liderazgo, tanto el “escuchar” como la “empatía” para relacionarse con el equipo y comprender las diferentes situaciones que se presentan en el grupo de trabajo, lo cual indica la importancia de una capacidad analítica, de valorar a todos los actores y reconocer el papel de cada uno, más allá de la mera dirección o asignación de tareas tal como lo plantean algunos autores, como características relevantes del liderazgo^{7, 10, 16}.

Otras habilidades destacadas fueron la capacidad de resolver problemas que a su vez implica creatividad y destreza para lidiar con el estrés, el manejo de las emociones (inteligencia emocional), y trabajar bajo presión, lo que coincide con los resultados

de las investigaciones sobre la percepción del perfil de liderazgo en profesionales de nutrición y enfermería^{16,18} y con la teoría donde se describe que a nivel organizacional los líderes deben desarrollar habilidades para la solución de problemas complejos⁷.

El saber delegar y el interés de continuar aprendiendo se identificaron por las profesionales, también como habilidades necesarias, por lo que se puede comprender la importancia que éstas le otorgan al personal a cargo en el dar el ejemplo e influir positivamente en ellos y realizar acompañamiento cuando es necesario, lo cual mencionaron cuando se les preguntó respecto sobre el concepto y el ejercicio del liderazgo. Estos rasgos son relevantes en el proceso de liderazgo y contribuyen a generar confianza con el equipo, aumentar la motivación y generar mejores resultados^{17,19,21}.

Subcategoría: Motivos por los que consideran necesarias esas habilidades.

Las profesionales de Montevideo expresan que las habilidades referidas son necesarias para motivar e interiorizar a las personas en el trabajo del servicio. Colectivizar la información y cumplir con los objetivos.

“Porque trabajamos con seres humanos. Tenés que dar participación. Me parece que es importante, si quiero que la persona se desarrolle, crezca y haga las cosas bien, tengo que tratarla de esta manera” (URY-02).

“El escuchar, no solo el escuchar la propuesta o la generación de alternativas o soluciones sino el escuchar desde lo humano, es no perder esa humanidad. El colectivizar, el incluir al otro en las propuestas, en las soluciones, en la resolución de problemas, creo que esa es una habilidad muy importante y qué te hace transitar a buenos resultados y fortalece de alguna forma la imagen del liderazgo” (URY-04).

“He pasado por varias jefaturas y he sufrido. Hay que interiorizarlos, para mí eso es fundamental, hay que hacerles entender por qué las propuestas, por qué los objetivos, cuál es el rol que cumple la persona, darle la importancia como ser humano dentro de toda la organización, para mí es fundamental eso” (URY-05).

En este aspecto, las nutricionistas de Medellín manifestaron que, tener estas habilidades, facilitan la labor diaria, el cumplimiento de los objetivos y favorece el ambiente de trabajo. Ellas lo expresaron así:

“La empatía es importante para ser capaz de entender al otro, qué le pasa, qué lo afecta y ser capaz de abordar y corregir mejor la situación para que las cosas

salgan bien y el objetivo se cumpla, haciéndolo de una manera más tranquila para todos” (COL-01).

“Porque las personas nos movemos por emociones y sentimientos y las situaciones personales nos afectan, por eso hay que procurar el mejor trato con todos. Estas competencias nos ayudan al manejo interpersonal, y hace que el nivel de desarrollo de todas las situaciones del servicio, se afronten de una mejor manera” (COL-02).

“Porque en los servicios de alimentación emergen muchas situaciones que requieren una respuesta rápida, por ello, hay que ser capaz de resolverlas y eso implica ser capaz de tener calma, saber qué tiene que hacer, y cómo puede apoyarse en el personal. Por eso hay que tener claros los objetivos y una planeación bien hecha en coherencia con ellos” (COL-04).

Hay coincidencia entre las profesionales sobre la importancia de estas habilidades para lograr mejores resultados, con un equipo de trabajo más motivado, lo cual favorece un ambiente laboral agradable donde es posible solucionar las múltiples situaciones que se presentan en el servicio de alimentación y nutrición de una manera más creativa, ágil y efectiva. Esta percepción ha sido reportada por otros profesionales del área de la salud en diversos estudios, donde se destaca la importancia de éstas y otras habilidades para alcanzar mejores resultados^{10,16,19,21,22}.

Subcategoría: Habilidades que consideran han desarrollado.

Las habilidades que las entrevistadas de Montevideo reconocen han desarrollado son las mencionadas por ellas como necesarias, sin embargo, para algunas el delegar, trabajar en equipo y la comunicación, en especial la escucha, requirieron un proceso más largo de fortalecimiento y a su vez plantean la necesidad de mantenerlas en el tiempo. Así lo mencionaron:

“Delegar, que me costó mucho. El escuchar. Reconocer cuando la gente hace bien el trabajo” “(...) he aprendido también a neutralizar problemas, eso en un liderazgo me parece que es muy importante también, o sea, el hecho de que vos puedas neutralizar problemas y dar soluciones a los problemas que te aparecen(...)” (URY-02).

“(...) con altibajos, a veces predomina más una, a veces predomina más la otra, siento como te decía al principio, que es una construcción diaria, por qué lo tenés que sostener en el tiempo” (URY-04).

“Creo que tampoco sabía escuchar, o sea, si bien yo recibía a los funcionarios, los escuchaba pero no los escuchaba realmente lo que ellos querían que yo escuchara, lo que ellos me querían transmitir. Tuve que aprender a negociar y dialogar con las autoridades, de determinada manera, tuve que aprender a trabajar en equipo” (URY-05).

En este tema, las profesionales de Medellín refieren las competencias desarrolladas desde sus propias particularidades, sin embargo, destacan la gestión del personal, el trabajo en equipo, la planeación estratégica, así como el manejo de las emociones y la empatía.

Algunos testimonios al respecto fueron:

“Bueno, yo pienso que, la que he desarrollado más es esa de la empatía, de ponerse en los zapatos del otro, porque pues yo me considero pues una persona tranquila, una persona pues que sabe escuchar, que, pero en el caminar de la vida con este proceso de esta experiencia laboral la verdad sí creo que esa es la que más he fortalecido...” (COL,01).

“Uno tiene que entender que uno como líder no es solo, cierto, que siempre tiene que estar rodeado de las otras personas y que en las otras personas hay ideas que son muy buenas y que te ayudan a pulir y a mejorar...” (COL, 05).

“...con la organización del trabajo, también planeación, planear todo, pues porque eso obviamente me facilita el trabajo a mí y les facilita el trabajo a las personas, entonces creo que han sido como las cosas que más de pronto he aprendido con la experiencia, sobre todo el manejo del personal” (COL, 06).

Las habilidades consideradas necesarias, y desarrolladas como son el diálogo, la escucha, la empatía y la capacidad resolutiva las perciben como esenciales para la práctica del liderazgo, vinculándose con los supuestos teóricos considerados. Hay coincidencia con el estudio realizado con nutricionistas gestores de servicios de alimentación y nutrición con respecto a la capacidad para resolver problemas¹⁶. A su vez, la importancia de desarrollar habilidades sociales como la empatía y la escucha también es identificada en la investigación de los enfermeros gestores¹⁹.

El desarrollo de estas habilidades promueve una buena relación entre líderes y liderados y la consecución de los objetivos, y algunas investigaciones también señalan que aquellas personas que son conscientes de sus debilidades y habilidades tienen mayor probabilidad de ser líderes e influir sobre sus seguidores²¹.

Nuevamente las profesionales destacan la oportunidad de valorar la experiencia como factor determinante para el análisis de las situaciones y por ende de su comportamiento como líderes, lo que se asocia a que el liderazgo es un complejo sistema de aprendizaje de habilidades directivas¹⁰. A su vez, estas habilidades que han desarrollado contribuyen a construir relaciones de confianza con su equipo de trabajo, hecho que se vincula más con la figura del líder⁷.

CONCLUSIÓN

Las profesionales gestoras de los servicios de alimentación hospitalarios de las ciudades de Montevideo y Medellín presentan percepciones similares en relación con el liderazgo. Los supuestos del concepto de liderazgo se asemejan a las referencias teóricas, en especial sus declaraciones se centran en la concepción de liderazgo como proceso y la importancia de mantener una alta motivación del equipo. Comparten ideas sobre la forma de comprenderlo, valorarlo y desarrollarlo para construir el vínculo con sus seguidores y el alcance de los objetivos organizacionales.

En sus testimonios muestran la capacidad para interpretar y dar significado a las experiencias de liderazgo, reconociendo una serie de habilidades, acciones y valores individuales que exige su rol de líder y que de alguna manera las posiciona ante sus colaboradores como tales. En la percepción de las habilidades de liderazgo, es notoria la importancia que le otorgan a la comunicación, en especial al escuchar, reforzando el valor que le dan a las personas como parte esencial del proceso.

Reconocen la experiencia como un elemento clave para analizar las situaciones difíciles, desarrollar habilidades e implementar estrategias con la finalidad de que las actividades se realicen de acuerdo con lo planificado, siempre orientado al cumplimiento de objetivos y metas.

Las profesionales valoraron el espacio de la entrevista como una oportunidad para la autorreflexión sobre su trayectoria profesional y su desempeño actual desde la perspectiva de su rol de líder en el servicio de alimentación y nutrición que gestionan; los hallazgos y los puntos de encuentro en la percepción de las colegas de ambas ciudades.

Este estudio constituye un acercamiento a la comprensión del liderazgo en nutricionistas gestores de servicios de alimentación hospitalarios en contextos sociales diferentes. Asimismo, es un aporte a considerar por los programas

académicos para fortalecer desde los contenidos y metodologías la formación en liderazgo para el área de la gestión de servicios de alimentación a colectividades y como competencia transversal en el diseño curricular con aplicación para el ejercicio profesional. Se hace necesario continuar explorando este fenómeno que se da en la interacción social de las organizaciones, incluyendo otras variables.

AGRADECIMIENTOS

El equipo investigador agradece a la Escuela de Nutrición de la Universidad de la República (Uruguay) y a la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquía (Colombia) por respaldar el desarrollo de este proyecto por parte de docentes y estudiantes de ambas instituciones por medio de convenio específico entre ambas dependencias en noviembre de 2019. Así mismo, agradece a las colegas Nutricionistas Dietistas y Licenciadas en Nutrición de Medellín (Colombia) y Montevideo (Uruguay) respectivamente, que participaron del estudio por su tiempo, disposición e inigualables aportes, para cumplir los objetivos del presente trabajo.

REFERÊNCIAS

1. Pinzón Espitia O. Escenarios de desarrollo de habilidades de liderazgo para el nutricionista-dietista. *Revista española de nutrición comunitaria*. 2014; 20 (1):29-34.
2. Suárez, C, Echegoyen, A, Sastre, M, Toledo, A Identificação das necessidades formativas dos licenciados em nutrição para construção de um curso de especialização na área da alimentação coletiva. *RASBRAN – Revista da Associação Brasileira de Nutrição*. 2016. Ano 7. [Internet]. 2016.(2):24-30.
3. Bejarano Roncancio JJ, Cortés Merchán AJ, Pinzón Espitia OL. Alimentación hospitalaria como un criterio para la acreditación en salud. *Perspect Nut Hum* [Internet]. 2017;18(1):77-3. Disponible en: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/nutricion/article/view/26496>
4. Martín Folgueras T, Velasco Gimeno C, Salcedo Crespo S, Segurola Gurrutxaga H, Benítez Brito N, Ballesteros Pomar MD, et al. Proceso de alimentación hospitalaria. *Nutrición Hospitalaria* 2019; 36: 734-42. <https://doi.org/10.20960/nh.02543>.
5. Uruguay. Decreto N.º 365/019. Por medio del cual se reglamenta la Ley 19.770 que regula el ejercicio de la profesión del licenciado en Nutrición. [Internet] 2019. Disponible en: <https://www.impco.com.uy/bases/decretos/365-2019>
6. Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Perfiles y competencias profesionales en salud. Perspectiva de las profesiones, un aporte al cuidado de la salud, las personas, familias y comunidades. [Internet] 2016; 145-149; 2016. Disponible en:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Perfiles-profesionales-salud.pdf>

7. Pautt Torres G. Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Rev Fac Ciencias Económicas Investig y Reflexión* [Internet]. 2011;19(1):213–28. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052011000100013&lng=en&nrm=iso&tlng=es
8. Saravia, L, Cortada, D, Echegoyen, A, Ibáñez, A, Ongay, E Capacitación de funcionarios de servicios de alimentación y nutrición. Montevideo, Uruguay: Universidad de la República; 2013.
9. Pereira Santana AE. Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo Pensamiento & Gestión. [Internet]. 2014; (37): 97–113. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64632634005>
10. Muñoz Soto C. Liderazgo Transformacional en la gestión hospitalaria: Un estudio empírico sobre la eficacia del liderazgo y el desempeño en equipos de salud del Hospital Clínico de la Universidad de Chile. [Tesis doctoral]. (España). Universidad de Lleida; 2019. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/668315>
11. Rodríguez Martínez J, Barajas L, Betancur L, López N. Liderazgo en tiempos de pandemia [Internet]. *Lecturas Críticas. Generación de contenido impreso*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia 2020; 22: 1–13. Santiago de Cali. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/28563>
12. Gómez-Rada A. Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. 2011; Vol.2 N°2: 61–77.
13. Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista Lucio P. Metodología de la investigación, [Internet]. 6ta ed. México: Mc Graw Hill;2014. Disponible en: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
14. Fuster Guillen, DE. Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y representaciones* [Internet] 2019; 7(1);201–229. Disponible en <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
15. Duque H, Aristizábal Díaz-Granados E. Análisis fenomenológico interpretativo. Una guía metodológica para su uso en la investigación cualitativa en psicología. *Pensando Psicología*. 2019;15(25):1–24.
16. Sartor J, Keller-Alves M. Percepción del Perfil de Liderazgo del Nutricionista Gestor en Unidades de Alimentación y Nutrición. *Revista Saúde e Desenvolvimento Humano*, 2019; 7(3): 13–19. DOI: <https://doi.org/10.18316/sdh.v7i3.4888> Disponible en: https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/saude_desenvolvimento/article/view/4888
17. Puertas EB, Sotelo JM, Ramos G. Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Rev Panam Salud Publica*. 2020; 44: e124. Disponible en: <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.124>
18. Quezada Torres C, Illesca Pretty M, Cabezas González M. Percepción del liderazgo en las(os) enfermeras(os) de un hospital del sur de Chile. *Cienc. enferm.* [Internet]. 2014;20(2):41–51. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532014000200005&lng=es. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532014000200005>.

19. Freitas IR, Teixeira RM, Costa MM, Pontes APM. Liderança em enfermagem no contexto hospitalar: percepção de enfermeiros gestores. São Paulo: Rev Recien. 2022; 12(40):93-102. DOI: 10.24276/rrecien2022.12.40.93-102. Disponível em: <https://www.recien.com.br/index.php/Recien/article/view/713>.
20. Alcázar Cruz P. Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. Revista de coyuntura y perspectiva, Santa Cruz de la Sierra. 2020; 5(4): 89-122. Disponible en: <http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&nrm=iso>.
21. Morais Gonçalves NEX, Hernriques Camelo SH, Soares MI, Leal LA, Siqueira Vassimon H. Habilidades profesionales del nutricionista hospitalario y estrategias para potenciarlas. Cienc Cuid Saude [Internet]. 2017;16(4). Disponible en: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/36188>
22. Jack K, Bianchi M, Costa RDP, Grinberg K, Harnett G, Luiking ML, et al. Clinical leadership in nursing students: A concept analysis. Nurse Educ Today [Internet]. 2022;108. Available in: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2021.105173>

Submissão: 10/10/2023

Aprovação: 09/02/2026