

## Revisión

# Escenarios de desarrollo de habilidades de liderazgo para el nutricionista-dietista

Olga Lucía Pinzón Espitia

*Doctorado en Ciencias de la Dirección. Magister en Administración en Salud. Postgrado en Promoción en Salud y Desarrollo Humano. Profesional en Nutrición y Dietética. Universidad del Rosario. Colombia.*

### Resumen

A partir de una revisión sistemática, se hace una breve presentación de los escenarios de desarrollo de habilidades de liderazgo para el Nutricionista Dietista, con el objetivo de exponer los principales escenarios posibles de formación en liderazgo, dirigidos al desarrollo de habilidades en los profesionales, quienes tienen el desafío de liderar equipos para alcanzar altos grados de desempeño, en múltiples contextos.

Se concluye a través de la evidencia disponible la necesidad de los profesionales en nutrición y dietética desarrollar habilidades de liderazgo para influenciar positivamente la sociedad y el entorno en el que prestan sus servicios, y se recomienda a las universidades, organizaciones, agremiaciones y asociaciones desarrollar programas de formación en liderazgo con enfoque de desarrollo de competencias y habilidades, para influenciar el entorno en el que prestan sus servicios, aportando al conocimiento y al quehacer del nutricionista-dietista.

Palabras clave: *Habilidades de liderazgo. Dietista. Nutrición.*

### Introducción

Sin duda, el tema de liderazgo ha despertado un gran interés no solo en la comunidad académica, sino en la comunidad en general, por ser una disciplina que estudia las relaciones de influencia entre los líderes y las personas de su marco de influencia.

En el marco de la Historia de la Nutrición y en la literatura actual concerniente a las competencias del nutricionista dietista, es relevante y forma parte de las agendas internacionales de gestión de recursos humanos en salud<sup>1</sup>, implementar políticas y acciones para integrar los recursos humanos y el desempeño de los sistemas de salud con el objetivo de desarrollar habilidades de liderazgo en el personal, siendo un reto para las asociaciones, universidades y organizaciones que agrupan los

### STAGES OF DEVELOPMENT OF LEADERSHIP SKILLS FOR DIETITIANS

#### Abstract

Based on a systematic literature review, scenarios for the development of leadership skills for Nutritionists-Dietitians are discussed, with the goal of presenting the main scenarios of leadership training, aimed at developing skills of professionals who face the challenge of leading teams to achieve high levels of performance in multiple contexts.

Based on the evidence available, it is concluded the need for nutrition and dietetics professionals to develop leadership skills to positively influence the society and the environment in which they serve, and it is recommended to universities, organizations, guilds and associations to develop suitable leadership training programs with a focus on developing skills and competences to influence the environment.

Key words: *Leadership skills. Dietitian. Nutrition.*

profesionales en Nutrición en el mundo. Como conocedores de la necesidad de procesos de formación en torno al liderazgo en nutrición, el presente artículo tiene por objetivo, exponer los principales escenarios posibles de formación en liderazgo, dirigidos al desarrollo de habilidades en los profesionales en nutrición y dietética, quienes tienen el desafío de liderar equipos para alcanzar altos grados de desempeño, en múltiples contextos.

Estudios evidencian la falta de formación en habilidades de liderazgo en el personal de salud en general, por ejemplo un estudio realizado por Abdoljavad, encontró que de 141 profesionales de la salud (médicos), el 29,8% tenían conceptos deseables referentes a las herramientas conceptuales del liderazgo, sugiriendo prestar atención al desarrollo de competencias profesionales necesarias en dichos profesionales para liderar y generar el cambio en el sistema de salud<sup>2</sup>, otros estudios, destacan el valor agregado que constituye la formación en habilidades de liderazgo, es así como Curtis y O'Connell examinan "la pertinencia de la transformación a través del liderazgo como agente motivador, y sugieren formas prácticas de mantener un ambiente de trabajo motivado<sup>3</sup>. En la búsqueda sistemática de literatura se com-

Correspondencia: Olga Lucía Pinzón Espitia.  
Universidad del Rosario.  
Colombia.

E-mail: pinzone.olga@ur.edu.co

Fecha Recibido: 25-5-2013.

Fecha Aceptado: 19-X-2013.



prende la importancia del aprendizaje de habilidades de liderazgo y la motivación de los equipos desde *"la creciente demanda de servicios de salud en todo el mundo, que se ve agravado por una pérdida de iniciativa, poder y un mayor control de la asistencia sanitaria política por personal no médico, que han puesto de relieve la necesidad de formación, poniendo en notoriedad las oportunidades actuales en formación del liderazgo y la gestión de desarrollo de capacidades"*<sup>4</sup>.

La importancia del presente artículo radica en que en la actualidad hay poca información científica en torno al tema de habilidades de liderazgo en el campo de la nutrición, por lo que se espera constituir el presente documento en un instrumento de trabajo que brinde herramientas para generar espacios de formación para el nutricionista-dietista, buscando dar respuesta a la necesidad que tienen los líderes en Nutrición en el desarrollo de habilidades de liderazgo para influenciar positivamente el entorno en el que prestan sus servicios, aportando al conocimiento y al quehacer del nutricionista – dietista, siendo de gran importancia participar en escenarios que permitan desarrollar competencias para responder a las exigencias del mercado y la sociedad.

## Materiales y métodos

Inicialmente se planteó una búsqueda avanzada en las bases de datos (EBSCO, Academic Search Complete, Medline y Scopus), que incluyera los términos de búsqueda habilidades de liderazgo y nutrición, incluyendo todas las opciones de búsqueda de la base. Esto arrojó ocho documentos disponibles<sup>5-12</sup> por lo que se replanteó la búsqueda.

Finalmente teniendo en cuenta la limitada información disponible en torno al tema, se determinó realizar una búsqueda sistemática de artículos relacionados con habilidades de liderazgo en los últimos 10 años (Enero de 2003-Febrero de 2013) en las principales bases de datos internacionales (EBSCO, Academic Search Complete, Medline y Scopus), textos y publicaciones nacionales con el fin de conocer la mayor información disponible. Se seleccionaron estudios originales publicados en revistas científicas arbitradas, que fueran claves en la construcción del presente artículo, una vez seleccionados se analizaron desde el aporte conceptual al objetivo del presente artículo. Para la búsqueda se utilizaron las siguientes palabras claves: leadership skills, dietitian, nutrition.

## Resultados y discusión

Para comenzar es relevante hacer una revisión de la definición de liderazgo, Daft lo define como *"la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que*

*comparten"*<sup>13</sup>. El liderazgo per se implica una postura activa en la que se busca además de una visión compartida, el logro de un resultado.

Yukl, plantea que el desarrollo de las competencias se puede dar por la vía de *"actividades de desarrollo, formación formal o actividades de autoayuda, y a su vez se deben incorporar los aprendizajes a los trabajos operativos, preferiblemente en aquellos que impliquen nuevos retos y oportunidades de aprender habilidades relevantes"*<sup>14</sup>.

Las habilidades de liderazgo, forman parte de las competencias de los profesionales, que se pueden desarrollar a través de diferentes puestas en escena y las cuales se revisaran a lo largo del documento, según la literatura científica una puesta en escena puede ser la formación a través de instituciones de educación formal, otra puesta son las habilidades adquiridas a través de la experiencia y aprendizajes de la vida diaria y por último, no por ello menos importante la puesta en escena que se da a través de procesos de autoayuda.

Ante la gran fuerza que tiene en la actualidad el tema de las competencias profesionales, es relevante para continuar con la presente revisión dedicar un espacio al concepto de competencias, para lograr articularlo con la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo. La competencias son definidas por la FELANPE en el documento de Consenso de funciones y competencias del nutricionista clínico<sup>15</sup>, como el *"<saber hacer>, medida de lo que una persona puede hacer bien como resultado de la integración de sus conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades personales, respetando las legislaciones de cada país"*<sup>16</sup>.

Las competencias según Baptista se constituyen en *"un vínculo entre el trabajo, la educación formal y la capacitación", la implantación de nuevos valores y de normas de comportamiento"*, definición tomada por los autores de los documentos de Irigoin<sup>17-19</sup>.

Un estudio realizado en la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Tecnología de Queensland, Brisbane, Queensland, Australia, por Ash en el 2011, acerca de los métodos de investigación enfocados en el desarrollo y revisión de las competencias de los dietistas, plantea que desde el año 1998 surge el interés por el estudio de las competencias a desarrollar por dichos profesionales, convirtiéndose en núcleo temático de la formación académica en el año 2008. Ash afirma que *"es importante desarrollar habilidades de comunicación entre las que se incluyen habilidades de administración, promoción y liderazgo, articuladas a los diferentes contextos de trabajo de los dietistas tanto en la práctica privada como en la práctica rural, partiendo desde esta perspectiva se debe articular el <saber hacer>, a las habilidades de liderazgo de los profesionales en nutrición y dietética, como competencias generales para el desarrollo exitoso de procesos articulados a la planeación estratégica de las organizaciones"*<sup>20</sup>.

A continuación, se hará una revisión de los escenarios posibles para el desarrollo de habilidades de liderazgo para el nutricionista-dietista:





1. Programas de formación formal para el desarrollo de habilidades de liderazgo.
2. Programas de formación práctica en liderazgo.
3. Desarrollo de habilidades de liderazgo desde la experiencia.

### Programas de formación formal para el desarrollo de habilidades de liderazgo

A la luz de la revisión de documentos que destacan la importancia del liderazgo como una de las competencias a desarrollar en los profesionales de la Nutrición desde la formación de pregrado y posteriormente en su desempeño profesional<sup>15,21-23</sup>, es discutible como se enfatiza en la competencia, mas no se vislumbra acerca de procesos de formación robustos que deben existir en la comunidad académica, a través de los cuales un profesional puede llegar a adquirir conocimientos y destrezas que le permitan un crecimiento personal y profesional, que lo constituya en un líder en su ámbito de desempeño.

Revisando un poco de historia, la Sociedad Latinoamericana de Nutrición (SLAN), en su documento *"Historias de la Nutrición en América Latina"*, destaca como desde antes de la segunda guerra mundial comienza una evolución del concepto de nutrición, paralelo al concepto de liderazgo lográndose en el año 1933 por parte de Pedro Escudero, reconocido líder mundial en nutrición crear la profesión del nutricionista-dietista<sup>24</sup>, tiempo desde al cual se habla de los profesionales en nutrición como *"líderes científicos"*, generando un gran compromiso con la profesión y la sociedad. La profesión de nutricionista-dietista analizada desde la evolución del concepto de liderazgo, se da en una ventana de tiempo en la que el concepto del papel que el líder ejerce sobre sus seguidores, evoluciona a un concepto de proceso de relaciones que permite a cada persona alcanzar metas. En el año 2004 Cejas Crespo realiza una publicación acerca del liderazgo y la cultura organizacional, integrando el liderazgo y los factores que lo conforman como carisma, estimulación intelectual y consideración individualizada a la cultura de la colaboración<sup>25</sup>.

El predominio de esta visión de líder toma fuerza con el transcurrir del tiempo, tanto que hoy en día es visto en términos de competencias profesionales como un requisito para el desempeño profesional exitoso, tanto que si el nutricionista-dietista no se tiene como una habilidad innata el ser líder ya se sea en el ámbito hospitalario, en la salud comunitaria, en la industria de alimentos, entre otros, debe trabajar en el desarrollo de dicha habilidad a través de los diferentes escenarios académicos y experienciales en el que se encuentra inmerso. Los programas de formación actual que se ofertan a la población en general se fundamentan en las diferentes teorías de liderazgo, como son las siguientes "teoría de liderazgo transformacional de Bass<sup>26</sup>, teoría del liderazgo situacional de Hersey<sup>27</sup> y teoría de la motivación directa de Miner<sup>28</sup>".

Teniendo en cuenta los contextos en los que se encuentran las nutricionistas, se sugiere que los programas de

formación en liderazgo se diseñen desde la teoría del liderazgo transformacional de Bass, la cual favorece la motivación de los equipos a cargo y a su vez permite formar habilidades de liderazgo, desde la presente teoría como su mismo autor lo asegura permite *"que los seguidores tengan confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder, y se motivan hacer más de lo que se espera de ellos"*<sup>24</sup>.

En congruencia con Bass, el nutricionista-dietista debe desarrollar sus competencias y habilidades de liderazgo, en el campo operacional mediante la orientación de prácticas y tareas que busquen:

- Alcanzar los resultados esperados, como consecuencia del compromiso de los seguidores, quienes son personas más conscientes de la importancia de los resultados del equipo.
- Lograr que el personal desarrolle los procesos asignados, con tal grado de excelencia que van más allá de sus intereses egoístas a pensar en el crecimiento de la organización.
- Buscar la satisfacción de las necesidades de orden superior de las personas, las cuales según Maslow<sup>29</sup>, son aquellas que se encuentran en los niveles de pertenencia, estima y autorrealización de sí mismo.

### Programas de formación práctica en liderazgo

Brindar oportunidades de llevar la teoría a la práctica y potenciar la seguridad y autoconfianza personal, es necesario en un proceso de formación que busque desarrollar habilidades, la eficiencia de los programas de formación, se da no solo desde la misma concepción del diseño de los programas, los cuales deben contener métodos de formación innovadores, sino desde el despliegue de actividades para interiorizar conceptos desde la práctica y asimismo poderlos llevar a la implementación en los equipos de trabajo. Teniendo en cuenta esta afirmación y comprendiendo la postura de Shooter quien plantea que *"la contratación exitosa, capacitación y construcción de equipos de trabajo requiere considerar la relación entre los objetivos de sus programas y las habilidades específicas de liderazgo, además de considerar el lenguaje y la estructura de categorías de liderazgo para favorecer la formación, y las decisiones de personal"*<sup>30</sup>.

La eficacia de los programas de formación en habilidades de liderazgo, depende de las técnicas utilizadas y las cuales se deben contextualizar y llevar a la práctica en el marco de la perspectiva de cultura, con el fin de que el nutricionista dietista pueda responder a las necesidades de la sociedad, más allá de formarse para el perfil de un cargo, he aquí que la cultura es parte fundamental para comprender el actuar de un líder. Es así como en la búsqueda de un modelo de formación con un alto contenido práctico en aras de ser eficiente se debe verificar:

- El contenido del programa, el cual debe ser acorde a las dinámicas de la cultura organizacional en el que el nutricionista dietista se encuentra inmerso.





- Las técnicas de formación, las cuales deben ser fácilmente reproducibles en varios escenarios, permitiéndole al profesional replicar lo aprendido en los equipos de los cuales es líder.
- Seguimiento de las lecciones aprendidas por expertos, que puedan retroalimentar el proceso de aprendizaje. En este punto desde la propuesta de Hafford, se debe lograr *"reconocer la interacción entre conocimiento, habilidad, experiencia práctica y la reflexión crítica incrustada en la vida cotidiana y el apoyo de la cultura organizacional"*<sup>31</sup>.

A continuación, es relevante describir las tres técnicas de práctica más utilizadas en los procesos de formación en liderazgo, como son la técnica de modelos de conducta de papel, el estudio y análisis de casos y las simulaciones a gran escala, descritos por Yukl<sup>14</sup>, estas técnicas aplican tanto para el proceso de formación en habilidades de liderazgo como para el uso de dichas técnicas por parte del profesional en procesos de formación en los que asume el papel de líder formador.

Los *modelos de conducta de papel*, se fundamentan en la base hipotética de la teoría del aprendizaje social de Bandura<sup>32</sup> referenciado por Yukl, esta teoría consiste en que *"pequeños grupos de alumnos que observan a un individuo que muestra cómo se tiene que abordar determinado tipo de problema interpersonal, y después practican la conducta en un juego de rol y reciben una retroalimentación no amenazadora. Se suelen mostrar las conductas eficaces en una breve cinta de video"*<sup>4</sup>.

Los modelos de conducta de papel son aplicables en el caso de conductas específicas en el que el líder para el caso del presente artículo el nutricionista dietista, asume un rol en la situación, que conoce previamente.

Otra técnica es el *estudio y análisis de casos*, la cual consiste en *"descripciones de acontecimientos en una organización, los alumnos analizan una descripción detallada de una situación y utilizan los principios directivos y las técnicas cuantitativas de decisión para determinar cómo se debe abordar"*<sup>4</sup>, la ventaja del presente método radica en los líderes comprenden una situación o caso, identifica las conductas y establece las formas de actuación.

Seguido, la tercera técnica *la simulación a gran escala*, implica el análisis de problemáticas de difícil resolución, y toman las mejores decisiones posibles, asumiendo las consecuencias de las mismas, siendo una de las técnicas que permite liderar en medio de la incertidumbre de la dinámicas organizacionales, *"Las simulaciones parten de un modelo complejas relaciones causales entre variables importantes para determinado tipo de empresa, destacan las habilidades interpersonales tanto como las actividades cognitivas y la toma de decisiones, una vez culminada la simulación, los participantes reciben información sobre los procesos de grupo y sus habilidades y conductas individuales"*<sup>4</sup>.

La formación en desarrollo de habilidades de liderazgo en el nutricionista-dietista, debe incluir diferentes técnicas con el fin de permitirle al profesional desarrollar las competencias necesarias para ser un líder de cambio, que se desenvuelva fácilmente en diferentes roles y contextos.

## Desarrollo de habilidades de liderazgo desde la experiencia

El ejercicio de la profesión en los diferentes campos de acción es un gran escenario de desarrollo de habilidades de liderazgo, pues la experiencia se constituye en una oportunidad para que los nutricionistas dietistas analicen las situaciones que enfrentan, la forma de asumir su rol de líder, y como el rol mismo está asociado a los valores propios que ha interiorizado de su propia historia de vida.

El desarrollo de habilidades de liderazgo desde la experiencia y aprendizajes de la vida diaria en los diferentes contextos que se desempeña el nutricionista dietista. La experiencia como el tiempo de ejercicio de la profesión, permite desarrollar conductas de planeación, organización e integración en aras de influenciar a las personas que conforman los equipos de trabajo, que unidas a un proceso de formación en base al desarrollo de habilidades en el marco del liderazgo transformacional pueden favorecer el éxito en los proyectos liderados por los nutricionistas-dietistas.

Un estudio realizado por Martin, en personal de enfermería, afirma que *"las competencias derivadas del liderazgo transformacional son esenciales para la atención de alta calidad en las organizaciones de atención de salud, en donde se han identificado una falta de habilidades de liderazgo en los líderes de enfermería, por consiguiente, el desarrollo de las competencias de liderazgo es un objetivo importante para los centros de atención de salud"*<sup>33</sup>.

El vivir la experiencia del proceso de aprendizaje de habilidades de liderazgo, permite desarrollar líderes en todos los escalafones de las organizaciones, McAlearney experto en cambio organizacional, asegura en su estudio que *"el cambio transformacional requiere que los médicos aprecien las empresas, desarrollen habilidades de liderazgo y tengan oportunidades de aplicar nuevos conocimientos en la práctica"*. Para el Hospital Infantil de Columbus, Ohio, la transformación organizacional esfuerzo del cambio propuesto, se logra cuando un nuevo médico que asistió al programa de desarrollo de liderazgo ayudó a la comunidad académica y los demás médicos a involucrarse en la dirección de la organización<sup>34</sup>.

Ejemplo que desde las organizaciones los nutricionistas pueden seguir y ser modelo de cambio en las organizaciones, asumiendo un rol activo en los procesos de formación, Wujcik asegura que *"un enfoque activo conlleva a la búsqueda de cualidades y habilidades de liderazgo para encontrar el nivel de liderazgo que es cómodo para el profesional"*<sup>35</sup>.

El éxito de un profesional que ha desarrollado habilidades de liderazgo, se logra cuando las respuestas de los seguidores o integrantes del equipo confían en las instrucciones dadas y actúan de la manera esperada por el líder, Eleanor Roosevelt dijo: *"un buen líder inspira a la gente a que confíe en su líder; un gran líder inspira a la gente a confiar en sí misma"*<sup>36</sup>.

Esa confianza e inspiración se logra cuando el nutricionista-dietista comprende el entorno y cuenta con





oportunidades para desempeñarse exitosamente en la comunidad, donde la demanda social de dichos profesionales va en aumento. Cervera ya en el año 2005 aseguraba que *"La formación del dietista-nutricionista tiene actualmente una gran demanda social y se ha convertido en uno de los profesionales que pueden contribuir de forma decisiva en el mantenimiento y desarrollo de la sociedad del bienestar"*<sup>37</sup>.

Unido a la demanda social de los nutricionistas-dietistas, el proceso de desarrollo de habilidades de liderazgo, debe iniciar desde los espacios académicos, en los cuales las universidades, asociaciones y agremiaciones planteen procesos de formación robustos e innovadores, para formar nutricionistas dietistas líderes innovadores en la sociedad, teniendo en cuenta sus habilidades personales, que en gran parte marcan el espíritu innovador de cada una de las individualidades.

Auletta, en su artículo "Qué hace a un emprendedor innovador? Plantea que la *"Innovación e iniciativa empresarial están estrechamente relacionadas, pero pocas iniciativas constituyen realmente innovaciones. Las experiencias recientes de emprendedores venezolanos revelan que el grado de innovación de sus iniciativas depende, en gran medida, de sus habilidades y características personales"*<sup>38</sup>.

El nutricionista dietista es un líder que debe aportar desde los diferentes escenarios y en la actual coyuntura en la que se encuentran los sistemas de salud, a contribuir en mejorar los perfiles epidemiológicos de las poblaciones. En la búsqueda de literatura en la que se pueda articular las habilidades de liderazgo a la práctica de campo del nutricionista dietista, se encuentra un interesante artículo, en el que Lenders resalta la importancia y el rol del papel de la nutrición en la prevención de la enfermedad en las comunidades, Lenders afirma *"la mayoría de las muertes en los Estados Unidos son evitables y relacionadas con la nutrición. Aunque se espera que los médicos aconsejen a sus pacientes sobre las condiciones de salud relacionadas con la nutrición, un estudio reciente informó de la necesidad de mejoras mínimas en la educación nutricional en las escuelas norteamericanas de medicina"*<sup>39</sup>.

Para finalizar la presente revisión es relevante, ver la posición de la Asociación Americana de Dietética, en la que su cámara de delegados en su sesión del 2011, dan fuerza al planteamiento realizado referente a la necesidad de la formación del nutricionista dietista en temas de liderazgo, en dicha sesión deja abierta las siguientes oportunidades:

- Identificar oportunidades estratégicas dentro y fuera de la profesión de dietética para operar en equipos interdisciplinarios.
- Determinar qué habilidades necesitan para fortalecer capacidad para iniciar, dirigir y participar en equipos interdisciplinarios.

"Con base en el diálogo, una serie de principios rectores fueron identificados. La lista que no es exhaustiva:

- Los obstáculos identificados son la falta de habilidades (liderazgo, colaboración, negociación, flexibilidad), las fuerzas institucionales, la falta de asertividad y confianza, trabajo en equipo interdisciplinario limitado en los programas de educación de la dietética y la falta de voluntad o la falta de oportunidades para trabajar en equipo.
- Las oportunidades que existen incluyen la utilización de la tecnología, utilizando preceptores para enseñar habilidades para la participación en los equipos, el asesoramiento para trabajar en equipo, y basándose en las relaciones actuales que existen, entre otros"<sup>40</sup>.

## Conclusiones

- Existe en la sociedad, una alta demanda de profesionales en nutrición y dietética, los cuales deben desarrollar habilidades de liderazgo para influenciar positivamente la sociedad y el entorno en el que prestan sus servicios.
- Las habilidades de liderazgo se desarrollan a través de tres escenarios entre muchos escenarios posibles, para el caso del nutricionista dietista se proponen los programas de formación formal, programas de formación práctica y desarrollo de habilidades de liderazgo desde la experiencia en campo.

Se recomienda a las universidades, organizaciones, agremiaciones y asociaciones desarrollar programas de formación en liderazgo con enfoque de desarrollo de competencias y habilidades, para influenciar la comunidad y el entorno en el que prestan sus servicios, aportando al conocimiento y al quehacer del nutricionista-dietista.

## Agradecimientos

Universidad del Rosario, Colombia.  
Méderi, Colombia.

## Declaración de conflicto de intereses

La autora de este trabajo declara no tener ningún conflicto de interés en relación con esta investigación.

## Referencias

1. Padilla M. La agenda internacional para el desarrollo de los RHUS. En: Curso de especialidad para gestores de política de recursos humanos en salud; Quito, Ecuador: oms-ops, 2009: 1-40.
2. Abdoljavad K, Soudabeh V, Reza MM, Ahmad B, Ali A, Ali H. Conceptual skill in physicians: an overlooked basic competency. *Health Med* 2012; 6 (10): 3359-65.
3. Curtis E, O'Connell R. Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nurs Manag (Harrow)* 2011; 18 (5): 32-5.





4. Kabir C, Potty A, Sharma R. Current opportunities for the development of leadership skills for doctors. *The International Journal of Clinical Leadership* 2008; 16 (5): 115-9.
5. Jones G. The European Nutrition Leadership Programme (ENLP)- is it more than just a 1-week training course? *Nutrition Bulletin* 2010; 35 (4).
6. Marquis GS, Colecraft EK. The nutrition microcredit synergy: a case for multiple interventions and strategies. *African Journal of Food, Agriculture, Nutrition and Development* 2012; 12 (1).
7. Gilseman MB, Korver O. 15 th anniversary of the European Nutrition Leadership Programme: a seminar for young nutrition professionals. *Eur J Clin Nutr* 2009; 63 (12): 1458-9.
8. de Groot FP, Robertson NM, Swinburn BA, de Silva-Sanigorski AM. Increasing community capacity to prevent childhood obesity: challenges, lessons learned and results from the romp Et chomp intervention. *BMC Public Health* 2010; 10: 522.
9. Jonhson T. Leadership rising. *Parks & Recreation* 2012: 33-4.
10. Berkowitz B, Borchard M. Advocating for the prevention of childhood obesity: a call to action for nursing. *Online Journal of Issues in Nursing* 2009; 14 (1): 8.
11. Alexander GR, Chadwick C, Slay M, Petersen DJ, Pass M. Maternal and child health graduate and continuing education needs: a national assessment. *Matern Child Health J* 2002;6 (3): 141-9.
12. Dzik-Jurasz D. A taste for change. *Nurs Stand* 2007; 21 (32): 16-8.
13. Daft R. La experiencia del liderazgo. México D.F.: CENGAGE Learning; 2006.
14. Yukl G. Liderazgo en las organizaciones. 6th ed. Cañizal A, editor. Madrid (España): Pearson, 2008.
15. Baptista C. Documento de consenso: funciones y competencias del nutricionista clínico. Revisión de diferentes posiciones de sociedades científicas latinoamericanas. Federación Latinoamericana de Terapia Nutricional, Nutrición Clínica y Metabolismo. FELANPE; 2002.
16. Ford D, Raj S, Batheja RK, Debusk R, Grotto D, Noland D et al. American Dietetic Association: standards of practice and standards of professional performance for registered dietitians (competent, proficient, and expert) in integrative and functional medicine. *J Am Diet Assoc* 2011; 111 (6): 902-913. e1-23.
17. Irigoín M, Vargas F. Competencias, fases y aplicación. En: Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: CINTERFOR-OPS, 2002: 13-178.
18. Irigoín M, Vargas F. La formación basada en competencias. El diseño de la formación basada en competencias. Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: CINTERFOR-OPS, 2002: 179-217.
19. González Domínguez A, Bell Benavides Z, Pérez Santana MB, Jiménez Sosa AM, Santana Porbén S. Sobre las competencias de los nutricionistas en los ámbitos hospitalarios y comunitarios. *Rev Cubana Aliment Nutr* 2011; 21 (1): 159-74.
20. Ash S, Dowding K, Phillips S. Mixed methods research approach to the development and review of competency standards for dietitians. *Nutrition & Dietetics* 2011; 68: 305-15.
21. EFAD. Competencias de la Dietética en Europa y sus Indicadores de Ejercicio a alcanzar para la obtención del grado y ejercicio de la profesión de Dietista. Red Temática "Dietitians Improving Education and Training Standards in Europe (DIETS) (Los Dietistas mejorando los estándares de Educación y Formación en Europa) Marzo 2009.
22. Troncoso Piedrahita L. De la autogestión a la contratación: un paradigma para el nutricionista dietista. *Perspectivas en Nutrición Humana* 2008; 10 (1).
23. García A. Código de Bioética. Documento Comisión del Ejercicio Profesional de Nutrición y Dietética. Asociación Colombiana de Dietistas y Nutricionistas; 2003.
24. Bourges H, Bengoa JM, O' Donnell AM (coords). Historias de la Nutrición en América Latina. Sociedad Latinoamericana de Nutrición (SLAN). Disponible en URL: [<http://www.fundacionbengoa.org/publicaciones/images/414/Historias%20Nutrición.pdf>]
25. Cejas Crespo C. Liderazgo y cultura organizacional. Trabajo y seguridad social. *Recursos Humanos* 2004; (252): 157-184.
26. Bass B. A new paradigm of leadership: an inquiry into transformational leadership. Alexandria VA: USA: Army Research Institute; 1996.
27. Hersey. The management of organizational behavior. 4th ed. Cliffs N, editor: Prentice Hall; 1984.
28. Miner J. Managerial role motivation training. *Journal of Managerial Psychology* 1986; 1 (1): 25-30.
29. Primeras teorías de la motivación. ITESCAM. Instituto Tecnológico Superior de Calkiní en el Estado de Campeche, México. [Online].; 2013 [cited 2013 3 9. Available from: HYPERLINK [<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57331.PDF>]
30. Shooter W, Sibthorp J, Paisley K. Outdoor Leadership Skills: A Program Perspective. *Journal of Experiential Education* 2009; 32 (1): 1-13.
31. Hafford-Letchfield T, Bourn D. "How Am I Doing?": Advancing Management Skills Through the Use of a Multi-source Feedback Tool to Enhance Work-based Learning on a Post-qualifying Post-graduate Leadership and Management Programme. *Social Work Education: The International Journal* 2011 30(5): 497-511.
32. Bandura A. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. NJ: Prentice Hall; 1986.
33. Martin JS, McCormack B, Fitzsimons D, Spirig R. Evaluation of a clinical leadership programme for nurse leaders. *J Nurs Manag* 2012; 20 (1): 72-80.
34. McAlearney AS, Fisher D, Heiser K, Robbins D, Kelleher K. Developing Effective Physician Leaders: Changing Cultures and Transforming Organizations. *Hosp Top* 2005; 83 (2): 11-8.
35. Wujcik DM. Take an Active Approach to Leadership Development. *ONS Connect* 2008; 23 (5): 7.
36. Ohngren K. 10 reglas de liderazgo. *Entrepreneur Mexico [serial on the Internet]* 2011; 19 (12).
37. Cervera P. El dietista-nutricionista ante la libre circulación de profesionales en Europa. *Rev Esp Nutr Com* 2005; 11 (4).
38. Auletta N, Puente R. Qué hace a un emprendedor innovador? *Debates IESA* 2010; XV (2): 28-33.
39. Lenders C, Gorman K, Milch H, Decker A, Harvey N, Stanfield L et al. Novel Nutrition Medicine Education Model: the Boston University Experience. *Adv Nutr* 2013; 4: 1-7.
40. Moving Forward – A Vision for the Continuum of Dietetics Education, Credentialing and Practice 09/05/2012. Disponible en URL: [<http://www.cdrnet.org/vault/2459/web/files/10369.pdf>]

