



“Las enfermeras tenemos la capacidad de liderar, transformar y tomar decisiones estratégicas en salud”



**ARANTXA PICÓN, ENFERMERA Y PSICÓLOGA
GERENTE DEL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS EN GIPUZKOA**

Arantxa Picón es enfermera, psicóloga y, desde febrero de 2025, gerente del Hospital San Juan de Dios de Gipuzkoa, convirtiéndose en la primera profesional de enfermería en ocupar una gerencia hospitalaria en el territorio. Con una trayectoria sólida en los ámbitos asistencial, docente y de gestión, Picón defiende un modelo de liderazgo enfermero basado en la innovación, la colaboración y la humanización. En esta entrevista, repasa los retos que afronta la profesión y su visión sobre el presente y el futuro de los cuidados y el liderazgo enfermero.

¿Qué te llevó a elegir Enfermería? ¿Cómo fueron tus inicios profesionales?

Desde muy joven sentí una tendencia clara de ayudar a las personas. Ya con 16 años, mientras realizaba trabajos temporales, descubrí lo gratificante que es generar un impacto positivo en alguien. Esa fue una de las principales razones por las que elegí estudiar Enfermería.

En cuanto a mis comienzos en la profesión, tuve la oportunidad de comenzar en diferentes ámbitos asistenciales, compaginando trabajos que me dieron una visión muy completa de la profesión. Poco a poco empecé a interesarme por la gestión, porque me motiva mucho mejorar las cosas cuando creo pueden hacerse de otra manera... Esa inquietud me llevó a formarme en gestión sanitaria y más adelante en psicología organizacional, porque creo firmemente que el cambio también se genera movilizand o personas.

¿Cuáles han sido los hitos más relevantes en tu trayectoria profesional?

He pasado por distintos ámbitos: el asistencial, el docente y de gestión. 2020 fue un año de cambios importantes para mí. Pasé a formar parte del equipo de la coordinación de la Red de vigilancia epidemiológica de Euskadi en el Gobierno Vasco, en un momento de plena pandemia, y también comencé mi etapa como docente en la universidad. Aquella experiencia me dio una visión ‘macro’ de nuestro sistema y reforzó mi vocación por la gestión.

Más tarde, fui directora de Enfermería en el Hospital Santa Marina durante cuatro años, donde pude profundizar en los modelos organizativos. Me formé con dos másteres en gestión y, finalmente, surgió la oportunidad de asumir la gerencia del Hospital San Juan de Dios de Gipuzkoa.



***“Erizainak osasun-sistemaren
etorkizuna zuzentzera
deituta daude”***



***"Erizainek konpetentzia berriak
gauzatu ditzaketela sinetsi
behar dugu, ez bakarrik ahal
dugulako, sistemak behar
duelako baizik"***

Eres la única enfermera que ocupa una gerencia hospitalaria en Gipuzkoa. ¿Qué supone para ti?

Lo vivo como un reto precioso, con mucha responsabilidad. San Juan de Dios Gipuzkoa es una organización con doble sede, en Donostia y Arrasate, que no solo presta atención sanitaria, sino que también aborda la inclusión social y la protección internacional.

A nivel personal ha supuesto un gran cambio. Las jornadas son largas, pero me hace feliz. Siento que este es mi lugar ahora. También es importante visibilizar que las enfermeras podemos ocupar espacios de gestión y dirección. Nuestra formación, nuestras competencias y nuestra visión global del cuidado nos dan todas las capacidades para ello.

¿Cómo integras la mirada enfermera en la toma de decisiones estratégicas?

La mirada enfermera es, por definición, holística. Estamos formadas para ver a la persona en todas sus dimensiones: la clínica, la emocional, la social... Y eso influye mucho en cómo se toman decisiones en el día a día. Además, haber trabajado en el ámbito asistencial, te da una comprensión real de los procesos y necesidades, lo que aporta una sensibilidad especial a la gestión. Yo lo considero un valor diferencial.

“TENEMOS QUE CREÉRNOSLO”

En tu opinión, ¿qué retos afronta hoy la profesión enfermera?

Muchos, pero también muchas oportunidades. El cambio demográfico, las enfermedades emergentes, o la falta de profesionales requieren que redefinamos nuestros roles. Debemos asumir nuevas competencias, no solo porque podemos, sino porque el sistema lo necesita.

A veces, las propias enfermeras se sorprenden cuando se habla de prescripción, investigación o diagnóstico. Pero tenemos formación y herramientas para hacerlo. Tenemos que creérnoslo y ejercerlo.

¿Qué caracteriza el modelo de cuidados que lideran las enfermeras en San Juan de Dios?

La seña de identidad de San Juan de Dios es la hospitalidad. Es un valor que lo atraviesa todo: nuestro objetivo es que las personas se sientan como en casa, y esto lo logramos con una atención cercana, digna y centrada en la persona.

Este modelo tiene 475 años de historia y parte de una misión clara: cuidar a quien más lo necesita, venga de donde venga. Juan de Dios ya lo hacía recogiendo a personas en la calle y atendiéndolas con lo que tenía. Esa esencia permanece. Cuidamos desde el respeto, la espiritualidad, la responsabilidad y la calidad. No solo prestamos servicios sanitarios o sociales: cuidamos con propósito.



"Erakundea osatzen duten pertsonen proiektuan sinesten dutenean funtzionatzen du erakunde batek"

¿Qué retos te has marcado al asumir la gerencia?

Me he marcado dos grandes objetivos. Uno: ser un centro referente en atención a personas en situación de vulnerabilidad. Queremos que nuestras unidades sean un lugar en el que se sientan seguras, cuidadas y acompañadas.

El otro objetivo: consolidar un entorno atractivo para los y las profesionales. La escasez de personal sanitario es real, así que debemos trabajar por ser un hospital 'magnético': con buenas condiciones, posibilidades de conciliación y bienestar. Estamos fomentando el bienestar de los profesionales: hemos implementado turnos de 12 horas en algunas unidades, facilitando el uso del gimnasio, incluso se está valorando la capacidad de organizar clases dirigidas para profesionales... Queremos cuidar a quienes cuidan.

¿Qué importancia tiene la formación y el desarrollo profesional de las enfermeras dentro de la institución que diriges?

Muchísima. Estamos potenciando la formación continua, tanto técnica como en competencias transversales. Porque cuidar hoy no es lo mismo que hace diez años, las necesidades han cambiado y nuestras respuestas también deben hacerlo.

Otro punto clave para mí es profesionalizar los mandos intermedios. Las coordinadoras son piezas fundamentales en el día a día, y debemos acompañarlas con formación y liderazgo. También estamos desarrollando un plan estratégico participativo (2026-2029), con grupos focales en los que participan profesionales, pacientes y colaboradores.

¿Qué tipo de liderazgo crees que necesita el sistema sanitario actual?

Creo en el liderazgo transformacional, aquel que inspira, que comunica, que construye sentido colectivo. Hay que tener visión, pero también escuchar, respetar la experiencia de quienes llevan años trabajando y sumar innovación.

Y en tu caso, si tuvieras que definir tu estilo de liderazgo en tres palabras, ¿cuáles serían?

Para mí, tres palabras definen mi estilo son: comunicación, cohesión e innovación. Y sobre todo, algo muy importante: el sentimiento de pertenencia. Porque una organización funciona cuando las personas que la integran creen en el proyecto.

Para terminar, ¿qué mensaje te gustaría dejar a las nuevas generaciones de enfermeras?

Que disfruten de la profesión, que se cuestionen las cosas y que piensen qué legado quieren dejar. Enfermería es una profesión joven, pero ha costado mucho posicionarla donde está hoy. Ahora toca avanzar aún más.

Es fundamental que conozcan nuestra historia, nuestras competencias y hacia dónde queremos ir. Que entiendan que su papel es crucial, y que están llamadas no solo a cuidar, sino también a liderar el futuro del sistema sanitario.

Que así sea. Eskerrik asko, Arantxa.