

REVISIÓN NARRATIVA O DE LA LITERATURA

PROGRAMA DE MENTORÍA COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DE PROFESIONALES DE ENFERMERÍA: UNA REVISIÓN NARRATIVA

MENTORSHIP PROGRAM AS A STRATEGY TO RETAIN NURSING PROFESSIONALS: A NARRATIVE REVIEW

Maiara Bordignon^{1a} | Emille Nair Lima dos Santos^{1b} | Fernanda Mayta Schaefer^{1c}

RESUMEN

INTRODUCCIÓN. Las estrategias para el reclutamiento, la retención y el desarrollo de la fuerza laboral en enfermería se consideran importantes a nivel mundial. La alta rotación profesional, jubilaciones y la dificultad para reclutar o retener profesionales de enfermería en países o regiones, especialmente aquellas más alejadas de los grandes centros urbanos, ha puesto este tema aún más en destaque. **OBJETIVO.** Explorar lo que las evidencias científicas nos dicen sobre la contribución de los programas con componente de mentoría a la retención de la fuerza laboral de enfermería. **MÉTODOS.** Se utilizó una metodología de revisión narrativa para presentar 28 estudios que abordan resultados de programas que incluyen componente de mentoría en la retención de profesionales de enfermería. Los estudios fueron identificados en MEDLINE, CINAHL y SCOPUS, mediante el uso de términos relacionados con mentoría, enfermería, rotación y retención de personal. **RESULTADOS.** La evidencia proviene de experiencias y estudios realizados en diferentes lugares, como Canadá, China, Indonesia, Irlanda del Norte, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Suecia, Taiwán y, predominantemente, Estados Unidos. Los datos sugieren que estos programas pueden contribuir a la retención tanto de profesionales principiantes como experimentados. Se observaron evidencias de que la mentoría puede apoyar a los profesionales en el inicio de su carrera, facilitando la transición a la práctica. **CONCLUSIÓN.** Al reunir diferentes experiencias y sus resultados, esta revisión puede contribuir a las iniciativas para implementar programas con componente de mentoría en organizaciones de salud, centrados en promover la retención profesional en enfermería.

Palabras clave: Mentoría, Retención del personal, Trabajo; Enfermería, Fuerza Laboral en Salud.

ABSTRACT

INTRODUCTION. Strategies for the recruitment, retention, and development of the nursing workforce are considered important worldwide. High professional turnover, retirements, and the difficulty of recruiting or retaining nursing professionals in certain countries or regions – especially those further from large urban centers – have brought this issue even more into the spotlight. **OBJECTIVE.** To explore scientific evidence on the contribution of programs with a mentoring component to the retention of nursing professionals. **METHODS.** A narrative review methodology was used to present 28 studies that address the outcomes of programs that include a mentoring component in the retention of nursing professionals. The studies were identified in MEDLINE, CINAHL, and SCOPUS using terms related to mentoring, nursing, turnover, and staff retention. **RESULTS.** The evidence comes from experiences and studies conducted in various locations, such as Canada, China, Indonesia, Northern Ireland, Japan, Malaysia, New Zealand, Sweden, Taiwan, and predominantly the United States. The data suggest that these programs may contribute to the retention of both novice and experienced professionals. Mentoring can support professionals at the beginning of their careers, facilitating the transition to professional practice. **CONCLUSION.** This review has the potential to support initiatives for implementing mentoring programs in healthcare organizations, focusing on promoting professional retention in nursing, by bringing together different experiences and their results.

Keywords: Mentoring, Personnel turnover, Work, Nursing, Health Workforce.

¹ Universidad Federal de la Frontera Sur, Chapecó, Santa Catarina, Brasil | ^a <https://orcid.org/0000-0001-7766-4612> | ^b <https://orcid.org/0000-0002-5106-1538> | ^c <https://orcid.org/0009-0004-0338-9186> | ^c <https://orcid.org/0009-0009-1146-9385>

INTRODUCCIÓN

La literatura científica y técnica internacional describe claramente la necesidad de realizar esfuerzos con el objetivo de capacitar, reclutar y retener a la fuerza laboral de enfermería en los sistemas de salud⁽¹⁾. En 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) publicó el informe 'State of the World's Nursing 2020: Investing in Education, Jobs, and Leadership' que estimó una escasez de 5,7 millones de profesionales de enfermería en todo el mundo para 2030, y destacó la importancia de formar, reclutar y retener a estos profesionales en los sistemas de salud de los países⁽¹⁾.

En este sentido, los estudios también han destacado los desafíos que enfrentan los profesionales de enfermería en su trabajo diario y el impacto de estos factores en la retención de la fuerza laboral^(2,4). La exposición a la violencia en el trabajo, la falta de apoyo institucional, la sobrecarga de trabajo y la falta de confort físico en el ambiente laboral se encuentran entre los desafíos y representan situaciones que tienden a impactar negativamente en la intención de continuar en el trabajo y/o profesión^(2,5,6).

Hay diversos factores asociados a la intención de abandonar el trabajo y la profesión de enfermería, pero los factores organizacionales y la falta de satisfacción con aspectos del trabajo y las condiciones laborales se encuentran entre las razones más frecuentes^(2,3,7). La literatura describe que, en los profesionales de enfermería más jóvenes, aspectos como menor calidad percibida de la atención, menor satisfacción laboral, estrés ocupacional, percepciones más negativas sobre la identidad profesional, mala comunicación con el personal, los pacientes y los familiares, habilidades y conocimientos inadecuados y desafíos en el lugar de trabajo contribuyen a la intención de abandonar el trabajo y la profesión^(8,11).

Cabe destacar que la enfermería se encuentra entre las profesiones con mayores niveles de rotación, especialmente entre los nuevos profesionales⁽¹²⁾. La disparidad entre las expectativas de los nuevos profesionales y lo que obtienen en términos de comunicación por parte del liderazgo y sus compañeros de trabajo es uno de los posibles factores que conducen a la rotación⁽¹²⁾. Además, los nuevos profesionales pueden enfrentar desafíos relacionados con la cantidad de pacientes con condiciones de salud complejas bajo su cuidado, la realización de múltiples procedimientos de forma independiente, la falta de apoyo de un mentor y la ansiedad⁽¹³⁾. Estos desafíos en

la transición a la práctica profesional pueden generar insatisfacción y generar la intención de abandonar el trabajo y la carrera de enfermería⁽¹³⁾.

Por lo tanto, el apoyo a través de la mentoría puede ser fundamental para lograr el éxito profesional y decidir continuar en el trabajo y la profesión durante la inserción en un nuevo empleo^(9,14). Las estrategias o programas que incluyen la mentoría han ido en aumento en las últimas décadas^(14,17), y generalmente están compuestos por uno o más individuos – identificados como mentores – quienes, con base en sus conocimientos y experiencia, pueden ayudar al desarrollo de otros individuos, es decir, los aprendices⁽¹⁸⁾.

Además de las funciones relacionadas con el apoyo y asesoramiento para mejorar el desempeño y desarrollo profesional, los mentores tienen una función psicosocial, dado que, representan un modelo de apoyo que – a partir de relaciones propositivas basadas en experiencias, conocimientos y reflexiones – contribuye al apoyo de los aprendices en general⁽¹⁸⁻¹⁹⁾. Las relaciones de mentoría comprenden una relación de aprendizaje y desarrollo entre mentores y aprendices, pero pueden variar en términos del tipo de relación y las necesidades de los aprendices⁽¹⁸⁾. Una relación de mentoría se puede establecer entre individuos con una carrera consolidada y los que la inician, entre individuos con un mismo rol o relación (entre pares), pero con experiencias específicas, y entre un profesor y un estudiante, por ejemplo⁽¹⁸⁾. La formación de estas relaciones tiende a considerar las necesidades de apoyo del aprendiz, que pueden incluir el apoyo de un mentor para orientarlo en un área profesional, para el desarrollo de la identidad profesional o habilidades relacionadas con la carrera, hacer contactos o la búsqueda de un equilibrio entre trabajo y familia⁽¹⁸⁾.

En el área de la salud, por ejemplo, la literatura describe diferentes experiencias de programas de mentoría en la formación académica, en las que estudiantes más avanzados en la carrera ayudan a estudiantes iniciales o de estadios anteriores^(16,17). Estos programas arrojaron resultados positivos, tanto para los aprendices como para los mentores^(16,17). Establecer una relación de mentoría entre estudiantes en diferentes etapas de la vida universitaria contribuyó a generar un sentimiento de mayor seguridad y preparación para el desarrollo de determinadas actividades en los estudiantes con menor tiempo de cursado, además, promovió la mejora de las habilidades comunicativas, sociales y de liderazgo de los mentores^(16,17).

En la literatura, en el contexto de los servicios de salud, también se pueden identificar experiencias de mentoría con profesionales de enfermería y sus resultados^(14,15,20,21). Estas experiencias han demostrado que los programas de mentoría contribuyen a que haya una transición exitosa entre la escuela y el trabajo, al desarrollo de habilidades y a la promoción de la satisfacción laboral, además, favorecen la creación de un ambiente basado en el respeto, el apoyo social y la cultura de no violencia^(14,15,20,21).

Por lo tanto, dada la importancia de las estrategias dirigidas a la formación, el reclutamiento y/o retención de profesionales de enfermería en los sistemas de salud,⁽¹⁾ se utilizó una metodología de revisión narrativa con el objetivo de explorar lo que las evidencias científicas nos dicen sobre la contribución de los programas con componente de mentoría a la retención de la fuerza laboral de enfermería.

METODOLOGÍA

Revisión narrativa que consta de cuatro pasos, según publicaciones previas^(22,23):

[1] Delimitar el alcance del tema y problema de investigación; [2] Definir las fuentes de datos, los términos y estrategias; [3] Definir los aspectos para la selección de la literatura; y [4] Presentar la literatura seleccionada y sus evidencias.

Esta metodología se eligió considerando que la revisión narrativa se utiliza para presentar un tema más abierto con un objetivo exploratorio sobre un tema.⁽²³⁾ En estos estudios de revisión, el objetivo no es adoptar una metodología rígida ni una evaluación rigurosa de los aspectos metodológicos y la calidad de los estudios, sino más bien buscar una comprensión amplia de un tema determinado basándose en estudios y experiencias ya descritos en la literatura científica⁽²³⁾.

Por lo tanto, con el fin de explorar las evidencias científicas sobre la contribución de los programas que incluyen componente de mentoría a la retención de la fuerza laboral de enfermería, se mapearon investigaciones que informaban el desarrollo y/o la evaluación de estos programas, describiendo los resultados obtenidos y sus contribuciones a la retención de profesionales de enfermería.

Para ello, se adoptó el siguiente problema de investigación: ¿Qué nos dicen las evidencias

científicas sobre la contribución de los programas con un componente de mentoría a la retención de la fuerza laboral de enfermería?

Los estudios se identificaron mediante búsquedas en tres bases de datos de amplio alcance: [1] Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE; PubMed); [2] Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature (CINAHL); y [3] SCOPUS. En la tabla 1 se detalla la búsqueda de estudios en cada una de estas bases de datos, realizada entre el 2 y el 4 de diciembre de 2024. Para mayor transparencia, se indican las estrategias de búsqueda y el número de documentos encontrados inicialmente en cada base de datos.

Tabla 1. Estrategias de búsqueda y número de documentos por base de datos.

Base de Datos	Estrategia de búsqueda (descriptores, operadores y filtros aplicados)	Número
[1] MEDLINE (PubMed)	Estrategia: ((mentor*[Title/Abstract]) AND (nurs*[Title/Abstract])) AND ((retention[Title/Abstract] OR (turnover[Title/Abstract]))) Filtros: 01/01/2015 a 31/12/2024, idiomas español, inglés y portugués, MEDLINE	254
[2] CINAHL	Estrategia: AB mentor* AND AB nurs* AND AB (retention or turnover) Filtros: últimos 10 años, CINAHL with Full Text, idiomas inglés y portugués - español no disponible	290
[3] Scopus	Estrategias: mentor* AND nurs* AND retention mentor* AND nurs* AND turnover Filtros: 2015-2024, idiomas español, inglés y portugués	462

Los criterios de inclusión fueron: [1] artículo que tiene como objetivo informar la implementación de un programa con componente de mentoría y la evaluación del impacto en la retención de profesionales de

enfermería en el trabajo, puesto actual o profesión; [2] publicación en español, inglés o portugués; [3] con año de publicación compatible con el período establecido, es decir, desde 2015 hasta la fecha de la búsqueda en la base de datos; y [4] estudio encontrado por los autores en forma completa.

Por otro lado, se excluyeron estudios que abordaban otras temáticas, incluyendo: mentorías vinculadas a la formación académica aplicadas a estudiantes o docentes; que evaluaban específicamente los factores asociados a la rotación o retención en enfermería; que no permitían identificar la influencia de la mentoría en los resultados de retención profesional; y aquellos cuya presentación no les permitía a los revisores reconocer la relación con la mentoría o mentoring. Otros criterios de exclusión fueron: proyectos de investigación, protocolos de estudios, editoriales, resúmenes publicados en congresos, trabajos de fin de curso, cartas al editor, libros y capítulos de libros, así como estudios que no fueron encontrados de forma completa y gratuita por los autores, luego de realizar las búsquedas en las bases de datos y con la ayuda del personal de la biblioteca.

Con los estudios seleccionados, se realizó el mapeo de la información, de acuerdo con el problema de investigación. Esta información se presenta en la sección de resultados e incluye: título, autor(es), año de publicación, lugar del estudio, propuesta y principales resultados, lo que garantiza una estructura uniforme para el análisis y presentación de los datos, a pesar de los diferentes enfoques metodológicos que utilizan los estudios.

RESULTADOS

Inicialmente, se identificaron 1006 documentos. Se excluyeron los duplicados, lo que resultó en una muestra de 477 documentos. Los títulos y resúmenes de estos estudios fueron leídos por dos revisores, por separado, y se compararon los resultados. En caso de desacuerdo, hubo diálogo y se llegó a un consenso. La primera lectura permitió identificar estudios que pudieran dar respuesta al problema de investigación y, posteriormente, se realizó la lectura completa de estos estudios, lo que permitió la selección de 28 estudios al final. Este proceso se describe en la Figura 1.

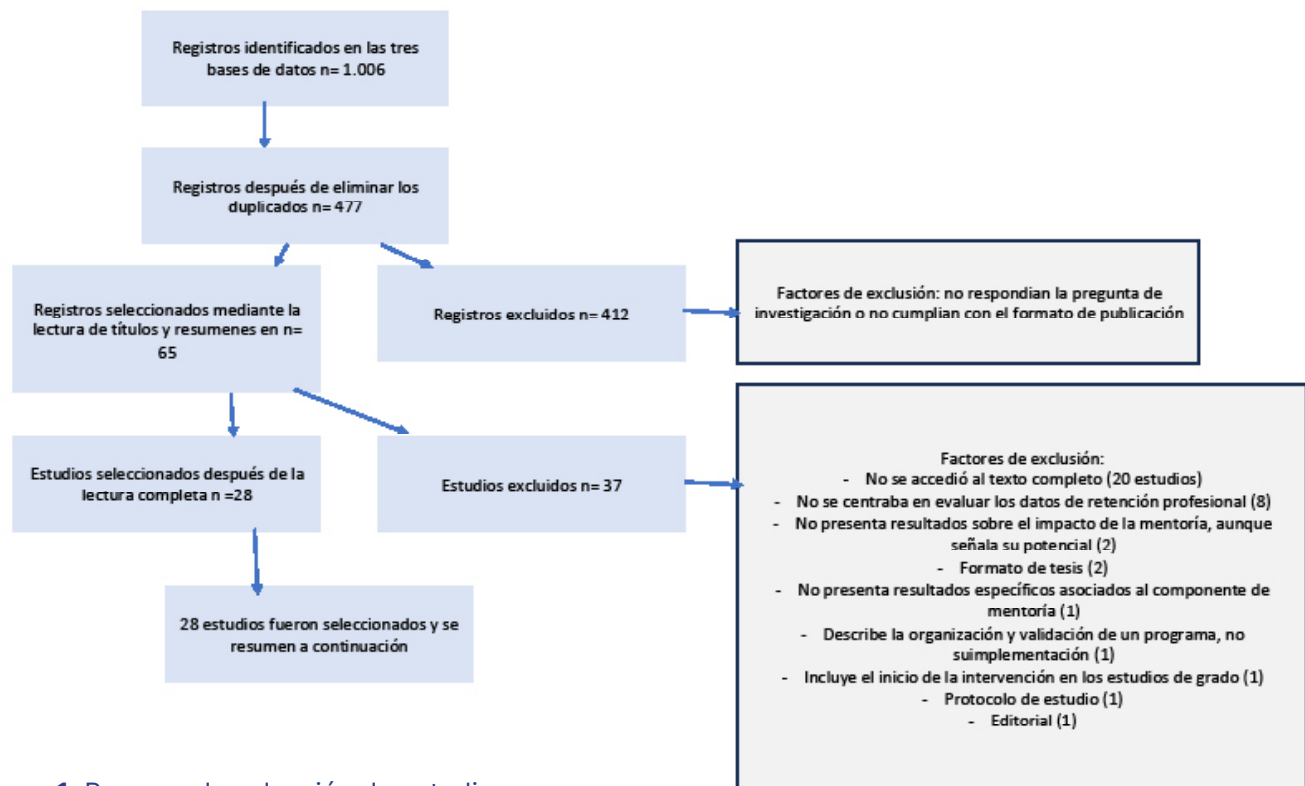


Figura 1. Proceso de selección de estudios paso a paso.

Los 28 estudios^(14,24,50) fueron publicados entre 2015 y 2024 (este período abarcó los últimos 10 años, lo que nos permitió seguir las crecientes discusiones sobre el tema y la síntesis de la evidencia reciente) y representan experiencias o investigaciones en diferentes lugares, especialmente en Estados Unidos (Tabla 2).

Se observó que los programas variaron en lo que respecta a la estructura, el diseño, la duración y el área de implementación (cuidados paliativos, programas de residencia, atención en zonas rurales, obstetricia y otras)^(14,24,50), en función de sus objetivos.

En general, los resultados indican que estos programas contribuyen a la promoción de la retención profesional, hay varios estudios centrados en la mentoría como apoyo a los nuevos profesionales de enfermería, como brindar apoyo en la transición a la práctica y para retener a estos profesionales^(14,26,29,32-34,38,40,43,46,49). A este respecto, se observó que el uso de estrategias que incluyen mentoría para nuevos profesionales de enfermería se asoció con una disminución de la rotación o una mayor intención de permanecer en diferentes estudios^(14,26,29,32,34,38,43,47,49,50).

Los resultados describen la influencia de los programas en otros indicadores o aspectos, entre los que se incluyen mejora de la competencia clínica, del compromiso y la alineación del equipo, reducción de conflictos y de agotamiento emocional y aumento de la satisfacción^(14,24,27,41,50). Otros resultados incluyeron promoción del conocimiento, de la autoconfianza, de la capacidad para resolver problemas, de la comunicación y de la toma de decisiones clínicas, así como sentimientos positivos sobre la enfermería, compromiso con los estándares profesionales, percepciones más positivas sobre la capacidad de brindar atención ideal y segura, conexión con los compañeros de trabajo y desarrollo profesional^(14,28,34,48,50). En la tabla 2 se resumen las características de los 28 estudios, se presentan el objetivo de cada estudio y los principales resultados. Los estudios fueron organizados en cinco categorías: [1] La mentoría para jóvenes profesionales y para la transición a la práctica profesional o transición de rol^(14,24,26,28,29,30,34,37,38,40,43,46,49); [2] La mentoría y los profesionales de mayor edad⁽³⁹⁾; [3] La mentoría en los programas de residencia^(36,44,45); [4] La mentoría en el contexto del liderazgo⁽²⁷⁾; y [5] La mentoría en otros contextos y enfoques^(25,35,50).

Tabla 2. Resumen de la propuesta de estudio y principales resultados con énfasis en la retención profesional.

Título, autor(es), año de publicación y lugar del estudio	Objetivo / Propuesta del estudio	Resultados con énfasis en la retención
La mentoría para jóvenes profesionales y para la transición a la práctica profesional o transición de rol		
<i>Designing a Mentorship Program for APRNs in Specialty Palliative Care Practice</i> ; Fedel et al, 2024 ⁽¹⁴⁾ No identificamos claramente el lugar del estudio	Crear un programa de mentoría formal para apoyar a los colegas recién contratados y ayudarlos con la transición a la práctica en un entorno de cuidados paliativos.	Tras la implementación del programa de mentoría, la tasa de rotación disminuyó del 21,6% al 8,16% y solo dos personas abandonaron el equipo de cuidados paliativos de los enfermeros registrados de práctica avanzada.
<i>Examining Job Satisfaction and Intent to Stay for Neonatal Nurse Practitioners the Impact of Mentoring</i> ; Moss, 2021 ⁽²⁶⁾ Tennessee, Estados Unidos	Determinar el impacto de la participación en el programa de mentoría formalizado de la National Association of Neonatal Nurse Practitioners en la satisfacción laboral y la retención de enfermeros neonatales novatos y experimentados en un centro médico académico en Tennessee.	Los resultados mostraron una diferencia significativa en los puntajes Misener Nurse Practitioner Job Satisfaction Scale (MNPJSS) de los participantes en un programa de mentoría formal de 6 meses. Los puntajes del MNPJSS tenían una correlación moderada con la intención de permanecer al año y una correlación fuerte con la intención de permanecer a los tres años.

<p><i>Examining Mentoring Relationships for Nurses: A Pilot Study</i>; Killian & Lewis, 2015⁽²⁹⁾ Georgia, Estados Unidos</p>	<p>Examinar las percepciones y la satisfacción de los mentores y los aprendices con un programa de mentoría formal para enfermeros registrados recién graduados en un entorno de cuidados intensivos y examinar la retención de los aprendices.</p>	<p>La intención de quedarse fue moderadamente alta entre los participantes que recibieron mentorías. Se estimó que la tasa de rotación en la organización anfitriona de los nuevos enfermeros registrados fue del 53% en un plazo de 12 meses; sin embargo, de los 37 enfermeros en el programa de mentoría, sólo tres abandonaron el programa, lo que representa una tasa de retención del 91,89%.</p>
<p><i>Improving Retention of Home Health Nurses: Fostering Outcome Sustainability Through an Innovative Orientation and Mentorship Program</i>; Pennington & Driscoll, 2019⁽³²⁾ Wisconsin, Estados Unidos</p>	<p>Describir un rediseño de la orientación de enfermería de una agencia y el desarrollo de un programa de mentoría para enfermeros de atención médica domiciliaria recién contratados en un gran sistema de salud integrado.</p>	<p>Las tasas de rotación de enfermeros de atención domiciliaria en toda la agencia disminuyeron del 15,4 % en 2016 al 10,1 % en 2018, lo que demuestra el impacto combinado de estas iniciativas para estabilizar el equipo.</p>
<p><i>Novice Nurse Support Group A Pilot Study</i>; Coyne et al, 2019⁽³³⁾ Delaware, Estados Unidos</p>	<p>Informar la implementación de un programa de mentoría de 12 meses y evaluar las tasas de retención de 1 año de todos los enfermeros novatos que participaron en el grupo de apoyo a enfermeros novatos, entre otros.</p>	<p>Una enfermera fue transferida a una unidad especializada, pero todos los participantes permanecieron en la organización. Otros manifestaron que deseaban ser transferidos a otras unidades o especialidades dentro del hospital, pero no planeaban abandonar el sistema de salud. Los participantes sugirieron para la retención: continuar con el grupo de apoyo, aumentar el apoyo de la gerencia, recibir elogios, aumentar la remuneración y los beneficios y mejorar los horarios y el equipo profesional.</p>
<p><i>Mentorship Programme Criteria and Performance Outcomes of Nurses' Perceptions</i>; Rudin & Ludin, 2018⁽³⁴⁾ Malasia</p>	<p>En 2006, el Consejo de Enfermería de Malasia del Ministerio de Salud introdujo un programa formal de mentoría de seis meses de duración para nuevos enfermeros. Explorar los resultados de los programas de mentoría en el contexto de Malasia.</p>	<p>Se observaron diferencias significativas antes y después del programa de mentoría (evaluación del paciente, toma de decisiones clínicas, competencia cultural, compromiso con los estándares profesionales de enfermería, sentimiento positivo sobre la enfermería en este hospital y predisposición para seguir ejerciendo la profesión de enfermería).</p>
<p><i>Mentoring initiative to retain community-based registered nurses in palliative care</i>; Johnston et al, 2020⁽³⁸⁾ Irlanda del Norte</p>	<p>Describir una iniciativa para desarrollar un programa de mentoría entre pares que apoyaría a los enfermeros recién nombrados durante los primeros tres meses y mejoraría sus posibilidades de permanecer en el puesto.</p>	<p>Se demostró que la implementación del programa de mentoría entre pares de tres meses de duración tuvo un impacto positivo en la retención de enfermeros recién contratados durante un período de tres años. Brindarles un incentivo financiero a los mentores pares significa que son compensados por su tiempo, apoyo y experiencia.</p>

<p><i>New Nurse Graduate Residency Mentoring: A Retrospective Cross-Sectional Research Study</i>; Williams et al, 2018⁽⁴⁰⁾ Estados Unidos</p>	<p>Examinar la influencia relativa de la mentoría individual y grupal en la transición a la práctica, el desarrollo profesional, el manejo del estrés, la comodidad como enfermero del equipo y la intención de rotación en enfermeros recién graduados que participaron en un Programa de Residencia de Enfermería estandarizado desarrollado por el Versant New Graduate Nurse Residency Program™.</p>	<p>No hubo una relación significativa entre el tipo de mentoría y los resultados de comodidad en el rol de enfermero en el equipo o la intención de rotación. Sin embargo, los residentes que recibieron mentoría individual informaron que ésta fue más útil en la transición a la práctica, el desarrollo profesional y el manejo del estrés que aquellos que recibieron mentoría grupal. Los enfermeros con un alto grado de incomodidad como miembros del equipo tenían significativamente más probabilidades de tener alta intención de rotación.</p>
<p><i>Supporting New Zealand graduate midwives to stay in the profession: An evaluation of the Midwifery First Year of Practice programme</i>; Dixon et al, 2015⁽⁴³⁾ Nueva Zelanda</p>	<p>Explorar la retención de nuevos graduados en la práctica de obstetricia después de cinco años de participar en el programa Midwifery First Year of Practice (que comenzó en 2007).</p>	<p>La tasa general de retención de las parteras recién graduadas que participaron en el programa fue del 86,3%, y, en 2012, eran 358 las parteras que aún ejercían la profesión.</p>
<p><i>Evaluation of Work Stress, Turnover Intention, Work Experience, and Satisfaction With Preceptors of New Graduate Nurses Using a 10-Minute Preceptor Model</i>; Hu et al, 2015⁽⁴⁶⁾ Taiwán</p>	<p>Desarrollar y evaluar los efectos de un modelo de preceptor de 10 minutos (10MP) para contribuir al desarrollo profesional de los enfermeros recién graduados y aumentar la retención en los hospitales. Los autores indican que, en Taiwán, el término preceptoría se puede intercambiar por mentoría.</p>	<p>Los enfermeros del grupo 10MP manifestaron una intención de rotación menor (media = 3,87) que los del grupo Traditional Preceptor Model (TPM) (media = 5,06), y se observó una diferencia estadísticamente significativa entre los grupos ($p = 0,003$). La satisfacción con los preceptores fue ligeramente mayor en el grupo 10MP (media = 3,70 puntos) que en el grupo TPM (media = 3,27 puntos) ($p = 0,025$).</p>
<p><i>Enhancing the New Nurse Experience: Creation of a New Employee Training Unit</i>; Maryniak et al, 2017⁽⁴⁷⁾ Arizona, Estados Unidos</p>	<p>Informar sobre el desarrollo y los resultados de un programa de 'Unidad de capacitación de Personal Nuevo' destinado a educar y orientar a enfermeros recién graduados.</p>	<p>La meta de tasa de retención del 79,9% fue superada en un 88,8% en general para la línea de servicio médico quirúrgico. La retención de los enfermeros contratados dentro de la línea de servicio médico quirúrgico que pasaron por el programa fue del 100%.</p>
<p><i>From transition shock to competent practice: Developing preceptors to support new nurse transition</i>; Clipper et al, 2015⁽⁴⁸⁾ Texas, Estados Unidos</p>	<p>Describir la implementación y evaluación de un programa de desarrollo de preceptores y el efecto en la transición de enfermeros recién graduados a la práctica.</p>	<p>Los enfermeros graduados que tuvieron preceptores bien capacitados tuvieron percepciones más altas y positivas sobre su capacidad para brindar atención segura e ideal, así como una mayor retención el primer año.</p>
<p><i>Development of a situational initiation training program for preceptors to retain new graduate nurses: Process and initial outcomes</i>; Kang et al, 2016⁽⁴⁹⁾ Taiwán</p>	<p>Describir el desarrollo de un programa de capacitación de iniciación situacional para preceptores y evaluar los impactos en los niveles de estrés de los preceptores y los enfermeros recién graduados (ERG), la relación preceptor-ERG, el apoyo brindado por los preceptores y la intención de irse durante un período de preceptoría de 1 año.</p>	<p>28 profesionales se convirtieron en potenciales preceptores y fueron elegibles para mentoría de ERG (enfermeros recién graduados sin experiencia profesional previa). Durante el primer año de preceptoría, los ERG informaron una intención baja a muy baja de dejar sus trabajos actuales en los meses 3, 6, 9 y 12 (media = 4,18, 3,8, 4,87 y 2,6, respectivamente).</p>

<p><i>Mentorship ReSPeCT Study: A Nurse Mentorship Program's Impact on Transition to Practice and Decision to Remain in Nursing for Newly Graduated Nurses</i>; Gularte-Rinaldo et al, 2023⁽²⁸⁾ California, Estados Unidos</p>	<p>Analizar la efectividad de un programa de mentoría que brinda mentoría personalizada mediante la asignación personalizada y culturalmente congruente del mentor a 96 aprendices.</p>	<p>Esta mentoría de enfermería fue beneficiosa para la mayoría de los aprendices en lo que respecta a la decisión de continuar con la enfermería y a la autoconfianza, la resolución de problemas, la comunicación profesional y la transición a la práctica, se observó que los beneficios aumentaron de manera constante para los aprendices por dos años.</p>
<p><i>A mentoring programme to meet newly graduated nurses' needs and give senior nurses a new career opportunity: A multiple-case study</i>; Jangland et al, 2021⁽³⁷⁾ Suecia</p>	<p>Evaluar la implementación de un programa de mentoría multifacético en un gran hospital universitario.</p>	<p>Los nuevos enfermeros dijeron que saber que la unidad brindaba supervisión estructurada mediante el programa de mentoría influyó en su decisión de trabajar ahí. Algunos supervisores tenían la intención de permanecer trabajando en la unidad más tiempo del que habían planeado.</p>
<p><i>Can a one-on-one mentorship program reduce the turnover rate of new graduate nurses in China? A longitudinal study</i>; Zhang et al, 2019⁽³¹⁾ China</p>	<p>Evaluar la eficacia de un programa de mentoría individual para reducir la tasa de rotación de enfermeros en China.</p>	<p>Las tasas de rotación del grupo experimental fueron del 3,77%, 3,48% y 8,11%, mientras que las del grupo control fueron del 14,07%, 9,36% y 14,19% al final de los primeros tres años, respectivamente. La tasa de rotación durante el primer año en el grupo experimental fue significativamente menor que en el grupo control, pero las tasas en el segundo y tercer año no fueron diferentes.</p>
<p><i>Effectiveness of Mentorship Using Cognitive Behavior Therapy to Reduce Burnout and Turnover among Nurses: Intervention Impact on Mentees</i>; Ohue et al, 2024⁽²⁴⁾ Japón</p>	<p>Examinar los efectos de un programa de capacitación de equipo basado en terapia cognitivo-conductual para el agotamiento, en el cual los mentores hicieron participar a los aprendices, en hospitales de Japón.</p>	<p>La intervención redujo significativamente el deseo de cambiar de hospital o departamento y la intención de rotación.</p>
<p><i>Establishing a mentorship program in rural workplaces: connection, communication, and support required</i>; Rohatinsky et al, 2020⁽³⁰⁾ Canadá</p>	<p>Describir un programa piloto de mentoría específico para zonas rurales que facilita las transiciones al lugar de trabajo, fortalece las conexiones comunitarias y fomenta el reclutamiento y la retención en las comunidades rurales.</p>	<p>Los aprendices que se sentían conectados con otros enfermeros tenían más predisposición para superar las dificultades de la transición de roles, y continuaron en su puesto de enfermería rural y mejoraron la retención del personal.</p>
<p><i>Effectiveness of Mentorship Program for Nurses Retention, Job Satisfaction, and Intention to Stay</i>; Yusandra et al, 2022⁽⁴¹⁾ Indonesia</p>	<p>Determinar la eficacia del programa de mentoría para la retención de enfermeros y la satisfacción laboral.</p>	<p>Los autores destacan que se obtuvieron resultados positivos sobre retención, satisfacción laboral e intención de permanencia tras un programa de mentoría exitoso.</p>
<p><i>Outcome of mentorship programs based on six specific criteria of registered nurses in Malaysia</i>; Ludin, 2019⁽⁴²⁾ Malasia</p>	<p>Evaluar el resultado de los programas de mentoría basados en seis criterios específicos y la predisposición de los enfermeros de continuar ejerciendo la profesión en entornos hospitalarios.</p>	<p>La comparación de los resultados previos y posteriores a la mentoría mostró solo un ligero aumento en los promedios generales. Según los autores, esto puede deberse a que la evaluación se realizó después de sólo cuatro meses de mentoría.</p>

La mentoría y los profesionales de mayor edad

Organizational learning programs to fulfilling basic needs at work: significance for work attractiveness and turnover in strained sectors; Dellve et al, 2024⁽³⁹⁾ Suecia

Explorar si la participación en programas de aprendizaje y habilidades brindados por el empleador puede fortalecer las capacidades de los trabajadores de mayor edad para realizar su trabajo de manera significativa, para aumentar el atractivo laboral y la predisposición para permanecer en su puesto actual.

Los programas fueron, en cierto modo, importantes para la participación activa de los profesionales de mayor edad en el intercambio de conocimiento. Hubo una disminución en la intención de abandonar el trabajo, pero no se observó una asociación significativa con las preferencias de jubilación de los individuos.

La mentoría en los programas de residencia

A Dedicated Education Unit and a Novel Resident Nurse Transition-to-Practice Program in an Ambulatory Oncology Setting; Kidd et al, 2020⁽³⁶⁾ Estados Unidos

Resumir una iniciativa innovadora en el desarrollo de la fuerza laboral de enfermería oncológica.

La contratación de nuevos enfermeros de la unidad educativa para el programa de residencia y la posterior retención de esos enfermeros a medida que avanzan en funciones y responsabilidades clínicas en el centro destaca el éxito del trabajo. La mentoría subsiguiente de los enfermeros en transición a la práctica demostró altas tasas de ascenso a puestos de liderazgo en enfermería.

The Nurse Residency Education Navigator: Educator, Facilitator, and Clinician; Szarejko et al, 2021⁽⁴⁴⁾ Estados Unidos

Informar la creación del puesto navegador educativo y resultados de retención. El navegador educativo asesora a los residentes de enfermería durante toda la residencia, brindándoles orientación y mentoría individualizadas.

La tasa de retención de 1 año de la cohorte 1 de 2017 fue del 72,2%, en 2018, la tasa de retención de la cohorte 1 ascendió al 88,2%. Entre la cohorte 1 de 2018 y la cohorte 1 de 2019, se desarrolló el rol de navegador de educación en la residencia de enfermería. En la cohorte 1 de 2019, dentro del primer año de empleo, la tasa de retención de la organización ascendió al 96%.

Navigating Nurses: Supporting Retention Through Mentorship; Lang et al, 2023⁽⁴⁵⁾ Estados Unidos

Describir la creación de una estructura de mentoría dentro de un programa de residencia de enfermería y los resultados obtenidos

La tasa de retención promedio de todos los enfermeros recién graduados desde que se implementó el programa es del 90%. La tasa promedio de retención de los Navigators (mentores) fue del 94%. El feedback de los enfermeros es positivo, lo que indica que la mentoría del Navigator proporciona una relación de apoyo, que permite un debate seguro y oportunidades de crecimiento profesional. También se destacaron resultados positivos para los Navigators.

La mentoría en el contexto del liderazgo

Investing in the Front Line: Preparing the Best Nursing Leaders for the Next Generation; Mosier et al, 2019⁽²⁷⁾ Estados Unidos

Presentar los resultados de la implementación piloto del Charge Nurse Leadership Certificate Program, un programa diseñado para brindar los recursos y la mentoría necesarios para los líderes de primera línea.

El piloto de este programa se asoció con mejoras en la rotación (reducción del 14% en la rotación general de enfermeros y reducción del 22% en la rotación de enfermeros en el primer año).

La mentoría en otros contextos y enfoques

Implementation of a Mentorship Program to Increase Staff Satisfaction and Retention in Critical Care; Vergara, 2017⁽³⁵⁾ California, Estados Unidos

Informar sobre el desarrollo de un programa de mentoría en un hospital para reducir las tasas de rotación del personal y aumentar la satisfacción de los enfermeros en un departamento de cuidados críticos con 45 camas.

El proyecto dio como resultado una reducción en las tasas de rotación anual y un aumento en la satisfacción del personal. La tasa de rotación general del personal de cuidados críticos disminuyó del 18% en 2014 al 14% en 2015.

The impact of mentor-mentee rapport on nurses' professional turnover intention: Perspectives of social capital theory and social cognitive career theory; Pham et al, 2019⁽²⁵⁾ Taiwán

Examinar los impactos de la relación [rapport] mentor-aprendiz en la intención de rotación profesional de los enfermeros, entre otros, basándose en datos de un gran centro médico de Taiwán. Los elementos del rapport incluyeron una buena relación, una buena comunicación y confianza entre el aprendiz y el mentor.

En el caso de los mentores, el rapport se relacionó positivamente con la disposición para brindar orientación, que a su vez se relacionó positivamente con las expectativas de resultados y el interés profesional, y negativamente con la intención de rotación profesional. En el caso de los aprendices, el rapport se relacionó positivamente con la disposición para ser orientado, que a su vez se relacionó positivamente con la autoeficacia, las expectativas de resultados y, en última instancia, con el interés profesional. El interés profesional se relacionó negativamente con las intenciones de rotación.

Evidence-Based Practice Culture and Mentorship Predict EBP Implementation, Nurse Job Satisfaction, and Intent to Stay: Support for the ARCC® Model; Melnyk et al, 2021⁽⁵⁰⁾ Estados Unidos

Probar un modelo que pudiera explicar las relaciones y vías directas entre ocho variables clave en el Modelo Advancing Research and Clinical practice through close Collaboration (ARCC®): cultura de la práctica basada en evidencia, mentoría, conocimiento, creencias, competencia, implementación, satisfacción laboral de los enfermeros e intención de quedarse.

La cultura y la mentoría de la práctica basada en la evidencia fueron variables clave que impactaron positivamente en el conocimiento, las creencias, la competencia, la implementación, la satisfacción laboral y la intención de permanecer de los enfermeros.

DISCUSIÓN

Los 28 estudios seleccionados en esta revisión se distribuyeron en los últimos 10 años y están vinculados a diferentes ubicaciones, que incluyen: Canadá, China, Indonesia, Irlanda del Norte, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Suecia, Taiwán y, predominantemente, los Estados Unidos. Este hecho sugiere que la búsqueda de estrategias que permitan la retención y el mantenimiento de una fuerza laboral de enfermería calificada la comparten diferentes lugares, en diferentes partes del mundo. Estos estudios representan un conjunto de evidencia con diferentes diseños, que pueden apoyar futuras iniciativas para implementar la mentoría en organizaciones de salud en otros lugares, como los países de América Latina.

Fue posible observar en las experiencias de implementación diferentes estructuras y/o configuraciones en la forma en que fueron desarrolladas, lo que demuestra que los programas que incluyen un componente de mentoría pueden ser implementados en diferentes áreas o contextos y con distintos objetivos. Las experiencias previas, las recomendaciones de la literatura y las necesidades locales de los servicios y de los sistemas de salud tienden a contribuir a la planificación e implementación asertiva de estos programas.

Los resultados de esta revisión de la literatura^(14,24,50) indican que los programas que incluyen un componente de mentoría son estrategias promisorias para la retención y el desarrollo profesional y de equipos a favor de la calidad y seguridad de la atención, además pueden brindar recursos que les permitan a los profesionales enfrentar los desafíos que surgen en el trabajo diario en salud y otros sistemas de salud, y reducir las posibilidades de estrés, agotamiento, desequilibrio trabajo-vida y abandono laboral. La evidencia indica que los programas que incluyen un componente de mentoría para promover la retención profesional contribuyen a la retención de los profesionales de enfermería, hay varios estudios orientados a brindar orientación y apoyo a los profesionales al inicio de su carrera o en un nuevo empleo^(14,26,29,32,34,38,40,43,46,49). Un programa de mentoría puede ayudar a los nuevos profesionales a adaptarse al lugar de trabajo, hacerlos más seguros y contribuir a retenerlos⁽³⁸⁾.

Un estudio realizado en Estambul, Turquía, con 428 enfermeros que estaban al inicio de su carrera mostró que el 53,5% tenía problemas para adaptarse

al trabajo, el 42,5% consideraba dejar la enfermería y el 50,9% planeaba dejar la institución⁽¹⁰⁾. Los enfermeros nuevos tenían mayor probabilidad de tener la intención de rotación de abandonar la profesión cuando notaban una gran carga de trabajo, dificultades para comunicarse con los miembros del equipo, los pacientes y los familiares, y carencias en las habilidades y el conocimiento⁽¹⁰⁾.

El hecho de que la transición de estudiante a profesional de enfermería sea un período exigente y generalmente marcado por diversos desafíos e inseguridades – que pueden llevar al abandono del trabajo – indica lo importante que es crear estrategias que brinden apoyo y ayuden a los nuevos profesionales a sentirse más apoyados e integrados en el entorno laboral⁽¹³⁾.

Los resultados de un estudio previo realizado con enfermeros de la generación Y (entre 22 y 37 años de edad) demostraron que quienes percibían en sus líderes roles de mentoría estaban más satisfechos con su trabajo y eran menos propensos a abandonar su área de trabajo, puesto e institución⁽⁵¹⁾. Otros hallazgos indican que los nuevos enfermeros prefieren líderes con características de mentor y profesor, y destacan la influencia de los arquetipos gerenciales en la percepción de la credibilidad de los líderes, los intercambios entre líderes y miembros del equipo, y el compromiso profesional⁽¹²⁾.

Los autores describen que los profesionales jóvenes necesitan el apoyo de líderes y compañeros de trabajo experimentados para que la transición y la inserción en los entornos de práctica de enfermería sean exitosas⁽⁵²⁾. En este caso, la evidencia sugiere que los programas de mentoría y orientación pueden facilitar la transición⁽⁵²⁾.

La literatura destaca que, además de los programas dirigidos a profesionales recién contratados, incluir componentes de mentoría en los programas de residencia de enfermería actúa como un factor de apoyo para mejorar la experiencia de la residencia^(36,45,53). Con la implementación de mentoría, preceptoría y debriefing, las habilidades de comunicación y razonamiento clínico tienden a aumentar, al igual que la capacidad para manejar el estrés y la autoconfianza⁽⁵³⁾. El impacto de la mentoría en la retención de residentes también se describe en la literatura^(36,45).

Sin embargo, para alcanzar los objetivos de estos programas se necesita una planificación cuidadosa⁽⁵⁴⁾.

La planificación generalmente incluye definir los objetivos y metas de la mentoría (apoyo para la retención, desarrollo clínico, planificación de la sucesión, etc.), organizar la estructura general del programa, seleccionar y preparar a los mentores, unir a los mentores y sus respectivos aprendices, aclarar las expectativas sobre las relaciones de mentoría entre mentores y aprendices, y elementos para evaluar el programa^(18,19,21,54).

Al respecto, los autores describen la preparación y apoyo de los mentores y la importancia que tienen para implementar los programas de mentoría^(21,55,56). Los mentores preparados y competentes contribuyen a la adaptación relacionada con la transición de funciones, promueven la satisfacción laboral, colaboran para reducir las tasas de rotación y mejorar la atención al paciente⁽⁵⁵⁾.

Además, incorporar el rol de mentor en la organización puede contribuir a la participación activa de profesionales con más experiencia, aumentar el interés en la carrera y la intención de permanecer en el entorno laboral^(25,39). Niveles más altos de educación y experiencia en enfermería se asociaron con menos complicaciones posoperatorias y muertes, lo que refuerza lo importante que son las estrategias de mentoría para los nuevos enfermeros y las estrategias que permiten retener a los enfermeros experimentados en las instituciones⁽⁵⁷⁾.

Cuando los enfermeros de mayor edad deciden dejar los hospitales para trabajar en otro lugar o se jubilan, es posible que se pierdan muchos conocimientos tácitos y sabiduría institucional⁽⁵⁸⁾. Los programas de mentoría son una estrategia que puede permitir la retención de profesionales experimentados a través del rediseño de sus roles, que incluye funciones relacionadas con la enseñanza a pacientes y familiares y la orientación a nuevos profesionales⁽⁵⁸⁾.

Una relación de mentoría exitosa puede promover un sentido de satisfacción en los enfermeros experimentados, porque contribuyen al desarrollo de futuras generaciones de profesionales, además amplía las perspectivas profesionales, que les permiten aprender cosas nuevas sobre tecnología, métodos o temas que son importantes para el área⁽¹⁸⁾. De esa forma, los programas de mentoría pueden beneficiar y retener a los profesionales de enfermería en diferentes etapas de sus carreras, desde los recién contratados hasta los profesionales más experimentados^(18,54,56).

En general, los aprendices se sienten atraídos por mentores con experiencia en una especialidad o área específica en la que están interesados; pero los aspectos profesionales no son los únicos criterios de compatibilidad⁽¹⁸⁾. Las características demográficas, los valores, las actitudes y otras experiencias previas pueden ser factores de identificación o aspiración en una relación entre aprendices y mentores⁽¹⁸⁾. Por ello, los programas de mentoría formal que comienzan solicitando criterios de compatibilidad (intereses profesionales y personales, ubicación geográfica, datos demográficos, etc.) a ambas partes tienden a tener más probabilidades de tener éxito⁽¹⁸⁾. Lo cierto es que, a lo largo de su carrera profesional, los aprendices pueden obtener beneficios de diferentes mentores que, gracias a sus diferentes habilidades, conocimientos y experiencias, pueden abordar las necesidades de los profesionales con respecto a su carrera y su vida y contribuir a sus procesos de desarrollo⁽¹⁸⁾.

Cabe señalar que los programas formales gestionan el proceso de compatibilidad mentor-aprendiz en las relaciones de mentoría en lugar de dejar que surjan por sí solos⁽¹⁸⁾. Las relaciones informales, por el contrario, se desarrollan de forma espontánea, muchas veces asociadas a una necesidad específica del aprendiz, que busca apoyo para el desarrollo de una determinada tarea, consejo u orientación en una situación específica, por lo que dichos intercambios pueden no configurar una relación de mentoría dentro de una organización⁽¹⁸⁾. Los autores⁽¹⁹⁾ recalcan que la mentoría es un proceso complejo, dado que requiere planificación y desarrollo de relaciones propositivas, que se basan en el conocimiento, las experiencias y oportunidades de reflexión.

En cuanto a las limitaciones del estudio, cabe destacar, en primer lugar, que se procuró explorar el tema a partir de una revisión narrativa, por lo que no hubo una evaluación rigurosa de los aspectos metodológicos y de la calidad de los 28 estudios⁽²³⁾. Es posible que no se hayan identificado estudios que podrían aportar resultados para responder al problema de investigación. Para minimizar esta posibilidad se adoptó una evaluación independiente por parte de dos revisores y se accedió a tres bases de datos de amplio alcance para garantizar que se pudiera encontrar un mayor número de estudios.

Además, el objetivo de esta revisión fue identificar estudios que describían el desarrollo y/o la evaluación de programas con componente de mentoría, describiendo los resultados obtenidos y

sus contribuciones a la retención de profesionales de enfermería (lo que incluye, por ejemplo, indicadores de intención de abandonar y/o permanecer, rotación o tasas de retención). No se mapearon ni incluyeron estudios que evaluaron contribuciones de estos programas en elementos que no fueran indicadores de retención profesional o intención de rotación, como, por ejemplo, indicadores de satisfacción laboral. Ello puede representar una limitación, dado que, la literatura ha descrito algunos factores como directa o indirectamente relacionados con la retención o rotación en las organizaciones.

CONSIDERACIONES FINALES

En esta revisión se presentaron 28 estudios que describen el desarrollo y/o la evaluación de programas con componente de mentoría, describiendo los resultados obtenidos y sus contribuciones a la retención de profesionales de enfermería. Aunque la retención profesional es un fenómeno multifactorial, las evidencias científicas indican el potencial de las estrategias con componente de mentoría para su promoción, además de mostrar, paralelamente, resultados favorables en los indicadores de desarrollo de la fuerza laboral y en la prestación de cuidados de enfermería. La mayoría de los estudios destacan la aplicabilidad de la mentoría como apoyo para jóvenes profesionales y para la transición a la práctica profesional o transición de rol. Dado el envejecimiento de la fuerza laboral de enfermería, también se destaca el potencial de los programas de mentoría para retener a los enfermeros experimentados en las instituciones. Los diseños y resultados de los 28 estudios presentados en esta revisión pueden ser un punto de partida para iniciar reflexiones centradas en la posibilidad de implementar una estructura de mentoría en los servicios de salud como estrategia de apoyo y retención.

Como recomendaciones para la investigación en enfermería, se destaca la importancia de realizar estudios que evalúen la costo-efectividad de la implementación de programas de mentoría, así como nuevas investigaciones en otros países, como los latinoamericanos, lo que permitiría discusiones más amplias sobre la transferibilidad de los hallazgos a otros sistemas de salud y sus resultados. Los ensayos clínicos y las revisiones sistemáticas podrían contribuir en el futuro a evaluar el impacto de la mentoría en los indicadores de la fuerza laboral de enfermería y los resultados de la atención de enfermería utilizando metodologías más robustas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) World Health Organization. State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership. Geneva: World Health Organization; 2020. Available from: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/331677/9789240003279-eng.pdf?sequence=1>.
- (2) Bordignon M, Monteiro MI. Predictors of nursing workers' intention to leave the work unit, health institution and profession. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2019;27:e3219. Available from: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3280.3219>.
- (3) Bordignon M, Monteiro I. Motivos para a intenção de deixar o trabalho e possíveis estratégias para a retenção do pessoal de enfermagem. In: Associação Brasileira de Enfermagem; Felli VEA, Peruzzo SA, Alvarenga JPO, organizadores. PROENF Programa de Atualização em Enfermagem: Gestão: Ciclo 13. Porto Alegre: Artmed Panamericana; 2024. p. 101–26. (Sistema de Educação Continuada a Distância, v. 4).
- (4) Vries N, Maniscalco L, Matranga D, Bouman J, Winter JP. Determinants of intention to leave among nurses and physicians in a hospital setting during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *PLoS One*. 2024;19(3):e0300377. Available from: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0300377>
- (5) Kantorski LP, Oliveira MM de, Alves PF, Treichel CA dos S, Wünsch CG, Santos LH dos, et al.. Intenção em deixar a Enfermagem durante a pandemia de COVID-19. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2022;30:e3613. Available from: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.5815.3613>
- (6) Bracarense CF, Costa N dos S, Raponi MBG, Goulart BF, Chaves LDP, Simões AL de A. Organizational climate and nurses' turnover intention: a mixed method study. *Rev Bras Enferm*. 2022;75(4):e20210792. Available from: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0792>
- (7) Oliveira DR, Griep RH, Portela LF, Rotenberg L. Intention to leave profession, psychosocial environment and self-rated health among registered nurses from large hospitals in Brazil: a cross-sectional study. *BMC Health Serv Res*. 2017;17:21. Available from: <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1949-6>.
- (8) Koch P, Zilezinski M, Schulte K, Strametz R, Nienhaus A, Raspe M. How Perceived Quality of Care and Job Satisfaction Are Associated with Intention to Leave the Profession in Young Nurses and Physicians. *Int J Environ Res Public Health*. 2020;17(8):2714. Available from: <https://doi.org/10.3390/ijerph17082714>.

- (9) Zhang Y, Wu J, Fang Z, Zhang Y, Wong FKY. Newly graduated nurses' intention to leave in their first year of practice in Shanghai: A longitudinal study. *Nurs Outlook*. 2017;65(2):202-211. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2016.10.007>.
- (10) Ulupinar S, Aydogan Y. New graduate nurses' satisfaction, adaptation and intention to leave in their first year: A descriptive study. *J Nurs Manag*. 2021;29(6):1830-1840. Available from: <https://doi.org/10.1111/jonm.13296>.
- (11) Lyu XC, Huang SS, Ye XM, Zhang LY, Zhang P, Wang YJ. What influences newly graduated registered nurses' intention to leave the nursing profession? An integrative review. *BMC Nurs*. 2024;23(1):57. Available from: <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01685-z>.
- (12) Ptacek JK, Omilion-Hodges LM. Socializing into a Profession with High Early Turnover: Nursing Students' Expectations for Leader-Member Relationships. *Health Commun*. 2024;39(11):2402-2413. Available from: <http://dx.doi.org/10.1080/10410236.2023.2270246>.
- (13) Joseph HB, Issac A, George AG, Gautam G, Jiji M, Mondal S. Transitional Challenges and Role of Preceptor among New Nursing Graduates. *J Caring Sci*. 2022;11(2):56-63. Available from: <http://dx.doi.org/10.34172/jcs.2022.16>.
- (14) Fedel P. Designing a Mentorship Program for APRNs in Specialty Palliative Care Practice. *Am J Nurs*. 2024 Jun 1;124(6):50-54. Doi: <https://doi.org/10.1097/01.NAJ.0001023976.93975.d2>
- (15) Baker LA, Moss C, Bordelon C, Savin MK. Growing the Neonatal Nurse Practitioner Workforce Through Mentoring: A Scoping Review. *J Perinat Neonatal Nurs*. 2024 Apr-Jun;38(2):184-191. Available from: [10.1097/JPN.0000000000000789](https://doi.org/10.1097/JPN.0000000000000789)
- (16) 6. Martins PMD, Bosak VX, Oliveski DLDC, Hoff BB da R, Salvador RF, Massena JRH. Mentoria entre pares na escola médica: uma estratégia colaborativa durante a pandemia da Covid-19. *Rev bras educ med*. 2021;45:e118. Available from: <https://doi.org/10.1590/1981-5271v45.supl.1-20210143>.
- (17) Melillo VT, Chagas AP de A, Leite RV. Mentoria entre pares na transição para ciclo clínico na Famed/UFVJM: percepções dos estudantes participantes. *Rev bras educ med*. 2024;48(4):e097. Available from: <https://doi.org/10.1590/1981-5271v48.4-2023-0082>.
- (18) American Psychological Association. Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees. Washington, DC: American Psychological Association, 2012. Available from: <https://www.apa.org/education-career/grad/mentoring>.
- (19) Gilmour JA, Kopeikin A, Douché J. Student nurses as peer-mentors: collegiality in practice. *Nurse Educ Pract*. 2007;7(1):36-43. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2006.04.004>.
- (20) Djiovanis SG. Effectiveness of Formal Mentoring on Novice Nurse Retention: A Comprehensive Literature Review. *J Nurses Prof Dev*. 2023 Jul-Aug;39(4):E66-E69. Doi: <https://doi.org/10.1097/NND.0000000000000838>
- (21) Zhang Y, Qian Y, Wu J, Wen F, Zhang Y. The effectiveness and implementation of mentoring program for newly graduated nurses: A systematic review. *Nurse Educ Today*. 2016;37:136-44. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2015.11.027>.
- (22) Sukhera J. Narrative Reviews: Flexible, Rigorous, and Practical. *J Grad Med Educ*. 2022;14(4):414-417.
- (23) Bonato PPQ, Ventura CAA, Cane RM, Craveiro I. Health Education Initiatives for People Who Have Experienced Prison: A Narrative Review. *Healthcare (Basel)*. 2024;12(2):274. Available from: <http://dx.doi.org/10.3390/healthcare12020274>.
- (24) Ohue T, Menta M. Effectiveness of Mentorship Using Cognitive Behavior Therapy to Reduce Burnout and Turnover among Nurses: Intervention Impact on Mentees. *Nurs Rep*. 2024;14(2):1026-1036. Available from: <http://dx.doi.org/10.3390/nursrep14020077>.
- (25) Pham TTL, Teng CI, Friesner D, Li K, Wu WE, Liao YN et al. J Clin Nurs. The impact of mentor-mentee rapport on nurses' professional turnover intention: Perspectives of social capital theory and social cognitive career theory. 2019;28(13-14):2669-2680. Available from: <http://dx.doi.org/10.1111/jocn.14858>
- (26) Moss CR. Examining Job Satisfaction and Intent to Stay for Neonatal Nurse Practitioners: The Impact of Mentoring. *Adv Neonatal Care*. 2022;22(4):341-351. Available from: <http://dx.doi.org/10.1097/ANC.0000000000000931>
- (27) Mosier S, Sisk B, Lindquist P, Grams L, Rudd D, Englebright J. Investing in the Front Line: Preparing the Best Nursing Leaders for the Next Generation. *Nurse Leader*. 2019; 17(4): 331-334. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.04.005>
- (28) Gularte-Rinaldo J, Baumgardner R, Tilton T, Brailoff V. Mentorship ReSPeCT Study: A Nurse Mentorship Program's Impact on Transition to Practice and Decision to Remain in Nursing for Newly Graduated Nurses. *Nurse Lead*. 2023;21(2):262-267. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2022.07.003>
- (29) Killian SM. Examining Mentoring Relationships for Nurses: A Pilot Study. *JOCEPS: The Journal of Chi Eta Phi Sorority (JOCEPS)*. 2015; 59(1):17-21.
- (30) Rohatinsky N, Cave J, Krauter C. Establishing a

- mentorship program in rural workplaces: connection, communication, and support required. *Rural Remote Health*. 2020 Jan;20(1):5640. Available from: <https://doi.org/10.22605/RRH5640>
- (31) Zhang YP, Huang X, Xu SY, Xu CJ, Feng XQ, Jin JF. Can a one-on-one mentorship program reduce the turnover rate of new graduate nurses in China? A longitudinal study. *Nurse Educ Pract*. 2019;40:102616. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2019.08.010>
- (32) Pennington G, Driscoll A. Improving Retention of Home Health Nurses: Fostering Outcome Sustainability Through an Innovative Orientation and Mentorship Program. *Home Healthc Now*. 2019;37(5):256-264. Available from: <https://doi.org/10.1097/NHH.0000000000000782>
- (33) Coyne D, Tuer A, Nair JMC. Novice Nurse Support Group: A Pilot Study. *J Nurses Prof Dev*. 2020;36(1):12-32. Available from: <https://doi.org/10.1097/NND.0000000000000601>
- (34) Rudin NM, Ludin SM. Mentorship Programme Criteria and Performance Outcomes of Nurses' Perceptions. *Makara J Health Res*. 2018;22(1):34-39. Available from: <https://doi.org/10.7454/mks.v22i1.8799>
- (35) Vergara JY. Implementation of a Mentorship Program to Increase Staff Satisfaction and Retention in Critical Care. *Nurse Leader*. 2017;15(3):207-212. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2017.02.003>
- (36) Kidd S, Christiansen K, Coumar A, Williams J, Ito K, Petersen A et al. A Dedicated Education Unit and a Novel Resident Nurse Transition-to-Practice Program in an Ambulatory Oncology Setting. *Semin Oncol Nurs*. 2020;36(3):151027. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.soncn.2020.151027>
- (37) Jangland E, Gunningberg L, Nyholm L. A mentoring programme to meet newly graduated nurses' needs and give senior nurses a new career opportunity: A multiple-case study. *Nurse Educ Pract*. 2021;57:103233. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2021.103233>
- (38) Johnston S, Heneghan P, Daniels P. Mentoring initiative to retain community-based registered nurses in palliative care. *Br J Community Nurs*. 2020;25(7):335-339. Available from: <https://doi.org/10.12968/bjcn.2020.25.7.335>
- (39) Dellve L, Jonsson R, Arman R, Gillberg N, Wikström E. Organizational learning programs to fulfilling basic needs at work: significance for work attractiveness and turnover in strained sectors. *The Learning Organization*. 2024; 32(1):75-92. Available from: <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2022-0165>
- (40) Williams FS, Scott ES, Tyndall DE, Swanson M. New Nurse Graduate Residency Mentoring: A Retrospective Cross-Sectional Research Study Nurse residency programs. *Nursing Economics*. 2018; 36(3).
- (41) Yusandra E, Diana HAH. Effectiveness of Mentorship Program for Nurses Retention, Job Satisfaction, and Intention to Stay. *The Malaysian Journal of Nursing*. 2022; 14(2). Available from: <https://doi.org/10.31674/mjn.2022.v14i02.007>
- (42) Ludin SM. Outcome of mentorship programs based on six specific criteria of registered nurses in Malaysia. *The Malaysian Journal of Nursing*. 2019; 11(1). Available from: <https://doi.org/10.31674/mjn.2019.v11i01.007>
- (43) Dixon L, Calvert S, Tumilty E, Kensington M, Gray E, Lennox S et al. Supporting New Zealand graduate midwives to stay in the profession: An evaluation of the Midwifery First Year of Practice programme. *Midwifery*. 2015;31(6):633-9. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.midw.2015.02.010>
- (44) Szarejko K, Lewis D, Burns H. The Nurse Residency Education Navigator: Educator, Facilitator, and Clinician. *J Contin Educ Nurs*. 2021;52(2):79-84. Available from: <https://doi.org/10.3928/00220124-20210114-07>
- (45) Lang J, Schotte A, Elder H. Navigating Nurses: Supporting Retention Through Mentorship. *J Contin Educ Nurs*. 2023;54(9):389-391. Available from: <https://doi.org/10.3928/00220124-20230816-02>
- (46) Hu YC, Chen SR, Chen IH, Shen HC, Lin YK, Chang WY. Evaluation of work stress, turnover intention, work experience, and satisfaction with preceptors of new graduate nurses using a 10-minute preceptor model. *J Contin Educ Nurs*. 2015;46(6):261-71. Available from: <https://doi.org/10.3928/00220124-20150518-02>
- (47) Maryniak K, Markantes T, Murphy C. Enhancing the New Nurse Experience: Creation of a New Employee Training Unit. *Nursing Economics*. 2017; 35(6).
- (48) Clipper B, Cherry B. From Transition Shock to Competent Practice: Developing Preceptors to Support New Nurse Transition. *J Contin Educ Nurs*. 2015;46(10):448-54. Available from: <https://doi.org/10.3928/00220124-20150918-02>
- (49) Kang CM, Chiu HT, Lin YK, Chang WY. Development of a situational initiation training program for preceptors to retain new graduate nurses: Process and initial outcomes. *Nurse Educ Today*. 2016;37:75-82. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2015.11.022>
- (50) Melnyk BM, Tan A, Hsieh AP, Gallagher-Ford L. Evidence-Based Practice Culture and Mentorship Predict EBP Implementation, Nurse Job Satisfaction,

- and Intent to Stay: Support for the ARCC© Model. *Worldviews Evid Based Nurs.* 2021;18(4):272-281. Available from: <https://doi.org/10.1111/wvn.12524>
- (51) Perkins RT, Bamgbade S, Bourdeanu L. Nursing Leadership Roles and Its Influence on the Millennial Psychiatric Nurses' Job Satisfaction and Intent to Leave. *J Am Psychiatr Nurses Assoc.* 2023;29(1):15-24. Available from: <http://dx.doi.org/10.1177/1078390320979615>
- (52) Flinkman M, Salanterä S. Early career experiences and perceptions - a qualitative exploration of the turnover of young registered nurses and intention to leave the nursing profession in Finland. *J Nurs Manag.* 2015;23(8):1050-7. Available from: <http://dx.doi.org/10.1111/jonm.12251>
- (53) Patten RRV, Bartone AS. The impact of mentorship, preceptors, and debriefing on the quality of program experiences. *Nurse Educ Pract.* 2019;35:63-68. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.nepr.2019.01.007>
- (54) Dirks JL. Alternative Approaches to Mentoring. *Crit Care Nurse.* 2021; 41(1): e9-e16. Available from: <http://dx.doi.org/10.4037/ccn2021789>
- (55) Dunlap E, Fitzpatrick S. Mentorship Education for Advanced Practice Registered Nurses. *J Dr Nurs Pract.* 2023:JDNP-2023-0015.R1. Available from: <http://dx.doi.org/10.1891/JDNP-2023-0015>
- (56) Bélanger-Hardy E, Palmer KS, Kokorelias KM, Chan C, Law S. Easing the Nursing Shortage: Tools for Retaining Nurses through Mentorship. *Nurs Leadersh (Tor Ont).* 2023;36(2):17-26. Available from: <http://dx.doi.org/10.12927/cjnl.2023.27206>
- (57) Hickey PA, Pasquali SK, Gaynor JW, He X, Hill KD, Connor JA et al. Critical Care Nursing's Impact on Pediatric Patient Outcomes. *Ann Thorac Surg.* 2016;102(4):1375-80. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.athoracsur.2016.03.019>
- (58) Fackler CA. Retaining older hospital nurses: Experienced hospital nurses' perceptions of new roles. *J Nurs Manag.* 2019;27(6):1325-1331. Available from: <http://dx.doi.org/10.1111/jonm.12814>