

TRABAJO DE GRADO

EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS COLABORADORES DE UN LABORATORIO: FACTORES QUE AFECTAN SU EFICIENCIA Y EL LIDERAZGO DE EQUIPOS

Estudiante

Diana Patricia Lopez Guzman

Docente Tutor

Dr. Freddy Becerra

Maestría en Administración de Empresas de Salud

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Universidad EAN

Popayán, Cauca Colombia

Enero 2019

Tabla de contenido

MARCO TEÓRICO.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
MARCO METODOLÓGICO	20
Metodología de teoría fundada.....	20
Metodología de transferencia de conocimientos y transferencia de tecnologías	20
Investigación aplicada a la resolución de problemas locales	22
PROPUESTA DE SOLUCIÓN	25
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES.....	43

MARCO TEÓRICO

Durante las 6 semanas de trabajo virtual con el Foro Europeo se revisaron las principales teorías de liderazgo personal y de personas, liderazgo estratégico internacional, y globalización y mercados internacionales; en los diferentes textos revisados en cada uno de los módulos encontramos teorías muy valiosas para desarrollar el marco del problema planteado en este documento.

Para dar inicio es necesario definir que es un equipo,

Se compone de un número reducido de personas con capacidades complementarias, que tienen un propósito común y unos objetivos compartidos ante los que son mutuamente responsables. Los equipos no son grandes colectivos como una empresa o un país, sino que su tamaño suele variar entre las 2 y las 25 personas, si bien el tamaño más aconsejable oscila entre 5 y 7 personas. Aquellos que son demasiado reducidos, pueden carecer de ciertas capacidades o puntos de vista complementarios, mientras que los equipos grandes tienen problemas para interactuar y trabajar unidos como equipo. (Cardona y Miller, 2002, p. 2)

Cuando buscamos definir un equipo de trabajo que funcione articuladamente, podemos

realizar la comparación analógicamente hablando con una máquina, donde requerimos del engranaje entre el piñón y la corona para transmitir potencia mecánica desde el eje de una fuente de energía hasta otro eje situado a cierta distancia y que ha de realizar un trabajo, una falla en los engranes tiene como efecto en la máquina desde el aumento del ruido hasta la destrucción total de dicha máquina; solo cuando hay engranaje de cada uno de los colaboradores que conforman el grupo como el que se genera entre el piñón y la corona podremos hablar de trabajo en equipo, al tener una sola rueda fuera de su posición nos afecta el funcionamiento de todo el equipo esto lo podemos evidenciar en la falta de adherencia a los procesos y protocolos de la compañía, lo que directamente repercute en la seguridad del paciente.

La selección de personal es un proceso fundamental en la conformación de un equipo de trabajo eficiente; es importante realizar una adecuada selección del recurso humano, si bien no es un proceso definitivo, si es un proceso primordial; debido a que para el líder del equipo es de vital importancia contar con colaboradores que compartan el mismo objetivo, con quienes se cuenta para cumplir con éxito el proyecto; en esta búsqueda de personal es importante tener en cuenta además del componente técnico, el componente del ser, ya que es sabido que a un colaborador le podemos enseñar a “hacer” pero no le podemos enseñar a “ser”.

Es importante conformar un equipo de trabajo en sincronía, para alcanzar esta meta es elemental generar confianza entre los colaboradores que conforman el equipo, la teoría de

Cardona y Miller (2002), expone:

El proceso de desarrollo de confianza requiere cierta seguridad con el entorno. Los miembros de un equipo necesitan sentir un mínimo de seguridad en el marco físico y en las circunstancias que les rodean. Superada esta fase, cada uno busca su lugar en el equipo como encaja con el resto y con la misión del mismo. (p. 5)

Se deben establecer como punto de partida para la conformación de un equipo de trabajo el desarrollo de actividades que les generen confianza tanto a los nuevos miembros del equipo como a los integrantes más antiguos.

Las fases clásicas del desarrollo de un equipo son cuatro: formación, debate, organización y resolución. En la fase de formación, los miembros se conocen unos a otros y tratan de establecer los criterios de pertenencia al equipo. En la fase de debate se van tomando decisiones para resolver los problemas y alcanzar los objetivos del equipo, en esta fase, cada miembro empieza a comportarse según sus propios puntos de vista e intereses. En la fase de organización, los miembros deciden algunas reglas y procesos para conseguir realizar su misión. Finalmente, en la fase de resolución, la gente trabaja colaborando entre sí para cumplir los objetivos del equipo; en cada fase el equipo realiza un proceso básico que produce un resultado necesario para su funcionamiento, acoplamiento y se hace más capaz de afrontar nuevos proyectos y retos; el líder del equipo debe potenciar dichos procesos básicos de modo que el equipo vaya obteniendo esos

resultados de manera correcta.

Los equipos no siempre evolucionan de forma positiva, sino que pueden sufrir crisis y comportamientos negativos que debilitan sus capacidades para cumplir los objetivos propuestos, como se presenta en el modelo Carmill por Cardona y Miller (2002):

Se distinguen dos ciclos, uno constructivo y otro destructivo. El corazón del ciclo constructivo son los objetivos compartidos (o misión del equipo). Estos objetivos son la base de la identidad del equipo e influyen permanentemente en sus procesos básicos: desarrollo de confianza, comunicación, coordinación y colaboración. A su vez, los procesos influyen en los objetivos compartidos. Así, por ejemplo, si los miembros de un equipo tienen un compromiso profundo con una serie de objetivos compartidos, es más fácil que desarrollen la confianza mutua. Por otro lado, si los miembros de un equipo han alcanzado un alto grado de confianza mutua, es más fácil que compartan una serie de objetivos (p. 7).

Esto es lo que coloquialmente llamamos ponerse la camiseta y trabajar por un objetivo en común, sacar adelante la compañía o el proyecto. Por otro lado, tenemos el ciclo destructivo, cuando se anteponen los objetivos particulares sobre los colectivos según Cardona y Miller (2002):

El corazón del ciclo destructivo son los objetivos individuales o particulares. Los dos

ciclos se encuentran en la fase de debate. Esta fase es esencial para el desarrollo del equipo, ya que es allí donde sus miembros deben tomar decisiones eligiendo entre los objetivos compartidos y los individuales. El ciclo destructivo se inicia cuando en un equipo se anteponen los segundos a los primeros (p. 7).

Los ciclos destructivos son el momento clave del líder, pues es al tomar decisiones donde se forjan los distintos tipos de liderazgo que pueden darse en un equipo; el líder debe aprender a detectar con prontitud cuándo el equipo está entrando en un ciclo destructivo, para poner remedio a tiempo.

Entre los textos revisados tenemos el trabajo en equipo el cual estudiamos en el módulo de Liderazgo personal y de personas, en este Rodríguez (1997) afirma:

Que bajo la expresión de trabajo en equipo solemos referirnos a formas de colaboración que abarcan un espectro muy amplio: desde la mutua ayuda entre dos jefes de sección que colaboran en un asunto que afecta sus unidades, pasando por un círculo de calidad, hasta el trabajo conjunto de un comité de dirección. (p. 3).

Dichas formas de colaboración son indispensables en el funcionamiento sincronizado de las diferentes áreas de trabajo de una organización; se traen a colación las condiciones básicas para

el trabajo en equipo, aquí identificamos:

- La confianza mutua: “tanto la observación cotidiana, como la investigación, parecen revelar que la primera base del trabajo en equipo es la confianza. La confianza es el ingrediente básico de cualquier relación humana. Sin confianza, es difícil imaginar la cooperación” (Rodríguez, 1997, p. 4).
- La comunicación espontánea: “es, en cierto modo, la “moneda” a través de la cual se expresa la confianza. Si tenemos confianza, somos sinceros... Comunicar es algo más ¡mucho más! Que transmitir información. Es, también, básicamente, transmitir actitudes, sentimientos, etc” (Rodríguez, 1997, p. 5).

La comunicación también es un factor clave para obtener buenos resultados y aumentar la productividad en el entorno laboral; ya que, para trabajar en equipo de manera efectiva, ya sea con los compañeros o el jefe, es fundamental tener una idea de quién es la otra persona, porque cuando las personas sienten empatía y se relacionan de manera cordial, se establecen lazos de confianza y se facilita la comunicación entre el equipo. (Harlene Anderson, 2017).

- El apoyo mutuo: “Es la traducción de la confianza y de la comunicación espontánea; es, a su vez, la base de ambas. Estas tres condiciones están enlazadas entre sí en un circuito cerrado, Si falta una de ellas, el circuito se deshace... El apoyo mutuo viene regulado por la ley de la reciprocidad, que es la expresión de la justicia en las relaciones humanas” (Rodríguez, 1997, p. 6).
- La comprensión e identificación con los objetivos de la organización: “los objetivos son

el elemento que da unidad a la acción. Señalan el blanco al que todos han de apuntar”

(Rodríguez, 1997, p. 6).

- El tratamiento de las diferencias: “en todo equipo surgen inevitablemente roces y malentendidos que, si no se abordan adecuadamente, imprimen rigidez a las relaciones, socavan la confianza, bloquean la comunicación y paralizan el apoyo mutuo... Los desacuerdos que surgen en un equipo, ante los problemas que han de resolver juntos, son, en principio, positivos. Son la expresión de ópticas diferentes, todas ellas meritorias” (Rodríguez, 1997, p. 7).
- Habilidad para el trabajo en equipo: “requiere que los miembros del grupo tengan ciertas habilidades, unas de orden “intelectual” –pensar y decidir colectivamente- y otras de orden “social” –comunicar, escuchar, apoyar y buscar el consenso-“ (Rodríguez, 1997, p. 8).
- Liderazgo: “un equipo de hombres es un “sistema social” y, como todo sistema, requiere para su buen funcionamiento la acción integradora –tanto en el aspecto de las ideas como en el aspecto social- de la cabeza del mismo” (Rodríguez, 1997, p. 8).

El trabajo en equipo no es sólo la estrategia de la empresa o los directivos, esta es una actividad social que requiere que los colaboradores de la institución cuenten con las habilidades anteriormente mencionadas.

“No podemos mejorar ninguna habilidad humana, sea cual fuere su naturaleza, si no disponemos de información (feedback) sobre los efectos de nuestras acciones” (Rodríguez, 1997, p. 11).

Un equipo es una realidad social compleja que hay que cuidar con especial atención para que se desarrolle adecuadamente. Liderar un equipo, por tanto, no es una tarea fácil. La labor del líder empieza por elegir correctamente a los miembros del equipo para que éste tenga un grado adecuado de complementariedad y unidad. El líder ha de dominar varios procesos clave por los que atraviesa todo equipo: desarrollo de confianza, comunicación, coordinación y colaboración. Dependiendo de cómo se llevan a término estos procesos, el equipo entra en un ciclo constructivo que lo refuerza con cada proyecto, o cae en un ciclo destructivo que lo va debilitando y hasta puede hacer peligrar su continuidad. (Cardona y Miller, 2002, p. 18)

El líder de un equipo juega un papel determinante en el cumplimiento de los objetivos del equipo:

El liderazgo es un componente indisociable de la gestión y de la sociabilidad humana en general. Basta que se le asigne una tarea a un grupo de personas para que surja una estratificación sobre la base de las habilidades de cada una. Con el tiempo, surgirá una persona líder (además de otras que puedan surgir con otras habilidades) con una mayor capacidad para manejar las personas y lograr que orienten su conducta en un sentido

deseado. El liderazgo es, entonces, la capacidad de una persona, grupo, organización, comunidad y sociedad para orientar la conducta de los demás en un sentido deseado. El liderazgo puede ser entonces ejercido por actores individuales y colectivos, una persona con poder político, un grupo político, una empresa, una Universidad. Igualmente, puede abarcar diversos niveles y distintas áreas institucionales de manifestación de la conducta humana en la sociedad. (Silvio, 2005, p. 14).

En el liderazgo de un equipo de trabajo, Cardona y Miller (2002) sostienen que: “El líder tiene una responsabilidad básica: fomentar los objetivos comunes que, en el fondo, son el corazón del equipo y la base de su identidad.” (p. 16)

Así como en el liderazgo relacional se pueden distinguir tres tipos de líderes, en función de la relación que éstos son capaces de crear con sus subordinados, en los equipos también podemos distinguir estos tres tipos de liderazgo. En este caso, lo que hay que mirar es el tipo de objetivos que el líder es capaz de hacer que compartan los miembros de su equipo. Dependiendo de la calidad de estos objetivos, el líder de un equipo será un líder transaccional, un líder transformador o un líder trascendente. (Cardona y Miller, 2002, p. 16)

Un líder transaccional aúna a su equipo en torno a unos objetivos de tipo extrínseco, es decir, por los premios o castigos que el equipo puede recibir por el éxito de la misión. (Cardona y Miller, 2002, p. 16)

Un líder transformador aúna a su equipo en torno a unos objetivos que, además de extrínsecos, incluyen también los de tipo intrínseco, es decir, los beneficios internos que nacen del simple hecho de trabajar en equipo. (Cardona y Miller, 2002, p. 17)

Un líder trascendente aúna a su equipo en torno a unos objetivos que, además de extrínsecos e intrínseco, incluyen también los de tipo trascendente, es decir, los beneficios que el trabajo en equipo puede representar para otros. (Cardona y Miller, 2002, p. 17)

Lograr un trabajo en equipo eficiente también depende de contar con un líder que interactúe con su equipo, brinde apoyo emocional, sea resolutivo en los conflictos, logre mantener la cohesión y la satisfacción del grupo y trabaje con los miembros del grupo para establecer los objetivos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los equipos son grupos sociales con una complejidad añadida: la responsabilidad conjunta sobre un producto colectivo. Si la interacción entre personas ya lleva implícito el riesgo al conflicto, mucho más riesgo tiene una relación que se basa en la interdependencia y la colaboración, y que requiere cierta unidad de criterio y de actuación. A veces esta situación de conflicto entre distintos miembros del equipo es notoria y aceptada. Sin embargo, muchas otras veces el conflicto está larvado y no es fácil de reconocer. El líder debe estar muy atento a los tonos de las conversaciones y hasta del lenguaje no verbal (gestos faciales y corporales) para detectar conflictos incipientes antes de que maduren y cristalice. (Cardona y Miller, 2002, p. 14)

En el último semestre del año 2018 se realizaron traslados de personal entrenado de la sede Popayán a las sedes de Cali, traslados que se realizaron debido a que las colaboradoras de la sede Popayán se encontraban contratadas con salario de ciudad intermedia y en la ciudad de Cali tendrían derecho a salario de ciudad principal lo que categóricamente mejoraría sus ingresos y calidad de vida, por esta razón se realizó el contrato de personal nuevo a quienes se les realizó la respectiva inducción por el personal trasladado durante 15 días garantizando así que cada uno conociera y dominara las funciones pertinentes del cargo.

Este cambio de personal dio paso a inconsistencias en el proceso, tales como: toma inadecuada de muestras (En el tubo equivocado, en el orden de tubos errado, o la falta de toma de tubos), errores en el arreglo de la nevera que se remite a proceso en la ciudad de Cali y problemas de comunicación entre las colaboradoras, lo que permite identificar que existen dificultades en el trabajo en equipo.

Anualmente en el mes de enero, la Analista de sede realiza el cronograma de programación anual de rondas de seguridad, previo a la definición del cronograma la analista de la sede debe priorizar los servicios o secciones para dar inicio a la aplicación de las rondas de seguridad, los criterios de priorización para laboratorio clínico son:

- Promedio volumen de muestras tomadas / procesadas en el año anterior.
- Uso de interface.
- Promedio de eventos asociados a la atención presentados en la sección en el año anterior.

Las rondas dan inicio con el servicio o sección de mayor puntaje en la matriz de priorización, si al registrar en la matriz de priorización los datos solicitados se obtiene un total de cero, el segundo criterio de priorización será el volumen de muestras tomadas o procesadas.

Una vez priorizados los servicios o secciones, se aplican todas las prácticas seguras por servicio priorizado, garantizando la aplicación de las rondas de seguridad a todos los servicios o secciones de la sede en todo el año, dado que el servicio de toma de muestras se vio afectado por el cambio de colaboradores se debió repetir al finalizar el año 2018.

En las hojas donde se encuentran las prácticas seguras por servicios o secciones se observan unos campos con 2018 I, 2018 II, 2018 III, allí se debe registrar el cumplimiento del criterio, si al aplicar la primera práctica segura se obtiene un porcentaje entre 65% - 84% Nivel no satisfactorio (requiere activación de plan de acción y nueva ronda en 20 días), el resultado de esta nueva ronda se registrará en 2018 II y así respectivamente según el año.

En el Programa Nacional de Seguridad del Paciente, el M-CAL081 se encuentra definido la aplicabilidad de las prácticas seguras emitidas por el Ministerio de Salud y Protección Social.

La aplicación de las rondas de seguridad es realizada por el líder de seguridad de la sede, el líder de sede y en algunas ocasiones al requerir un perfil específico de acuerdo a la práctica segura a aplicar se solicita el apoyo del colaborador idóneo, es recomendado que el perfil permita una observación objetiva, según el paquete instruccional a desarrollar.

Al finalizar las rondas de seguridad por servicio, se montan los resultados en la comunidad de práctica del paquete instruccional o la práctica segura aplicada en la sede.

En la interpretación de los resultados se debe tener en cuenta:

- 85% - 100% Nivel destacado.
- 65% - 84% Nivel no satisfactorio (requiere activación de plan de acción y nueva ronda en 20 días).

El objetivo de estas rondas es Incrementar el nivel de seguridad de la atención a nuestros pacientes y sus familias, con un enfoque preventivo y de identificación de riesgos.

Adicionalmente cada mes los primeros días calendario se realiza la inspección y ensayo a puntos de toma de muestra, en esta se evalúan los siguientes aspectos:

- **Oportunidad en la atención al usuario:** donde se mide a través de los tiempos transcurridos en cada espera, se verifica en mínimo 10 usuarios en la sede y se registra en el F-CAL034, que es el formato de control de tiempos de espera.

Evento	Tiempo Estándar
Desde la llegada hasta ser atendido en recepción	10 minutos
Desde que sale de recepción hasta la toma de muestras	10 minutos

- **Verificación de cumplimiento estándares técnicos:** donde se revisan las variables y los requisitos determinados por la compañía y por la ley que garantiza una adecuada práctica en el servicio. Se registra en el formato F-LAB006, que monitorea:
 1. Documentos, Procedimientos y manuales en actualización y conocimiento por parte de los colaboradores.
 2. Aspectos locativos y cumplimiento de la Resolución 4445 (lista de chequeo)
 3. Registros de Pedido de insumos, Control diario de insumos y pacientes, Registros de mantenimiento de centrífugas y neveras, registros de temperatura de neveras.
 4. Stock de reactivos y fechas de vencimientos de insumos.
- **Información:** aquí monitoreamos y observamos la información y orientación suministrada a los usuarios, acorde con las disposiciones administrativas y técnicas de la compañía en el punto de atención y el uso adecuado y actualizado de carteleras en la sede propia.
- **Satisfacción del usuario:** se entrevista a 5 usuarios para medir el nivel de satisfacción y la percepción sobre nuestros servicios.
- **Quejas:** se verifican los formatos recibidos en el buzón de PQRS el punto de Toma de muestras, la apertura del buzón se realiza a diario y se deja registro en el F-MER004 con la firma de un testigo, a estas se les da trámite inmediato, verbal o escrito de acuerdo a la característica de cada queja pero siempre haciendo una intervención directa sobre el proceso de atención que generó la queja.
- **Sugerencias:** estas se reciben a través del buzón de PQRS ubicado en la tomas de

muestras. Se hace lectura, se evalúa factibilidad de cumplimiento y se llama telefónicamente al usuario.

El objetivo de estas inspecciones es la realización de actividades tendientes a la supervisión, seguimiento y verificación del cumplimiento de acciones de mejora a los puntos de toma de muestras, permitiéndonos retroalimentar a los colaboradores y garantizar la seguridad del paciente en todos los momentos de valor de la atención.

Estas oportunidades de mejora evidenciadas en el trabajo del día a día, en las rondas de seguridad y en las inspecciones y ensayos a puntos de toma de muestras, han repercutido directamente en la seguridad del paciente; debido a que se deben repetir tomas de muestras y generan reprocesos en la fase analítica del Laboratorio ya que el Bacteriólogo responsable de área al evidenciar inconsistencias en los resultados por históricos o impresión diagnóstica del paciente debe volver a procesar la muestra (lo que genera un costo adicional de la prueba por: gasto adicional de reactivo, uso del equipo y tiempo del personal) o solicitar la toma de una nueva muestra para confirmar el resultado obtenido, lo que genera molestias en los pacientes.

Con este trabajo se busca aportar estrategias de solución al conflicto presentado en el área de toma de muestras y el área pre analítica, que está generando dificultades en el trabajo en equipo entre los colaboradores del Laboratorio Clínico y que está teniendo repercusiones directas sobre

la seguridad del paciente.

Las principales causas del presente proyecto, es la ausencia de estrategias de trabajo en equipo por parte de los colaboradores del área de toma de muestras, fase pre-analítica y embalaje de nevera del Laboratorio Clínico y la deficiencia de liderazgo organizacional; por lo tanto el problema central que se presenta, es la baja eficiencia del trabajo en equipo, con unas consecuencias directas evidenciadas en las rondas de seguridad, que son actitudes y aptitudes negativas, incumplimiento de los objetivos establecidos en cada área y un mal clima laboral.

MARCO METODOLÓGICO

Metodología de teoría fundada

Los orígenes de la Teoría Fundamentada se encuentran en la Escuela de Sociología de Chicago y en el interaccionismo simbólico, corriente cuyo entendimiento principal es que los seres humanos actúan ante las cosas con base al significado que éstas tienen para ellos. La Teoría Fundamentada se sustenta en la teoría del interaccionismo simbólico para comprender cómo definen los individuos un fenómeno o acontecimiento a través de su interacción social. El objetivo principal de la metodología es, a través del estudio de fenómenos sociales en contextos naturales, generar teorías que expliquen el fenómeno estudiado. Ha sido aplicada ampliamente en las ciencias sociales y la psicología como una herramienta para desarrollar teorías sobre procesos psicosociales relevantes. (Vivar, Arantzamendi, López, Gordo, 2010).

Metodología de transferencia de conocimientos y transferencia de tecnologías

La transferencia de conocimiento y tecnología (TCT, en adelante) en los últimos años ha cobrado relevancia. Algunos especialistas la consideran como el factor principal para

incrementar la innovación en las organizaciones, fuente crucial de desarrollo económico, social y de transformación de la sociedad moderna. La TCT es el resultado de crear, almacenar y recuperar el conocimiento para transferirlo a las organizaciones en la generación de nuevos productos o servicios, así como en la mejora de sus procesos productivos. Sin embargo, un componente importante para que esto ocurra es la vinculación entre el emisor y el receptor de la transferencia. (Vásquez, 2017).

Una sociedad emprendedora se destaca porque el emprendimiento y el conocimiento son considerados como fuerzas impulsoras del crecimiento económico, la creación de empleos y la competitividad en los mercados globales. En ese contexto, todas las esferas funcionan entrelazadas, con un patrón en espiral de vínculos que surgen en diversas etapas de los procesos de creación de una política en materia de innovación e industria. El modelo de la triple hélice es una nueva configuración de fuerzas institucionales que aparece dentro de un sistema de innovación. Según Argote e Ingram (2000) se producen transferencias de conocimiento y tecnología cuando la experiencia de una unidad afecta la de otra unidad. En términos más prácticos, la transferencia de conocimiento puede producirse explícitamente cuando, por ejemplo, una unidad le comunica a otra una práctica para mejorar el desempeño que ha encontrado. También puede producirse transferencia implícita del conocimiento sin que la unidad receptora sea capaz de expresar el conocimiento que ha adquirido. (Guerrero, Urbano, 2010).

Investigación aplicada a la resolución de problemas locales

La investigación aplicada tiene por objetivo la generación de conocimiento con aplicación directa y a mediano plazo en la sociedad o en el sector productivo. Este tipo de estudios presenta un gran valor agregado por la utilización del conocimiento que proviene de la investigación básica. De esta manera, se genera riqueza por la diversificación y progreso del sector productivo. Así, la investigación aplicada impacta indirectamente en el aumento del nivel de vida de la población y en la creación de plazas de trabajo.

La generación de una teoría científica a partir de una idea o de la constatación de un fenómeno físico se denomina investigación fundamental o básica. Este proceso, relativamente largo, crea el conocimiento que sirve para el desarrollo de tecnología.

La investigación aplicada se ocupa de todo el proceso de enlace entre la teoría y el producto. En este proceso se pueden distinguir tres etapas fundamentales:

- El proceso investigativo inicial, que corresponde a la búsqueda de aplicaciones y la adaptación de las teorías o resultados de las ciencias básicas.
- La inclusión en el proceso de las necesidades sociales o industriales, que permite inventar conceptos de aplicación de la teoría. Estos conceptos deben tomar en cuenta las

características del usuario final de la tecnología para asegurar la aceptabilidad y la usabilidad del concepto.

- Finalmente, el proceso investigativo de maduración y transferencia de la tecnología permite la creación de prototipos que materializan el concepto y que se pueden transferir a la industria para que se transformen en productos.

El desarrollo de las tres etapas consigue la concepción de productos comercialmente viables que satisfacen las necesidades sociales previamente identificadas. Este proceso global de investigación aplicada requiere una estrecha colaboración entre la academia, la industria y los usuarios finales por intermedio de la industria. (Lozada, 2014, p. 35)

En los últimos años se ha observado un aumento de las investigaciones cualitativas, este tipo de investigación nos permite enfocarnos en los aspectos individuales, holísticos y dinámicos de las relaciones humanas y trata de comprender las diferentes facetas de esta como un todo; este tipo de estudio cualitativo nos permitirá entender el trabajo en equipo del grupo desde el punto de vista de los colaboradores que se interrelacionan en cada fase del proceso.

La teoría Fundada es una metodología cualitativa, que nos permite entender mejor la naturaleza del comportamiento humano mediante el desarrollo de proposiciones que describan el

comportamiento humano y el entorno social; generando teorías sobre fenómenos psicosociales.

El proyecto que nos atañe tiene un diseño cualitativo, desarrollándolo a través de la teoría fundamentada estudiaremos la experiencia humana de los colaboradores de la sede, se observarán los fenómenos cotidianos del trabajo en equipo en los procesos del día a día de toma de muestras, fase pre analítica y embalaje de nevera; se analizarán las experiencias vividas, el trabajo en equipo en todas sus facetas y que clase de conflicto existe entre los colaboradores de un Laboratorio Clínico.

Se busca contextualizar el conflicto, comprender mejor la experiencia subjetiva de los colaboradores implicados en los proceso de toma de muestras, fase pre-analítica y embalaje de nevera para proporcionar un ambiente laboral más armónico y consolidar un equipo de trabajo eficiente.

Aplicando la metodología fundada buscamos llegar a los colaboradores, escuchar lo que tienen que decir, y luego utilizar esta información para favorecer un cambio positivo en el trabajo en equipo, en este sentido la teoría contribuye a la generación de conocimientos y con ello dar solución a los factores que vienen afectando la eficiencia y el liderazgo del equipo.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Cuando hablamos de trabajo en equipo hacemos referencia a los procesos y procedimientos utilizados por un grupo de personas para alcanzar un objetivo en común, jugando un papel de vital importancia en los procesos de la organización.

En el Laboratorio Clínico como en cualquier empresa de salud, uno de los pilares fundamentales para garantizar la seguridad del paciente es el equipo de salud, estos equipos se caracterizan por ser multidisciplinarios, y es fundamental lograr cohesión entre las diferentes áreas para garantizar la eficiencia del equipo.

El trabajo en equipo es una combinación de confianza, comunicación, apoyo mutuo, comprensión e identificación con los objetivos de la organización, tratamiento de las diferencias, habilidad para el trabajo en equipo y liderazgo; podemos identificar diversos beneficios del trabajo en equipo como: la satisfacción, el apoyo, la innovación, la creatividad, la eficiencia y eficacia.

Un factor crítico que mantiene unido y empodera el equipo de trabajo es el liderazgo que

ejerza quien esté a cargo, la comunicación se destaca como una de las destrezas esenciales para el liderazgo de equipos, la misión de dicho líder es la creación y fortalecimiento de la identidad del equipo.

En los equipos de trabajo encontramos un grupo social con un valor agregado, la responsabilidad conjunta sobre un objetivo colectivo u organizacional. Si las relaciones interpersonales ya llevan la connotación del riesgo al conflicto, mucho más riesgo corre una relación que se basa en la interdependencia y la colaboración, y que requiere de una dirección y actuación en una misma dirección. El líder tiene la responsabilidad de estar atento al punto de quiebre de las relaciones grupales, desde cosas no visibles como el tono de la voz o el lenguaje corporal hasta el lenguaje verbal y los diferentes tipos de acciones en contra de miembros del equipo.

Encontramos diferentes tipos de conflictos en los equipos de trabajo:

Los conflictos tienen muchas variantes y se pueden clasificar de varios modos. Sin embargo, es importante distinguir al menos dos dimensiones: la dimensión racional y la emocional. El conflicto racional suele ser explícito y se caracteriza por el desacuerdo con algún tema (una decisión, un objetivo, un criterio de decisión, etc.). El conflicto emocional suele ser implícito y se caracteriza por el desacuerdo con alguna actitud (de una persona o grupo de personas). El conflicto emocional no suele mostrarse

abiertamente, porque es más bien un sentimiento que una opinión. Sin embargo, se exterioriza a través de la dimensión racional: en el tono y la atención con que se discuten los temas de la reunión. (Cardona y Miller, 2002, p. 14)

Una labor fundamental del líder es dirigir el conflicto del equipo de manera que se mantenga el acuerdo a nivel emocional. De esta forma, el equipo se mueve entre un estado de unidad y discrepancia que es sano y creativo. Si el equipo se encuentra en un estado de conformidad, el líder tiene que romper ese falso equilibrio enviando al equipo al estado de enfrentamiento, donde las posturas se hacen manifiestas y se hace patente la necesidad de una solución de los problemas de fondo. Esta actuación es ciertamente difícil y arriesgada, por lo que requiere manejar el proceso con tacto, de manera que los miembros del equipo reaccionen positiva y maduramente ante sus diferencias. Este proceso debe incluir un esfuerzo por comprender los puntos de vista de los otros subgrupos o personas y, en ocasiones, también un ejercicio de catarsis que lleve a olvidar la historia no siempre positiva de la relación mutua. Este paso es el más delicado en todo el proceso de resolución de conflictos, y a veces el líder puede necesitar de ayuda externa para llevarlo a cabo (especialmente si el líder es, a la vez, parte del conflicto). Pero si se hace bien, y a tiempo, puede arreglar el conflicto emocional y llevar al equipo a un estado de discrepancia, desde el que ya se puede trabajar verdaderamente en equipo. (Cardona y Miller, 2002, p. 16)

La propuesta de solución al problema planteado tiene el propósito de clarificar y orientar las acciones producto de las estrategias para lograr un trabajo en equipo eficiente; y así garantizar la seguridad del paciente en el Laboratorio Clínico, operativizar la estrategia busca convertir la propuesta en una herramienta y guía en pro de brindar una solución ante el problema diagnosticado en las rondas de seguridad, y las inspecciones y ensayo a puntos de toma de muestra.

La estrategia planteada permitirá a los colaboradores de las áreas de toma de muestras, fase pre-analítica y embalaje de nevera, desempeñar sus actividades dentro de un adecuado clima laboral donde se beneficia al paciente, todo esto bajo el enfoque de un liderazgo eficiente transformador.

En el Laboratorio Clínico se carece de un plan de capacitación sobre el trabajo en equipo, los principales problemas de la sede son la existencia de un liderazgo organizacional y departamental a distancia. Los nuevos colaboradores que hacen parte del equipo de trabajo que ya venía funcionando estratégicamente y obteniendo resultados positivos, carecen de técnicas de trabajo en equipo, es por eso que la propuesta es elaborar un plan de capacitación y entrenamiento fortaleciendo el trabajo en equipo del Laboratorio.

La implementación del plan de capacitación para mejorar el trabajo en equipo pretende entregar una herramienta que permita una correcta preparación, un mejor desarrollo e integración de los colaboradores que participan en las áreas de toma de muestras, fase pre-analítica y embalaje de nevera, desarrollando de la mejor manera las habilidades y actitudes de los colaboradores.

El propósito es establecer un estilo efectivo de liderazgo entre los colaboradores y proporcionar técnicas de trabajo en equipo a la sede mediante un taller en el cual se espera ver resultados positivos.

El plan de capacitación ayudará a alcanzar un trabajo eficiente en las diferentes áreas del Laboratorio, evitar malos entendidos o conflictos entre los colaboradores y se podrán mejorar las relaciones interpersonales; este plan procura el desarrollo a un largo plazo de la sede y de sus participantes, tomando en cuenta como base fundamental al ser humano que conforma el equipo, a través del desarrollo de sus competencias, la capacidad de trabajar de una manera individual y grupal, para satisfacer específicamente las necesidades de índole material, intelectual y social.

Objetivo General de la intervención:

- Capacitar en estrategias de liderazgo y trabajo en equipo a los colaboradores de un Laboratorio Clínico, para garantizar la eficiencia de las áreas y la seguridad del paciente.

Objetivos Específicos de la intervención:

- Diseñar un plan de capacitación que incluya estrategias de liderazgo y trabajo en equipo entre los colaboradores de las áreas de toma de muestras, fase pre-analítica y embalaje de nevera.
- Implementar el plan de capacitaciones en la sede, motivando la participación de los colaboradores.
- Evaluar el cumplimiento del plan de capacitaciones y la adopción de nuevas estrategias de liderazgo y trabajo en equipo eficiente.

Con estas jornadas de capacitación y entrenamiento se busca ampliar las habilidades y conocimientos de los colaboradores, con el fin de que cada miembro del equipo ejecute sus actividades de manera más eficiente, dando cumplimiento a los procesos y protocolos de la organización. El objetivo de estas capacitaciones no es solo actualizar a los colaboradores en cuanto a técnicas, o la socialización de nuevas versiones de procesos y protocolos; el fin en sí mismo es el desarrollo de técnicas eficientes de trabajo en equipo y liderazgo.

Con el propósito de conseguir cumplimiento del personal y adaptación y persistencia tanto de actitudes y comportamientos de estos miembros organizacionales, las empresas han acudido cada vez con mayor fuerza a jornadas de capacitación que cobraron cada vez más fuerza a partir de la segunda mitad del siglo pasado. (Butterfield, 2006)

La estrategia se desarrollará a través de la metodología vivencial, que se basa en la participación permanente de los colaboradores en el ámbito personal y grupal a través de actividades creativas y dinámicas que buscan la transferencia de los conceptos desarrollados en los talleres teóricos a la experiencia práctica de modo que haya un aprendizaje significativo.

Esta propuesta de capacitación y entrenamiento tendrá un gran significado institucionalmente, debido a que será la guía para construir una convivencia más humana y participativa, no solo en el entorno laboral, sino que también aplica al ámbito personal y familiar; este nuevo conjunto de lineamientos generará que dentro de la sede se promuevan los principios corporativos de respeto, responsabilidad, equidad y transparencia.

La propuesta presentada está orientada al mejoramiento de conocimientos y habilidades técnicas y actitudinales, con el fin de desarrollar un equipo de trabajo acoplado, con buenas relaciones interpersonales de manera que sea directamente proporcional con los resultados

obtenidos por el equipo, a través del fortalecimiento del liderazgo organizacional.

Las exigencias actuales del mercado y la competitividad han generado la necesidad de establecer condiciones de trabajo favorables, en donde es fundamental el trabajo en equipo. En este orden de ideas, las organizaciones están en el deber de desarrollar estrategias para generar conductas grupales, cuyo objetivo principal sea la motivación, innovación, revalorización e integración de las diferentes áreas.

Las capacitaciones se desarrollarán a través de la metodología vivencial, que se basa en la participación permanente de los colaboradores en el ámbito personal y grupal a través de actividades creativas y dinámicas que buscan la transferencia de los conceptos desarrollados en la exposición teórica a la experiencia práctica de modo que haya un aprendizaje significativo.

Se decide este tipo de metodología dado por el hecho de que está comprobado por experiencia que: retenemos el 10% de lo que leemos, 20% de lo que oímos, 30% de lo que vemos, 50% de lo que oímos y vemos, 70% de lo que decimos, 90% de lo que decimos y hacemos, 100% cuando ponemos en práctica lo aprendido todos los días y la capacitación la convertimos en una necesidad como parte del mejoramiento continuo de la organización.

Los temas a desarrollar dentro de las capacitaciones serán:

- Que es Liderazgo
- Reflexiones sobre modelos de liderazgo
- Líder y directivo
- Estilos de comunicación y liderazgo
- Trabajo en equipo
- Características de un equipo eficiente

Este ciclo de capacitaciones será objeto de evaluación con el fin de determinar la adherencia al plan implementado por parte de los colaboradores y el alcance de los objetivos propuestos; finalmente se espera desarrollar en los colaboradores de la sede un estilo de liderazgo y trabajo en equipo eficiente.

La metodología y los puntos enfáticos de cada pilar a desarrollar con los colaboradores de la sede, dependerán de las necesidades diagnosticadas en las Rondas de Seguridad y en las Inspecciones y Ensayos a los Puntos de Toma de Muestras, esto permitirá que los contenidos de cada sección tengan establecido un enfoque efectivo y ajustado al Laboratorio Clínico.

A continuación, se describen los objetivos de cada tema de capacitación, el contenido y el lapso de tiempo en el que se propone desarrollar este plan de mejoramiento.

- Que es Liderazgo: el objetivo de la capacitación es contextualizar a los colaboradores en los temas a desarrollar dentro del plan de capacitaciones e introducirlos en el tema del liderazgo; contenido a desarrollar:
 - Introducción
 - Definición
 - Concepto de autoridad
 - Fuentes de poder
- Reflexiones sobre modelos de liderazgo: el objetivo de capacitación es mejorar las habilidades y destrezas de liderazgo personal y transformacional para la formación de equipos de alto rendimiento; contenido a desarrollar:
 - Tipos de liderazgo
 - Teorías de liderazgo
 - El liderazgo situacional según Hersey y Blanchard
- Líder y directivo: el objetivo de capacitación es la diferenciación entre líder y directivo, e incentivar líderes pro activos dentro del equipo y fomentar un adecuado estilo de liderazgo; contenido a desarrollar:
 - Características
 - Definición de director
 - Definición de líder
 - Responsabilidades del director y del líder
- Estilos de comunicación y liderazgo: el objetivo de capacitación es fortalecer la

comunicación efectiva para generar equipos de alto rendimiento; contenido a desarrollar:

- Comunicación verbal y no verbal
 - Empatía
 - Uso adecuado de canales de comunicación
 - Autoritario
 - Paternalista
 - Líder coach
- Trabajo en equipo: el objetivo de capacitación es desarrollar metodologías, habilidades y destrezas necesarias para el ejercicio de un adecuado trabajo en equipo; contenido a desarrollar:
 - Concepto de trabajo en equipo
 - Ventajas del trabajo en equipo
 - Causas del fracaso de los equipos
 - Habilidades necesarias para trabajar en equipo
 - Diferencias entre trabajar en equipo y trabajar en grupo
 - Importancia del trabajo en equipo
 - Roles dentro de un equipo
 - Características de un equipo eficiente: el objetivo de capacitación es desarrollar habilidades técnicas y de relación interpersonal, que promuevan el desarrollo de un trabajo en equipo eficiente; contenido a desarrollar:
 - Responsabilidad individual y mutua

- Implicación
- Comunicación
- Habilidades técnicas y de relación interpersonal
- Plan de mejora

A continuación, encontrarán el cronograma propuesto para la intervención.

Capacitación	Modalidad/Metodología	Periodo	Duración
Que es Liderazgo	Taller vivencial	Junio	10 Horas
Reflexiones sobre modelos de liderazgo	Taller vivencial	Julio	10 Horas
Líder y directivo	Taller vivencial	Agosto	10 Horas
Estilos de comunicación y liderazgo	Taller vivencial	Septiembre	10 Horas
Trabajo en equipo	Taller vivencial	Octubre	10 Horas
Características de un equipo eficiente	Taller vivencial	Noviembre	10 Horas

Esta propuesta de solución busca mejorar los conflictos presentados en el equipo de colaboradores del Laboratorio Clínico, promoviendo factores que mejoren la eficiencia y el liderazgo del equipo de trabajo de la sede.

CONCLUSIONES

La transferencia de conocimiento y tecnología ha sido de gran relevancia para dar solución al problema planteado en este proyecto debido a que las prácticas exitosas revisadas en la semana presencial del Foro Europeo fueron de mucho valor proporcionándonos herramientas básicas para la dirección exitosa de equipos, el liderazgo de equipos de trabajo y ejemplos claros de equipos de trabajo eficientes.

Con base en las evidencias de las experiencias vividas por los emprendedores que nos recibieron y generosamente nos compartieron sus casos, nos revelan estrategias valiosas para aportar más beneficios a la propuesta de solución del caso planteado.

El uso de la metodología de transferencia de conocimientos nos permite recuperar el conocimiento adquirido en los módulos virtuales y en la semana presencial para transferirlo a nuestras organizaciones en la generación de nuevos proyectos o servicios, así como en la mejora de los procesos actuales.

Esta experiencia nos demostró la importancia del conocimiento como factor fundamental de

la competitividad empresarial por dos razones fundamentales; primero, el conocimiento es el valor agregado de cada organización, y segundo, las barreras que se presentan en su transferencia nos impulsan a buscar estrategias de comunicación; de esta manera evidenciamos que ya sea que creamos conocimiento internamente o si lo adquirimos de forma externa, la rapidez y crecimiento del mercado aumentan la importancia de implementar adecuadamente la transferencia de conocimientos y tecnologías para garantizar el progreso de nuestras organizaciones.

Los módulos virtuales enfocados en el liderazgo personal y de personas, liderazgo estratégico internacional, globalización y mercados internacionales, nos permitió estudiar y conocer modelos de liderazgo, la importancia de la globalización y de contar con un perfil de líder global, además de enseñarnos la importancia de conocer e investigar los mercados internacionales para poder abrirnos camino en ellos; todas y cada una de las valiosas reflexiones y casos debatidos en este periodo virtual nos enriqueció en nuestras labores diarias aportando ideas para mejorar procesos establecidos e iniciar proyectos que generen valor agregado a nuestras organizaciones.

La experiencia vivida en la semana presencial nos abrió los ojos a un sin fin de posibilidades, de nuevas estrategias, procesos y proyectos, que podemos implementar en nuestras instituciones, sin necesidad que sea una exigencia del estado o para darle cumplimiento a una norma establecida, solo por el hecho de prestar un excelente servicio a la comunidad blanco de nuestra

organización.

El mercado de nuestra actividad económica es la Salud, una actividad desarrollada por personas y para personas, por lo que lo más importante de nuestra labor además de proveer salud, es prestar servicios con seguridad y humanización, y la experiencia presencial nos demostró que la Seguridad del Paciente y la Humanización no deben ser programas exigidos normativamente, esto porque en el país de visita hace parte del sistema de una manera intrínseca, dado por el hecho de que la salud lleva implícito el sentido humanístico de contribuir al bienestar del ser humano.

Escuchar a los ponentes con sus experiencias exitosas y observar modelos de éxito nos abrió las puertas a generar ideas de valor, que lleven a la solución de los problemas de liderazgo y trabajo en equipo detectados en el Laboratorio Clínico.

A través de las Rondas de Seguridad y las Inspecciones y Ensayo a Puntos de Toma de Muestras se corrobora la problemática encontrada, ya que los resultados demuestran falencias en el trabajo en equipo entre los colaboradores de las áreas de Toma de Muestras, Fase Pre-Analítica y Embalaje de Nevera, lo que afecta la calidad del servicio prestado a los usuarios, acompañado además por un liderazgo deficiente.

Se ha evidenciado que los procesos a cargo por cada uno de los integrantes del equipo de Toma de Muestras, Fase Pre-Analítica y Embalaje de Nevera, no son cumplidos a cabalidad por las falencias en el trabajo en equipo y por problemas de comunicación entre cada una de las áreas mencionadas, lo que afecta directamente la fase de proceso y validación de resultados.

La ausencia de trabajo en equipo y de liderazgo organizacional en estas áreas, es expuesta para buscar alternativas de mejoramiento y optimización de la eficiencia del equipo.

El líder de la sede presenta falencias en estrategias de liderazgo de equipos, lo que se refleja directamente en los resultados presentados por los equipos de las áreas de la sede.

La comunicación asertiva es un aspecto importante para mantener un clima laboral agradable, esto fomenta una cultura de compañerismo y logra consolidar equipos de trabajo eficientes.

La capacitación es un factor motivador que permite el crecimiento en el ámbito personal y profesional, que debe ser considerado por los líderes de los equipos en busca de mejorar la productividad en los servicios y la seguridad del paciente.

Es importante el desarrollo de habilidades en el líder del equipo, debido a que este será el guía

en la formación de un equipo de trabajo eficiente.

El trabajo en equipo es un tema trascendental en las organizaciones, por esta razón dentro del Laboratorio Clínico se debe implementar las acciones necesarias para desarrollar equipos de trabajo eficientes, un clima laboral favorable y de esta formar alcanzar los objetivos organizacionales.

RECOMENDACIONES

Se recomienda desarrollar un plan de estimulación de equipos eficientes en los colaboradores del Laboratorio Clínico, estableciendo como eje principal la capacitación en los siguientes pilares fundamentales: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva.

Estos pilares de capacitación se definieron a partir del planteamiento del problema definido y las necesidades del servicio, en busca de entregar elementos a los colaboradores que les favorezca en la formación de equipos eficientes y el desarrollo de un buen estilo de liderazgo de equipos.

Las sesiones de capacitación se desarrollarán en base a los temas anteriormente expuestos, buscando generar en los colaboradores conocimiento técnico y motivación, con el fin de obtener como resultado cambios dentro de las áreas de toma de muestras, fas pre-analítica y embalaje de nevera.

Se debe buscar incluir estrategias de liderazgo que permitan elevar el nivel de eficiencia en el desarrollo de los procesos y su compromiso con el trabajo en equipo.

Se debe realizar reinducción de los colaboradores de las áreas de Toma de Muestras, Fase Pre-Analítica y Embalaje de Nevera, en busca de contribuir a mejorar la eficiencia en el trabajo en equipo de cada área, disminuyendo los errores en la fase analítica y garantizando la seguridad del paciente.

Capacitar al líder del servicio, en estrategias de liderazgo y de trabajo en equipo, buscando incentivar la eficiencia de los servicios y generar un clima laboral que estimule a los colaboradores que lidera.

Una vez llevado a cabo el plan de capacitaciones de los colaboradores de la sede, se recomienda evaluar la adopción de estrategias de liderazgo y trabajo en equipo eficientes, para con ello desarrollar planes de acción de acuerdo a los resultados obtenidos.

Se sugiere estar atentos en las Rondas de Seguridad y en las Inspecciones y Ensayos a Puntos de Toma de Muestras a los resultados obtenidos, en busca de identificar nuevos focos de trabajo en equipo y/o liderazgo ineficientes.

Es necesario que en el Laboratorio Clínico se establezca un programa de educación continua

y desarrollo de habilidades, enfocados en mantener y mejorar los niveles de liderazgo y trabajo en equipo eficientes.

Se recomienda que los programas de capacitación cuenten con un esquema de evaluación y seguimiento con el objetivo de monitorizar los avances obtenidos en el tema y el mejoramiento de los procesos de la sede.

Se sugiere la implementación del plan de desarrollo propuesto en este documento, con el fin de mantener y mejorar el liderazgo y el trabajo en equipo de los colaboradores de la sede.

En el desarrollo de un buen clima laboral es importante contar con la opinión de los colaboradores, por esto se recomienda realizar reuniones con la participación del equipo buscando mejorar las actividades de integración con el fin de que se mejore la comunicación asertiva y la eficiencia del trabajo en equipo.

Se recomienda implementar actividades mensuales que estimulen la construcción de confianza entre los colaboradores de la sede, debido a que esto impulsara un ambiente en donde todo el equipo conozca las habilidades de sus integrantes, entiendan sus roles y sepan cómo colaborar mutuamente.

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, H. (2017). La comunicación, clave para el trabajo en equipo. Recuperado de:
<http://www.ucentral.edu.co/noticentral/comunicacion-clave-para-trabajo-equipo>

Butterfield, E. (2006). Capacitación empresarial y desarrollo organizacional. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/capacitacion-empresarial-desarrollo-organizacional/>

Cardona, P & Miller, P. (2000). El liderazgo de equipos de trabajo. IESE, FHN-325, 0-400-027.
Universidad de Navarra.

Davenport, Thomas y Laurence Prusak (2000), Working Knowledge: How Organizations
Manage What They Know, Harvard Business School Press.

Guerrero, M & Urbano, D. (2010). Transferencia de conocimiento y tecnología: Mejores
prácticas en las universidades emprendedoras españolas. Recuperado de:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792012000100004

Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria.
CIENCIAMÉRICA, N° 3, diciembre 2014, pp (34-39). Universidad Tecnológica
Indoamérica.

Rodríguez, J. (1997). El trabajo en equipo.

Silvio, J. (2005), El liderazgo en la gestión de la calidad de la educación a distancia. Universidad

Nacional Autónoma de México. Recuperado de:

<https://repositorial.cuaed.unam.mx:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/2725/josesilvio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vázquez, E. (2017). Transferencia del conocimiento y tecnología en universidades. Recuperado

de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-91762017000200075

Vivar, C & Arantzamendi, M & López, O & Gordo, C. (2010). La Teoría Fundamentada como

Metodología de Investigación Cualitativa en Enfermería. Universidad de Navarra.

Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962010000300011

Zapata, L. (2004). Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en

pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la información de

Barcelona. Tesis Doctoral, Universitat Atonoma de Barcelona. Recuperado de:

<https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2004/tdx-0202105-164809/lezc1de1.pdf>