

TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO FARMACÉUTICO DE LAS FUERZAS MILITARES APLICANDO EL MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Candidato: Luis Fernando González Carreño

Docente Tutor: Dr. Rodrigo Zárate

**Maestría en Administración de Empresas de Salud
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Universidad EAN
Bogotá, D.C. Colombia – abril de 2019**

Tabla de contenido

RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. MARCO TEÓRICO	4
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
4. OBJETIVOS	13
4.1. Objetivo general	13
4.2. Objetivos específicos	13
5. MARCO METODOLÓGICO	14
5.1. Metodología de teoría fundada	14
5.2. Metodología de transferencia de conocimientos y transferencia de tecnologías	18
6. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	21
7. CONCLUSIONES	28
8. RECOMENDACIONES	30
9. BIBLIOGRAFÍA	32

RESUMEN

Para el Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares de Colombia es imprescindible garantizar la calidad de la atención en salud; sin embargo, en el proceso de dispensación de medicamentos realizado por un operador logístico especializado, se han generado inconformidades relacionadas con la calidad del servicio, aspecto que pone de manifiesto la presencia de un clima laboral desfavorable, poca inspiración y motivación en el servicio, y poco compromiso organizacional y de gestión.

Por lo anterior, el presente trabajo pretende desde el punto de vista metodológico diseñar una propuesta de intervención que permita a través del liderazgo transformacional generar un cambio de actitud de liderazgo en los colaboradores de los puntos de atención farmacéutica, para mejorar la calidad en el servicio. Este documento contempla en primer lugar, describir el problema en la dispensación de medicamentos, luego determinar el marco teórico que sustenta la propuesta, y finalmente, relacionar las actividades para llevar a cabo la aplicación del liderazgo transformacional.

Palabras clave: calidad de la atención en salud, fuerzas militares, organización, liderazgo transformacional.

1. INTRODUCCIÓN

A nivel organizacional, la necesidad de adaptación a los cambios constantes en un mundo globalizado exige entre otras cosas, calidad en sus procesos y resultados, y la necesidad de estar permanentemente inter-comunicado con otras organizaciones similares y complementarias, para generar procesos de cooperación que les permita estar vigentes y crear una ventaja competitiva.

Para el Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares de Colombia, la gestión de la calidad se realiza gracias a la recopilación, revisión y análisis de datos correspondientes a las variables de: oportunidad, accesibilidad, continuidad, pertinencia y seguridad en la atención y prestación de los servicios de salud, con el objetivo de identificar problemas y falencias que puedan ser solucionados de forma oportuna; uno de los componentes que se evalúa dentro de sistema de calidad es el proceso de dispensación de los medicamentos a la población militar y sus beneficiarios, el cual es realizado a través de un operador logístico especializado.

Sin embargo, en el proceso de dispensación de medicamentos se han generado inconformidades, afectando de manera directa el flujo de recursos, la rentabilidad, el desarrollo de los procesos misionales de los diferentes actores del Subsistema de Salud de las Fuerzas militares (FFMM) y la calidad de la atención que se brinda a los usuarios de las FFMM, aspectos que ponen de manifiesto la presencia de un clima laboral desfavorable, poca inspiración y motivación en el servicio, y poco compromiso organizacional y de gestión.

Lo anterior, crea la necesidad de buscar estrategias más eficientes, principalmente relacionadas con los cargos directivos, que permitan mejorar la administración y buena gestión, por lo tanto, el presente trabajo es una propuesta de intervención que permita mejorar la calidad en el servicio farmacéutico de las FFMM aplicando el modelo de liderazgo transformacional.

De acuerdo con lo anterior, este trabajo parte de establecer el problema que se presenta con el operador logístico especializado de las FFMM, luego determinar el marco teórico que sustenta

la propuesta, y finalmente, relacionar las actividades para llevar acabo la aplicación del liderazgo transformacional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Liderazgo

El concepto de organización ha pasado de la visión mecanicista a una comprensión más integral, en la que se asume que las organizaciones son sistemas altamente complejos con un conjunto de expectativas compartidas, donde el factor humano cobra especial relevancia. Por tanto, el líder como sujeto único de influencia se va desdibujando y se comienza a reconocer el liderazgo que emerge de las relaciones e interacciones sociales, cuyo poder de influencia se hace evidente en cuanto logra potenciar o inhibir la movilización de la organización (Contreras Torres & Castro Ríos, 2013).

Así el liderazgo es entendido como un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia: 1) facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones; 2) promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros; 3) potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y 4) generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza (Contreras Torres & Castro Ríos, 2013).

Otros autores consideran que el liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional, por lo cual, si una persona es catalogada como líder es posible observar un incremento de la influencia sobre sus seguidores, algo que no ocurre si ocupa una posición de jefe (Castro Solano, 2006).

Independientemente de la definición que cada autor prefiera darle al liderazgo, estos conceptos tienen algunas características comunes entre las que se relacionan, el liderazgo no es

solo un rasgo es un proceso, en el que existe una interacción permanente entre el líder y sus seguidores; el líder es influencia sobre los demás, el líder capta adeptos y éstos confían en él para poder seguirlo; ocurre en un contexto grupal, no es un fenómeno individual, sino que el proceso de liderar ocurre dentro de grupos humanos, por tanto es un fenómeno social; involucra el logro de objetivos y metas, no ocurre en el vacío, sino que el líder fija objetivos o metas comunes, y la conexión entre líder y seguidor está relacionada con metas específicas (Castro Solano, 2007).

2.1.1. Enfoques del liderazgo

El campo del liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones y filosofías, por lo que hasta el momento no existe una definición específica y ampliamente aceptada, siendo diversas orientaciones teóricas las que analizan este constructo.

Sin embargo, se han encontrado algunas características comunes de estas teorías, entre las que se destaca que, gran parte concuerdan en que el liderazgo es un proceso natural de influencia que ocurre entre un líder y sus seguidores, también, que es un proceso atributivo resultado de un desarrollo de percepción social y, además, que esta figura es necesaria para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos. A continuación, se describen las características de las diferentes teorías (Lupano Perugini & Castro Solano, 2006):

2.1.1.1. El enfoque de rasgos

Tuvo gran auge entre 1920 y 1950, se enmarcó dentro de las denominadas teorías del *gran hombre* que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son. Los rasgos que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, la inteligencia, la intuición y tener la capacidad para prever y persuadir, las dos primeras características, permiten al líder responder a las demandas urgentes y

las otras dos, habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores (AECOP, 2006).

De igual forma, la autoconfianza, le permitirá al líder lograr de manera más efectiva objetivos difíciles y llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores. Sin embargo, existen autores que contradicen esta teoría, mencionando que las características y habilidades que conforman el liderazgo vienen determinadas por situaciones específicas y no hay un grupo específico de características que definieran al liderazgo (AECOP, 2006).

La enorme variedad de resultados hallados ha dificultado la síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos con vistas a la identificación de los líderes potenciales, motivo por el que este enfoque no ha tenido gran impacto en los ámbitos académicos.

2.1.1.2. Enfoque conductual

Su auge tuvo lugar entre 1950 y 1960. Se centró en el análisis de las conductas de los líderes y la relación entre éstas y el liderazgo, mediante el uso de diferentes instrumentos de medición (*Leader Behavior Description Questionnaire – LDDQ*; *Supervisory Behavior Description – SBD-*). Las investigaciones condujeron a determinar que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación a dos categorías independientes, la iniciación de la estructura y la consideración; la primera, se define como conductas orientadas a la consecución de las tareas como, la organización en el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones y la segunda categoría, son conductas que tienen como fin, el mantenimiento o mejora de las relaciones entre el líder y los seguidores, mediante el respeto, confianza y creación de clima de camaradería (Lupano Perugini & Castro Solano, 2006).

En este enfoque se evidencia que, no solamente los rasgos son una cualidad que afecte a los líderes, sino también sus comportamientos y como son estos mismos en relación a sus seguidores. Dentro de este nuevo enfoque, los especialistas en el tema identifican dos comportamientos

particulares que los líderes utilizan en la interacción con sus seguidores, estos comportamientos son un liderazgo autocrático y un liderazgo democrático, definido el primero, como un líder que tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar, y el segundo, como un líder que delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia (Daft, 2007)

La ausencia de estudios sobre este enfoque, constituyó una de las grandes falencias de la misma; además, los estudios que se realizaron tendieron a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes usan para ser efectivos en determinados contextos.

2.1.1.3. Enfoque situacional

Las teorías bajo este enfoque, se basan en la idea que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Sin embargo, estas teorías son muy generales por lo que es difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas. Algunas teorías situacionales son (Lupano Perugini & Castro Solano, 2006):

Teoría de la contingencia: tiene su fundamento en la eficacia del liderazgo y la situación en la que se desarrollan estas actividades, siendo su enfoque principal la situación en la cual ocurre el liderazgo. Sostiene que las variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo son, las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas y el poder ejercido por el líder.

Cuando el poder que ejerce el líder sobre sus seguidores genera una visualización clara de las metas y objetivos y genera una buena relación con el grupo, se dice que la situación es óptima, de lo contrario se deberá cambiar el líder, el tipo de liderazgo o el escenario.

Teoría de las metas: los líderes tienen la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de las metas propuestas, mediante la motivación de sus seguidores, convenciéndolos que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos.

Teoría de los sustitutos del liderazgo: Existen factores contextuales que funcionan como neutralizadores del liderazgo, situaciones en las cuales el liderazgo resulta innecesario, como son: la experiencia y capacidad de algunos subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización.

Teoría de la decisión normativa: se proponen diversos procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales.

Teoría de los recursos cognitivos: se menciona que, algunas situaciones como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad en las tareas, pueden influir negativamente el desempeño de algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia y pericia técnica).

Teoría de la interacción: en el que se encuentran relacionados el líder, el ambiente y el seguidor. En esta teoría se describe que, los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados, están mediatizados por cuatro variables: habilidades para realizar las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

2.1.1.4. Enfoque transformacional

Actualmente, es de los enfoques más estudiados y desarrollados, siendo su principal precursor Bernard M. Bass, quién se basó en el liderazgo carismático y transformacional de Robert House y James MacGregor Burns (Lupano Perugini & Castro Solano, 2006).

El liderazgo transformacional, se puede definir como, el tipo de liderazgo ideal, ya que estimula e inspira a los seguidores para la consecución de metas y objetivos, logrando que estos mismos desarrollen la habilidad de dirección; esto se logra alineando los objetivos y metas de la organización con los seguidores, el líder y el grupo de trabajo (Bass & Riggio, 2006). Busca satisfacer las necesidades más altas de sus seguidores para comprometerse en un proceso de estimulación mutua, mientras los seguidores trascienden su beneficio personal por el bien del grupo (Borquez, 2016).

Los componentes de este tipo de liderazgo son (Giraldo González & Naranjo Agudelo, 2014):

- **Influencia:** los líderes son carismáticos, razón por la cual son respetados, admirados e imitados por parte de los seguidores.
- **Inspiración:** el trabajo en equipo es fundamental; entusiasmo y optimismo se presentan al implicar a los seguidores en la visión del futuro.
- **Estimulación intelectual:** se estimula a los seguidores a ser innovadores y creativos; no se realizan críticas por errores individuales o por ideas diferentes a las del líder.
- **Consideración individualizada:** el líder actúa como un entrenador o mentor; las tareas son monitoreadas con el fin de evaluar si los seguidores necesitan más apoyo para el cumplimiento de metas.

El líder transformacional se destaca por tener competencias excepcionales relacionadas a la ejecución de tareas, definir la misión del grupo de una forma inspiradora, mostrar interés en las necesidades de sus seguidores, por proveer un ambiente que es desafiante intelectualmente y que promueva el crecimiento profesional. Equipos dirigidos por este tipo de líderes evidencian altos niveles de motivación, compromiso, satisfacción y desempeño (Borquez, 2016)

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La auditoría de los servicios de salud, es el mecanismo sistemático y continuo de evaluación del cumplimiento de estándares de calidad en la atención en salud, esta última definida como “*el conjunto de servicios que se prestan al usuario en el marco de los procesos propios del aseguramiento, así como de las actividades, procedimientos e intervenciones asistenciales en las fases de promoción y prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación que se prestan a toda la población*” (Ministerio de la Protección Social, 2007).

Para el Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares de Colombia, la gestión de la calidad se realiza gracias a la recopilación, revisión y análisis de datos correspondientes a las variables de: oportunidad, accesibilidad, continuidad, pertinencia y seguridad en la atención y prestación de los servicios de salud, con el objetivo de identificar problemas y falencias que puedan ser solucionados de forma oportuna (Pedraza Martínez, 2015).

De igual modo, un factor imprescindible para garantizar una mejor atención en salud de la población beneficiaria, es la entrega total y oportuna de los medicamentos bajo condiciones de fácil acceso, disponibilidad suficiente, oportuna y permanente de los medicamentos formulados por parte del personal asistencial, validando la pertinencia y el adecuado cumplimiento de las guías de manejo y la correcta aplicación del vademécum contenido en el acuerdo 052 de 2013 (Pedraza Martínez, 2015) (Ministerio de Defensa Nacional, 2013)

Por esta razón, la Dirección General de Sanidad Militar diseñó un modelo de dispensación de medicamentos, a través de un operador logístico especializado que, ha permitido mejorar la oportunidad de las entregas, información de la dispensación y suministro en tiempo real, control de las entregas, medición de la gestión farmacéutica a través de indicadores, conocer los consumos reales, mejorar la atención farmacéutica, entre otros (Ejército Nacional, 2013)

Teniendo en cuenta que, el acceso oportuno a los medicamentos incide directamente en la mejora de los indicadores de salud y la calidad de vida de los usuarios, beneficiando a corto y mediano plazo la viabilidad del subsistema y facilitando el cumplimiento de la misión Constitucional de las Fuerzas Militares de Colombia, este proceso requiere de un control periódico y auditorías que permitan verificar los indicadores de cumplimiento del contrato con el operador logístico (Pedraza Martínez, 2015)

A nivel nacional, la Dirección General de Sanidad Militar cuenta con 65 servicios farmacéuticos manejados por un operador logístico (OPL) externo, UT Audifarma Medex, los cuales son auditados de forma permanente. Durante la ejecución del contrato, se han presentado inconformidades relacionadas con la dispensación de medicamentos, reportándose entre el 2014 al 2017, porcentajes de incumplimiento en la dispensación del 12.0 %, superior a lo pactado contractualmente (máximo 2,0 %) (Contraloría General de la República, 2018), e indicadores de calidad por debajo del 90,0 % al evaluar el modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico y el Manual de Condiciones Esenciales y Procedimientos, en cada uno de los puntos de dispensación (Consorcio SAMA, 2018)

La generación de inconformidades, en el proceso de dispensación de medicamentos afecta de manera directa el flujo de recursos, la rentabilidad, el desarrollo de los procesos misionales de los diferentes actores del Subsistema de Salud de las Fuerzas militares (FFMM) y la calidad de la atención que se brinda a los usuarios de las FFMM.

Entre tanto, el desabastecimiento de medicamentos, dificultades de acceso geográfico, inconvenientes en el uso de recursos tecnológicos como el internet, deficiencias en la infraestructura, falta de capacitación técnica y operativa y, dificultades en la comunicación y coordinación dentro de la organización, son algunas causas relacionadas con las inconformidades generadas en las visitas de auditoría de los servicios farmacéuticos(Consorcio SAMA, 2018), que crean a su vez, retrasos en el inicio del tratamiento y molestias en los usuarios, y por otro lado,

pueden generar también frustración en los trabajadores, por no contar con lo necesario para ejercer de manera satisfactoria su trabajo y brindar una atención de calidad (T. J. Hernández et al., 2015).

De la misma forma, estos aspectos ponen de manifiesto la presencia de un clima laboral desfavorable, poca inspiración y motivación en el servicio, y poco compromiso organizacional y de gestión, creando la necesidad de buscar estrategias más eficientes, principalmente relacionadas con los cargos directivos, que permitan mejorar la administración y buena gestión, buscando beneficios para los trabajadores y usuarios, mediante nuevas estrategias de liderazgo para la transformación de la empresa (T. J. Hernández et al., 2015) (Borquez, 2016)

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es realizar una propuesta de intervención que permita a través del liderazgo transformacional generar un cambio de actitud de liderazgo en los trabajadores de los puntos de dispensación de la UT Audifarma Medex, para mejorar la calidad en el servicio.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de intervención que permita a través del liderazgo transformacional generar un cambio de actitud de liderazgo en los trabajadores de los puntos de dispensación del operador logístico especializado, para mejorar la calidad en el servicio.

4.2. Objetivos específicos

Establecer los pasos a seguir por el operador logístico especializado de las FFMM para implementar liderazgo transformacional.

Elaborar un cronograma para implementar la propuesta de intervención que permita mejorar la calidad en el servicio farmacéutico de las fuerzas militares mediante la aplicación del liderazgo transformacional.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1. Metodología de teoría fundada

Es un método de investigación cualitativo e inductivo que pretende generar nuevos conocimientos, que permitan la creación de teorías a partir de los datos investigados, analizados y comparados de forma sistemática y simultánea (Soñeres de Lima et al., 2010). Actualmente, existen cuatro tendencias vigentes, que se diferencian por la forma de abordar la realidad estudiada, como se describe a continuación (Bonilla-García & López-Suárez, 2016; Jiménez-Fontana, García-González, Azcárate, Navarrete, & Cardeñoso, 2016):

- *Teoría fundada clásica u ortodoxa*, creada por B. Glaser y A. Strauss en 1967, fue propuesta como un método asociado al interaccionismo simbólico (reinterpretación y redefinición de significados por parte de los sujetos), para derivar sistemáticamente teorías sobre el comportamiento humano y el mundo social con una base empírica.
- *Teoría fundada según Strauss y Corbin* en 1990, conocida como la escuela reformulada, con la intención de proporcionar un conjunto de técnicas y guías para analizar los datos, permitiendo así impulsar de manera significativa al interaccionismo simbólico. En 2002, estos investigadores, reconocen como característica primordial de este método, la fundamentación de conceptos en los datos.
- *Teoría fundada constructivista*, propuesta por K. Charmaz en el 2000, en el que se integra la experiencia subjetiva del investigador, como prioridad y las condiciones sociales propias del objeto de estudio.
- *Teoría fundada del posmodernismo*, planteada por Clarke en 2005, que propone los mapas circunstanciales de mundos o arenas sociales y posicionales, que hacen hincapié en las diferencias más que en las concordancias y en su análisis condicional y complejo.

La teoría fundamentada es considerada uno de los sustentos con mayor peso en los procesos de la investigación cualitativa, cuyo objetivo es la construcción de un esquema de análisis con altos niveles de abstracción sobre un fenómeno social específico (J. G. Hernández, Herrera, Martínez, Páez, & Páez, 2011)

Este tipo de metodología se caracteriza por una recolección y análisis de datos de manera concurrente, los datos determinan los procesos y productos de la investigación y no los marcos teóricos preconcebidos, los procesos analíticos suscitan el descubrimiento y el desarrollo teórico y no la verificación de teorías ya conocidas, el muestreo se realiza con base en lo que emerge de los datos, y el uso sistemático de los procedimientos analíticos lleva a niveles más abstractos de análisis. Otra de sus características fundamentales es la circularidad del proceso, en el que se produce un entrelazamiento de las operaciones de recolección de datos, codificación, análisis e interpretación de la información a lo largo de todo el proceso, lo cual, refleja de algún modo, el carácter holístico de la investigación cualitativa (Murillo et al., n.d.).

Los procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada, se centran en el muestreo teórico y en el método de la comparación constante. El muestreo teórico, consiste en la recolección, análisis y categorización de datos empíricos realizado por el investigador y dirigido por la teoría que emerge, con el propósito de seleccionar incidentes, eventos que, en el futuro, vayan a contribuir a desarrollar y relacionar las categorías que puedan estar presentándose a través de los datos. Este proceso de recolección y análisis se repite hasta la saturación teórica, es decir, cuando ya se han encontrado los datos suficientes para desarrollar la teoría. El muestreo se utiliza como procedimiento de comprobación del marco teórico, y no como verificación de hipótesis (Murillo et al., n.d.)(Soãres de Lima et al., 2010).

El método de la comparación constante, es un elemento que integra los resultados del muestreo teórico y de la saturación teórica para la generación de teoría, mediante la búsqueda de semejanzas y diferencias a través del análisis de los incidentes contenidos en los datos (Cuñat Gimenez, 2004).

Las etapas que se deben llevar a cabo en la metodología de la teoría fundada, son las siguientes (Trinidad Requena, Carrero Planes, & Soriano Miras, 2006):

- a) Recolección de datos empíricos
- b) Procedimientos de codificación o análisis de datos:
 - codificación abierta
 - codificación teórica
 - codificación axial o formación y desarrollo del concepto
 - codificación selectiva o modificación e integración del concepto
- c) Delimitación de la teoría

El proceso metodológico de la teoría fundada, inicia con la elección de la técnica y del instrumento que el investigador considere adecuados para conseguir los datos, como la revisión documental, entrevistas, observación en campo, entre otros (Centro de Estudios de Opinión, 2007). La recolección se realiza a través de dos procedimientos: el ajuste y el funcionamiento, el ajuste es la generación de categorías conceptuales a partir de los datos y el funcionamiento es la capacidad de las categorías conceptuales para explicar lo investigado (Bonilla-García & López-Suárez, 2016).

Después del levantamiento de los datos iniciales, el investigador ya puede empezar a codificarlos o analizarlos, garantizando siempre y a partir de ahí, el movimiento constante de "idas y de venidas", o sea, de análisis comparativo, hasta que la saturación teórica suceda y se presente la teoría substantiva (Soñes de Lima et al., 2010).

La codificación es un proceso de generación de códigos basado en el modelo concepto-indicador, a través del cual los datos recolectados son reordenados, relacionados y conceptualizados. Existen cuatro formas de codificación (J. G. Hernández et al., 2011):

- **Codificación abierta**, es el primer paso de la conceptualización, el cual permite desglosar los datos en distintas unidades de significado. Este proceso inicia con la identificación de los conceptos, éstos denotan a los fenómenos y una vez que el investigador los observa y estudia, comienza a examinarlos de forma comparativa y a formular preguntas sobre dichos conceptos.
- **Codificación teórica**, se pueden establecer relaciones entre los códigos sustantivos y sus propiedades, definiendo hipótesis que posteriormente serán integradas en una teoría, evitando así describir simplemente lo que ocurre en un escenario determinado sin generar ningún tipo de teoría formal.
- **Codificación axial**, es el proceso de relacionar códigos unos con otros, vía combinación de pensamiento inductivo y deductivo, cuyo propósito es el de identificar las posibles relaciones entre las dimensiones de las propiedades de las categorías. En este tipo de codificación, el investigador desarrolla una categoría al especificar las condiciones que llevan a obtenerla, el contexto en el cual se incrusta, y las estrategias de acción/interacción por las cuales se maneja, se gestiona y lleva a cabo.
- **Codificación selectiva**, es el proceso de elección de una categoría para ser el núcleo, y relacionar todas las demás categorías con la central. El objetivo es desarrollar una única línea narrativa con la cual todos los demás factores están cubiertos.

La rigurosidad, sistematicidad y relación que plantea la metodología de la teoría fundada en los procesos de generación, registro, codificación, análisis e interpretación de datos proporciona al analista social perspectivas y herramientas de trabajo novedosas para el trabajo investigativo. A pesar de ello, las críticas a la teoría se han centrado en su riesgo de inductivismo, subrayando el papel clave que a menudo cumplen las corazonadas, el sentido común y los estereotipos en el desarrollo de la teoría; sin embargo, para sus creadores su aplicación en proyectos de investigación

implica procesos de inducción, deducción y verificación y rescatan la experiencia del analista entendido como experiencias personales, como investigador y como lector (Centro de Estudios de Opinión, 2007).

5.2. Metodología de transferencia de conocimientos y transferencia de tecnologías

La Transferencia de Conocimiento y Tecnología (TCT), es el proceso por el cual se lleva a cabo la transmisión del saber hacer (know-how), de conocimientos científicos y/o tecnológicos y de tecnología de una organización a otra (Cámaras Aragón, n.d.). La TCT se ha convertido en un eje esencial en los procesos de innovación, comprende acciones conjuntas entre diversos actores y en distintos niveles para el desarrollo, aprovechamiento, uso, modificación y difusión de nuevas tecnologías, y es una fuente crucial de desarrollo económico, social y transformación de la sociedad (Colciencias, 2016) (Vázquez González, 2017)

El objetivo de la transferencia de una determinada de tecnología es posibilitar que el receptor utilice la tecnología en las mismas condiciones y con los mismos beneficios que el proveedor, para sus propósitos de innovación tecnológica, proceso en el que debe existir un acuerdo consensuado (González Sabater, 2011).

Los elementos que conforman el proceso de transferencia son los siguientes (González Sabater, 2011):

- **Actores**, son las partes, operadores o agentes involucrados en el proceso de transferencia de tecnología, en el que se encuentra el *proveedor de la tecnología* (universidades, organismos de investigación, empresas con capacidad de investigación), el *receptor de la tecnología* (empresas con necesidad de innovar a través de la tecnología) y el intermediario del proceso (acelerador o facilitador).
- **Modalidades**, la transferencia de tecnología se puede clasificar atendiendo a múltiples modalidades, según el tipo de acuerdo, la vía de transferencia (directa o indirecta), la

formalidad de la colaboración (formal o informal), el enfoque de la transferencia, el ámbito geográfico de la colaboración, el tipo de contraprestación acordada (económico, en especies, en alianza, por imperativo legal o desinteresada), el entorno o el alcance de la transferencia (microeconómico o macro económico).

- **Motivaciones**, son las razones, causas o factores que originan, impulsan y/o condicionan la transferencia de tecnología.

Las etapas que siguen las partes para iniciar, desarrollar y culminar el proceso de transferencia de tecnología son las siguientes (González Sabater, 2011):

1. Existencia de necesidad tecnológica en el receptor (estrategia de innovación tecnológica en la empresa) y/o existencia de oportunidad tecnológica en el proveedor (detección, valoración y explotación).
2. Identificación del proveedor y/o receptor (disponibilidad de fuentes de información de potenciales socios, búsqueda del socio, gestión adecuada de los contactos).
3. Negociación del acuerdo entre las partes (calendario de negociación, definición de objetivos, posiciones de negociación claras).
4. Transferencia e implantación de la tecnología en el receptor (planificación temporal, asignación de recursos, gestión del riesgo, seguimiento de la adopción tecnológica, existencia de grupos de transición entre el proveedor y el receptor para asegurar el éxito de la transferencia).

Otro aspecto importante directamente relacionado con la transferencia de tecnología es la protección de la propiedad intelectual e industrial. Los derechos de propiedad intelectual pretenden proteger los intereses de los creadores, pues ofrecen prerrogativas en relación con sus creaciones, este aspecto se divide en dos ramas, derechos de autor y propiedad industrial, el primero se aplica a las creaciones únicas y no producidas industrialmente o en serie, y el segundo, incluye el conjunto de derechos exclusivos otorgados por el Estado para favorecer el desarrollo económico que protegen tanto la actividad innovadora como la actividad mercantil (Pérez Molina, 2012).

En la TCT existe un conjunto de aspectos que se pueden considerar positivos para la transferencia de tecnología, tanto desde el punto de vista del proveedor de la tecnología (centros de conocimiento), como desde el punto de vista del receptor de la misma (empresas, generalmente), entre las principales ventajas para el proveedor se encuentran, la obtención de ingresos complementarios, comercialización de la tecnología, mejora la productividad, la efectividad de la actividad de I+D y de la imagen pública como proveedor tecnológico; y para el receptor los aspectos positivos son, aumento de la competitividad, acceso al conocimiento, reducción de riesgo técnico, tiempo y costo (González Sabater, 2011).

Sin embargo, también existen algunas desventajas o inconvenientes en la TCT para el proveedor, y están relacionadas con la amenaza competitiva; incremento en la inversión, por continuar con el desarrollo o mantenimiento de la tecnología; pérdida de control sobre la fabricación, uso o explotación de la tecnología; y barreras a la transferencia de tipo organizativo; y en el receptor, se relacionan con disminución de la capacidad tecnológica, dependencia tecnológica, incremento de la inversión y restricción a la competencia (González Sabater, 2011).

6. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

A continuación, se expone la propuesta de solución para mejorar la calidad del servicio en los puntos de dispensación de medicamentos de las fuerzas militares de la UT Audifarma-Medex, mediante la aplicación del liderazgo transformacional. Esta propuesta considera las siguientes actividades:

6.1. Análisis de la situación

Se debe realizar un análisis de la situación de la organización, por lo tanto, el líder transformacional debe llevar a cabo una exploración detallada y precisa del estado actual de la organización y, sobre todo, de aquellos aspectos de su interés, en este caso se sugiere revisar los informes de auditoría que se han hecho a los servicios farmacéuticos y consolidar los resultados de los indicadores relacionados con la calidad de los procesos y del servicio. De igual forma, se proponen los siguientes objetivos:

Objetivo general

Desarrollar un modelo de liderazgo transformacional en la UT Audifarma-Medex, con el fin de mejorar la calidad del servicio en la dispensación de medicamentos en las Fuerzas Militares.

Objetivos específicos

Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la prestación del servicio de dispensación de medicamentos por parte de la empresa Audifarma Medex a los Establecimientos de Sanidad Militar (ESM).

Definir el problema y las causas que se relacionan con la baja calidad de los procesos que impactan negativamente la calidad en el servicio farmacéutico.

Identificar aspectos motivacionales del personal de la empresa que influyen positiva y negativamente en los procesos de prestación de servicio, desde un proceso de acercamiento cualitativo y cuantitativo de su clima laboral.

Desarrollar un plan de mejoramiento del clima laboral, que aumente la motivación de los colaboradores en las actividades relacionadas con los procesos de la entidad.

Implementar cambios a nivel organizacional mediante la transferencia de conocimientos y tecnologías, con el fin de optimizar los procesos productivos y de satisfacción de los pacientes.

6.2. Detección de causas o puntos álgidos

Luego de analizar la situación, se deben determinar las causas que han llevado a la organización a la situación actual, esta actividad debe realizarla el líder transformacional junto a su equipo de trabajo, usando alguna de las técnicas que se describen a continuación (Ovalles Acosta, Gisbert Soler, & Pérez Molina, 2017):

- **Técnica de los Cinco (5) porqués:** Los 5 porqués se refieren a la práctica de preguntar 5 veces por qué el fallo ha ocurrido, a fin de obtener la causa o las causas raíz del problema. Ninguna técnica especial o forma es requerida, pero los resultados deben ser capturados en una hoja de trabajo. Los 5 porqués es una excelente técnica para abordar un simple análisis de causa raíz (ACR).
- **Análisis de Pareto:** es una técnica fácil que ayuda a elegir el cambio o mejora más efectiva a implementar. El principio de Pareto o la regla 80/20, utiliza la idea de que el 20 % de los defectos afectan en el 80 % de los procesos. Por lo tanto, si las soluciones se enfocan al 20% de los problemas más relevantes que afectan a los procesos, es seguro que el 80% de los procesos mejoraran considerablemente.

- **Diagrama de Causa-Efecto:** El diagrama de Causa-Efecto, también conocido como diagrama de espina de pescado o Ishikawa o análisis de 6Ms, es una técnica útil para realizar un análisis de causa raíz más compleja, profunda y detallada. Este tipo de diagrama identifica todos los potenciales factores que contribuyen a la generación de un problema en el proceso, como: mano de obra, método, máquina, material, medio ambiente y medición.
- **Lluvia de ideas/Entrevistas:** en esta técnica se recolectan las ideas sugeridas por todos los participantes, sin criticar ni juzgar mientras las ideas son generadas.

En esta propuesta, se sugiere el uso del diagrama de Causa-efecto porque permite un análisis a profundidad, es fácil de aplicar y crea una representación gráfica fácil de entender. Al utilizar esta técnica es importante tener en cuenta lo siguiente(Jimeno Bernal, 2015):

- Verificar cuáles de las causas potenciales detectadas son las que realmente han sucedido, y descartar las que no.
- Asegurarse de que las causas no provienen de otra causa anterior.
- Comprobar que son las causas principales.
- Comprobar que si se elimina la causa no se repetirá el problema.
- Normalmente hay más de una causa raíz.

Asimismo, es necesario asegurarse que haya un consenso en el grupo sobre la “necesidad” y sobre las características de la "exposición de las causas" antes de pasar a la fase de desarrollo del diagrama de espina de pescado; y es preciso que el líder ponga en práctica habilidades sociales como la empatía, la ponderación, la escucha activa y el buen juicio.

6.3. Estimulación y participación

La labor del líder transformacional siempre debe ir orientada a los grupos de trabajo, son ellos su razón de ser y quienes, en últimas, experimentarán los cambios que se ha propuesto introducir en la organización. Es necesario que propicie climas basados en la participación, el intercambio de ideas y el debate. La autoridad excesiva disminuye la motivación.

Por lo anterior, considero que el líder debe seguir las siguientes acciones que facilitarán el cambio(Becerra, 2013):

- *Estimulación Intelectual:* el líder transformacional debe fomentar un entorno en el que sea seguro tener conversaciones, ser creativo y expresar ideas, un lugar donde todos los miembros del equipo se sienten valiosos. El líder debe desafiar las normas culturales y trabajar para inspirar pasión en sus equipos y colegas.
- *Consideración individualizada:* durante el proceso el líder debe tratar a las personas como ellas quieren ser tratadas y adaptar su estilo para acomodar las habilidades y a la gente en su equipo.
- *Motivación inspiracional:* el líder debe saber a dónde quiere ir y crear una estrategia para llegar ahí y después articular, con optimismo y pasión su visión, para demostrarles a los colaboradores cómo todo esto importa en lo global.
- *Influencia idealizada:* El líder debe ser un mentor y predicar con el ejemplo, aquí el liderazgo debe estar basado en valores para generar un cambio sustentable

Lo anterior va muy relacionado con lo propuesto por Kouzes y Posner (2005), por lo que sugiero que el líder en esta etapa debe también seguir con las cinco prácticas propuestas por ellos, como son: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, servir de modelo, brindar aliento y habilitar a otros para actuar, este último como eje central de estas prácticas, lo que a su vez

permitirá un buen desempeño durante la generación de los cambios (Pérez-Ortega, Lucía Jiménez-Valdés, & Romo-Morales, 2017) (Figura 1).

Figura 1. Liderazgo de Kouzes y Posner



Fuente: Pérez-Ortega, 2017

6.4. Generación de cambios

En esta etapa, el líder transformacional debe plantear soluciones a los conflictos o estrategias en las situaciones de cambio; estos cambios deben ser de tipo transversal –que involucren al grueso de la organización y que se superen en el mediano y el corto plazo.

Los cambios que se realizan en las organizaciones son en muchas ocasiones de origen tecnológico, debido a que permiten conseguir una ventaja competitiva inmediata, pero frecuentemente, estos cambios tecnológicos no son apoyados por el resto de factores, no analizándose de hecho la interrelación que existe entre ellos y, por tanto, no gestionando ni

controlando las alteraciones que estos otros factores sufren (Mercader, Santos, León, & Peláez, n.d.). Por lo anterior, se sugiere usar la metodología de transferencia de conocimiento y tecnología en esta etapa, para que en el momento que se genere un cambio en este nivel, se rediseñe la estructura organizativa para obtener la distribución del trabajo ante el nuevo cambio, dar la formación necesaria al personal para saber utilizar la nueva herramienta técnica e incluir en la cultura de la empresa las nuevas normas y reglas que el cambio tecnológico ha aportado.

De igual forma, se propone que durante esta fase el líder convoque una serie de reuniones con todo el personal de la compañía, con el fin de exponerle en un lenguaje directo, claro, sencillo y sobre todo tranquilizador, lo siguiente (Ballestas, 2016):

- La necesidad y urgencia de los cambios en el interior de la empresa.
- La justificación de dichos cambios.
- El cómo se implementarían dichos cambios y desde cuándo. Indicando las distintas facetas del mismo.
- El qué definitorio de los cambios, en términos de naturaleza y alcance de los mismos.
- Cuando inicia y finaliza el proceso de cambios.

Durante el desarrollo de un liderazgo transformacional, algunos colaboradores pueden presentar algunos sentimientos de inseguridad, que pueden manifestarse de la siguiente manera (Ballestas, 2016):

- Apatía ante las actividades desarrolladas.
- Actitudes hostiles o desobligantes hacia las mismas o ante las personas capacitadoras, en el peor de los casos.
- Conformación de mesas o grupos de oposición al proceso de cambios.
- Retiro total o parcial de la planta de personal, ante la inminencia de los cambios, que aquellos considerarían lesivos o amenazantes para sus intereses.

Por lo anterior, el líder debe asumir unas estrategias que son claves al momento de motivar y tranquilizar a su planta de empleados. Ellas son (Ballestas, 2016):

- Debe hacerle entender a su planta de trabajadores que todos y cada uno de ellos son fundamentales dentro del andamiaje productivo de la empresa, lo mismo que las habilidades y talentos que lo caracterizan.
- Que la empresa es de alguna manera patrimonio y propiedad de todos. Lo cual justificaría la necesidad y urgencia de los cambios, en aras del logro y la búsqueda de la excelencia permanente.
- Que la empresa responde no a los intereses de unos socios capitalistas, sino a los intereses de la base social que le dan cuerpo, vida y forma a la organización entendida esta de manera integral.
- Hacer entender en principio la necesidad de reorganizar estructuralmente la empresa, para reducir al máximo la incertidumbre entre la planta de trabajadores.

Finalmente, se sugiere realizar un control en la generación de los cambios a nivel organizacional, con el fin de verificar que se estén consiguiendo los beneficios cuantitativos y cualitativos previstos. Por lo tanto, si no son los cambios esperados, se debe analizar las causas que dificultan su cumplimiento, y se rediseñarán las estrategias y procedimientos de cambio hasta alcanzar la situación deseada, esta información de retroalimentación es muy enriquecedora para conseguir el objetivo previsto con el cambio e incluso para cambios o decisiones futuras, debido a que, en esta fase, pueden aparecer nuevas contingencias que pueden amenazar el éxito de la estrategia de cambio.

7. CONCLUSIONES

En este trabajo se observó que, la calidad en los procesos del servicio farmacéutico de las Fuerzas militares se pueden ver influenciados por un clima laboral desfavorable, poca inspiración y motivación, y poco compromiso organizacional y de gestión de los colaboradores; por lo tanto, la implementación de estrategias principalmente a nivel directivo, permitirán mejorar la administración y buena gestión del servicio, siendo la aplicación de uno u otro tipo de liderazgo, la clave fundamental que permita lograr el cambio organizacional esperado.

El estilo de liderazgo junto con el conocimiento de la cultura organizacional de una empresa, son factores importantes que se deben tener en cuenta en el momento de generar cambios en la organización, sin embargo, antes de realizar cualquier cambio, es indispensable conocer el perfil empresarial para determinar donde se encuentra y hacia dónde se debe o quiere dirigir la compañía. En Colombia, se han realizado algunos estudios que concluyen que algunas organizaciones del país mantienen culturas organizacionales “funcionales o tradicionales”, en las que se evidencian líneas claras de autoridad y responsabilidad, limitan el empoderamiento, proporcionan un empleo seguro y tratan a sus empleados con imparcialidad y firmeza(Rivera González, 2016).

Por lo anterior, el tipo de liderazgo también es una variable clave que puede afectar el funcionamiento y rendimiento de una organización, por lo que en este trabajo se contempló el uso del liderazgo transformacional como propuesta de intervención para mejorar la calidad en el servicio farmacéutico de las fuerzas militares, porque se considera un liderazgo ideal, toda vez que, estimula a los colaboradores para la consecución de las metas y objetivos propuestos; y a su vez, contempla no sólo los procesos administrativos sino también, los valores y los principios sobre los que se ha cimentado el desarrollo de esa organización.

De este modo, se considera que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre la autoestima de los seguidores, incrementa el rendimiento de los trabajadores, fomenta el concepto de corresponsabilidad entre los miembros de un equipo y permite una mayor adaptación a los

cambios organizacionales. Sin embargo, es necesario realizar un análisis profundo del estado de la organización, porque en algunas ocasiones este tipo de liderazgo no puede ser el estilo más beneficioso para la organización.

Si bien, el liderazgo transformacional tiene muchas ventajas para la empresa, es necesario tener claro que no se pueden esperar resultados a corto plazo sino a largo plazo de su implementación, debido a que, la base de este liderazgo son los colaboradores y su actitud frente a los objetivos propuestos; y además, depende de los valores y la personalidad del líder, porque a pesar que, cuente con la experiencia en el cargo, si este carece de habilidades de comunicación, inspiración o carisma no será fácil lograr la motivación e influencia sobre el equipo de trabajo.

En las empresas siempre debe existir una necesidad permanente de responder a la evolución de su entorno para perdurar en su actividad, por lo tanto, contemplar la metodología de transferencia de conocimiento y tecnología para conseguir esta innovación, es en muchas ocasiones el inductor más importante del éxito competitivo a mediano y largo plazo.

Los constantes cambios y necesidades de los consumidores implican la innovación permanente en los procesos de la organización, por lo tanto, un buen uso de la gestión del conocimiento, permitirá obtener buenos resultados a nivel operativo, relacionados con la satisfacción de los clientes y colaboradores, productividad y calidad; resultados a nivel financiero, vinculados con el aumento de ventas o incremento sobre la cuota de mercado; y resultados a nivel de innovación, que están asociados con el empoderamiento de los colaboradores. Sin embargo, para que esta gestión se lleve a cabo, se requiere voluntad a nivel gerencial y la destinación de recursos económicos y tecnológicos, personal capacitado y tiempo.

8. RECOMENDACIONES

Se evidencia que, a través de la relación que existe entre la cultura organizacional, el cambio organizacional y el liderazgo transformacional se pueden mejorar los procesos en una organización, por lo tanto, se debe realizar un análisis crítico de la empresa, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; además, del rol que cumple cada uno de los miembros de la empresa, al que se debe motivar para mejorar la productividad y garantizar el avance de la organización.

Es necesario que el proceso de cambio que se quiere generar en la empresa esté liderado por una persona que demuestre pasión por lo que realiza, motive, genere un cambio de visión, promueva el desarrollo y crecimiento individual, genere vínculos de confianza, convierta a sus colaboradores en potenciales líderes transformacionales y los incentive a crear ideas.

Durante la implementación del liderazgo transformacional, el aspecto más valorado por los colaboradores es la posibilidad de comunicarse a todo nivel, con el fin de aceptar el cambio; por lo anterior, se deben incluir estrategias que permitan esta comunicación para que todos puedan informar de manera permanente, los asuntos y situaciones que consideren un problema.

Finalmente, es necesario que el liderazgo transformacional tenga un proceso de autorregulación, de modo que se pueda dar una retroalimentación por parte de los colaboradores hacia el líder.

A continuación, se presenta el cronograma para implementar la propuesta de intervención que permita mejorar la calidad en el servicio farmacéutico de las fuerzas militares mediante la aplicación del liderazgo transformacional (Tabla 1).

Tabla 1. Cronograma de actividades

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
1. Análisis de la situación											
2. Detección de causas o puntos álgidos											
3. Estimulación y participación											
4. Generación de cambios											
5. Evaluación de cambios											

Fuente: Elaboración propia

9. BIBLIOGRAFÍA

- AECOP. (2006). Breve historia del liderazgo. Retrieved February 15, 2019, from <https://aecopmadrid.com/2006/04/breve-historia-del-liderazgo/>
- Ballestas, C. H. (2016). *Liderazgo transformacional y cambio organizacional en una empresa de transporte privado en Cartagena de Indias*. Universidad del Rosario. Retrieved from <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12701/1047449930-2016.pdf?sequence=7>
- Becerra, J. L. (2013). Cómo aplicar el liderazgo transformacional en su compañía. Retrieved March 20, 2019, from <http://cio.com.mx/como-aplicar-el-liderazgo-transformacional-en-su-compania/>
- Bonilla-García, M. Á., & López-Suárez, A. D. (2016). Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada. *Cinta de Moebio*, (57), 305–315. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2016000300006>
- Borquez, D. (2016). *Liderazgo y Transformación en una organización pública de salud*. Universidad de Chile. Retrieved from [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/150002/Borquez Galinda Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/150002/Borquez%20Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cámaras Aragón. (n.d.). Transferencia de tecnología. Retrieved February 13, 2019, from http://www.camarasaragon.com/innovacion/docs/0502_PropiedadTransferenciaTecnologia.pdf
- Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 22(1), 89–97. Retrieved from <https://www.redalyc.org/html/167/16722112/>
- Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Paidós.
- Centro de Estudios de Opinión. (2007). *Teoría fundada: arte o ciencia*. Centro de Estudios de Opinión CEO.
- Colciencias. (2016). Transferencia de conocimiento, una estrategia para potencializar la

investigación | COLCIENCIAS. Retrieved February 13, 2019, from https://www.colciencias.gov.co/sala_de_prensa/transferencia-conocimiento-una-estrategia-para-potencializar-la-investigacion

Consorcio SAMA. (2018). *Informes de visita de auditoría de campo a los puntos de dispensación de medicamentos de Fuerzas Militares*. Bogotá D.C.

Contraloría General de la República. (2018). Comunicado de prensa N° 14. Revela auditoría de cumplimiento: Continúan deficiencias en contratos de dispensación de medicamentos. Retrieved February 15, 2019, from https://www.contraloria.gov.co/atencion-al-ciudadano/denuncias-y-otras-solicitudes-pqrd?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=977458&_101_type=content&_101_urlTi

Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72–76.

Cuñat Gimenez, R. J. (2004). Aplicación de la teoría fundamentada (. *Decisiones Globales*, 1–13.

Daft, R. L. (2007). *La experiencia del liderazgo* (Ediciones). Retrieved from <https://www.casadellibro.com/libro-la-experiencia-del-liderazgo/9789706865458/1145639>

Ejército Nacional. (2013). Circular 012 de 2013. Procedimiento solicitudes de medicamentos y manejo de inventarios establecimientos satélites. Bogotá D.C. Retrieved from https://www.disanejercito.mil.co//recursos_user///DISAN_EJERCITO/SERVICIOS_FARMACEUTICOS/NORMATIVIDAD/CIRCULAR_012.PDF

Giraldo González, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Universidad del Rosario. Retrieved from <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>

- González Sabater, J. (2011). *Manual de transferencia de tecnología y conocimiento*. The Transfer Institute. Retrieved from www.thetransferinstitute.com
- Hernández, J. G., Herrera, L., Martínez, R., Páez, J. G., & Páez, M. A. (2011). *Seminario Generación de Teoría fundamentada*. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35049986/INFORME-TEORIA-FUNDAMENTADA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1550019953&Signature=gPmk9ipiSX7Je8n269Wslz9JRqw%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3DSEMINARIO_GENERACI
- Hernández, T. J., Corichi, A., Del, M., García, R., Martínez, E., & Fuentes, B. L. (2015). Liderazgo transformacional del personal médico en institución pública del sector salud. *Administración Para El Desarrollo*, (9), 21–36. Retrieved from <http://132.248.9.34/hevila/Staobillekilaltalekilabtel/2015/no9/1.pdf>
- Jiménez-Fontana, R., García-González, E., Azcárate, P., Navarrete, A., & Cardeñoso, J. M. (2016). La Teoría Fundamentada como estrategia de análisis de los datos: caracterización del proceso. *Atas Ciai2016*, 1(July), 356–365. Retrieved from <http://proceedings.ciai2016.org/index.php/ciai2016/article/view/619/608>
- Jimeno Bernal, J. (2015). Análisis de causa raíz – Metodología para investigar y resolver incidencias | PDCA Home. Retrieved March 17, 2019, from <https://www.pdcahome.com/7642/analisis-de-causa-raiz-metodologia-para-investigar-y-resolver-incidencias/>
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. *Psicod debate* (Vol. 6). <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Mercader, R., Santos, R., León, M., & Peláez, I. ; (n.d.). *MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES*. Retrieved from <https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO PARA LA GESTION DEL CAMBIO.pdf>
- Ministerio de Defensa Nacional. (2013). Acuerdo 052 de 2013. Manual de Medicamentos y terapéutica para el SSMP y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C. Retrieved from

https://www.sanidadfuerzasmilitares.mil.co/informacion_publica/normatividad/acuerdos/acuerdo_52_2013_manual_medicamentos

Ministerio de la Protección Social. (2007). *Pautas de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad*. Bogotá D.C.: Ministerio de Salud y la Protección Social. Retrieved from <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/pautas-auditoria-mejoramiento-calidad-atencion-en-salud.pdf>

Murillo, J., De La Torre, G., Di, E., Antonio, C., Santana, F., Opazo, H., ... Torres, T. (n.d.). *Teoría Fundamentada o Grounded Theory*. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/8257892/teoria-fundamentada_%28trabajo%29.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1550019934&Signature=eQuhi2v11vMUaNr9wjggMzJTSM0%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3DTeoria_Fundam

Ovalles Acosta, J. del C., Gisbert Soler, V., & Pérez Molina, A. I. (2017). Herramientas Para El Análisis De Causa Raíz (Acr). *3C Empresa : Investigación y Pensamiento Crítico*, 6(5), 1–9. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.1-9>

Pedraza Martínez, V. (2015). *Análisis prospectivo a 2020 del subsistema de salud de las fuerzas militares de Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15023/PEDRAZAMARTINEZVERONICA2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez-Ortega, G., Lucía Jiménez-Valdés, G., & Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia) *. *Entramado*, 13(1), 48–61. <https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>

Pérez Molina, A. I. (2012). Hacia una nueva cultura empresarial: la transferencia de tecnología y de conocimiento. *Revista de Investigación 3 Ciencias*. Retrieved from <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/10/ARTICULO-ANA.pdf>

Rivera González, L. F. (2016). *Liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica*.

Universidad El Rosario.

- Soãres de Lima, S. B., Luzia Leite, J., Erdmann, A. L., Giacomelli Prochnow, A., Andrade Conceição Stipp, M., & Real Lima García, V. R. (2010). La Teoría Fundamentada en Datos. Un camino a la investigación en enfermería. *Index de Enfermería*, 19(1), 55–59. Retrieved from http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1132-12962010000100012&script=sci_arttext&tlng=pt
- Trinidad Requena, A., Carrero Planes, V., & Soriano Miras, R. M. (2006). *Teoría fundamentada <Grounded Theory> La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Retrieved from [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yxtGMuCSDe4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=metodología+de+la+teoría+fundada&ots=301dH0WVu0&sig=AMrhSPoEKfEZbYLXa_Do42IswOU#v=onepage&q=metodología de la teoría fundada&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yxtGMuCSDe4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=metodología+de+la+teoría+fundada&ots=301dH0WVu0&sig=AMrhSPoEKfEZbYLXa_Do42IswOU#v=onepage&q=metodología+de+la+teoría+fundada&f=false)
- Vázquez González, E. R. (2017). Transferencia del conocimiento y tecnología en universidades. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 38(83), 75–95. <https://doi.org/10.28928/revistaiztapalapa/832017/atc3/vazquezgonzalez>