

TRABAJO DE GRADO

HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LA INTERRELACIÓN DE LOS LÍDERES GERENCIALES EN SU RECURSO HUMANO EN LA E.S.E HOSPITAL SANTA MATILDE DE MADRID

Estudiante:

Deisy Costanza Quesada Valderrama

Docente Tutor:

C. Fabiola Rey S.

**Maestría en Administración de Empresas de Salud
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Universidad EAN**

Bogotá, D.C. Colombia – Diciembre 2019



©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. nº. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co



Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	7
Habilidades Blandas	7
Liderazgo	15
OBJETIVO GENERAL	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
MARCO METODOLÓGICO	22
Metodología de transferencia de conocimientos y transferencia de tecnologías	22
Metodología de teoría fundada	24
La investigación aplicada a la resolución de conflictos	26
PROPUESTA DE SOLUCIÓN	28
Metodología aplicada	28
Investigación aplicada a la resolución de problemas locales	30
RESULTADOS	39
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60

Listado de tablas y Gráficos

Tabla 1. Diagnóstico Liderazgo Dirección.....	31
Tabla 2. Método de autoevaluación personal peso relativo directivo/líder.....	31
Tabla 3. Desafiar procesos.....	40
Tabla 4. Desafiar procesos.....	42
Tabla 5. Faculta a otros para actuar	44
Tabla 6. Servir de modelo.....	46
Tabla 7. Brinda aliento.....	48
Tabla 8. Promedio de los 5 comportamientos ejemplares del inventario (IPL) modificado para el ejercicio.....	49
Grafica 1. Cinco Practicas.....	52



Grafica 2. Sumatoria de respuesta del personal en el área de consulta externa E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid	53
Tabla 9. Habilidades.....	54
Grafica 3. Habilidades blandas.....	55



INTRODUCCIÓN

Según Mujica (2015) las habilidades blandas o soft-skills, son las capacidades que tenemos para manejarnos en nuestras actividades diarias y forman parte de los rasgos de nuestra personalidad, lo que nos lleva a concluir rápidamente que estas a su vez son importantes para potencializar el liderazgo. Según Moreno (s.f) liderazgo es diferente de dirección o jefe, pues el liderazgo logra motivar e impulsar los esfuerzos profesionales como la participación o el sentido de innovación (pág. 5) por tanto, implementar un líder es una estrategia que toda organización debe tener para gestionar cualquier proyecto de envergadura, y por lo tanto, no es ajeno a la realidad de las necesidades que para el éxito se evidencian en los hospitales modernos. Por ello, como eslabón en la cadena de las habilidades blandas las relaciones establecen la necesidad en la formación y desarrollo de competencias que son requeridas por los empleadores en la sociedad.

De acuerdo con Drucker (2011) el éxito en la economía del conocimiento llega a quien se conoce a sí mismo; sus fortalezas; sus valores y cómo se desempeña mejor, e indica que la mayoría de nosotros, incluso los menos dotados, tendremos que aprender a gestionarnos a nosotros mismos, lo que significa saber cómo y cuándo cambiar el trabajo que hacemos. Es por esto que a medida que las tareas se automatizan por la evolución del mundo y aumentan las responsabilidades de trabajo la capacidad de entender a otras personas se torna en una ventaja competitiva dominante sobre la tecnología, por lo que se debe salir de la zona de



confort para desarrollar las habilidades blandas y adaptar comportamientos o prácticas que apoyen el enfoque de las organizaciones de salud y construyan liderazgos al interior de ellas. (Manera, 2018)

Sin embargo, estos esfuerzos no pueden ser ajenos a la realidad del Sistema de Salud en Colombia. De acuerdo con la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (2017) el país ocupa el puesto 48 del ranking de 99 países según el estudio “Rasgos distintivos de los sistemas de salud en el mundo. Actualización 2017”. El estudio concluye que los países de mejor desempeño se caracterizan por gastar en salud un promedio entre 10,07% y 9,85% de su PIB, lo cual se relaciona con el índice de desarrollo humano y los bajos niveles de corrupción. Entre tanto, Colombia gasta el 7,20% del PIB que aunque muestra una notable mejoría en los “niveles de cobertura, incrementos en la expectativa de vida y reducciones en la mortalidad infantil, [...] sigue evidenciando una enorme brecha frente a los niveles alcanzados por las naciones posicionadas en los primeros lugares del ranking”. (p. 58)

Sea en el orden nacional o internacional, hay una realidad a la que se enfrentan los directores de recursos humanos de las organizaciones y es a la dificultad de seleccionar personal que cuente con el desarrollo de habilidades blandas y de habilidades duras o técnicas para el desempeño laboral. Esto de acuerdo a lo planteado por Arroyo (2018) citando un reciente estudio de la Universidad de Harvard, de allí se desprende la idea de una sociedad con una marcada tendencia al individualismo. El estudio citado por el autor demuestra que “el 85%



del éxito a nivel profesional se basa en las habilidades blandas o soft-skills a las cuales no se dedica formación”. Para Arroyo (2018) las organizaciones podrían impulsar los equipos de trabajo para llevarlos al éxito, puesto que las habilidades blandas son elemento clave en la psicología organizacional y todas están relacionadas al cociente de inteligencia emocional. Según el mismo autor, la buena comunicación, organización, trabajo en equipo, puntualidad, pensamiento crítico, sociabilidad, creatividad, facilidad de adaptación, personalidad amigable, son algunas de las habilidades blandas o soft-skills que convierten a una persona en alguien más flexible, abierta a los cambios y con mayor capacidad de entendimiento del entorno.



MARCO TEÓRICO

Habilidades Blandas

De acuerdo con Goleman (1998) citado por Guevara (2011) las habilidades blandas hacen referencia a las siguientes habilidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, gestionar las relaciones, interpretar situaciones, persuasión, dirección, negociación, resolución de conflictos, la cooperación y el trabajo en equipo. Habilidades que son sinérgicas, por lo que al incrementar el nivel de complejidad, mayor es la necesidad de lo que se determina como inteligencia emocional. (Guevara, 2011, pág. 5)

Por su parte, Prentice (2004) determina que “es necesario usar el tacto y manejarlo como un tema de interés personal para tener resultados en sus empleados”. Utilizar motivaciones individuales para promover una cultura organizacional a través de una estructura adecuada contribuye a construir un fuerte liderazgo institucional.

Anteriormente, en 1977, la visión se enfocaba en lo tradicional a través de una estructura y procesos organizacionales, centrado en construir competencias, control y equilibrio, omitiendo las habilidades de liderazgo, inspiración, visión y pasión que son el motor del éxito empresarial, hoy en día las empresas requieren líderes capaces de manejar el caos con visión global, resolutivos que se puedan adaptar a los cambios que se presenten, lo cual no quiere

decir que no se requiera al gerente que se enfoca en una estructura y procesos organizados, buscando siempre la estabilidad, lo que indica es que para tener éxito se requiere atenuar el foco sobre la lógica y la estrategia para favorecer un entorno de creatividad. (Zaleznik, 2004)

Entonces surge la pregunta ¿qué es un líder de hospital? Para Moreno (s.f) “un líder es una persona que es capaz de atraer la ferviente y voluntaria participación de otras personas en una tarea común” no se trata de obediencia, disciplina o las exigencias del puesto de trabajo, no se trata de imponer sino de hacer sentir, es lograr que el “otro” libremente participe en la realización y culminación de una tarea, meta u objetivo en común, los líderes pueden ver la solución el camino a seguir y su propio ser impacta en otros para lograrlo. (pg. 4)

En tal sentido, de acuerdo con Kotter (2005) los líderes preparan organizaciones para el cambio y ayudan a enfrentarlo mientras lo atraviesan, de ahí la importancia de las habilidades blandas que se utilizan diariamente, donde la inspiración y motivación pueden impulsar en la dirección correcta, estimulando a las personas a través de ejercitación del trato y relaciones con los demás, la idea es lograr que las personas avancen en una misma dirección.

De otro lado, se evidencia a través de nuevas investigaciones que las habilidades blandas se pueden aprender; para Goleman y Collins (2005) es a través de cuatro capacidades fundamentales que son: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales, aunque algunos ejecutivos más eficaces usan una colección de estilos de liderazgo de acuerdo a las circunstancias, lo cual no rinde frutos.

Si las habilidades blandas o soft-skills son el 85% del éxito profesional de acuerdo con la universidad de Harvard, citado por Arroyo (2018), veamos ¿qué catapulta a una empresa a pasar de meramente buena a verdaderamente excepcional? De acuerdo con la investigación de Collins (2001) los líderes se jerarquizan de uno (1) a cinco (5), cada uno apropiado de sí, donde cinco es el máximo o la plenitud completa con todas las capacidades y características especiales, aunque no requiere una secuencia por cada nivel. Veamos algunas de estas exigencias para el nivel 5: humildad personal y voluntad profesional, lo que determina una ambición para los demás pero no para sí mismos, ser comprometido, con una visión clara, positivo, organizado, saber trabajar en equipo, contribuciones productivas mediante talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo, lo que nos lleva a la importancia de un fuerte liderazgo en un hospital y muestran como las habilidades blandas son la base para el éxito. (Pg. 38- 47)

Igualmente, Singer, Guzman y Donoso, (2009) defienden las competencias blandas como el conjunto de habilidades no cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo, su investigación buscó demostrar que entrenar a jóvenes en cuatro de estas competencias: Comunicación asertiva, Adaptabilidad y flexibilidad, Pro actividad e iniciativa, y Trabajo en equipo, produjo efectos positivos inmediatos. Los autores utilizaron para tal fin como Metodología la investigación explicativa, de diseño experimental; la muestra de estudio estuvo conformada por 141 jóvenes, a quienes se les aplicaron dos



cuestionarios, el test de personalidad 16PF, que mide los principales rasgos de la personalidad y el test de competencias laborales Kostic Papi (KP), que evalúa habilidades blandas. Luego se realizaron talleres de entrenamiento de medio día, uno por cada competencia y posteriormente se aplicaron nuevamente el cuestionario como parte de la evaluación de salida. Concluye que, el resultado mejora a medida de que los estudiantes asisten a más talleres. Las competencias que más se potencian son la autonomía y el rol dirigente. (Pg-1)

De este modo se logra evidenciar que las habilidades blandas son la base del éxito para toda organización; veamos otro ejemplo: Lagos Pimienta y Urrutia (2013) en su artículo “Competencias Blandas y Calidez en Enfermería Definiciones Conceptos y Características” tienen como objetivo el análisis de la satisfacción del usuario de servicios de salud o su evaluación de la calidad de la atención recibida; de acuerdo con lo que evidenciaron, los atributos no se hayan asociados principalmente a competencias técnicas, sino más bien a competencias blandas, entre ellas, la comunicación, la confianza, la escucha activa, la cordialidad, la amabilidad y el trato tierno acompañado de una sonrisa. De esta revisión surge la calidez como la competencia más relevante que puede ser asociada a empatía. (Pg. 33)

Actualmente los grandes cambios de impacto global están rediseñando el lugar de trabajo de la fuerza laboral y el trabajo en sí mismo, según la firma privada en servicios de auditoría Deloitte (2016) en el informe de “tendencias globales de capital humano” el cual incluye encuestas y entrevistas a más de 7000 líderes empresariales y el recurso humano en 130



países, refleja como hallazgo fundamental el rediseño de la organización, evidenciado con un 92% de los encuestados quienes califican el diseño organizacional como una alta prioridad y un 45% ya están en medio de una reestructuración, mientras que el 6% de los encuestados está planificando una. Sin embargo, más de la mitad de los encuestados afirman que sus organizaciones no están listas para cubrir las necesidades aunque se han invertido en programas de liderazgo un 10% desde el 2015, un 21% no cuenta con ningún tipo de programa de liderazgo, lo que nos invita a construir equipos calificados impulsados por líderes con mayor visión global. (Bersin; Geller; Akefield y Walsh , 2016)

Por esta razón se debe enfrentar el cambio acelerado, logrando adquirir ventaja ante sus competidores en lo que estoy de acuerdo con (Moreno, s.f) quien afirma “liderazgo es diferente de dirección y no es que sea mejor o peor, son realmente complementarios para el éxito de los hospitales modernos que debido a los cambios actuales requieren un liderazgo fuerte” (pg. 4)

Lo anteriormente expuesto ayuda a comprender las necesidades del otro mediante las habilidades blandas que permiten valorar el nivel de las relaciones existentes, entre los líderes y el recurso humano de la organización, desarrollando una ventaja competitiva ante la competencia y una fortaleza interna en el recurso humano, valorar el nivel de las relaciones existentes entre los colaboradores de la organización, tanto a nivel interno como externo, pondera la capacidad de comprender las necesidades de otros mediante la empatía y de

acuerdo al modelo Seryqual que aplica un análisis de discurso para contrastar los resultados cuantitativos, mediante actores calificados, puede transformarse en un fuerte generador de ventajas competitivas en cuanto a los aspectos tangibles e intangibles del mismo. (Granda, 2018)

Por otro lado la comunicación asertiva es necesaria para alcanzar buenos resultados en nuestras relaciones interpersonales y de acuerdo con Carrillo (2015) a partir de un programa lúdico se logra mejorar las habilidades sociales en niños de 9 a 12 años, en el cual concluye que las habilidades no vienen determinadas de forma innata sino, como muestra su significado, son capacidades que se adquieren, principalmente, a través del aprendizaje (normalmente por imitación, ensayo, instrucción , etc). (Pg. 47)

Así mismo, Salamanca (2009) consideró que las Habilidades blandas: “son un conjunto de capacidades que permiten que un profesional se relacione mejor en el trabajo, las que van desde el dominio de idiomas, el liderazgo y el trabajo en grupo” (p.65).

Las habilidades blandas se entienden como “el resultado de una combinación de habilidades sociales de comunicación, forma de ser, acercamiento al otro y comunicación asertiva con otros, lo que permite desarrollar o fortalecer el aprendizaje y el buen funcionamiento de las instituciones y de los equipos de trabajo de acuerdo a la teoría humanista de Abraham Maslow. (Mujica, 2015, pág. 2)



Las habilidades blandas son definidas como “Conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones, o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas, teniendo en cuenta sus propias actitudes, valores, creencias, capacidades cognoscitivas y un estilo único de interacción ” (Caballo, 2007)

Las habilidades blandas son el complemento de las habilidades duras que permiten, Comunicarse, tener control y confianza en sí mismo, de acuerdo a las transformaciones e innovaciones que se generan en la sociedad y que van provocando grandes cambios en las instituciones modernas a partir de la familia, pareja, trabajo, genero, iglesia, democracia, estado, sociedad civil, partidos políticos que impacta directamente la forma de vivir y de pensar de la ciudadanía. (Sánchez; Amar & Xifra, 2018)

Se entenderá como habilidades blandas “a un conjunto de habilidades no cognoscitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo” (Singer, et. Al. 2019 Pág. 1). Estas habilidades también son llamadas del “saber ser” es decir como debe ser una persona, que habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás. (Lagos, pág. 38)

Las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales, interactuando de manera efectiva, lo que constituye un elemento vital en el éxito de una persona a lo largo de su vida. Toda persona puede trabajar y desarrollar habilidades blandas siempre que sepa escuchar, puesto que la comunicación es la clave para obtener mejores resultados. (Ortega, Carlos, 2017)

Por otro lado, Drucker (2005), refiere que la única manera de descubrir sus fortalezas es mediante el análisis de feedback. Cada vez que usted toma una decisión o una acción clave, escriba lo que espera que ocurrirá 9 o 12 meses más tarde, compare los resultados reales con sus expectativas. El análisis de feedback no es nada nuevo. Fue inventado en algún momento del siglo 14 por un teólogo alemán totalmente desconocido y recogido bastante autónomamente, unos 150 años después, por Juan Calvino e Ignacio de Loyola, cada uno de los cuales lo incorporó a la práctica de sus seguidores. De hecho, el tenaz foco en el desempeño y los resultados que este hábito produce explican por qué las instituciones que estos dos hombres fundaron, la iglesia calvinista y la orden jesuita, llegaron a dominar Europa en menos de 30 años (Drucker, Peter, 2011).

De acuerdo con el banco de desarrollo de América Latina, las habilidades blandas son habilidades cognitivas que se refieren a la capacidad de una persona de “ interpretar, reflexionar, razonar, pensar de manera abstracta y asimilar ideas complejas, resolver



problemas y generalizar de lo que se aprende, lo cual incluye darle sentido a una situación o de descifrar qué hacer en el contexto de un problema nuevo (Ortega, Tamara, 2016, pág. 3)

Liderazgo

Zarate; Matviuk & Narvaez (2010) buscaron determinar las expectativas de conductas de comportamiento del líder colombiano usando el inventario de prácticas de liderazgo (IPL) cuyo objetivo fue, determinar las expectativas de conductas de liderazgo de un grupo de empleados de sector financiero colombiano. El instrumento utilizado para recabar los datos de la investigación fue el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) desarrollado por Kouzes y Posner (1997). El IPL fue modificado para los fines de ésta investigación para evaluar cómo los participantes de la investigación consideran que un líder ideal debe comportarse. y evaluar las expectativas de conducta de liderazgo desde la perspectiva de los empleados y no de los niveles de gerencia o supervisión. Los resultados de ésta investigación sugieren que los empleados del sector financiero colombiano ven al líder ideal colombiano como alguien que primordialmente sabe delegar, que sirve de modelo y que motiva y celebra los logros de sus colaboradores. Así mismo los resultados sugieren que el líder ideal colombiano es conservador a la hora de innovar y de generar cambios y no necesariamente se le requiere compartir la visión con sus seguidores. (Zárate; Matviuk & Narváez , 2011)

Hay que mencionar, además algunos conceptos de que es ser líder y de acuerdo con Moreno (s.f), “un líder es una persona capaz de atraer la ferviente voluntaria participación de



otras personas en una tarea en común”, y refiere denominaciones como liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo situacional y presenta algunos modelos entre ellos modelo de liderazgo/dirección, método autoevaluación personal, modelo de evaluación del equipo directivo etc.

Maxwell (2019) definió el liderazgo como la influencia y cada persona influye en alguien más, “ los líderes no nacen se hacen” por lo tanto si quieres ser un buen líder debe establecer valores sanos, comprometerse con el crecimiento personal diario y vivir el tiempo y las relaciones de manera intencionada encaminado hacia y saca valor del mismo. (Maxwell, 2019)

De acuerdo con Goleman (1998) un líder efectivo requiere un alto nivel de inteligencia emocional relacionado en 5 aspectos autoconciencia que es la habilidad de reconocer y entender nuestros estados de ánimo y emociones así como el efecto que tiene sobre otros, al conocer nuestras debilidades, fortalezas y necesidades nos lleva a ser más honestos con nosotros mismos y con los demás a partir de principios o metas a largo plazo; autorregulación creando ambientes de desarrollo y confianza; Motivación con deseo interior de dejar huella o marcar la diferencia; Empatía lo que implica considerar las emociones de los colaboradores teniendo en cuenta otros factores en el proceso de toma de decisiones inteligentes y por último habilidades sociales ya que indican que pueden manejar sus relaciones con éxito controlan sus emociones y empatizan con los demás para lograr los objetivos de la empresa (Corporativo CLN, 2015)

Por tanto, desarrollar habilidades blandas o soft-skills, requiere diferentes cualidades que están directamente relacionadas con la forma de conducta que lleva a la persona o grupos de personas a relacionarse adecuadamente entre ellas, logrando ser más eficientes y eficaces positiva o negativamente.



OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de las habilidades blandas en la interrelación del líder gerencial en el recurso humano en la E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid, usando el inventario de prácticas de liderazgo (IPL), con el fin de fomentar la fuerza de liderazgo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar una encuesta de liderazgo y dirección según el modelo establecido por (Moreno, s.f), para determinar si el gerente de la E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid, es líder o director y tener una visión más clara de las habilidades blandas que este aplica en su día a día en la interrelación en el área de consulta externa.

Aplicar inventario de prácticas de liderazgo (IPL) al área de consulta externa para determinar las habilidades blandas con mayor influencia en el recurso humano de la E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid con el fin de aumentar la fuerza de liderazgo del gerente de la entidad en mención.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, los cambios acelerados demandan que los gerentes de las instituciones prestadoras de salud del sector público de Cundinamarca, desarrollen capacidades laborales, con la intención de optimizar el recurso humano fomentando líderes con una visión global.

En este sentido, y teniendo en cuenta lo planteado por Moreno (s.f) cuando afirma que el liderazgo es diferente a dirección pero que ambos son necesarios para el éxito en las organizaciones, lo cual también aplica a las instituciones prestadoras de salud, la interrelación de los gerentes y su recurso humano son clave para afrontar el cambio, puesto que a mayores retos y teniendo en cuenta los progresos de la ciencia y la tecnología, se requiere mayor complejidad directiva con un fuerte liderazgo, sin embargo, en la actualidad, aunque se cuenta con una buena dirección en la E.S.E Hospital Santa Matilde de Madrid, se requiere un fuerte liderazgo, lo que se torna en un reto trascendental que debe ser equilibrado.

“Hoy en día las empresas se esfuerzan por conseguir directivos – líderes, teniendo claro la diferencia entre liderazgo y dirección, si se conoce y comprende con claridad la diferencia entre liderazgo y dirección se podrá formar y capacitar al personal para que desarrolle una u otra función” (Moreno, s.f) .



Es decir, siguiendo al autor, la interrelación entre el gerente y su recurso humano es la clave para potencializar el liderazgo en las empresas prestadoras de salud, a partir de las habilidades blandas que diariamente se utilizan en el que hacer y generan beneficios para la organización.

De otro lado, a pesar de contar con el manual de funciones para la E.S.E. Hospital Santa Matilde de Madrid en donde se tienen establecidas las funciones a partir del conocimiento básico o esencial, competencias comportamentales nombradas y requisitos de formación académica y experiencia para los diferentes cargos existentes, no se evidencia un plan de capacitaciones establecido para las habilidades blandas o soft –skills dentro de la institución.

Es importante recordar que según la Universidad de Harvard, de acuerdo a un estudio realizado por dicha institución, citado por Arroyo (2018) determina que el 85% del éxito a nivel profesional y laboral se basa en las habilidades blandas o soft-skills a las cuales no se dedica formación en estas competencias y las cuales son la clave del éxito en las organizaciones, además señala la necesidad de mejorar la interrelaciones en lo laboral, transformar las prácticas educativas en el marco institucional relacionadas con capacitaciones, la práctica de los directivos y la formación de los directores de recursos humanos para seleccionar el recurso humano.

La interacción humana no solo está ligada a la responsabilidad, obediencia y puntualidad, se requiere algo más que estar bien calificados, para realizar un buen desempeño como gerentes de las instituciones de salud y ser competentes, se requieren habilidades como la empatía, sentido del humor, la capacidad negociadora o de trabajo en equipo, sentido común, el optimismo y otras muchas que se pueden englobar como habilidades blandas o soft –skills, .

En la institución prestadora de salud en estudio, se puede observar que el trabajo realizado por los profesionales de la E.S.E Hospital Santa Matilde de Madrid se ve comprometido por la nueva dinámica sociocultural marcada por los avances tecnológicos y la consolidación de las TIC que generan inconformismo, falta de interés por los aprendizajes, falta de compromiso, ayuda mutua, tolerancia, cumplimiento de sus funciones, responsabilidad, reacciones negativas, que tienden a la autonomía y baja motivación por su conformismo, de ahí la importancia de mejorar la interrelación de los líderes gerenciales con su recurso humano.



MARCO METODOLÓGICO

Metodología de transferencia de conocimientos y transferencia de tecnologías

De acuerdo con la European Comisión (2009) durante los últimos años del siglo XXI, se ha evidenciado un crecimiento exponencial que ha determinado grandes avances a nivel mundial, la tecnología y/o conocimiento es un valioso activo desde el punto de vista socioeconómico que puede incluir tanto medios técnicos como el conocimiento asociado (saber hacer y experiencia) y se puede denominar como transferencia tecnológica, transferencia de conocimiento, cooperación tecnológica, compra – venta de tecnología, adquisición – concesión de tecnología, importación - exportación de tecnología, alianza tecnológica, etc.

El concepto de transferencia tecnológica, para (González, 2011, pág. 23) está evolucionando hacia el de transferencia de conocimiento, más amplio que el anterior al englobar:

Más dimensiones de transferencia, además de la tecnológica, como por ejemplo la personal, social o cultural

Más objetos de transferencia, además de los que se necesitan en una adecuada protección de propiedad industria e intelectualidad, como por ejemplo saber hacer personal o las publicaciones.

Más mecanismos de transferencia, además de las licencias, contratos de investigación o creación de empresas, como por ejemplo la formación o movilidad de personal.



De acuerdo a la transferencia de tecnología se presenta como una etapa del proceso global de comercialización, con la finalidad de su utilización en la creación y desarrollo de productos y servicios comercialmente, por lo cual se comprende que se hable de transferencia de conocimiento o tecnología, dado a que es difícil acceder a todos los conocimientos necesarios se puede acceder a través de terceros, generalmente una universidad, centro público de investigación o centro tecnológico, a través de servicios de tecnología o investigación. (Rubiralta, 2004, pág. 29)

Por otro lado, la investigación de transferencia de investigación aplicada es definido por López, Mejía y Schmal (2006) citado en García, Gualdron y Bolívar (2013) como un “proceso en el cual el sector privado tiene acceso a los avances tecnológicos desarrollados por los científicos, el cual es un nexo entre la universidad y la empresa para la generación de desarrollo científico – técnico y económico, la transferencia conlleva un convenio, un acuerdo, presupone un pago y por lo tanto, la comercialización de conocimiento es un elemento inherente a este proceso” (p.109)

Para los autores existen unos modelos básicos como:

El modelo lineal que se caracteriza por definir la transferencia partiendo las necesidades del mercado, acompañada de una investigación básica para luego llevarla a la aplicación y se inicia el proceso de transferencia de los resultados de investigación.

El modelo “la triple hélice” ciencia, tecnología y empresa, tiene vigencia a nivel internacional tiene como reto construir el estado emprendedor, que pasa de lo epistemológico a praxis, exponiendo una visión contemporánea de la transferencia donde manifiesta una necesidad de

emprendimiento germinado dentro de la universidad con apoyo del estado para dar origen a las empresas innovadoras. (p.110)

La postura y el tipo de empresas (tipo 1 - incipientes, tipo2 – confiables, tipo 3 competitivas, tipo 4 – excelentes), es clave para el tipo de transferencia que deseas realizar, por otro lado, el enfoque del factor Estado “Descentralizado” entrega los recursos para proyectos de ciencia y tecnología a través de las Gobernaciones y diversos programas de gobierno que busca canalizar recursos para fortalecer la PyMEs a través del desarrollo de I+D+i entre otros por ultimo tenemos la postura de la universidad indica que existe una débil demanda de conocimiento tecnológico y baja absorción del sector productivo dentro del contexto colombiano, Arias y Aristizabal (2011) en su trabajo concluyen (García, Gualdrón y León, s.f, págs. 109 -114)

De otro lado, de acuerdo con la (Universidad Autónoma de Barcelona, s.f) la transferencia de conocimientos se define como el

“conjunto de actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, experiencia y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación y la explotación de conocimiento y las capacidades en I+D de la universidad fuera del ámbito académico, ya sea por otras instituciones de I+D, sector productivo o la sociedad en general y determina como conceptos claves innovación abierta, la investigación colaborativa, una invención, la licencia de una tecnología y cada acuerdo de licencia, lo que significa que existe evidencia de resultados transferibles, teniendo en cuenta aplicación, explotación económica o negocio”.

Metodología de teoría fundada



La metodología fundamentada o (Grounded Theory), según Glaser y Strauss (1967) es una aproximación inductiva en la cual la inmersión en los datos sirve de punto de partida del desarrollo de una teoría sobre un fenómeno" la cual busca adaptar los descubrimientos previos a las características específicas del fenómeno en estudio. La teoría fundada exige identificar categorías teóricas que son derivadas de los datos mediante la utilización de un método comparativo constante, de esta manera se puede identificar las diferencias y similitudes de los datos para un posterior análisis. (Hirschman & Thompson, 1997).

Por otro lado, Sudabby (2006) determina que la teoría fundada sirve para construir conceptos, se adapta para discernir procesos a través de los cuales los actores construyen significados, puede ser usada de forma lógica consistente en la realidad social, depende de la sensibilidad del investigador a los elementos de los diferentes datos, significados y connotaciones que pueden ser el resultado de una lectura superficial. (Editorial, s.f)

De acuerdo con Glaser (1992) "la teoría fundamentada es útil para investigaciones relacionadas con la conducta humana dentro de diferentes organizaciones, grupos y otras configuraciones sociales" y Douglas (2004) considera que el proceso de crear una empresa es un proceso social y la metodología puede aplicarse al estudio de la misma, aunque esta

teoría ha sido tradicionalmente aplicada sociológicos, sin embargó también existen otros estudios con otras áreas del conocimiento. (Cuñat, s.f, págs. 1-2)

Por su parte, para la Universidad de Antioquia (s.f) “los estudios realizados con la teoría fundada tienen similitudes con otras estrategias investigativas, de corte cualitativo, las fuentes de información son las mismas entrevistas, observación de campo, uso de documento de todo tipo (diarios, cartas, autobiografías, periódicos, y otros medios visuales)” (pág. 4), puede utilizar datos cualitativos y combinar técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo, la mayor diferencia es su énfasis en su desarrollo, los investigadores pueden lograr varios niveles utilizando procedimientos.

La investigación aplicada a la resolución de conflictos

La resolución de conflictos abarca diferentes actores-individuos pertenecientes a un determinado grupo social, comunidades enteras, naciones e incluso organismos internacionales, por lo cual comprende varios niveles: individual, social, internacional y global, la investigación aplicada se refiere a estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana y a controlar situaciones prácticas, actualmente es considerado de gran importancia de acuerdo a las alianzas establecidas por la educación y la industria, a través de conocimientos o la aplicación de estos desde una o varias área especializadas, con el propósito de implementarlos para satisfacer las necesidades concretas, proporcionando una solución a problemas del sector social o productivo. (Bibliotecas Duoc Uc, 2018)



La investigación tiene como finalidad la creación del cuerpo de conocimientos y métodos de la ciencia, contribuye a dar respuestas eficientes a los problemas que plantea la sociedad en sus múltiples facetas buscando la universalidad de la sociedad, teniendo en cuenta la ciencia y el proceso general del conocimiento, el método de investigación científica, con referencia a estudios sociales y algunas técnicas importantes de investigación y contrastación, la metodología de investigación analiza dos planos, por un lado la multidisciplinariedad la cual reconoce como fuente múltiples áreas del ser humano y del otro, la interdisciplinariedad que enuncia que estamos ante múltiples dimensiones que interactúan para dar un efecto, por lo cual se pueden ser considerados en el plano del conocimiento o en el proceso de investigación tanto epistemológicamente como metodológicamente. (Bueno, 2003, págs. 8-9)

Para Murillo (2008) la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación practica o empírica y se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de conocimientos adquiridos a la vez que se adquieren de otros, después de implementar y sintetizar la práctica basada en investigación. Por su parte Padrón (2006) refiere que para resolver problemas de la vida cotidiana se debe realizar dos distinciones, el que incluye cualquier esfuerzo sistemático y socializando por resolver problemas o intervenir situaciones. (Vargas, 2009, pág. 159)



PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Metodología aplicada

La metodología que se ajusta a la presente investigación, es la investigación aplicada a la resolución de conflictos, de acuerdo con murillo (2008) “esta se caracteriza porque busca la aplicación de conocimientos adquiridos”, una de las etapas del proceso es la formulación del problema para poder llegar a la solución eficiente del trabajo de investigación, en el que se evidencia diferentes cambios que se realizan dentro del desarrollo del mismo.

A partir de una posible solución encontramos el problema y el plan de investigación constituye una solución a través de un proceso que muestra la secuencia del mismo por medio de los conocimientos adquiridos, reflejando los recursos que se requieren para la realización de la investigación. La solución se expresa en términos del problema que es el resultado del análisis para realizar los objetivos planteados.

Para la solución del problema, se aplicará la encuesta liderazgo y dirección de (Moreno, s.f) con el objetivo de establecer si el gerente de la E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid es líder o directivo, puesto que ambos perfiles son diferentes y predominan unas u otras características, a saber:

- Los directivos son prácticos, juiciosos y hombres de acción.
- Los líderes son idealistas, comprensivos y flexibles.



El perfil profesional de cada directivo o líder se configura por tres variables de las de las seis que contiene el cuadro (1,a,2,b,3,c) existiendo ocho posibles perfiles profesionales: 123, 12c, 1b3, a23, 1bc, a2c, ab3, abc. Lo cual se podrá evidenciar más adelante.

Por otra parte, se utiliza el instrumento inventario de prácticas de liderazgo (IPL) desarrollado por (Kouzes y Posner, 1997), modificado para evaluar cómo los participantes de la investigación consideran que un líder ideal debe comportarse, contribuyendo al conocimiento y el entendimiento de las relaciones líder-seguidor o gerente-empleado y de esta forma determinar las habilidades blandas con mayor influencia en el área de consulta externa de la E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid, con el fin de aumentar la fuerza de liderazgo; las 5 cinco practicas expuestas por (Kouzes y Posner, 1997), que hacen referencia a cinco comportamientos de los líderes altamente efectivos, que son:

- Desafiar los procesos
- Inspirar una visión compartida
- Habilitar a otros para actuar
- Servir de modelo
- Brindar aliento

Estos son modificados para el desarrollo del ejercicio y lograr determinar las habilidades que requieren ser trabajadas para aumentar la fuerza de liderazgo.

- Desafiar los procesos: Adaptación a cambios, corre riesgos, mentalidad estratégica e innovador

- Inspirar una visión compartida: líder, trabaja en equipo y visionario
- Faculta a otros para actuar: Delega funciones, empodera al personal, genera confianza
- Servir de Modelo: Comunicación asertiva, coherente, credibilidad y autenticidad
- Brindar aliento: Empatía, creativo, flexible.

Investigación aplicada a la resolución de problemas locales

De acuerdo con el estudio realizado por (Moreno, s.f) y partiendo de la diferencia entre liderazgo y dirección, donde la dirección afronta la complejidad y el liderazgo el cambio sobre todo a mediano y largo plazo, fomentando la inspiración e iniciativa basado en las habilidades necesarias (efectividad, estilo propio, método personal); los líderes son optimistas, creen en el principio de igualdad, pensamiento lateral, buscan motivos, son optimistas, enfrentan las diferencias, actitud positiva, buscan soluciones, visionarios, arriesgados.

El liderazgo fundamenta la organización del hospital en conseguir poner de acuerdo a la gente, fomentando el espíritu de equipo y compromisos sobre metas a lograr, entonces ¿Cómo puedo saber si soy un líder o un directivo? El autor parte de la base sintética siguiente:

- Los directivos son prácticos, juiciosos y hombres de acción
- Los líderes son idealistas, comprensivos y flexibles

Para ello, determina una encuesta de perfil profesional de cada directivo o líder, configurada en tres variables de las seis que contiene la tabla 1 (1,a,2,b,3,c) existiendo 8 posibles perfiles profesionales (123, 12c,1b3,a23,1bc,a2c,ab3,abc). (Moreno, s.f, pág. 34)

Tabla 1. Diagnóstico Liderazgo Dirección

	1/A Práctico / Idealista		2/B Juicioso / Comprensivo		3/C H. acción / Flexible	
	Si se identificó como 1, prefiere o percibe en primer lugar	Si se identificó con A, prefiere o percibe en primer lugar	Si se identificó como 2, prefiere o percibe en primer lugar	Si se identificó con B, prefiere o percibe en primer lugar	Si se identificó como 3, prefiere o percibe en primer lugar	Si se identificó con C, prefiere o percibe en primer lugar
ESTRATEGIA /VENTAJAS COMPETITIVAS	Peligro Versión Incremental	Oportunidad Visión radical	Estrategia Mercado Puntos débiles	Cultura Clientes Puntos fuertes	Aislar Soluciones Rivales	Integrar Problemas Socios
CULTURA /VALORES EXPECTATIVAS COMPARTIDAS	Instrucción Controlar	Inspiración Habilitar	Autoridad Programas Política Constancia	Influencia Personas Ejemplo Compromiso	Uniformidad GPO Despedir	Unidad GMEP Retener
CAMBIO /INTERNO, EXTERNO	Duplicar Reacción Reorganizar Refinar	Crear Anticipación Reflexionar Revolucionar	Atar Complejidad	Desatar Simplicidad	Estabilidad Comprometerse Planes	Crisis Polarizar Experimentar
EFICIENCIA /ESTILOS INDIVIDUALES	Pensamiento lógico. Escepticismo. Obligaciones.	Pensamiento lateral. Optimismo. Sueños	Métodos Jerarquía Ciencia	Motivos Igualdad Arte	Suavizar Hacerse cargo Formalidad	Enfrentar Dejarlo correr Informalidad
RENDIMIENTO /RESULTADOS BÁSICOS	Presente Corto Plazo Bueno	Futuro Corto Plazo Mejor	Compensación tangible	Satisfacción intangible	Rendimiento dependencia Conservar	Potencial independencia Arriesgar

Fuente. Moreno Ruiz, J.A. Pág. 45

En cuanto a las respuestas, estas deben darse sin pensar demasiado, se pregunta por sus preferencias, percepciones iniciales no por sus percepciones totales.

Tabla 2. Método de autoevaluación personal peso relativo directivo/líder

PRÁCTICO LÓGICO		CONCEPTUAL IDEALISTA	
1	Prefiere lo práctico.	A	Prefiere la Ingenuidad.
1	Le gustan los libros cuyo mensaje viene expresado con sencillez y forma literal y, además, dan en el clavo.	A	Le gustan los libros que estimulan la imaginación, mediante un lenguaje fuera de lo normal o que invita a la reflexión.
1	Prefiere ser realista	A	Prefiere ser imaginativo
1	Es Usted sensible	A	Es Usted original
1	Usted es una persona que tiene los pies en el suelo, centrada en el presente.	A	Usted es una persona previsora, con visión de futuro. Centrada en el futuro.

1	Se considera una persona práctica y que se basa en los hechos que conoce.	A	Se considera una persona innovadora, con gusto por lo nuevo, proclive a filosofías.
1	Prefiere vivir en un mundo de hechos reales.	A	Prefiere vivir en un mundo de teorías e ideas.
1	Prefiere lo conocido	A	Prefiere lo desconocido
1	Prefiere edificar	A	Prefiere inventar
1	Confía en el sentido común.	A	Confía en la visión.
1	Los demás le describen como convencional (actúa según normas).	A	Los demás le describen como imprevisible.
Nº de "1"		Nº de "A"	
RAZONABLE JUICIOSO		COMPRESIVO SENSIBLE	
2	En sus relaciones personales usa la razón y la congruencia.	B	En sus relaciones personales usa los sentimientos y las emociones.
2	Utiliza la lógica, más que la pasión.	B	Utiliza la pasión más que la lógica.
2	Es Usted firme.	B	Es Usted amable.
2	Toma decisiones tras la reflexión.	B	Toma decisiones según sentimientos.
2	Es Usted analítico.	B	Es Usted comprensivo.
2	Juzga con la cabeza.	B	Juzga con el corazón.
2	Es duro de temperamento.	B	Es suave de temperamento.
2	Actúa Usted con decisión.	B	Actúa Usted de forma impulsiva.
2	Mantiene con firmeza sus ideas.	B	Es Usted una persona afectuosa
2	Sus decisiones importantes se basan en la lógica, al margen de sus sentimientos al respecto.	B	Confía en sus sentimientos cuando debe tomar decisiones importantes.
2	Prefiere afrontar (examinar) las situaciones, analizando los datos concretos.	B	Prefiere afrontar las situaciones, relacionándose con las personas. Hablando con la gente.
Nº de "2"		Nº de "B"	
HOMBRE DE ACCIÓN		FLEXIBLE	
3	Es una persona ordenada.	C	Es una persona relajada.
3	Prefiere planear las cosas de antemano.	C	Prefiere ser espontáneo.
3	Prefiere ser sistemático.	C	Prefiere lo casual.
3	Es una persona ordenada. Metódico y riguroso.	C	Es Usted poco estricto.
3	Piensa que todos deberíamos someternos a comportamientos preestablecidos (protocolos).	C	Cree que "hay que vivir y dejar vivir", dentro de lo razonable.
3	No está tranquilo hasta que las cosas están hechas.	C	Nunca le urge el hacer las cosas de inmediato.

3	Prefiere vivir poniendo cada cosa en su lugar, según las reglas.	C	Prefiere vivir dejando que las cosas caigan por su propio peso.
3	Prefiere hacer que las cosas ocurran.	C	Prefiere dejar que las cosas ocurran.
3	Es Usted más "hombre de acción" que "hombre de observación": Curioso.	C	Es Usted más observador curioso que hombre de acción.
3	Tiene largas amistades.	C	Hace amigos con facilidad. Puede dejarlos fácilmente y volverlos a tomar.
3	Tiene opiniones completamente formadas.	C	Sus opiniones se están formando permanentemente.
Nº de "3"		Nº de "C"	

Fuente. Moreno Ruiz, J.A. Pág. 47

De acuerdo con el instrumento de Moreno, las posibilidades de resultado de autoevaluación son:

1. 123 práctico, juicioso, hombre de acción
2. 12c práctico, juicioso, flexible
3. 1b3 práctico, comprensivo, hombre de acción
4. A23 idealista, juicioso, hombre de acción
5. 1bc práctico, comprensivo, flexible
6. A2c idealista, juicioso, flexible
7. Ab3 idealista, comprensivo, hombre de acción
8. Abc idealista, comprensivo, flexible

De otro lado, la investigación realizada por Zárte, Matviuk & Narváez, (2011) orientada a determinar las expectativas de conducta de liderazgo del sector financiero colombiano, en la cual utilizaron el instrumento inventario de prácticas de liderazgo (IPL)



desarrollado por (Kouzes y Posner, 1997), modificado para evaluar cómo los participantes de la investigación consideran que un líder ideal debe comportarse, contribuyendo al conocimiento y el entendimiento mayor de las relaciones líder-seguidor o gerente-empleado teniendo implicancias importantes para el desarrollo y efectividad de las organizaciones Colombianas, con un alcance potencial en términos de cómo operan los líderes colombianos y se relacionan con otros líderes del mundo.

Los autores realizaron una revisión de la literatura que indica que no existe un instrumento específicamente diseñado para descubrir los prototipos de liderazgo o determinar las expectativas de comportamiento de los líderes. Sin embargo, el Inventario de prácticas de liderazgo (IPL) (Kouzes y Posner, 1997) es un instrumento que modificado puede ser usado para este propósito, Kouzes y Posner entrevistaron miles de líderes tanto empresariales como gubernamentales desarrollando 400 casos de estudio, y administrando 20.000 encuestas para investigar los elementos de expectativas que tienen los líderes (Pg.2)

Estos autores concluyeron que el liderazgo puede ser definido por un conjunto de comportamientos observables de liderazgo, los cuales son: (1) desafiar el proceso, (2) inspirar una visión compartida, (3) habilitar a otros para actuar, (4) servir de modelo y (5) brindar aliento. Más tarde estos cinco comportamientos se convertirían en el IPL. El estudio se realizó al sector financiero colombiano, con una característica en común ninguno de ellos tiene personal a cargo, para evaluar las expectativas de conducta de liderazgo desde los empleados y no de nivel gerencia o supervisión, los resultados sugieren que el líder ideal

colombiano es conservador a la hora de innovar, generar cambios y no necesariamente se le requiere compartir la visión con sus seguidores.

Este instrumento contiene 30 preguntas que se dividen en seis preguntas cada una de las prácticas de liderazgo, los participantes responden a cada una de estas preguntas en una escala tipo Likert de 10 puntos respondiendo la frecuencia con la que el líder se comporta de la manera descrita de 1 (casi nunca) hasta 10 (casi siempre). El (IPL) es un instrumento usado por las organizaciones para promover información a sus empleados que deseen identificar sus fortalezas y debilidades en su comportamiento con los cinco comportamientos ejemplares de liderazgo (IPL) y también implementar programas de desarrollo de liderazgo (Field & Herold, 1997)

El IPL ha demostrado ser un instrumento confiable, Kouzes y Posner (1997) mencionan que el rango de la prueba de confiabilidad del alfa de Cronbach está entre 0.81 y 0.91 otros investigadores han reportado rangos similares de confiabilidad del (IPL).

Para la presente investigación fue modificada, en lugar de pedir a los participantes que evalúen el comportamiento de una persona en particular, se les pidió que respondieran con qué frecuencia un líder ideal practica determinados comportamientos descritos en el IPL, sin embargo, se utilizaron las mismas preguntas y escalas del IPL, para mantener la integridad del instrumento.

En términos operacionales, de acuerdo a Robles de la Garza y Media (2008) el proyecto fue definido como $(y=f(x_1+x_2+x_3+x_4+x_5))$ donde y es el resultado de la

investigación que en este caso son las expectativas de comportamiento del líder ideal colombiano que se manifiestan conforme a las 5 dimensiones del IPL:

X1: Desafiar los procesos

X2: Inspirar una visión compartida

X3: Habilitar a otros para actuar

X4: Servir de modelo

X5: Brindar aliento

Igualmente se incluyeron algunas preguntas que sirven de variables de control de carácter demográfico como la edad, sexo, nivel de educación y tiempo en el cargo actual, los resultados de esta investigación son de carácter empírico donde se pretende identificar las expectativas de conductas de liderazgo que los empleados tienen basados en los cinco comportamientos de liderazgo del inventario de prácticas de liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner. (Zárate; Matviuk & Narváez , 2011, págs. 2 - 3)

De acuerdo con Mujica (2015) las habilidades blandas se pueden aprender y las define como atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos trabajos de este o incluso a la vida diaria “son el resultado de la combinación de habilidades sociales y tienen relación directa con inteligencia emocional” para lo cual también se puede utilizar el término de “competencias interpersonales” para agrupar estas habilidades en una persona.

Es importante no idealizar las diferentes capacidades o habilidades de cada persona, cada persona de acuerdo a sus características se verá sujeto a su set de habilidades, las cuales

pueden ser desarrolladas de acuerdo a la voluntad para poner más atención en la forma en que nos relacionamos con los demás; Mujica (2015) determina cuatro etapas proyectando cada habilidad como un objetivo a realizar y de esa manera genera constantemente nuevas competencias, la primera etapa es Incompetencia inconsciente “la persona no conoce sobre el tema en absoluto”, la segunda etapa incompetencia consciente “la persona conoce el tema pero no lo sabe qué hacer”, la tercera etapa es la competencia consciente “la persona es capaz de hacerlo aplicando atención y concentración”, la cuarta etapa es la competencia inconsciente “la habilidad se convierte en una serie de hábitos automáticos” en conclusión se debe practicar constantemente para hacerlo de forma mecánica, automática, instintivo e inconsciente.

En la actualidad, los cambios acelerados demandan que el gerente de la E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid de Cundinamarca, mejore la interrelación con su recurso humano, por medio de las habilidades blandas con la intención de aumentar la fuerza de liderazgo.

En este sentido y teniendo en cuenta que el liderazgo es diferente a dirección pero que ambos son necesarios para el éxito en las instituciones prestadoras de salud, la interrelación de los gerentes y su recurso humano son clave para afrontar el cambio.

Determinar la influencia de las habilidades blandas en la interrelación del líder gerencial en el área de consulta externa, en la E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid, hace necesario determinar inicialmente si la persona a cargo de la E.S.E realmente es líder o



director, puesto que y de acuerdo con Moreno (s.f) no son lo mismo y se puede caer en el error de creer que la persona a cargo sea un líder.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que a mayor complejidad, los progresos de la ciencia y la tecnología, requieren un fuerte liderazgo, lo que se torna en un reto trascendental que necesitamos equilibrar; verificaremos por medio de la encuesta de liderazgo y dirección de Moreno (s.f) si la persona a cargo de la E.S.E es directivo o líder, en la cual se tienen en cuenta las preferencias y percepciones totales del evaluado.

Teniendo claro que la E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid cuenta con un líder, pero que se requiere potencializar la fuerza de liderazgo por medio de la interrelación entre el gerente y el recurso humano de consulta externa a partir de las habilidades blandas que diariamente utilizamos en nuestro que hacer y generan beneficios para la organización, teniendo en cuenta el estudio realizado por la universidad de Harvard que determina que el 85% del éxito a nivel profesional y laboral se basa en las habilidades blandas o soft-skills a las cuales no se dedica formación en estas competencias y que son la clave del éxito en las organizaciones, se tendrá en cuenta las expectativas de comportamiento del líder ideal colombiano usando el inventario de prácticas de liderazgo (IPL) utilizado por Zarate; Matviuk & Narváez (2011) en organizaciones financieras de Colombia, con lo que pretendieron determinar el prototipo de líder ideal colombiano, impactando en las organizaciones y en otras áreas de conocimiento.



La muestra de este estudio se realiza con 15 profesionales de la salud de la E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid, donde se utilizó las mismas dimensiones para determinar las habilidades blandas que son necesarias para mejorar la interrelación entre el gerente y el recurso humano en consulta externa potencializando la fuerza de liderazgo el cual será adaptado para alcanzar el objetivo.

RESULTADOS

El proyecto fue definido como $(y=f(x_1+x_2+x_3+x_4+x_5))$ donde (y), es el resultado de la investigación que en este caso son las expectativas de comportamiento del líder ideal colombiano que se manifiestan conforme a las 5 dimensiones del IPL:

X1: Desafiar los procesos

X2: Inspirar una visión compartida

X3: Habilitar a otros para actuar

X4: Servir de modelo

X5: Brindar aliento

Donde cada una de los comportamientos se dividen en las habilidades blandas que se requieren para aumentar la fuerza del liderazgo de forma trascendental y equilibrada:

X1: Adaptación al cambio, correr riesgo, estrategia, innovador.

X2: Líder, trabajo en equipo, visión.

X3: Delegar funciones, empodera al personal, genera confianza.

X4: Comunicación asertiva, coherente, credibilidad, autenticidad.

X5: Empatía, creatividad, flexible.

Igualmente se incluyeron algunas preguntas que sirven de variables de control para las habilidades blandas, los resultados de esta investigación son de carácter empírico donde se pretende identificar las habilidades blandas necesarias para la interrelación del gerente de la E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid con su recurso humano para mejorar la interrelación en el área de consulta externa y potencializar la fuerza de liderazgo, para lo cual se establece como umbral un ponderado de (8) como mínimo.

Se divide X1: DESAFIAR PROCESOS

Tabla 3. Desafiar procesos

HABILIDAD	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	CORRER RIESGO	ESTRATEGA	INNOVADOR
PREGUNTA	es una persona con la capacidad de prever, analizar y afrontar los diferentes cambios	Corre riesgos para alcanzar los objetivos o metas propuestas	Maneja adecuadamente los recursos, debilidades y fortalezas de la entidad prestadora de salud	se proyecta a futuro está siempre en a la vanguardia enfocado a las nuevas oportunidades que se puedan presentar
1	10	10	7	6
2	10	6	10	10
3	10	5	5	7
4	10	7	7	7
5	10	7	8	8
6	10	9	8	8
7	7	5	10	10
8	7	9	10	8
9	9	7	10	9
10	9	8	8	8
11	7	10	8	5
12	9	9	6	8
13	9	6	7	5
14	7	8	8	7
15	7	9	8	7
TOTAL	131	115	120	113
PROMEDIO	8,73	7,67	8	7,53

El Nogal: Cl- 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co



Fuente. Autoría propia

En este ítem inspirar una visión compartida, se evidencia de acuerdo con el instrumento aplicado que los encuestados consideran que la principal característica del líder es la adaptación al cambio con un promedio de (8,73), seguido por estrategia con un promedio de (8), por otro lado, se evidencia de acuerdo con el instrumento que el líder debe ser un poco más arriesgado e innovador para lograr aumentar la fuerza de liderazgo.

A demás y de acuerdo con el resultado en la habilidad (adaptación al cambio), se evidencia que un 40% de los encuestados están 100% de acuerdo con esta habilidad, un 26.6% consideran que el líder se adapta muy bien a los cambios y un 33.3% considera que él debe reforzar más en esta habilidad.

De acuerdo con la habilidad (correr riesgo), se evidencia que un 13.3% de los encuestados creen firmemente que el líder corre riesgos, un 40% considera que se debe correr más riesgos para cumplir los objetivos o metas propuestos, un 46.7% de los encuestados considera que se debe trabajar más en esta habilidad para aumentar la fuerza de liderazgo.



Asimismo, la habilidad (estrategia), es considerada por un 26.7% de los encuestados como una fortaleza del 100% del líder, un 40% considera que se está trabajando de forma adecuada en esta habilidad, pero se puede mejorar y un 33.3% determina que se puede mejorar en el manejo adecuado de los recursos teniendo más claro las debilidades y fortalezas de la entidad prestadora de salud.

Por ultimo en la habilidad (innovación), y de acuerdo con los encuestados el 20% determina que el líder es 100% innovador, un 33.3% considera que se puede mejorar más para lograr ese 100% de innovación que requiere la E.S.E. y 46.7% consideran que se debe proyectar a futuro enfocándose en las nuevas oportunidades que se puedan presentar a causa de los avances tecnológicos.

X2: INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA

Tabla 4. Inspirar una visión compartida

	VISION COMPARTIDA		
HABILIDAD	LÍDER	TRABAJO EN EQUIPO	VISIÓN
PREGUNTA	es una persona capaz de atraer la ferviente y voluntaria participación de otras personas.	Es una persona compañerista, con sentido de pertenencia para obtener resultados productivos.	Es capaz de interpretar el entorno y obtener un mapa de cada situación
1	8	9	7
2	8	10	8
3	8	8	8
4	8	8	8
5	8	8	8
6	8	9	7
7	10	10	8

8	3	10	10
9	10	9	9
10	8	9	8
11	8	9	9
12	6	9	9
13	9	7	7
14	9	6	10
15	7	6	8
TOTAL	118	127	124
PROMEDIO	7,87	8,47	8,27

Fuente. Autoría propia

En este ítem inspirar una visión compartida, se evidencia de acuerdo con el instrumento aplicado que los encuestados consideran que la principal característica del líder es el trabajo en equipo con un promedio (8,47) seguido de visión con un promedio de (8,27), aunque debe trabajar más en atraer la ferviente y voluntaria participación de otras personas para cumplir metas y objetivos.

De acuerdo con la habilidad (líder), un 13.3% de los encuestados consideran que es un líder innato, 66.7% considera que tiene un gran potencial para aumentar la fuerza de liderazgo, aunque un 20% considera que él no es líder.

En cambio, para la habilidad de (trabajo en equipo) un 20% considera que es una persona compañerista, con sentido de pertenencia capaz de trabajar en equipo para lograr



cumplir las metas y los objetivos, un 60% de los encuestados considera que se puede mejorar un poco más y un 20% refieren que es necesario trabajar continuamente en esta habilidad.

Por último, en la habilidad (visión) un 20% considera que es una persona capaz de interpretar el entorno y obtener un mapa de cada situación, un 60% de los encuestados considera que se puede mejorar un poco más y un 20% refieren que es necesario trabajar continuamente en esta habilidad.

X3: FACULTA A OTROS PARA ACTUAR

Tabla 5. Faculta a otros para actuar

HABILIDAD	DELEGA FUNCIONES	EMPODERA AL PERSONAL	GENERA CONFIANZA
PREGUNTA	Brinda a otros la oportunidad de tomar sus propias decisiones, resolver problemas y realizar tareas sin necesidad de supervisión	Motiva al personal, teniendo en cuenta la habilidad de cada persona para su crecimiento personal y profesional	Toman en serio tu trabajo y brindan apoyo para conseguir los objetivos
1	5	5	10
2	9	10	10
3	3	4	8
4	4	5	5
5	8	8	8
6	7	3	10
7	9	9	10
8	10	10	8
9	9	10	10
10	8	8	9
11	8	9	8
12	3	5	9
13	3	3	10
14	3	5	9
15	5	8	5
TOTAL	94	102	129

PROMEDIO	6,3	6,8	8,6
----------	-----	-----	-----

Fuente. Autoría propia

En este ítem facultar a otros para actuar, se evidencia de acuerdo con el instrumento aplicado que los encuestados consideran que la principal característica del líder es que genera confianza con un promedio de (8,6), por otro lado, se evidencia de acuerdo con el instrumento aplicado que los encuestados, que requiere un mayor trabajo y capacitación para delegar funciones por parte del líder puesto que presenta un porcentaje de (6,3) al igual que el empoderamiento al personal que presenta un porcentaje de (6,8).

Aunque un 6.6% de los encuestados está de acuerdo con la habilidad (delega funciones), un 40% considera que es necesario brindar un poco más a otros la oportunidad de tomar sus propias decisiones y resolver diferentes tareas, pero un 53.4% considera que el líder no brinda la oportunidad de tomar sus propias decisiones, resolver problemas y realizar tareas sin necesidad de supervisión.

Por otra parte, y no muy lejos de la anterior habilidad el empoderamiento al personal que es considerado de gran importancia en la E.S.E Hospital Santa Matilde de Madrid el 20% de los encuestados considera que el líder cumple con sus expectativas,



un 33.3% considera que es necesario empoderar más al personal y 46.7% considera que el líder no empodera al personal.

X4: SERVIR DE MODELO

Tabla 6. Servir de modelo

HABILIDAD	COMUNICACIÓN ASERTIVA	COHERENTE	CREDIBILIDAD	AUTENTICIDAD
PREGUNTA	Es claro al momento de generar una orden, tarea, o idea de forma escrita, verbal o no verbal.	Considera usted que el gerente es un ejemplo a seguir puesto que es consecuente con lo que dice y hace.	Confía en las decisiones que el gerente toma	considera que el gerente es una persona única capaz de ser el mismo en toda situación
1	6	8	8	8
2	10	10	9	7
3	8	8	8	7
4	6	10	10	10
5	10	10	7	5
6	7	8	8	8
7	9	8	10	10
8	8	10	10	9
9	9	9	9	10
10	9	9	9	9
11	10	7	7	3
12	7	7	7	7
13	7	8	8	8
14	5	9	8	8
15	7	7	4	6
TOTAL	118	128	122	115
PROMEDIO	7,87	8,53	8,13	7,67

Fuente. Autoría propia

En este ítem servir de modelo, se evidencia de acuerdo con el instrumento aplicado que los encuestados consideran que la principal característica del líder es su

coherencia con un promedio de (8,53), seguido por credibilidad con un promedio de (8,13), aunque para comunicación asertiva cuenta con un promedio (7,87) y autenticidad con un promedio de (7,67), se evidencia que se requiere reforzar la práctica de las mismas.

De acuerdo con la habilidad (comunicación asertiva), un 20% de los encuestados consideran que es un líder se comunica adecuadamente, un 33.3% considera que tiene un gran potencial para manejar de manera más clara esta habilidad, un 26.6% considera que hace falta más seguimiento en esta habilidad, aunque se está trabajando en ella y un 33.3% considera que realmente hace falta incentivar la comunicación asertiva.

En cambio, para la habilidad (coherente), un 26.6% consideran que el líder es 100% coherente, un 53.3% considera que cuenta con un gran potencial para manejar de manera más clara esta habilidad, un 20% considera que hace falta más seguimiento en esta habilidad, aunque se evidencia que el líder trabaja en ella.

Sin embargo, para la habilidad (credibilidad), un 20% consideran que el líder una persona en la que se puede confiar el 100%, un 53.3% considera que tiene un gran potencial para mejorar de manera inmediata esta habilidad y un 26.7% considera que se debe trabajar más en esta habilidad.



Por último, para la habilidad (autenticidad) un 20% consideran que el líder es una persona autentica en un 100%, un 40% considera que tiene un gran potencial para mejorar de manera inmediata esta habilidad y un 40% considera que se debe trabajar más en esta habilidad.

X5: BRINDA ALIENTO

Tabla 7. Brinda aliento

HABILIDAD	EMPATIA	CREATIVO	FLEXIBLE
PREGUNTA	Considera que el gerente tiene la capacidad de percibir, compartir y/o inferir en tus sentimientos a través reconocimientos.	considera que aporta a través de nuevas ideas para lograr soluciones	considera que es una persona flexible
1	9	9	10
2	7	10	9
3	7	7	7
4	9	10	10
5	5	5	10
6	9	9	10
7	9	8	8
8	8	10	9
9	9	9	10
10	8	9	9
11	8	8	10
12	3	8	10
13	3	8	10
14	3	8	8
15	8	6	9
TOTAL	105	124	139
PROMEDIO	7	8,27	9,27

Fuente. Autoría propia

En este ítem brindar aliento, se evidencia de acuerdo con el instrumento aplicado que los encuestados consideran que las principales características del líder son su flexibilidad con un promedio de (9,27) seguido por creatividad con un promedio de (8,27) aunque debe trabajar más en empatía el cual presenta un promedio de (7).

De acuerdo con la habilidad (empatía), un 60% de los encuestados consideran que es una persona empática con un gran potencial para aumentar la fuerza de liderazgo y un 33.3% consideran que se debe trabajar más en esta habilidad.

En cambio, para la habilidad de (creatividad) un 20% considera que es una persona creativa, un 60% de los encuestados considera que se puede mejorar un poco más y un 20% refieren que es necesario trabajar continuamente en esta habilidad.

Por último, en la habilidad (flexibilidad) un 53.3% considera que es una persona totalmente flexible, un 40% de los encuestados considera que se puede mejorar un poco más y un 6.7% refieren que es necesario trabajar continuamente en esta habilidad.

PROMEDIO: X1, X2, X3, X4 Y X5

Tabla 8. Promedio de los 5 comportamientos ejemplares del inventario (IPL) modificado para el ejercicio.

ENCUESTADO	X1	X2	X3	X4	X5	SUMATORIA DE PROMEDIOS
1	8,25	8	6,67	7,5	9,33	39,8
2	9	8,67	9,67	9	8,67	45,0
3	6,75	8	5	7,75	7	34,5
4	7,75	8	4,67	9	9,67	39,1
5	8,25	8	8	8	6,67	38,9
6	8,75	8	6,67	7,75	9,33	40,5
7	8	9,33	9,33	9,25	8,33	44,3
8	8,5	7,67	9,33	9,25	9	43,8
9	8,75	9,33	9,67	9,25	9,33	46,3
10	8,25	8,33	8,33	9	8,67	42,6
11	7,5	8,67	8,33	6,75	8,67	39,9
12	8	8	5,67	7	7	35,7
13	6,75	7,67	5,33	7,75	7	34,5
14	7,5	8,33	5,67	7,5	6,33	35,3
15	7,75	7	6	6	7,67	34,4
TOTAL	119,75	123	108,33	120,75	122,67	
PROMEDIO	7,98	8,2	7,22	8,05	8,18	

Fuente. Autoría propia

Los promedios obtenidos de la tabla de color gris representan la medición del líder de acuerdo a las habilidades blandas según la perspectiva que cada uno de los encuestados de acuerdo a la herramienta aplicada, por lo cual se establece una escala de (1 a 50) donde el puntaje máximo es de (50) puntos con un umbral de (40), para determinar la fuerza del liderazgo del gerente de la E.S.E Hospital Santa Matilde de Madrid.

Se evidencia que según los encuestados por persona un 40% del personal asistencial del área de consulta externa consideran que el líder cuenta con las habilidades necesarias para aumentar la fuerza de liderazgo en la organización y un 60% consideran que aunque el gerente es líder se requiere más trabajo y seguimiento

de las habilidades blandas para aumentar la fuerza de liderazgo dentro de la entidad prestadora de salud.

Por otro parte, los resultados de color verde:

PROMEDIO	7,98	8,2	7,22	8,05	8,18
----------	------	-----	------	------	------

Representan la medición del líder de acuerdo a los promedios que se ponderaron para cada una de las características de acuerdo con el instrumento aplicado, los encuestados consideran en un 60% que las características más relevantes del líder son: inspirar una visión compartida, servir de modelo y brindar aliento.

Un 40% de los encuestados consideran que el líder dentro de su razón de ser debe trabajar en el desafío de los procesos y permitir habilitar a otros para actuar en el desarrollo de los objetivos y metas de la organización.

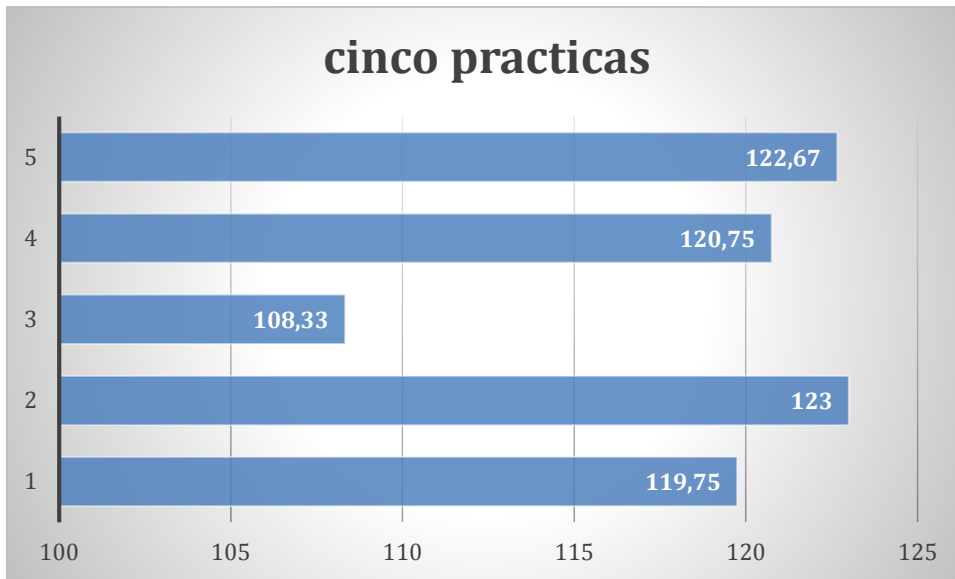
De acuerdo a lo anterior y para tener una mejor perspectiva se obtienen puntajes en sumatoria que son el resultado en el color azul:

TOTAL	119,75	123	108,33	120,75	122,67
-------	--------	-----	--------	--------	--------

Para cada una de las características con el fin de visualizar los puntajes más altos que corresponden a la fuerza del liderazgo del gerente de la E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid y los puntajes más bajos corresponden a las características en las cuales se debe trabajar para aumentar la fuerza del liderazgo.



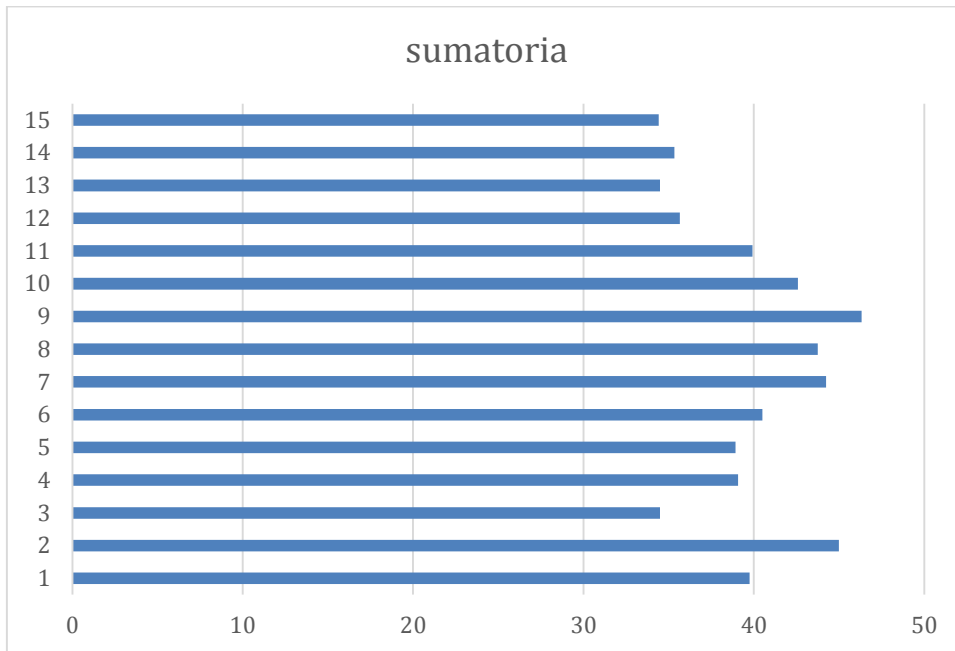
Grafica 1. Cinco Practicas



Fuente. Autoría propia

Esta sumatoria de promedios obtenidos en cada una de las preguntas realizadas para determinar las habilidades blandas y las características más relevantes determina que es prioridad trabajar en facultar a otros para actuar, delegando funciones y empoderando al personal teniendo en cuenta sus habilidades en el desarrollo de tareas y resolución de problemas sin supervisión, para aumentar la fuerza del liderazgo y mejorar la relación del líder con su recurso humano.

Grafica 2. Sumatoria de respuesta del personal en el área de consulta externa E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid



Fuente. Autoría propia

De acuerdo con esta grafica la cual se divide en la sumatoria de respuestas obtenidas en cada una de las preguntas realizadas a los encuestado se puede observar que el mayor rango de satisfacción esta entre la escala de (30 a 40) con un 60% , lo cual no supera el umbral requerido para ser considerado como un líder fuerte, aunque un 40% de los encuestados que están en el rango de (40 a 50) si consideran que es un líder fuerte, pero que requiere trabajar un poco más para obtener el 100% aumentar la fuerza de liderazgo y mejorar la interrelación con su personal.

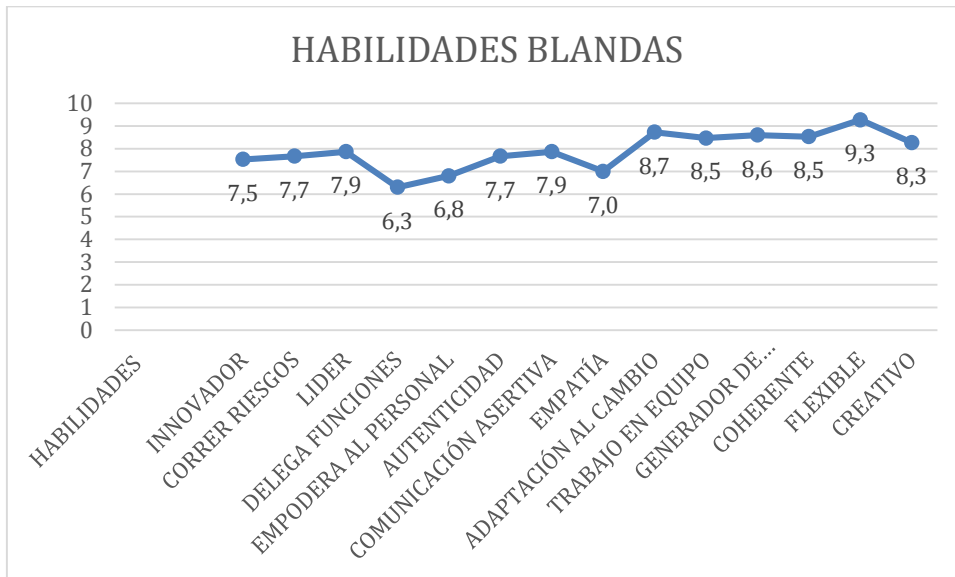
Tabla 9. Habilidades

HABILIDADES	
INNOVADOR	7,5
CORRER RIESGOS	7,7
LIDER	7,9
DELEGA FUNCIONES	6,3
EMPODERA AL PERSONAL	6,8
AUTENTICIDAD	7,7
COMUNICACIÓN ASERTIVA	7,9
EMPATÍA	7,0
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	8,7
TRABAJO EN EQUIPO	8,5
GENERADOR DE CONFIANZA	8,6
COHERENTE	8,5
FLEXIBLE	9,3
CREATIVO	8,3

Fuente. Autoría propia

En la tabla 9 se puede evidenciar el listado de habilidades blandas determinadas en el instrumento para mejorar la interrelación del personal con su líder y aumentar la fuerza de liderazgo aplicado a los encuestados, teniendo en cuenta el umbral mínimo en el cual se considera que se genera impacto se evidencia que los encuestados consideran que la más relevante es flexibilidad.

Grafica 3. Habilidades blandas



Fuente. Autoría propia

A partir de la gráfica 3, se evidencia que los encuestados consideran que la habilidad blanda de mayor impacto es la flexibilidad y la debilidad es delegar funciones.

CONCLUSIONES

Se concluye que el tipo de liderazgo que se ejerce en la E.S.E Hospital Santa Matilde de Madrid es un liderazgo (a2c) idealista, juicioso y flexible capaz de afrontar los cambios que pueda requerir la entidad prestadora de salud a partir de valores y expectativas compartidas.

Mientras que el talento humano espera que su líder sea capaz de facultar a otros para actuar, poder solucionar problemas y realizar tareas sin supervisión con el fin de cumplir las metas y objetivos de forma más autónoma.

Los encuestados manifiestan que las principales habilidades blandas del líder son adaptación al cambio, estrategia, trabajo en equipo, visión, confianza, coherencia, credibilidad, flexibilidad y creatividad, aunque consideran que debe trabajar más en asumir un poco más el riesgo, innovación, liderazgo, delegar funciones, empoderamiento al personal, comunicación asertiva, autenticidad y empatía.

El líder puede seguir trabajando en estas habilidades (riesgo, innovación, liderazgo, delegar funciones, empoderamiento al personal, comunicación asertiva, autenticidad y empatía), para mejorar la interrelación con el personal de la E.S.E Hospital Santa Matilde de Madrid es un liderazgo.

Se concluye que las habilidades blandas de mayor impacto en el recurso humano de la E.S.E Hospital Santa Matilde de Madrid son flexibilidad y creatividad.



Así mismo se determina que las habilidades blandas en las cuales se debe trabajar como prioridad son delegar funciones y empoderamiento al personal.

De ahí que se puede determinar de acuerdo con los encuestados que las características desafiar procesos y facultar a otros para actuar requieren un mayor esfuerzo, trabajo y seguimiento para lograr aumentar la fuerza de liderazgo y mejorar la interrelación del líder con el personal asistencial.

A modo de cierre se determina que las habilidades blandas o soft-skills son la base para el éxito de cualquier organización a nivel local, nacional y mundial. Los avances tecnológicos y procesos requieren personas con habilidades blandas o soft-skills, comprometidas, con una visión clara, proyectando a futuro, afrontando retos, que garanticen se trascienda de forma equilibrada, generando beneficios a las organizaciones y a las personas (nivel personal, profesional y laboral), por lo que se requiere con urgencia su formación e implementación para generar un verdadero impacto en la sociedad.





©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co



RECOMENDACIONES

De acuerdo a las herramientas aplicadas se logra determinar y ver con mayor claridad las habilidades blandas que el líder de la E.S.E Hospital Santa Matilde de Madrid, debe fortificar para mejorar las relaciones interpersonales con su recurso humano en el área de consulta externa y aumentar la fuerza de liderazgo.

Se recomienda a la E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid, abrir espacios para la capacitación del personal en general, fomentando el liderazgo dentro de la institución por medio de la delegación de trabajos con un objetivo en común y empoderando al recurso humano en el día a día para lograr objetivos en común.

Se recomienda trabajar más en el concepto de liderazgo para aumentar su fuerza al interior de la E.S.E Hospital Santa Matilde de Madrid, teniendo en cuenta las habilidades a mejorar como: delegar funciones y empoderar al personal en un objetivo o meta clara.



BIBLIOGRAFÍA

- ACHC, Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas. (26 de diciembre de 2017). *ACHC*. Obtenido de <https://http://achc.org.co/ranking-de-desempeno-de-los-sistemas-de-salud-colombia-ocupa-el-puesto-48-entre-99-paises/>
- Arroyo. (21 de 09 de 2018). *Harvard Bussiness*. Obtenido de <http://blog.lasleyesdelexito.com/estudio-de-harvard-habilidades-blandas-profesionales/>
- Bibliotecas Duoc Uc. (2018). *Definición y proposito de la investigacion aplicada*. Obtenido de Bibliotecas Duoc UC: <http://www.duoc.cl/biblioteca/crai/definicion-y-proposito-de-la-investigacion-aplicada>
- Bueno. (2003). La investigación científica: Teoría y metodología. *Maestría*. Universidad Autónoma de Zacatecas, México.
- Bersin; Geller; Akefield y Walsh . (2016). Tendencia globales de capital humano. *Deloitte University Press*, 1-21.
- Caballo, V. (2007). *Manual de la evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. España, Madrid: Siglo XXI De España editores S.A.
- Carrasco, J. C. (s.f.). La educación y las habilidades blandas. <https://enlinea.santotomas.cl/blog-expertos/educacion-y-habilidades-blandas/>. Universida Santo Tomas, Chile.
- Carrillo, G. (2015). Validación de un programa lúdico para la mejora de las habilidades sociales en niños de 9 a 12 años. *Tesis Doctoral*. Universidad de Granada, España.
- Collins. (2001). Liderazgo de nivel 5: El triunfo de la humanidad y de la ferrea determinación. *Los clasicos de HDR*, 38, 47.
- Corporativo CLN. (17 de JULIO de 2015). *COPYRIGHT*. Obtenido de ¿Qué es el liderago según Daniel Goleman?: <https://corporativocln.com/liderazgo-segun-goleman/>
- Cuñat. (s.f). *Aplicación de la teoría fundamentada (GROUNDED THEORY) al estudio del proceso de creación de empresas*. Obtenido de Dialnet. uniriioja.es:

file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-AplicacionDeLaTeoriaFundamentadaGroundedTheoryAIEs-2499458.pdf

Drucker, Peter. (2011). Gestionarse a sí mismo. *Harvard Bussines Riview*, 39.

Drucker. (12 de 2011). *Harvard Business Review*. Obtenido de https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_03.pdf

Editorial. (s.f). *Pensamiento y gestión*, N39. Obtenido de scielo.org.co: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n39/n39a01.pdf>

García, Gualdrón y léon. (20 de abril de s.f). Diseño de un modelo de transferencia universidad - empresa, para I+D generado por grupos de investigación de la universidad de pamplona. *Revista EAN*, págs. 106 -119.

Goleman, D. (1998). *La Practica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona España: Kairos S.A. Obtenido de file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-IntervencionEducativaParaElDesarrolloDeLaInteligen-2476406.pdf.

González. (2011). Manual de transferencia de tecnología y conocimiento. *Manual*. Instituto de transferencia y conocimiento, the transfer institute, © 2018 The Transfer Institute Ltd. 64 Lower Mount Street, Dublin 2, Ireland (EU, Europe).

Guevara. (01 de enero de 2011). Temas para la educación. *revista digital para profesionales de la enseñanza*.

Granda, G. (2018). Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos. *2018*. Universidad Andina Simon Bolivar, Ecuador.

Lagos, C. (s.f). Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades "blandas" desde la visión de los alumnos de I° A IV° medio. *Tesis pregrado*. Universidad Alberto Hurtado, Santiago, Chile.

Lagos Pimienta y Urrutia. (2013). Competencias blandas y calidez en enfermería. *Horiz Enferm*, 24,1, 32- 41.

Manera. (21 de Noviembre de 2018). *El cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/columnistas/El-poder-de-las-habilidades-blandas-en-un-mundo-automatizado-20180104-0008.html>



- Moreno, J. (s.f). Liderazgo y dirección de hospitales. (*Monografía*). Sociedad Española de directivos de la salud, España, Pamplona.
- Mujica. (01 de 01 de 2015). *¿Que son las habilidades blandas y como se aprenden?* Obtenido de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>
- Ortega, Tamara. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. Washington: El dialogo Liderazgo para las Américas.
- Ortega, Carlos. (2017). *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Guayaquil-Ecuador: Uiversidad ECOTEC.
- RHpress.com. (07 de noviembre de 2018). <https://www.rrhhpress.com/empleo/44202-las-habilidades-blandas-seran-mas-importantes-que-las-tecnologicas-en-el-mercado-laboral-digital>. Obtenido de <https://www.rrhhpress.com>: <https://www.rrhhpress.com/empleo/44202-las-habilidades-blandas-seran-mas-importantes-que-las-tecnologicas-en-el-mercado-laboral-digital>
- Rubiralta. (2004). Transferencia a las empresas de la investigación universitaria. Descripción de los modelos europeos. *catedratico de la Universidad de Barcelona*. Fundación Cotec para la inovación tecnológica, Madrid, España.
- Salamanca, Juan. (01 de 06 de 2009). *La importancia de las habilidades blandas*. Obtenido de EDUCAMERICA: http://www.oticalianza.cl/img_noticias/docu4e8c7173e6cea_05102011_1102am.pdf
- Sánchez; Amar & Xifra. (2018). Habilidades blandas: Necesarias para la transformación integral del estudiante universitario. *Científica ECOCIENCIA*, ISSN: 1390 - 9320.
- Universidad de Antioquia. (s.f). *Teoría fundada: arte o ciencia*. Obtenido de CEO centro de estudio de opinion : <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1632/1285>
- Universidad Autonoma de Barcelona. (s.f). *UAB*. Obtenido de Transferencia de conocimiento: <https://www.uab.cat/web/investigar/itinerarios/innovacion-transferencia-y-empresa/transferencia-del-conocimiento-1345667266489.html>

- Vargas. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista educación*, 155 - 165.
- Velasquez, P. (07 de Junio de 2019). <https://consultorsalud.com/hospitales-de-cundinamarca-un-modelo-a-seguir-para-las-regiones/>. Obtenido de <https://consultorsalud.com>: <https://consultorsalud.com/hospitales-de-cundinamarca-un-modelo-a-seguir-para-las-regiones/>
- Zaleznik, A. (2004). Gerentes y Líderes ¿Son diferentes? *Los clásicos de HBR*.
- Singer, Guzman y Donoso. (2009). Entrenando competencias blandas en jóvenes. *Pontificia Universidad Católica de Chile*.
- Zárate; Matviuk & Narváez . (01 de Junio de 2011). *SCRIBD*. Obtenido de Expectativas de comportamiento del líder ideal colombiano usando el inventario de practicas de liderazgo (IPL): <https://es.scribd.com/document/379410983/Espectativas-de-comportamiento-del-li-der-ideal-jun-11-1>

