

FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE PSICOLOGIA

CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE LA GESTIÓN HUMANA

ORGANIZACIONAL

Bogotá, noviembre 2020

FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

TRABAJO DE GRADO

Ps. JAIME FERRO VASQUEZ

Chavarro Sánchez Daniel Edilberto (426767);

Fonseca Martínez Isis Melissa (426757); Peña Pachón David Alejandro (426792)

UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE PSICOLOGIA

CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE LA GESTIÓN HUMANA

ORGANIZACIONAL

Bogotá, noviembre 2020



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

“Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de los autores; la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia ha verificado el cumplimiento de las condiciones mínimas de rigor científico y de manejo ético.”

(Artículo 65 Reglamento Interno)

Agradecimientos

Nuestros agradecimientos a quienes nos asesoraron en el desarrollo del Trabajo de Grado; En primer lugar, a nuestro maestro Jaime Ferro Vásquez quien nos ha acompañado en todo nuestro proceso de desarrollo y aprendizaje del trabajo de grado con su seguimiento y conocimiento.

En segundo lugar, a la Universidad Católica de Colombia por formarnos tanto profesionalmente como personas desde una educación teórico-práctica y ética.

Dedicatoria

A nuestras madres y padres
Quienes fueron
De soporte y ayuda
A lo largo de la carrera.
A nuestros amigos
Quienes fueron nuestro
apoyo incondicional
Y a todos los profesores
Que nos aconsejaron y motivaron
En nuestro proceso académico

Tabla de Contenido

Resumen,	10
Justificación,	10
Marco Teórico empírico,	11
Objetivos,	26
1. Objetivo general,	26
2. Objetivos específicos,	26
Método estudio de mercado,	27
1. Objetivo general del estudio de mercado,	27
2. Objetivos específicos del estudio de mercado,	27
3. Descripción del producto,	27
4. Nombre y logo,	28
5. Producto básico,	29
6. Producto real,	29
7. Producto ampliado,	30
8. Criterios geográficos,	30
a. Bogotá EPS,	30
b. Chapinero EPS,	31
9. Criterios demográficos,	31
10. Segmentación psicográfica,	33
11. Criterios comportamentales,	33
12. Mercado potencial,	34
13. Mercado meta,	34
14. Mercado objetivo,	34
15. Canal de distribución,	34
16. Competencia directa,	34
17. Competencia indirecta,	34
18. DOFA,	35
Análisis costos y gastos,	36
Resultados,	37
Discusión y conclusiones,	47
Referencias,	50

Lista de tablas

- Tabla 1. Número de afiliados por EPS y PQRD. tomado de Supersalud (2020), 32
- Tabla 2. Análisis DOFA, 35
- Tabla 3. Costos, gastos y valor del servicio, 36
- Tabla 4. Estructura de la capacitación, sustento teórico, 37
- Tabla 5. Objetivos, preguntas reflexivas, duración de la capacitación y temáticas, 39
- Tabla 6. Metodología y descriptores de la capacitación. Apertura, introducción y explicación, 40
- Tabla 7. Actividades rompehielos, 41
- Tabla 8. Actividades de influencia, 42
- Tabla 9. Actividades de liderazgo, 43
- Tabla 10. Actividades de trabajo en equipo, 43
- Tabla 11. Cierre y valoración, 44

Lista de figuras

Figura 1. Logo Castellum de Vie, 28

Figura 2. Ubicación de EPS Bogotá, 31

Figura 3. Ubicación de EPS chapinero, 31

Figura 4. Ubicación de EPS chapinero, 31

Figura 5. Ubicación de EPS chapinero, 31

Figura 6. Explicación de competencias, importancia de estas y exposición de influencia y liderazgo, 45

Figura 7. Se realiza la explicación de liderazgo, trabajo en equipo, se da un espacio de reflexión y tips para mejorar estas competencias, dando paso a las actividades y finalizando con el cierre,47

FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Resumen

El objetivo del presente trabajo fue desarrollar un servicio de capacitaciones para el fortalecimiento y desarrollo de las competencias liderazgo, manejo de grupo e influencia en entidades prestadoras de salud para obtener el título como psicólogos. El servicio se realizó a partir de una búsqueda teórica y empírica de las competencias objetivo; de las necesidades de estas competencias en el mercado laboral; de los criterios geográficos, demográficos y psicográficos; de los canales de distribución de las competencias directas e indirectas y desde un análisis del mercado. Por consiguiente, se desarrolla y crea Castellum de Vie como la prestadora del servicio de capacitaciones en competencias, la cual utiliza una metodología didáctica, recreativa y reflexiva para el fomento de dichas competencias en entidades prestadoras de salud. El servicio consta de 4 momentos organizados secuencialmente y estructurados con el fin de facilitar el aprendizaje, desarrollo y formación de las competencias objetivo. Estos momentos son la apertura, el desarrollo de actividades (10 actividades), cierre y valoración de la capacitación. Adicionalmente cuenta con la descripción de los recursos y materiales necesarios, tiempo en inicio y duración de la actividad y los objetivos a lograr con cada actividad.

Palabras Clave: Competencias, liderazgo transformacional, trabajo en equipo e influencia.

Justificación

Las competencias son entendidas como un conjunto de capacidades sociales las cuales facilitan el desempeño en las relaciones laborales y sociales que permiten al individuo comportarse y adaptarse de manera efectiva en diferentes entornos. Estas competencias se convierten en una de las características más buscadas por muchos empresarios, directivos y expertos capacitadores, debido a que una persona con competencias como liderazgo, trabajo en equipo e influencia, entre otras. Son un predictor de éxito (Millalen, 2017; Santos, 2017).

El sector al que va dirigido este servicio, es a EPS primordialmente, pues según Bejarano (2019) los profesionales que se encuentran en los sectores sanitarios deben adquirir competencias como el liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que el ambiente laboral de este tipo de instituciones tiene ciertas falencias que impiden un clima organizacional correcto. El servicio cuenta con un enfoque diferencial en el uso de estrategias y actividades didácticas que permitan consolidar y desarrollar las competencias de: liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire), influencia (convencimiento, habilidades

comunicativas) y trabajo en equipo (coordinación de trabajo colaborativo con interacción eficaz y contribución y apoyo de ideas) (Reyes, Núñez & López, 2018; Millalén, 2017).

El propósito de este proyecto es la capacitación, desarrollo y fortalecimiento de competencias en la formación y desarrollo humano, ya que debido a la exigencia y demanda del mundo globalizado y competitivo que se deben reforzar y desarrollar las *soft skills* (competencias) ya que se requiere de personas que no solo sean capaces de responder problemas técnicos o laborales. Se requiere de personas que sean capaces de responder a cada una de las demandas entorno laboral (Romo, Palacios, Rodríguez & López, 2018).

Las competencias son aquellas capacidades particulares que pueden mejorar el desempeño laboral y movilidad interna las cuales están mediadas por habilidades sociales, interpersonales, metacompetencias e inteligencia emocional que permiten el individuo trabajar en diferentes ambientes y transferir los aprendizajes de un a campo a otro, por dicha razón, las competencias están estrechamente relacionadas con la empleabilidad en jóvenes que ingresan al mundo y vinculadas con el éxito laboral y profesional (Cinque, 2016; Verá, 2016).

En la actualidad las empresas se deben adaptar cada vez más a las demandas de sus clientes, empleados y al esquema social en que se desenvuelven. Es por ello que las competencias como el liderazgo, trabajo en equipo e influencia terminan siendo unas herramientas fundamentales para cualquier organización, ya que permiten al sujeto conocerse a sí mismo para poder apoyar y guiar a otros. Éstas determinan el desempeño laboral que permiten ser predictor del éxito (Lagos, De Mattos & Urrutia, 2019; Millalén, 2017).

En relación a la influencia Alles (2009), la define como la capacidad de persuadir a otros con argumentos sólidos y honestos donde se contemplen los intereses de todas las partes intervinientes y sus objetivos organizacionales. Además, permite construir estrategias que concuerden con todas las partes de manera satisfactoria. La idea es que se mantenga la implementación del ganar-ganar.

La influencia es la competencia con la cual mediante el uso de técnicas o elementos permite la utilización del lenguaje a nuestro favor, con el fin de que los demás actúen, piensen, sientan o expresen a favor de nosotros. En otras palabras, consiste en la capacidad para generar confianza, crear marcos de pensamiento o promoción de nuevos valores como un instrumento para la mediación en los negocios, grupos de interés, academia entre otros sectores que permite la ventaja competitiva (Lario, 2019; Cohen, Wasserman, Schlue Keely & Russell, 2020).

Según Mancera (2018), la influencia se caracteriza por expresar al interlocutor un conjunto de ideas, con un componente emocional, comportamental y lógico con el objetivo de inspirar,

motivar o cambiar el punto de vista que se tiene sobre una determinada cosa a partir de un conjunto de herramientas lingüísticas como la proxemia, paralenguaje, cualidades fónicas, reacciones emocionales y elementos cuasi-léxicos las cuales permiten influir en el discurso, la transmisión y el desarrollo de una comunicación clara y precisa.

Empíricamente se ha encontrado la importancia de la influencia. En la investigación de Brown y Fanning (2019), se realizó un estudio en donde se examina cómo el enfoque de un auditor interno puede cambiar la forma en que los favores influyen en los resultados del gobierno corporativo y contribuye a la literatura de asesoramiento en contabilidad al resaltar la importancia de la confirmación de expectativas. Se estudiaron 141 gerentes, ejecutivos y otros profesionales con experiencia para poder participar en el estudio. Los requisitos para participar son: promedio de 15.32 años de experiencia; tener experiencia en interacción con auditores internos como su responsabilidad; tener títulos que reflejaran sus roles gerenciales, puestos gerenciales de nivel superior, de nivel medio gerentes y área profesional de experiencia gerencial. Sin embargo, según estos requisitos, no se encontró algún efecto significativo, por tanto, se incluyeron todos los participantes. Su medición fue por medio de juego de roles. Finalmente, se encontró que los auditores internos que adoptan un enfoque más participativo son más persuasivos cuando ofrecen un favor a los gerentes que cuando no lo hacen. En contraste, los auditores internos que adoptan un enfoque más tradicional de su función son menos persuasivos cuando ofrecen un favor que cuando no lo hacen. Al examinar la respuesta de un gerente de nivel inferior nos brinda la mejor oportunidad para estudiar los efectos de las tácticas de persuasión dentro de nuestro entorno de asesoramiento.

Por otro lado, la investigación de Soares et al. (2019), Mide los efectos del agotamiento del ego (condición de fuerza disminuida para ejercer autocontrol), la participación en los problemas, la necesidad de cognición y la fuerza y la valencia de los argumentos sobre las actitudes y el cambio de actitud por medio de dos tipos de experimento mediante juego de roles, donde participan 128 voluntarios de una universidad pública de 35 especialidades distintas con un promedio de edades de 20.1 años. En el experimento 1, se encontró que, si hay un alto agotamiento del ego, las actitudes de los participantes son similares en condiciones de argumentos fuertes y débiles, mientras que, si hay un bajo agotamiento del ego, sus actitudes son significativamente más favorables con respecto a argumentos fuertes. En el experimento 2, se encontró que hay una baja tendencia de los participantes a estar de acuerdo con los mensajes persuasivos.

Además, en el estudio de Gadzhiyeva y Sager (2017), se realizó una investigación voluntaria sobre los efectos del poder del lenguaje y de la cercanía no verbal en la persuasión del vendedor.

Se midió por medio de un cuestionario rellenable luego de exponer cuatro videos donde una persona le vendía un producto. La muestra fue 100 mujeres y 111 hombres para un total de 211 estudiantes universitarios del noroeste de los Estados Unidos, de edades entre 18 y 56 años. La muestra estaba constituida por: blancos, nativos de Alaska, multirraciales, hispanos, asiáticos, afroamericanos y otras. Se encuentra que el poder del lenguaje tiene un efecto principal significativo en la persuasión, así como una interacción significativa entre la proximidad no verbal y el sexo biológico de los participantes, sin embargo, no se encontraron efectos principales para la cercanía no verbal o sexo biológico de los participantes y tampoco se encontró interacción entre poder del lenguaje y proximidad no verbal. Finalmente, se encontró que el poder percibido del hablante mediaba la relación entre el poder del lenguaje y el grado de influencia.

Masal (2014), realizó un estudio en donde el objetivo era explorar el papel de los líderes transformacionales en el apoyo al liderazgo compartido por medio de una encuesta. Participaron 3.000 personas de la policía estatal alemana, de los cuales 1.165 completaron el cuestionario. Cada participante recibió una carta de invitación en donde se explicaba el propósito del estudio y garantizaba el anonimato. La idea con los encuestados era que respondieran según su rol de seguidores y evaluaran a su supervisor directo sobre los criterios de liderazgo. Así, se encontró que los líderes transformacionales influyen positivamente en el liderazgo compartido. Además, su influencia positiva en la claridad de los objetivos organizacionales y la satisfacción laboral indirectamente apoya el liderazgo compartido. Dado que se ha encontrado que el liderazgo compartido está significativamente relacionado con las percepciones de las condiciones de trabajo, el compromiso y la vigilancia comunitaria.

Otro estudio donde se vincula la influencia es el de Tse, To y Chiu (2018), donde se propone que el control personal y la personalidad creativa sirven como mecanismo psicológico para influir en el liderazgo transformacional y la creatividad de los empleados. Participaron 240 diadas de gerentes de nivel medio (37 gerentes) y supervisores de primera línea (240 supervisores) de una empresa en China. De la muestra de gerentes, el 53% eran hombres, el 73% tenían más de 36 años y el 60% tienen educación terciaria. Su tenencia organizacional promedio fue de 10 años. De la muestra subordinada, el 55% eran hombres, el 68% mayor de 32 años y el 38% tenían educación terciaria. Su tenencia organizacional promedio fue de 2.5 años. La compañía adoptó prácticas de gestión occidentales para la mejora y eficacia operativa. Como parte de sus deberes laborales, los gerentes nivel medio, debían facilitar a sus subordinados la generación e implementación de nuevas ideas para el desarrollo organizacional. Los supervisores de primera línea, estarían trabajando estrechamente con su

gerente inmediato para desarrollar posibles ideas y sugerencias para mejorar su propio desempeño en todos los ámbitos de la empresa.

Por medio del correo de la empresa, se utilizaron 2 tipos de cuestionarios para gerentes de nivel medio y supervisores de primera línea. Los cuestionarios de gerentes se entregaron a 50 gerentes de nivel medio y se les pidió que calificarán el desempeño creativo de sus subordinados inmediatos de los cuales se resolvieron 40. Los cuestionarios de subordinados se enviaron a 300 supervisores de primera línea y se les pidió responder la encuesta relacionada a los comportamientos de liderazgo transformacional de su gerente, sus propias personalidades creativas y control personal de los cuales se resolvieron 260. Por el lado de los resultados, se encuentra que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el control personal teniendo un impacto en la creatividad de los empleados. También se encuentra que la personalidad creativa modera la relación entre el liderazgo transformacional y el control personal y está medio el efecto sobre la creatividad de los empleados. Es muy efectivo para empleados con personalidad creativa baja (Tse, To y Chiu, 2018).

En el marco organizacional existe un espectro amplio de competencias, con lo cual, es necesario delimitar aquellas que se acoplan a los objetivos de las organizaciones en general. Según Reyes, Núñez y López (2018), muestran una perspectiva más concreta en cuanto a las necesidades y objetivos que tengan las empresas, afirmando que el liderazgo entendido como actividades de planificación, organización, toma de decisiones y finalmente el nivel de influencia del líder, conforman el eje principal de una empresa u organización, estos autores determinaron que la falta de estas competencias en jefes y directivos en el marco laboral podría afectar de forma negativa la motivación del empleado, el rendimiento y las metas u objetivos que necesita la empresa, teniendo como consecuencia un déficit a nivel económico y productivo.

Según Méndez & Gabriel (2013), a lo largo de la historia existen varias teorías que explican el liderazgo dentro de las cuales está la teoría conductual, la cual explica el fenómeno del liderazgo como todos los comportamientos que permiten a las personas subir escalafones ejecutivos y tener una influencia sobre el comportamiento de las personas.

La teoría de Blass (1998) como se citó en Méndez y Gabriel (2013) en la cual se enfatizan la existencia de tres diferentes estilos de liderazgo transformacional, el transaccional y el Laissez Faire. El primero, implica que los comportamientos del líder se centren en la capacidad que se tiene para motivar a las personas, transformando sus puntos de vista de los hechos y

fomentados desafíos al trabajador, de tal forma que le dé un sentido más allá del laboral a la meta u objetivo planteado por la empresa. En segundo lugar, el liderazgo transaccional es tratar de motivar al trabajador por medio de los beneficios que se les dan a los trabajadores gracias a los logros que realicen. En tercer lugar, liderazgo *laissez faire* se caracteriza porque la principal fuente de control no venga del subordinado, pues les permite a los trabajadores tomar las decisiones de una manera mucho más autónoma. (Méndez & Gabriel, 2013).

Los líderes deben tener comunicación efectiva, por ello Viveros (2003), menciona que se deben tener en cuenta aspectos importantes al momento de comunicar algo. Estas son: el observador, en donde se requiere que seamos conscientes de cómo estamos dominando nuestro cuerpo, lenguaje y emociones al momento de transmitir la información; la acción, se divide en transparencia (acciones cotidianas, automáticas y no reflexivas) y quiebre positivo o negativo (lo que rompe la transparencia y le brinda aprendizaje a las acciones habituales); los actos del habla que entre más efectivos sean, más nos permite producir redes de ayuda para la solución de quiebres y el desarrollo de mejores relaciones y trabajos. Este se caracteriza por la manera en que pedimos las cosas (petición), caer en cuenta en lo que prometemos y hacemos responsables de ello (promesa), en el momento de afirmar, tener evidencias y al declarar que sea aquel que tenga la autoridad para hacerlo (afirmaciones y declaraciones); las emociones son grandes influyentes al momento de que un líder dirija, debido a que al momento en que hay un quiebre, se genera una emoción; el escuchar se caracteriza por ser subjetivo debido a que cada persona comprende algo diferente con respecto a lo que oye. Es decir que, debemos tener muy presente todas las características que conlleva una comunicación efectiva con respecto a una o diferentes tipos de personas en nuestro entorno (Viveros, 2003).

Empíricamente se ha encontrado que el liderazgo transformacional es uno de los más adecuados para cualquier tipo de organización que promueva el cambio y la innovación y que el liderazgo es una de las características más imprescindibles en una organización, las cuales es necesario especificar de qué manera se pueden adquirir todas las herramientas necesarias para su desarrollo.

Según Martínez y Inmaculada, (2018) indica que en el transcurso de un lapso entre el 2007 y 2017 se ha demostrado que el liderazgo es un factor influyente en los diferentes centros administrativos y organizacionales, pues permite la formación estructural dinámica de las interacciones entre los subordinados y los directivos, construyendo un clima organizacional que influye de manera directa en la efectividad económica de la empresa, mostrando

aproximadamente 18 artículos que se revisaron rigurosamente en donde en cada uno de ellos mostró conclusiones positivas sobre la importancia de fortalecer en los directivos las habilidades de liderazgo para determinar los índices de progreso de las organizaciones.

En el estudio de Herмосilla et al. (2016) en la cual buscaron determinar cómo el liderazgo transformacional influye a largo plazo en el funcionamiento y estructura de la empresa, pues esta habilidad se relaciona con la efectividad y satisfacción que tiene los empleados con sus respectivos directivos.

Este estudio lo desarrollaron en cuatro organizaciones de las cuales participaron 47 directivos y 107 subordinados, en donde los primeros debían tener al menos 5 años en tareas de dirección de equipos o en gestión de departamentos, no tomaron en cuenta el personal de consejo de administración, ejecutivos y coordinadores de áreas. En los respectivos resultados se observó que cuando se aplicaban estrategias de liderazgo transaccional el índice de satisfacción, efectividad y motivación era de una medio de 0.16, mientras que cuando se aplicaban estrategias de liderazgo transformacional, el índice de estas variables aumentaba significativamente con un resultado de 0.66 la efectividad, motivación y satisfacción en el trabajo, es por ello que los investigadores concluyeron que había una correlación positiva entre el nivel de liderazgo transformacional con la eficacia, motivación y compromiso que tiene los empleados en las respectivas empresas, pues se evidencia que en la gran mayoría de los casos se solía tener una mejor perspectiva positiva del el directivo y la función que desempeñan en el marco jerárquico. (Herмосilla et al, 2016).

Por su parte, según García e izquierdo intentaron analizar cada una de las relaciones que pueden existir entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, donde la muestra estuvo compuesta por 190 gerentes que desarrollaron el inventario de pensamiento constructivo de Epstein junto con el cuestionario del comportamiento del líder de Sashkin, dentro de los análisis se pudo evidenciar que la correlación es significativamente positiva, los autores indican que esto posiblemente puede mostrar ciertos indicios en la forma y manera de los diferentes tipos de intervención que se pueden hacer para una adquisición en diferentes tipos de competencias.

En otro estudio de liderazgo transformacional realizado por García & Izquierdo (2015), determinaron las relaciones que existen entre el la inteligencia emocional y el desarrollo de las habilidades de liderazgo transformacional, puesto que los investigadores exponían que la

inteligencia emocional es una capacidad que le permite a las personas construir y desarrollar relaciones interpersonales de una forma mucho más asertiva y congruente, influyendo en los grupos de trabajo y en la cohesión que exista entre los mismos, para así responder de forma clara y oportuna cada una de las demandas, necesidades y exigencias que requiere la empresa.

En el estudio se utilizó una muestra de 190 gerentes de una empresa de servicios, realizándoles a cada uno el inventario de pensamiento constructivo de Epstein que es considerado como un indicador fiable para determinar la inteligencia emocional y el cuestionario de comportamiento el líder de Sashkin, encontrando en los resultados y en la matriz de correlaciones que había una comorbilidad del 0.72 entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional, es decir, que hay una comorbilidad de 72 % en donde cada una de las características de la inteligencia emocional influyen de manera decisiva en las habilidades directivas, como también es una posibilidad que permite describir y delimitar cada vez más aquellas personas que tiene estas habilidades de las que no y desarrollar programas que permitan potencializar estas habilidades dado el caso de que no se tengan, los investigadores, indican que en la actualidad se ha mostrado la eficacia que se tienen este tipo de habilidades al momento de determinar el aspecto financiero y organizacional de una empresa, pues a raíz de buenos líderes organizacionales los subordinados muestran un mejor desarrollo en sus actividades y el nivel de eficacia es más confiable (García & Izquierdo, 2015).

Por su parte Cerpa y Tobón (2016), hicieron una investigación en Colombia la que buscaba delimitar cada una de las actitudes y característica individuales necesarias para desarrollar las habilidades de liderazgo transformacional, como también el clima organización que se encuentra en cada empresa, pues estos son unos indicadores que repercuten en la producción, servicio, metas y objetivos de las empresas, específicamente, de la ciudad de barranquilla. Se encontró que la productividad, los resultados financieros, el déficit en habilidades comunicativas para plantear objetivos a los subordinados y una baja motivación por parte de los empleados se relaciona con la mal gestión que tienen las empresas para consolidar equipos de trabajo cohesionados, asimismo, en la investigación se evidencio que los jefes y directivos tenían falacias en la comunicación del desarrollo de metas y objetivos hacia los subordinados.

La investigación concluye que es necesario desarrollar programas nivel nacional sobre la importancia del liderazgo transformacional, pues cada vez más en la actualidad las demandas de las empresas son cada vez más exigentes en el planteamiento de propósitos para todo un semestre, es por ello que los líderes deben ser lo suficientemente competentes para responder

con los diferentes proyectos de la empresa y una construcción de un clima laboral saludable (Cerpa & Tobón, 2016).

En el análisis de Zerpa & Ramírez (2013) encontraron que cada uno de los líderes se podían ver ciertas características como la empatía, la moralidad y algunos factores como la inteligencia emocional se correlaciona con el liderazgo transformacional y estos era un indicador de la efectividad de los líderes, por tanto en esta investigación desarrollaron un programa enfocado en el auto conocimiento emocional y la autorregulación emocional, ya que estos dos componentes conjugan todo el esquema práctico para desarrollar la habilidades de liderazgo transformacional.

Asimismo, según Caruso y Salovey (2005) enfatizan en la importancia de tener técnicas emocionales para el desarrollo de habilidades claves para el liderazgo, desarrollando un plan dentro del cual se encuentra:

1. Identificar las emociones, es decir, la capacidad de poder reconocer los sentimientos de los demás y los propios individualmente, como también poderlos expresar de forma correcta.
2. Tener el estado de ánimo adecuado para la situación adecuada, el autor da hincapié en cómo las personas al desarrollar y saber expresar los sentimientos y pensamientos de forma coherente y armónica se puede llegar a cambiar las perspectivas, permitiéndoles a los subordinados ver las cosas desde diferentes puntos de vista y desde una mirada proactiva y enriquecedora.
3. Tener la capacidad de predecir el futuro emocional implica entender la actitud que usted puede tener en una determinada situación y cómo respondería si esta prevalece de esta manera cualquier individuo puede entender cuando está en la capacidad de responder de una manera adecuada y en qué momentos es necesario utilizar otras estrategias para cambiar mi estilo emocional.
4. Controlar las emociones, es decir, intentar en la medida de lo posible expresar las emociones y entender las propias condiciones emocionales, para que más adelante se puedan tomar decisiones en el ambiente organizacional de forma acertada y eficaz.

De esta manera el plan que se desarrolla Caruso y Salovey (2005) se fundamenta en reconocer cómo se sienten los demás, expresar las emociones en el beneficio del pensamiento y entender las causas que desencadenan la emoción y es a partir de estas técnicas que se pueden constituir los elementos necesarios para constituir líderes que no solo cumplan con las metas preestablecidas en la institución que se encuentren sino también fomentar un clima organizacional que les permita a los subordinados desenvolverse de la mejor forma posible.

Respecto al trabajo en equipo, se define como un conjunto de personas las cuales comparten objetivos, metas, responsabilidades y actividades de forma coordinada en las cuales se debe tener en cuenta las diferencias físicas, psicológicas, sociales, espirituales e históricas de los miembros (López, 2016). En este se requiere de la utilización de recursos propios, tanto internos como externos, de conocimientos, habilidades y aptitudes que permiten una adaptación, desarrollo y acoplamiento para alcanzar en conjunto una meta en una situación o contexto determinado (Tórreles et al, 2011).

Alles (2009), en el diccionario por competencias define al trabajo en equipo como la capacidad para colaborar, formar parte de un grupo y trabajar diferentes áreas de la organización en el propósito de alcanzar en conjunto por medio de la estrategia organizacional, dirigir los intereses personales a los objetivos grupales. Esto implica internamente tener expectativas positivas de los demás, comprender a los otros y generar y/o mantener un buen clima de trabajo.

El trabajar en equipo implica diferentes beneficios, como la rápida consecución de objetivos en el cual se garantiza la calidad del trabajo, se puede ver e identificar rápidamente los errores para corregirlos y facilita el acoplamiento de habilidades donde las falencias o ausencia de habilidades, talentos, información o conocimientos puede verse solventado por las de un miembro del equipo (López, 2016).

El trabajo en equipo está compuesto por principios básicos. Según Salas et al. (2000), este se constituye a partir de comunicación clara y concisa; coordinación de las acciones y distribución de las actividades colectivas y dependientes; liderazgo que favorece la dirección y planeación; apoyo en las actividades de los compañeros de trabajo; conductas flexibles y adaptativas, de cogniciones y de actitudes donde los miembros pueden observar las conductas y acciones de los demás con el fin de recibir y dar retroalimentación; está mediada por un contexto y los requerimientos de la tarea.

De estos principios básicos Salas et al. (2000), proponen cinco componentes básicos:

- 1) Liderazgo
- 2) Capacidad de adaptación
- 3) Monitoreo mutuo del desempeño
- 4) Comportamientos de apoyo
- 5) Orientación del equipo

La importancia, relevancia y valor de cada componente varía acorde al contexto y los requerimientos de la tarea, pero, cada componente juega un papel esencial en el trabajo en equipo (Salas et al., 2000).

Salas et al. (2009), proponen a la par de los cinco componentes básicos tres mecanismos básicos de coordinación los cuales son los modelos mentales compartidos la comunicación de ciclo cerrado y la confianza mutua. Estos mecanismos permiten coordinar los cinco componentes básicos del trabajo en equipo, asegurando la distribución de la información y recursos en el equipo de manera adecuada e idónea.

Ayestarán et al. (2005) plantea la necesidad de desarrollar y adquirir competencias básicas que permitirán un adecuado trabajo en equipo. Estas competencias se pueden adquirir a partir de su propuesta de manual para el trabajo en equipo, en la cual se puede encontrar cuatro ciclos en los cuales se encuentran el ciclo de la calidad (PDCA), ciclo de la innovación (IDEA), ciclo de la sinergia (CNCS) y ciclo de la creatividad grupal (SENTIR).

En el ciclo PDCA se planifica la labor a realizar, identificar el problema, causa y posibles soluciones con el fin de llevar a cabo acciones para su consecución, comprobar los resultados y retroalimentar y mejorar la planificación para futuros retos Ayestarán et al. (2005).

Para Ayestarán et al. (2005) el primer paso del ciclo es la identificación del problema. Para ello se pueden utilizar diferentes técnicas como lluvia de ideas; el diagrama de afinidad (se recogen las ideas individuales para realizar ideas construidas construyendo un diagrama donde se plasmen las ideas y las relaciones); el diagrama de flujo, el cual permite organizar las acciones y el proceso en el cual a partir de las respuestas cada problema podemos identificar el problema y causantes y por último, la técnica de selección ponderada, en la cual se prioriza los problemas hallados y se establecen las prioridades. A partir identificar y priorizar los problemas, se empieza a buscar las causas mediante un diagrama causa-efecto con el fin de planificar soluciones a partir de lo recogido. Desde este momento se debe empezar a realizar lo planificado teniendo en cuenta la voluntad y la capacidad para llevar a cabo las soluciones realistas planteadas (las soluciones deben tener en cuenta los recursos, tiempos, materiales y

demás variables en cuenta que influyen en el desarrollo). Al obtener ya los resultados se deberán comprobar con el fin de retroalimentar y realizar ajustes si es necesario para corregir acciones, tiempos y recursos, entre otros con el fin de ir mejorando la planificación (Ayestarán et al., 2005).

Según Ayestarán et al. (2005) En el ciclo IDEA se busca el autoconocimiento, conocimiento de la dinámica del equipo y el desarrollo de las competencias personales mediante la organización mental de un paso a paso para desarrollar dichas competencias en el equipo con el fin de ponerla en práctica, aprender y mejorarla mediante el diálogo y la negociación con el equipo, pues el equipo permite y debe facilitar el autoconocimiento y desarrollo de competencias mediante una relación mutua y colaboradora. Para llevar a cabo este ciclo se debe idear y cumplir diferentes funciones para llegar a un alto rendimiento mediante el diseño y paso a paso a partir de la flexibilidad mental, experiencias anteriores, composición del equipo y autonomía en el equipo en la cual se tenga presente la autonomía personal, la integración de la persona en el equipo y la negociación en la ejecución de funciones. Funciones propuestas por Belbin (1981) como se citó en Ayestarán et al. (2005) y Stacey (2001) en las cuales se propone:

Función 1 *Crear soluciones y resolver problemas:* Generar nuevas ideas y propuestas

Función 2 *Explorar:* Indagar e informar sobre ideas, desarrollos o recursos que se encuentran fuera del equipo de trabajo

Función 3 *Impulsar:* Generar actividad y prosperar bajo presión

Función 4 *Coordinar:* Dirigir el grupo

Función 5 *Observar y analizar:* Analizar problemas y evaluar ideas y sugerencias.

Función 6 *Cohesionar:* Prevenir que surjan problemas interpersonales entre los miembros del equipo.

Función 7 *Implementar:* Saber determinar lo que es factible y relevante para su realización

Función 8 *Finaliza:* Concentración y exactitud en los tiempos de las labores, detalles y seguimiento de la tarea a realizar

Función 9 *Conocimientos específicos sobre una labor:* Conocimientos útiles para el servicio o producto ofrecido junto con la toma de decisiones basado en el conocimiento y vivencias del trabajo en equipo

A partir de esto se pone en práctica de manera racional y sistemática las competencias y funciones con el fin de aprender y recibir retroalimentación del equipo mediante la consecución de actividades y responsabilidades tanto a nivel individual como a nivel cooperativo (Ayestarán et al., 2005).

En la aplicación del ciclo CNCS, se debe realizar un conocimiento de los miembros del equipo y las competencias que realizan en el equipo; negociar las funciones acordes a sus competencias, necesidades del equipo y las competencias de otros; complementar las funciones asegurado que todo esté cubierto y potenciar la eficacia del equipo y su sinergia (Ayestarán et al., 2005).

Para realiza conseguir el desarrollo de la sinergia en el equipo es importante realizar un autoconocimiento y conocimiento tanto de mis competencias como la de los otros mediante la reflexión de la propia experiencia y de la retroalimentación de los miembros. Al evidenciar las competencias de cada miembro ir negociando las labores a cumplir a partir de las competencias de cada individuo (evitando y resolviendo conflictos) con el fin de que todas las labores estén cubiertas y se logren desarrollar en suma naturalidad (Ayestarán et al., 2005).

La suma de todo lo anterior permitirá potencializar o desarrollar la sinergia en equipo, pues la planificación y la actividad de cada miembro con sus competencias adecuadas en el puesto adecuado permitirá el desarrollar la competencia del trabajo en equipo y nuevas competencias (Ayestarán et al., 2005).

Por último el ciclo SENTIR, busca desarrollar la inteligencia emocional, centrar la atención en las emociones, empatizar con los miembros del equipo (entender sus mensajes verbales y no verbales, reconocer las emociones, transformar emociones negativas a positivas etc.), dar un significado a la emoción compartida del equipo (las emociones se contagian y se leen a través de las nuestras, por ello se deben verbalizar en el equipo) y reconstruir el conocimiento emocional del equipo con el fin de dar una explicación a lo que está pasando (Ayestarán et al., 2005).

Este ciclo se puede lograr mediante técnicas para desarrollar la inteligencia emocional como la técnica de la asociación libre flotante o la técnica del diagrama de afinidad, técnicas las cuales permiten la identificación de emociones, problemas y soluciones como la libertad y participación igualitaria de todos los miembros (Ayestarán et al., 2005).

Todos estos ciclos se logran mediante el papel de la persona facilitadora, esta persona facilitadora es quien promueve el equipo sin pertenecer a él. Facilita la formación (saber hacer -acción (saber comportarse), los resultados, el diálogo, la rapidez en la consecución de metas y la calidad de estas mediante el uso de técnicas y metodología para la formación de equipos, mediante las fases (fase de formación-acción) consecutiva, normativa, diseño plan de mejora y ejecución de plan de mejora (Ayestarán et al., 2005).

Empíricamente el trabajo en equipo ha sido reconocido como una competencia que permite mejorar la coordinación, el clima laboral y la consecución de objetivos. En el artículo de Cortés y Leal (2019), se realizó una investigación de tipo cuantitativo, con el fin de explorar la aplicación de una estrategia pedagógica (pedagogía dialogante) aplicada mediante talleres consecutivos (7 talleres) con herramientas didácticas tradicionales, y articulada a las encuestas, que contribuyeron a explorar los instrumentos aplicados para mejorar el trabajo en equipo al interior de una empresa de telecomunicaciones. Se utilizaron diferentes métodos como la entrevista, observación, un instrumento tipo Likert (instrumento que se diseñó con base al IMCOC, del cual se tomaron las dimensiones Cooperación y Relaciones Interpersonales) y la revisión documental. Se aplicó en 80 trabajadores de una sede Claro en Medellín, 40 de grupo control (el azar) y 40 de grupo experimental (invitados).

Se observó que en el grupo control no hubo cambio en el pretest y posttest debido a cambios internos en la empresa, a partir de esto se dieron cuenta que es necesario intervenir a los trabajadores con formación que mejore el relacionamiento y el trabajo en equipo. Respecto al grupo experimental aumentó la percepción del clima laboral con respecto a la cooperación y relaciones interpersonales. Es decir, utilizando las variables relacionadas a cooperación y relacionamiento interpersonal se obtuvo un beneficio en la adaptación y se descubrió que los empleados trabajan mejor cuando se sentían inmersos en el ambiente interpersonal y cuando eran parte activa del trabajo (Cortés & Leal, 2019).

En el artículo de Luján (2018), se realizó un estudio basado en el enfoque positivista con método hipotético deductivo y un diseño explicativo con el fin de explicar la influencia de las habilidades directivas en la gestión del cambio. Se aplicaron dos cuestionarios, uno de habilidades directivas (65 ítems) y el segundo sobre gestión del cambio organizacional (48 ítems) en 56 empleados escogidos al azar. Encontraron que la falta de contacto, el no uso adecuado del paralenguaje, no trabajar en equipo hacia una misión/visión generaba una falta de compromiso y una dificultad en sobreponerse a la dificultad respecto a la gestión de cambio.

En la investigación realizada por Díaz, López y Esquivel (2019), analizaron el alcance que puede aportar trabajar en equipo en relación a los resultados y la eficacia obtenida. Se realizó un estudio descriptivo utilizando un cuestionario con preguntas cerradas a una muestra representativa compuesta por 65 empleados del sector Marketing y Programación de una empresa de telecomunicaciones multinacional. Encontraron que efectivamente a través del trabajo en equipo se obtenían mejores resultados ya que se canalizan los esfuerzos en una misión y visión compartida para el alcance de un objetivo en común, incrementando la eficiencia.

Encontraron que de la muestra, el 67% reconocía que siempre existía un líder; 62% reconoció que los objetivos están claros y aceptados por todos donde solo el 5% del total mencionó que a veces; evidenciaron que el líder siempre establece normas y tareas claras para todos donde toda la muestra se presente aceptable (50% mencionó que siempre, 50% bastantes veces); 50% de los encuestados respondió que bastantes veces la comunicación es clara y fluida entre los miembros del equipo y entre las áreas de la empresa; 88% de la muestra evidenció que las decisiones se toman en consenso lo que facilita el desempeño de las actividades; respecto a la recepción de críticas de forma positiva se evidenció que la mitad de los encuestados respondió que siempre se expresan los conflictos de forma abierta y debatiendo las diferencias, aunque el 33% de la población afirmó que bastantes veces y el 17% algunas veces evidenciaba esto; cuando se preguntó por si era mejor trabajar solo, el 67% de la población objeto que nunca sería mejor trabajar solo pues dificulta el desarrollo y consecución de objetivos mientras el restante expresó que en algunas ocasiones era lo más práctico. Respecto a la opinión de que si se logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades contrapuestas pero enfocadas en un objetivo el 67% de la empresa evidencio que siempre facilita la eficacia el combinar habilidades, el otro 33 % dijo que bastantes veces. Es decir que toda la muestra está de acuerdo con que la unión de fuerzas y habilidades facilita la elaboración de trabajo. Respecto a las últimas dos categorías el 50 % de la población evidenció que sienten motivados para organizar el trabajo en equipo y que el entorno es adecuado para llevar el trabajo en equipo, mientras que el otro 50% se representa con que bastantes veces se motiva para organizar el trabajo en equipo y que bastantes veces el entorno es adecuado para llevar un trabajo acabó (Díaz, López & Esquivel, 2019).

En la investigación de Enríquez (2016) de tipo cuantitativa y de tipo descriptiva, se planteó como objetivo identificar cómo el trabajo en equipo mejoraba el clima organizacional. Se reunió una muestra de 30 personas entre los 18 y 40 (60% de la población) del Hotel del Campo de la ciudad de Quetzaltenango. Se aplicó un instrumento con preguntas con opciones de si, no y porque para determinar si el clima organizacional tiene relación con el trabajo en equipo. Encontró que el 80% manifestaron un sentido de pertenencia con el equipo, algo indispensable y necesario para el bienestar común como para un buen servicio al cliente. Cuando se les preguntó sobre la eficacia del trabajo en equipo, el 100 % respondió que sí ya que era indispensable a pesar de la existencia de ciertas situaciones donde no era tan fácil, pero mediante la comunicación se lograba. Un dato importante fue la percepción del jefe respecto a su flexibilidad y accesibilidad, la mayoría respondió que en un 70 % si era flexible las peticiones mientras que el 30% respondieron que no debido a que en algunos momentos se

encuentra ocupado y no responde. Se determinó que el trabajo en equipo en esta organización favorece el clima organizacional por medio de los aportes de sus integrantes donde juegan un papel importante la comunicación, confianza, satisfacción, grado de cohesión y calidad de liderazgo, también se halló que los factores que afectan el trabajo en equipo son el ruido, espacio, temperatura, iluminación y factores de comodidad.

En la investigación de Leiva (2014) se realizó un diagnóstico respecto el trabajo en equipo de docentes en una institución de educación primaria en la cual tomaron a la población en total. Encontraron que no presentaban un buen manejo de tiempo, una mala planeación de clases y actividades, comunicaciones deficientes y dificultades para establecer relaciones interpersonales. Para ello se propuso implementar espacios para realizar diferentes reuniones y jornadas pedagógicas en los cuales se llegarán a acuerdos y compromisos en equipo con el fin de ir evaluando periódicamente los acuerdos, los medios, estrategias de cambios y la conciencia del valor colectivo. Se implementan cronogramas de reuniones, reuniones rápidas para problemáticas presentadas y una reunión semanal con el equipo de trabajo donde se designen los roles y labores (se plantea un directivo docente quien garantiza la claridad de solución de problemas; establecer contacto con los docentes; asignar tareas, los tiempos y la coordinación en la solución de la tarea) además de una actividad lúdica semanal con los docentes para incentivar el trabajo en equipo mediante dinámicas de grupo e individuales.

En el trabajo de Rojas, Jaime y Valencia (2018) utilizaron una muestra compuesta por estudiantes de posgrado de la facultad de minas de la Universidad Nacional de Colombia de la cual armaron tres grupos. Grupo uno compuesta por 43 estudiantes, grupo dos compuesta por 38 estudiantes y grupo tres compuestos por 45 estudiantes con el fin de realizar una actividad llamada “juego E 3” para mirar la eficacia, eficiencia y efectividad en los equipos de trabajo a partir de las variables anteriormente mencionadas. La actividad constaba de construir la torre más alta con pitillos y palillos con la menor cantidad de materiales en un tiempo establecido, y lograr que la torre construida se sostenga por sí sola. Se evidenció que el trabajo en cada equipo se presentaba diferentes perspectivas internas considerando los factores como la solidez y optimización de recursos; para algunas personas era más importante la efectividad que la eficiencia que la eficacia y el viceversa donde el diálogo y la sede jugaron un papel importante.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un servicio de capacitación para el fortalecimiento y desarrollo de competencias (liderazgo transformacional, influencia y trabajo en equipo) mediante la utilización de actividades didácticas y reflexivas, dirigidas al sector salud, específicamente para entidades prestadoras de servicio de salud.

Objetivos Específicos

1. Identificar las necesidades de las competencias en las entidades prestadoras de salud en la localidad de chapinero.
2. Facilitar el conocimiento sobre las competencias desde una perspectiva teórico-empírica
3. Desarrollar un servicio para la capacitación, fortalecimiento y crecimiento de competencias en prestadoras del servicio de salud para el decremento en los números de PQRD
4. Desarrollar en los clientes conductas relacionadas a las competencias, que permitan realizar respuestas adaptativas y prestar un mejor servicio en las prestadoras de servicios de salud

Método

Estudio de mercadeo

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un estudio de mercado para ofrecer Castellum en las entidades prestadoras de servicio de salud de chapinero a partir de las necesidades y pertinencia, identificando los criterios demográficos, comportamentales, competencia, mercados y canales de distribución.

Objetivos específicos

1. Identificar los elementos, características y especificaciones del producto que correspondan a las necesidades del cliente.
2. Identificar los aspectos de segmentación demográficos y comportamentales de los clientes para ofrecer el servicio.
3. Establecer el precio apropiado del servicio con el fin de competir con los existentes en el mercado y la metodología más apropiada para su aplicación.
4. Establecer e identificar los canales de distribución acostumbrados para este tipo de servicio.

Descripción del producto

“CASTELLUM DE VIE” es una empresa que se especializa en capacitar al personal de las instituciones prestadoras de salud (EPS) sobre el fortalecimiento de liderazgo, trabajo en equipo e influencia (competencias) por medio de programas de intervención didáctica (metodología recreativa) y reflexiva con el objetivo de aumentar el desarrollo y desempeño efectivo en las instituciones tanto de líderes como de subordinados.

La capacitación está constituida a partir de 5 momentos organizados secuencialmente y estructurados con el fin de facilitar el aprendizaje, desarrollo y formación de las competencias objetivo. Estos momentos son la apertura, explicación, el desarrollo de actividades (7 actividades), cierre y valoración de la capacitación. En el primer momento, la apertura, se da la bienvenida y se presentan los diferentes facilitadores y la temática a abordar a lo largo de la capacitación. Posteriormente a ello, se pasa al segundo momento, en el cual se realiza una

educación acerca de las competencias, las competencias objetivo y sus definiciones, todo esto acompañado de material audiovisual. En el tercer momento se inicia el desarrollo de actividades, en este se realizan un total de 7 actividades iniciando con 2 actividades rompehielos (actividad naufragio del barco y construir una historia) con el fin de crear una zona confortable para el trabajo a partir de la confianza y la relajación con el juego, rompiendo con la ansiedad e incertidumbre. Luego de realizar las dos actividades rompehielos se pasan a las actividades de formación y desarrollo de competencias, lo cual consta de 5 actividades en total (te lo vendo, comunicación asertiva, juegos de rol, la máscara neutra y líder del pelotón). Estas actividades están diseñadas a partir de un marco teórico empírico donde los elementos más importantes fueron condensados en las diferentes actividades para la capacitación de cada competencia blanda. Paralelo al desarrollo de estas actividades, se dará un espacio reflexivo para conocer la percepción de las personas respecto a la importancia, los pro y contras, debatir y compartir ideas. Al finalizar las actividades, se pasa al cuarto momento, en este momento se da el cierre a la capacitación, dando una conclusión general de las diferentes actividades y una retroalimentación general de las competencias y su importancia, dando un principal énfasis en el reforzamiento de la importancia de estas en el mundo globalizado actual. Se dará un espacio para resolver dudas, se darán los últimos tips y se cerrará la capacitación, dando paso al último momento 5, el cual es la valoración. En este se darán diferentes hojas de papel para que puedan asignar un valor y una retroalimentación a la capacitación, justificando su valoración.

Nombre y logo

Castellum de Vie es una metáfora de la meta y objetivo que se desea conseguir mediante el servicio de capacitación. La palabra Castellum proviene del latín y significa castillo o fortaleza. Y de Vie proviene del francés y significa de vida. El nombre de la empresa va concorde a la idea base del servicio. Crear una fortaleza personal para la vida tanto laboral como personal. En la figura 1, se encuentra el logro y nombre de la empresa.



Figura 1. Logo de la empresa. Elaboración propia.

El logo identifica la imagen de una fortaleza o castillo, plasmando la idea y objetivo de crear un castillo personal de habilidades y conocimientos para la vida. Pues a partir de como creamos nuestro castillo, podemos superponernos y enfrentarnos a la vida laboral y personal ya que entre más preparados estemos, más posibilidades de éxito tendremos.

El logo maneja el color dorado que transmite merito, lujo y fidelidad, el color negro proporciona poder y elegancia y el color blanco, color que se identifica y se asocia con la pureza, claridad, esperanza y luminosidad. La combinación de colores tenía el fin de proyectar elegancia, merito e iluminación.

Producto básico

Castellum es un servicio que satisface la necesidad social, de reconocimiento, de confianza y de autorrealización. Al desarrollar competencias (liderazgo, trabajo en equipo e influencia) en las personas obtendrán un repertorio de conductas que les permitirá aumentar su red social, ser reconocidos como parte de algo, aumentar su confianza y permitir que se sientan autorrealizados mediante la formación de profesionales integrales. Esto a su vez, fortalecerá e incrementará la productividad, el clima organizacional y la creación de una marca empleadora, promoviendo la salud en el trabajo y una menor rotación de personal. Los beneficios más destacados son:

- 1) Confiabilidad del servicio, pues fue realizado a partir de una base teórico-empírica y un asesoramiento con un psicólogo profesional en el área organizacional.
- 2) Mejoramiento del clima organizacional y el servicio prestado a los clientes de nuestros clientes
- 3) Incremento en las habilidades y desenvolvimiento organizacional y personal
- 4) Fortalecimiento de aptitudes en los beneficiados por el servicio para ser agentes de cambio interno reflejado en el desempeño laboral y en la vida personal

Producto real

Empaque: Castellum se presenta en un portafolio el cual contiene propuesta de horarios, actividades, materiales, presupuestos, tiempos y lugares en los cuales se realizan las capacitaciones.

Características: Castellum se basa y se desarrolla desde una línea teórica y empírica que permite construir un producto fiable, el cual toma en cuenta cada una de las variables sociodemográficas de los potenciales clientes. Adicionalmente, se tomarán en cuenta algunos manuales para la ejecución de un plan interventivo y sistemático de las siguientes competencias: liderazgo, trabajo en equipo e influencia, teniendo un enfoque didáctico el cual

permita establecer un proceso constructivo, flexible y adaptativo frente a las diferentes circunstancias y características de los potenciales grupos a los que se le aplicará el producto.

Calidad: Castellum cumplirá las expectativas del cliente al fomentar y desarrollar las competencias en sus sitios de trabajo para el desarrollo y actualización del personal, mejorando el clima organizacional, creando una marca empleadora y generando menor rotación. Aumentando los índices de desempeño laboral.

Producto ampliado

Castellum les dará a las empresas de sector salud las herramientas necesarias para garantizar que el proceso continúe. Para ello se les dará 4 meses de garantía, que incluye visitas a las instituciones para la reunión con gerentes, psicólogos organizacionales y jefes de área de la empresa de sector salud con el fin de promover oportunidades de mejora respecto a las deficiencias que se presenten y cumplir con los objetivos de las capacitaciones. Además, quien realice las capacitaciones deberá asistir 3 veces a realizar seguimiento y si es necesario, reintervenir o rediseñar el programa para promover el aprendizaje de nuevas herramientas y conductas.

La EPS se encarga de promover la afiliación al sistema de seguridad social siendo netamente administrativo y comercial dentro de las cuales se encuentran alrededor de 40 eps.

Criterios geográficos

A continuación, se mostrarán las EPS que se encuentran a nivel Bogotá y a nivel chapinero.

Se escogió la localidad de Chapinero debido a la cercanía que tiene con la Universidad Católica de Colombia y por ser un punto estratégico.

Bogotá EPS

Las EPS que se encuentran en Bogotá son la Compensar, Coomeva eps, Coosalud, Famisanar, E.P.S Sanitas s.a, Nueva e.p.s s.a, Salud total eps, Servicio occidental de salud s.a s.o.s, Aliansalud, Sura, Asmet salud, Comparta eps-s, Convida eps, E.P.S Unicajas-comfacundi, Capital salud, Medimas, Ecoopsos, Savia salud eps y Nueva eps. Como se identifica en la figura 2.

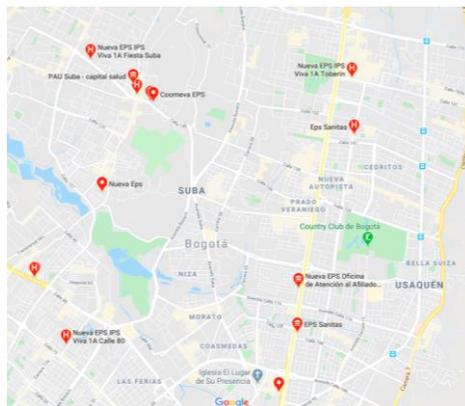


Figura 2. Ubicación de EPS Bogotá

Chapinero EPS

En la localidad de Chapinero se puede encontrar las EPS Compensar, Coomeva eps, Coosalud, Famisanar, Salud total, Servicio occidental de salud, Aliansalud, Asmet salud, Nueva eps, Capital salud, Sura, Unicajas-comfacundi y Sanitas, como se identifica en la figura 3, figura 4 y figura 5.



Figura 3. Ubicación de EPS Chapinero



Figura 4. Ubicación de EPS Bogotá Chapinero



Figura 5. Ubicación de EPS Bogotá Chapinero

Criterios demográficos

Castellum va dirigido a la zona urbana de Bogotá, a todas las EPS, la cual según el ministerio de salud (2013) es una entidad promotora de salud que presta un servicio obligatorio a los beneficiarios. Ahora bien, en Bogotá según la superintendencia nacional de

salud indica que existen alrededor de 40 eps con el fin de que adquieran la capacitación tanto para sus propios empleados como para que la presten a empresas y beneficiarios. La edad va desde los 18 años hasta los 65 años, incluyendo toda clase social, estilo de vida, género y personalidad Buscamos encontrar lealtad a la empresa.

A continuación, se muestra en la tabla 1 las EPS que se encuentran a nivel Bogotá con su respectivo número de afiliados y número de PQRD (peticiones, quejas, reclamos y denuncias), debido a que es necesario saber el funcionamiento y el servicio que tiene cada una de las empresas, pues esto podría ser un indicador de las falencias a nivel ejecutivo y administrativo que se puede llegar a tener en el trabajo.

Tabla 1.

Número de afiliados por EPS y PQRD. tomado de Supersalud (2020)

EPS	TOTAL AFILIADOS	PQRD
Compensar	1'744.180	2.760
Coomeva	1'667.317	5.979
Coosalud	25.954	1.202
Famisanar	2'418.989	4.111
EPS Sanitas	3'467.462	4.016
Nueva EPS	4'477.315	9.039
Salud total EPS	3'417.603	4.905
Servicio occidental de salud	842.520	2.068
Aliansalud	236.941	368
Sura	3'840.965	3.517
Asmet	1'880.954	1.234
Comparta EPS	1'539.096	1.130
Convida EPS	521.377	1.302
EPS Unicajas-comfacundi	183.237	323
Capital salud	1'107.342	2.640
Medimás	1'986.990	7.731
Ecoopsos	324.752	397
Savia salud EPS	1'675.366	1.964

Segmentación psicográfica

Una de las primeras características que se deben tener en cuenta en la segmentación psicográfica es el tipo de población que trabajan estas instituciones, por ende, en el régimen subsidiado, según el decreto 132 de 2010 indica que el régimen subsidiado es aplicable solamente a poblaciones en pobreza y vulnerabilidad. Adicionalmente, en el régimen contributivo acorde al decreto 3115 de 2005 y decreto 2313 de 2006 estipula que todos los trabajadores tanto independientes como no independientes deberán estar afiliados al régimen contributivo.

Las EPS están regidas por la ley 1122 del 2007, en la cual se estipula que todas las instituciones prestadoras de salud deberán tener en cuenta criterios como los económicos, socioeconómicos, condiciones de mercado, epidemiológico y financieros de la población. Esto quiere decir que la afiliación y los planes complementarios en una EPS depende de diferentes variables como el estrato y el ingreso en salarios mínimo vigentes acorde a lo estipulado en el acuerdo 260 de 2004 y acuerdo 030 de 2011.

Tomando como referencia el número de peticiones, quejas, reclamos y demandas, se evidencia que, en el sector de chapinero, existe una proporción significativa de PQRD de 41.015 (Ministerio de salud, 2020). Esto hace evidente que las EPS están presentando falencias en la prestación del servicio. Falencias originadas por una mala prestación del servicio.

Las expectativas a cumplir es disminuir el número de PQRD a partir desde la intervención interna desde cada EPS mediante la capacitación y el mejoramiento del servicio prestado a partir del cambio estructural interno.

Criterios comportamentales

Nuestros clientes de EPS requieren de aspectos de clima organizacional, en donde está relacionado la interacción eficiente entre jefe-subordinado. Cada vez que se ven demasiado afectados, permite que se mantengan leales a sus empresas que les cubren sus necesidades. Además, estos tipos de necesidades benefician a las EPS ya que les permite mejorar las relaciones entre compañeros y superiores/subordinados.

El producto es de una gran frecuencia de uso, pues las capacitaciones al personal son constantes y por medio de vendedores, asesores y redes sociales, buscaremos constantemente en mostrar el producto.

Mercado potencial

El mercado potencial al cual va dirigido el servicio está compuesto por organizaciones de salud y entidades gubernamentales a nivel nacional relacionadas a la prestación de servicios de salud en el trabajo.

Mercado meta

Al ser Bogotá nuestro mercado meta es de suma importancia identificar las EPS que se pueden encontrar en Bogotá. En la total superficie existen 55 EPS según la superintendencia nacional de la salud. A las cuales podemos ofrecerles el servicio para la capacitación de las competencias (Ministerio de salud, 2020).

Mercado objetivo

EPS de la zona Chapinero Compensar, Café salud, Famisanar y Sanitas las cuales tiene una mayor presencia y sucursales.

Canal de distribución

La distribución se realizará mediante redes sociales, asesores y vendedores que publicitaran tanto los servicios a prestar como una explicación total de lo que realizaremos. Se realizará capacitaciones para que puedan presentar el portafolio de las diferentes actividades y flexibilidades de estas.

Competencia directa

- **Educación biz:** Instituto dedicado a brindar programas presencial o virtualmente, capacitaciones y desarrollo en diferentes áreas de negocios. La oferta profesional busca primordialmente potenciar las habilidades principalmente en el negocio (Educación biz, 2014).
- **Professional education:** Es una página web que se especializa en dar cursos a profesionales sobre el área de negocios y diferentes aspectos organizacionales (Professional education).
- **Talent & you:** Una página web conformada por un equipo completo de profesionales, los cuales se especializan en cursos que van dirigidos a la formación de diferentes habilidades directivas que se necesitan en una organización (Talent & you).

Competencia indirecta

- **LauraCoaching:** Es un tipo de entrenamiento ejecutivo que busca diferentes objetivos dependiendo de las necesidades que se encuentren, esta página web se fundamenta en diferentes en el desarrollo de coaching, primordialmente en el marco organizacional (LauraCoaching).

- **Business School:** Es una página que se especializa en la formación de liderazgo y coaching teniendo como principal referente las áreas de la organización, manteniendo unos programas en donde se desarrollan en un tiempo determinado (business school).

DOFA

En la table 2 se encuentra el análisis DOFA. Este se realizó con el fin de analizar las características internas del proyecto y las situaciones externas para plantear estrategias hacia cara al futuro.

Tabla 2.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	
Debilidades	Oportunidades
1. No se cuenta con los recursos suficientes para una mayor apertura de mercadotecnia que permita la promoción del servicio en las demás localidades de Bogotá.	1. Creciente demanda para el mejoramiento del clima y el desempeño de los trabajadores y directivos en cuando a su formación de habilidades directivas, trabajo en equipo e influencia en la construcción de una mejora estructural laboral.
Fortalezas	Amenazas
1. Base teórico-empírico que sustenta la metodología recreativa y reflexiva y la pertinencia e importancia de las competencias.	1. Existen varias empresas dedicadas a la formación y al desarrollo de programas en competencias, lo que puede que afectar la oferta del servicio presentado
2. Facilitadores altamente capacitados para realizar las capacitaciones y las diferentes actividades (manejo teórico-practico)	2. Existe desconocimiento sobre las competencias
3. Servicio que permite el contacto directo con la empresa y sus trabajadores	

Análisis Costos y Gastos

El análisis financiero del servicio de capacitación tuvo en cuenta los siguientes aspectos: horas de trabajo, hora de consultoría profesional, materiales e insumo tanto en el diseño como en la ejecución de la capacitación, impuestos, excedentes y reservas.

Tabla 3. Costos, gastos y valor del servicio

Concepto	Valor
Total diseño del servicio*	11'500.000
Diseño del servicio valor hora (120.000 pesos), # horas invertidas (80 horas)	9'600.000
Horas consultaría profesional (150), # horas invertidas (10 horas)	1'500.000
Materiales e insumos de diseño (2 elementos)	400.000
Total ejecución del servicio*	4'542.800
Horas consultor junior (120.000 pesos), # horas invertidas (10 horas)	1'200.000
Materiales e insumos para la ejecución (10 elementos), #valor de los materiales e insumos (334.280)	3'342.800
Costos no operacionales / costo administrativo del 15%	2'406.420
Impuestos del servicio en un 19%	3'048.132
Excedentes del servicio de un 25%	4'010.700
Reservas del 10%	1'604.280
Costo total del producto:	27'112.332
Valor hora a cobrar a partir del número de horas del servicio (28 horas)	968.298

Nota: Los conceptos acompañados de un asterisco (*) son el total del diseño y de la ejecución del servicio, por ende, no se suman.

Resultados

CAPACTICACION “COMPETENCIAS, UN MEJORAMIENTO PARA MI Y MIS COMPAÑEROS”

El servicio de la capacitación lleva como nombre “*Competencias, un mejoramiento para mí y mis compañeros*”. Fue diseñado a partir de diferentes momentos, actividades, tiempos, materiales y objetivos. Todas las actividades a continuación fueron realizadas a partir de un sustento teórico-empírico que apoya las actividades.

En la tabla 4, se encuentra toda la información pertinente sobre el nombre de la capacitación, sustento teórico del cual se basó para las diferentes actividades y proceso de aplicación y la justificación.

Tabla 4.
Estructura de la capacitación, sustento teórico

Estructura de la capacitación

Nombre: “Competencias, un mejoramiento para mí y mis compañeros”

Sustento Teórico

Según Méndez & Gabriel (2013), a lo largo de la historia existen varias teorías que explican el liderazgo dentro de las cuales está la teoría conductual, la cual explica el fenómeno del liderazgo como todos los comportamientos que permiten a las personas subir escalafones ejecutivos y tener una influencia sobre el comportamiento de las personas.

La teoría de Blass (1998) como se citó en Méndez y Gabriel (2013) en la cual se enfatiza la existencia de tres diferentes estilos de liderazgo transformacional, el transaccional y el Laissez Faire. El primero, implica que los comportamientos del líder se centren en la capacidad que se tiene para motivar a las personas, transformando sus puntos de vista de los hechos y fomentados desafíos al trabajador, de tal forma que le dé un sentido más allá del laboral a la meta u objetivo planteado por la empresa. En segundo lugar, el liderazgo transaccional es tratar de motivar al trabajador por medio de los beneficios que se les dan a los trabajadores gracias a los logros que realicen. En tercer lugar, el liderazgo laissez faire se caracteriza porque la principal fuente de control no venga del subordinado, pues les permite a los trabajadores tomar las decisiones de una manera mucho más autónoma. (Méndez & Gabriel, 2013).

La influencia positiva es importante en la claridad de los objetivos organizacionales y la satisfacción laboral que en parte apoyan al liderazgo compartido. Si en la influencia se presenta un enfoque más participativo, las personas son más persuasivas al momento de ofrecer un favor,

o, en otros términos, mantener una comunicación asertiva. Siendo así, podemos decir que la influencia se basa en expresar un conjunto de ideas de manera que se integren componentes como el emocional, comportamental y lógico para así, motivar inspirar o cambiar un punto de vista. Esto se desarrolla mediante un conjunto de herramientas lingüísticas (proxemia, para lenguaje, cualidades fónicas, reacciones emocionales y elementos cuasi-léxicos) que permiten influir en el discurso claro y preciso por medio de la transmisión y su desarrollo. Todo esto se realiza con el objetivo de generar confianza en las otras personas y crear marcos de pensamiento como una herramienta en la mediación de negocios, grupos de interés, academias, entre otros. (Lario, 2019; Mancera, 2018; Brown y Fanning, 2019; Masal, 2014)

Por el lado del asertividad, está nos permite comunicar de manera clara y objetiva nuestro punto de vista, nuestros deseos o nuestros sentimientos, con honestidad y respeto, sin menoscabar, ofender o herir al otro o a sus ideas u opiniones. La comunicación asertiva influye positivamente en nuestra relación con los otros tanto a nivel personal, con nuestra familia, pareja y amigos, como laboral, con nuestros compañeros de trabajo, nuestro jefe, o con nuestros clientes o proveedores. Está asociada a la inteligencia emocional y a la capacidad para comunicarse de manera armoniosa y eficaz con los demás (Coelho, 2019).

El trabajo en equipo se define como un conjunto de personas las cuales comparten objetivos, metas, responsabilidades y actividades de forma coordinada en las cuales se debe tener en cuenta las diferencias físicas, psicológicas, sociales, espirituales e históricas de los miembros (Lopez, 2016). En este se requiere de la utilización de recursos propios, tanto internos como externos, de conocimientos, habilidades y aptitudes que permiten una adaptación, desarrollo y acoplamiento para alcanzar en conjunto una meta en una situación o contexto determinado (Torrelles et al, 2011).

Según Salas et al. (2000) el trabajo en equipo se compone de principios básicos, componentes básicos y mecanismos de coordinación que permiten la creación de un trabajo en equipo coordinado, eficiente y mecanizado.

Para Ayestarán et al. (2005) se debe desarrollar competencias básicas que permitan un adecuado trabajo en equipo, estas competencias se pueden adquirir y desarrollar a partir de los ciclos de calidad (PDCA), ciclo de la innovación (IDEA), ciclo de la sinergia (CNCS) y ciclo de la creatividad grupal (SENTIR) que permiten un desarrollo óptimo del trabajo en equipo.

Justificación

La presente capacitación “Competencias, un mejoramiento para mí y mis compañeros”, está dirigido a una población laborante del sector salud, específicamente EPS, entre los 18 y 50 años, con el fin de promover, desarrollar y fortalecer las competencias en su ambiente laboral. Las herramientas y ejercicios brindados se desarrollarán en un sitio especificado tanto por la empresa como por los capacitadores. La importancia de desarrollar y fortalecer estas competencias en el mundo competitivo actual es de suma importancia, pues son indicadores de éxito laboral.

En la tabla 5 se encuentra los objetivos tanto generales como específicos de la capacitación, las preguntas reflexivas que se pueden ir realizando a partir de las temáticas y el desarrollo de la capacitación, la duración total de la capacitación y los ejes temáticos principales a abordar en la capacitación.

Tabla 5.

Objetivos, preguntas reflexivas, duración de la capacitación y temáticas

Objetivos	
<p>General</p> <p>Fomentar, desarrollar y fortalecer las competencias de los diferentes participantes mediante la utilización de actividades didácticas y reflexivas.</p>	<p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar brevemente qué son las competencias y su importancia • Explicar las competencias y reconocer los aspectos básicos de estas • Reconocimiento y manejo de las competencias • Aprendizaje y moldeamiento de conductas asociadas a las competencias • Promover la utilización de las competencias • Implementar estrategias para el manejo de situaciones en presión, en el trabajo
<p>Preguntas reflexivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué piensas de lo que se ha dicho? 2. ¿Hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo? 3. ¿Qué más podrías agregar a esta solución? 4. ¿Para qué crees que sirve la actividad? 5. ¿Cuáles son los Pro y Contra de lo que hemos hablado? 6. ¿Qué otras posibilidades de respuesta o forma de hacer las cosas propondrías? 7. ¿Tiene sentido lo que hemos explicado en relación a las actividades? 8. ¿Qué has aprendido? 9. ¿Qué has aprendido de ti mismo? 	
<p>Duración</p> <p>130 minutos</p>	
<p>Temáticas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Influencia 3. Trabajo en equipo 	

En la tabla 6 se encuentra la primera parte de la metodología donde se describe los momentos de la capacitación, la descripción de estos, los tiempos por actividad, los materiales necesarios y los objetivos a lograr en cada actividad

Tabla 6.

Metodología y descriptores de la capacitación. Apertura, introducción y explicación

Metodología				
Momentos de la capacitación	Descripción	Tiempos de las actividades	Materiales y elementos necesarios	Objetivos a lograr en la actividad
Apertura e introducción	Se realiza la bienvenida y la presentación de los facilitadores mediante una breve presentación de cada uno. Posteriormente se presenta el taller y la agenda a realizar a lo largo de la capacitación.	5 minutos	-Diapositivas	Establecer un primer contacto con los participantes y presentar a los capacitadores
Explicación	Se realiza la psicoeducación acerca de las competencias, su importancia, definiciones y características. Además, se apoya de la utilización de material audiovisual como videos	30 minutos	-Diapositivas	Educar acerca de las competencias, la importancia de estas y dar un espacio reflexivo y de opinión para hablar de estas.

En las table 7 se encuentran las primeras actividades, las actividades rompe hielo, estas tienen la finalidad de incentivar la disposición y asistencia del participante a la capacitación disminuyendo la ansiedad e incertidumbre. Además de ello, busca generar un espacio de trabajo, confianza y preparación para consolidar un equipo de trabajo optimo

Tabla 7.
Actividades rompehielo

Momentos de la capacitación	Descripción	Tiempos de las actividades	Materiales y elementos necesarios	Objetivos a lograr en la actividad
Desarrollo de las actividades rompehielo	<p><i>Actividad Naufragio del Barco</i></p> <p>Se les pedirá a los participantes que se ubiquen alrededor del facilitador, a la señal se formarán grupos de 2, 4, 6, o más integrantes, según la orden dada por el conferencista. Quedarán eliminados aquellos que no alcanzaron a formar grupos con el número exacto de participantes, anunciado por el facilitador. La actividad se desarrolla así:</p> <p>¡Atención!, el comandante de la tripulación informa que el barco va a naufragar y que la única forma de salvarse es formando grupos de cinco personas. Luego, el facilitador dará otra orden para que formen hileras de seis, círculos de ocho, y así sucesivamente, tratando de variar las formas de integrar el grupo de participantes. La actividad finaliza cuando sólo quede un jugador que ha cumplido con todas las condiciones dadas</p> <p><i>Actividad construir una historia</i></p> <p>Se les pedirá a los participantes que se sienten formando una ronda. El facilitador dice una palabra y, los participantes deben ir agregando cada uno una palabra y en esta forma hacer una frase. El jugador que tiene el turno debe repetir –recordando– toda la frase y agregar una palabra final. Quienes no recuerdan la frase o no recuerdan la palabra rápidamente, pierden.</p>	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> -Diapositivas -Pelotas de plástico -Silbato -Micrófono y equipo de sonido 	<p>Crear una zona confortable para el trabajo, rompiendo con la ansiedad a la incertidumbre y creando un espacio de confianza y juego para la relajación.</p>

En la tabla 8 se encuentra las primeras actividades encaminadas a fortalecer, desarrollar y fomentar competencias. Estas primeras van enfocadas a la competencia de influencia y consta de dos actividades que usan principalmente el dialogo.

Tabla 8.

Actividades de influencia

Momentos de la capacitación	Descripción	Tiempos de las actividades	Materiales y elementos necesarios	Objetivos a lograr en la actividad
Desarrollo de las actividades de influencia	<p>Te lo vendo Se realizará un ejercicio en el que cada uno tendrá que vender un objeto. La persona debe buscar las habilidades que necesite para poder influir en otros y así vender su objeto. Ganan aquellos que logren vender más rápido</p>	10 minutos	-Diapositivas -Objeto personal -Lenguaje verbal	Aplicar por medio del lenguaje la participación, persuasión, expresar ideas, integrando componente emocional, comportamental y lógico.
	<p>Taller Comunicación Asertiva Se realizará un pequeño taller sobre la comunicación asertiva, donde podamos obtener información efectiva tanto de un lado como del otro y así poder comprender de mejor manera lo que se desea comunicar.</p> <p>Por ejemplo, en una situación incómoda, como pedirle a un amigo que te devuelva el dinero que le prestaste, podría procederse de tres maneras distintas: Agresiva: se le exige que pague el dinero lo antes posible sin escuchar o admitir excusas o justificaciones, incluso se puede echar mano de insultos o de motes desagradables. Pasiva: se le dice que no importa si no puede pagar todavía, y se le insiste en que no se preocupe. Asertiva: se le recuerda que aún no ha pagado el dinero, se escuchan sus razones, y se busca redefinir una fecha en que sea posible el pago.</p>	20 minutos	-Diapositivas -Folleto de ejercicios	Utilizar de manera efectiva las herramientas lingüísticas junto a los componentes emocionales, comportamentales y lógicos. La comunicación asertiva influye en las relaciones entre pares permitiendo tener una comunicación armoniosa y eficaz.

En la tabla 9 se encuentra la actividad especializada en liderazgo. Esta actividad consta de diferentes juegos de roles con diferentes situaciones en las cuales los participantes deberán ir resolviendo junto con el facilitador situaciones problema, utilizando sus competencias como líder

con el fin de retroalimentar, fortalecer y reflexionar sobre estas partiendo de las respuestas asertivas.

Tabla 9.

Actividades de liderazgo

Momentos de la capacitación	Descripción	Tiempos de las actividades	Materiales y elementos necesarios	Objetivos a lograr en la actividad
Desarrollo de las actividades de liderazgo	Juegos de rol Inicialmente los facilitadores explicaran de manera breve las diferentes respuestas que una persona puede tener frente a una situación estresante, luego de eso se les enseñara la manera correcta para afrontar dicha situación, teniendo en cuenta el lenguaje verbal y no verbal. Posteriormente se dará paso al juego de roles en donde los facilitadores colocarán una situación específica y esta deberá ser representada por los participantes teniendo cada uno un papel específico.	20 minutos	-Diapositivas -Lenguaje verbal y no verbal -Situaciones en papeles (guiones)	Proporcionar un conjunto de respuestas asertivas que le permitan a las personas afrontar las situaciones estresantes de la mejor forma.

En la tabla 10 se encuentran las actividades enfocadas a mejorar la competencia de trabajo en equipo. Consta de dos actividades que buscan mejorar el reconocimiento emocional entre los miembros del grupo y la identificación de fortalezas y debilidades dentro del equipo.

Tabla 10.

Actividades de trabajo en equipo

Momentos de la capacitación	Descripción	Tiempos de las actividades	Materiales y elementos necesarios	Objetivos a lograr en la actividad
Desarrollo de las actividades de trabajo en equipo	Actividad la máscara neutra Se realiza un círculo entre todos los participantes y se postulará algún miembro del grupo o el mismo facilitador se encargará de ello. Esta actividad radica en colocarse la máscara y realizar la teatralización de una escena en la cual utilizando principalmente comunicación corporal deberá dar cuenta de su sentimientos, emociones y sensaciones sobre la escena que representará.	10 minutos	-Máscara neutra -Diapositivas	Reconocer emociones y sus expresiones por medio de la comunicación verbal y no verbal

<p>Actividad el líder del pelotón En esta actividad se dividen por batallones (se dan cascos con colores para cada equipo). En cada batallón se colocará un circuito de diferentes actividades y problemas. Los miembros de cada batallón deberán realizar una pequeña reunión sobre las habilidades, necesidades, competencias, fortalezas y debilidades de los diferentes soldados del batallón asignado roles y labores posibles. Gana el equipo que logre obtener la mayor cantidad de puntos en los diferentes circuitos (puntajes asignados por posición y número total de batallones)</p>	20 minutos	<p>-Diapositivas -Cascos de plástico de diferentes colores y con aspecto militar -Lápiz y hojas con problemas matemáticos -Arco, flecha y una diana de velcro -Materiales de diferente índole como cartones, escarcha, lana etc - Lápices</p>	<p>Identificación y distribuciones roles a partir de las capacidades, aptitudes y características de los compañeros de trabajo</p>
---	------------	---	--

Circuito de actividades

- Matelimpiadas
- Tiro arco y flecha
- Diseñador a tu diseño
- Crea un cuento

En la tabla 11, se encuentra los momentos finales de la capacitación. Cierre y valoración donde se realiza una conclusión y se califica cualitativamente la capacitación.

Tabla 11.

Cierre y valoración

Momentos de la capacitación	Descripción	Tiempos de las actividades	Materiales y elementos necesarios	Objetivos a lograr en la actividad
Cierre	<p>Se realiza una conclusión general sobre las diferentes actividades, reforzando esencialmente la importancia de las competencias y recordando las diferentes actividades realizadas.</p> <p>Se dará un espacio para preguntas, dudas aún no respondidas y un espacio para la retroalimentación de la capacitación y las diferentes actividades.</p> <p>Ya para finalizar se darán los últimos tips y se cerrará el taller con una actividad de reflexión sobre las competencias y su importancia.</p>	5 minutos	<p>-Diapositivas -Equipo de sonido</p>	<p>Establecer un cierre de la capacitación y momento de reflexión.</p>
Valoración	<p>A los diferentes participantes se les dará un papel en blanco en el cual deberán asignar una valoración a la capacitación y la justificación de dicha valoración, aprovechando la oportunidad del anonimato para realizar felicitaciones, quejas o recomendaciones</p>			

En la figura 6 y figura 7 se encuentra el material para la explicación y psicoeducación de las competencias, donde se acaba su definición, la importancia de estas, la definición de cada competencia objetivo (influencia, liderazgo y trabajo en equipo), momentos de reflexión, material audiovisual y tips para el mejoramiento de nuestras competencias.

COMPETENCIA

Con un conjunto de capacidades sociales las cuales facilitan el desempeño en las relaciones laborales y sociales que permiten al individuo adaptarse a diferentes circunstancias (Millien, 2017; Santos, 2017).

¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

¿POR QUÉ SON IMPORTANTES?

- MEJORAMIENTO INTERNO**: Mejoran el desempeño laboral y movilidad interna de la empresa.
- AMBIENTE LABORAL**: Fomenta un ambiente laboral efectivo y seguro.
- EXITO**: Son predictoras de éxito a nivel económico y administrativo.

¿POR QUÉ SON IMPORTANTES?

- EXIGENCIA EN HABILIDADES**: Se requiere de personas que no solo sean capaces de responder problemas técnicos o laborales, se requiere de personas que sean capaces de responder a cada una de las demandas entorno laboral.
- GLOBALIDAD**: Exigencia y demanda del mundo globalizado y competitivo que se deben reforzar y desarrollar las soft skills.

INFLUENCIA

Conjunto de ideas, con un componente emocional, comportamental y lógico con el objetivo de insinuar, motivar o cambiar el punto de vista que se tiene sobre una determinada cosa o evento de un conjunto de herramientas (Ingladakis (Manera, 2018).

ALGUNAS COMPETENCIAS

- Influencia
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

"Si quieres cambiar al mundo cámbiate a ti mismo"

—MAHATMAGANDHI

INFLUENCIA

- La influencia es la competencia con la cual mediante el uso de técnicas o elementos permite la utilización del lenguaje a nuestro favor, con el fin de que los demás actúen, piensen, sientan o vivan a favor de nosotros.
- Expandir el introducir un conjunto de ideas, con un componente emocional, comportamental y argumentativo.
- Requiere de herramientas como la prolema, argumentación, cualidades: fáticas, reacciones emocionales y elementos cuestionados.

LIDERAZGO

Capacidad que se tiene para motivar a las personas, transformando sus puntos de vista de los hechos y fomentando desafíos e trabajos de tal forma que le de un sentido más allá del labor e la meta o objetivo planteado por la empresa.

VEAMOS UN EJEMPLO

"Antes de ser líder, el éxito sólo se trata del crecimiento propio. Una vez te vuelves un líder, el éxito se define por el crecimiento de otros"

—JACK WELCH

Figura 6. Explicación de competencias, importancia de estas y exposición de influencia y liderazgo.

LIDERAZGO

Estilos de liderazgo:

- Transformacional: capacidad que se tiene para motivar a las personas transformando sus puntos de vista de los hechos y fomentando desafíos al trabajador, de tal forma que le dé un sentido más allá de laboral e la meta u objetivo planteado por la empresa.
- El transaccional: motivar al trabajador por medio de los beneficios que se le dan a los trabajadores gracias a los logros que realicen.
- Laissez Faire: la principal fuente de control no viene del subordinado, que les permite a los trabajadores tomar las decisiones de una manera mucho más autónoma (Hendricks & Gabriel, 2013).

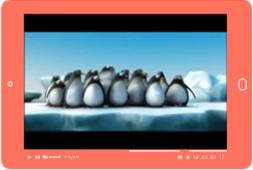


TRABAJO EN EQUIPO

Conjunto de personas las cuales comparten objetivos, metas, responsabilidades y actividades de forma coordinada en las cuales se debe tener en cuenta las diferencias físicas, psicológicas, sociales, espirituales e históricas de los miembros (Lidner, 2008).



VEAMOS UN EJEMPLO



"Las fortalezas están en nuestras diferencias no en nuestras similitudes"

—STEPHEN COVEY

TRABAJO EN EQUIPO

Es la capacidad para colaborar, formar parte de un grupo y trabajar diferentes áreas de la organización en el propósito de alcanzar en conjunto objetivos generales.

Está compuesto por:

1. Liderazgo
2. Capacidad de adaptación
3. Monitoreo mutuo del desempeño
4. Comportamientos de equipo
5. Orientación del equipo

Es necesario de cuatro ciclos para adquirir las competencias de trabajo en equipo:

1. Innovación
2. Calidad
3. Sinergia
4. Creatividad grupal



¿QUE OPINAN?

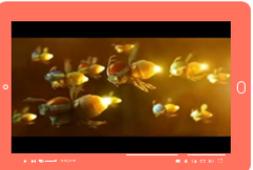


COSAS POSITIVAS



COSAS NEGATIVAS

VEAMOS UN EJEMPLO



¿CÓMO PODEMOS MEJORAR NUESTRAS COMPETENCIAS BÁSICAS?



- 1) CONOCERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)
- 1) CONOCER LAS COMPETENCIAS
- 1) PONERLAS EN PRÁCTICA
- 1) PRACTICAR CONSTANTEMENTE

HAGAMOSLO

GRACIAS



Figura 7. Se realiza la explicación de liderazgo, trabajo en equipo, se da un espacio de reflexión y tips para mejorar estas competencias, dando paso a las actividades y finalizando con el cierre.

Discusión y Conclusiones

En el presente trabajo se pudo evidenciar de forma teórico-empírica la importancia de las competencias, herramientas y estilos los cuales son necesarios en las dinámicas de las empresas, especialmente en instituciones de la salud, pues según Sarsosa & Hugo (2018) en los sectores donde más se presenta un índice alto de estrés en el trabajo debido a las características y las condiciones laborales es en el área sanitaria.

En general los estudios proporcionados en el presente trabajo demuestran el nivel de efectividad que se puede llegar si se tiene en cuenta el liderazgo transformacional, el trabajo en equipo y la influencia, pues estas variables se asocian con la satisfacción, efectividad y motivación que se construye paulatinamente al tener un cuerpo administrativo que tenga las capacidades de un líder transformacional, teniendo en cuenta la esfera competitiva en que se encuentran inmersas las diferentes empresas, pues las épocas actuales necesitan de forma imperativa nuevos sistemas que se adapten a las condiciones nuevas por las que se pasa en instituciones sanitarias.

Por otro lado, la estructura constatada en el trabajo para las diferentes actividades se construyó a partir de un diagrama documental que permitía configurar diferentes intervenciones para la adquisición de las competencias planteadas. En el trabajo se constató la importancia de la influencia y las habilidades emocionales, pues según Thomas (2016) estas habilidades permiten tener unos líderes que están preparados para las adversidades o conflictos laborales, delimitando las posibles necesidades de los trabajadores como identificando las fortalezas y debilidades que se pueden trabajar en el momento que se pide una determinada actividad laboral sin que el líder en cuestión afecte de forma negativa la efectividad en el trabajo. Adicionalmente, el trabajo construyó en base a los fundamentos de la teoría de Blass las cuales tiene algunas dificultades, principalmente en la explicación de estas habilidades en escenarios diferentes, ya que se puede tornar rígida y mecánica los elementos prácticos de esta teoría.

Además, según Syndanmaanlakka (2003) complementaron en su estudio que las limitaciones pragmáticas que tiene estos modelos suelen estar relacionadas con la intervención y la evaluación de los diferentes tipos de liderazgos que son fundamentales a la hora de aplicar cualquier actividad relacionada, pues estos estilos de liderazgos suelen ir acompañados de otros factores como elementos culturales y políticos de la organización. Asimismo, estas actividades prácticas que se desarrollan en el trabajo tienen dos papeles fundamentales dentro de la sociedad. El primero, radica en promover herramientas útiles que

se extrapolan a otras variables como el ingreso económico o la efectividad de las diferentes tareas que se les asignan a los subalternos.

El alcance de estas herramientas y competencias se corroboran a partir de los estudios realizados en países desarrollados como estados unidos, los cuales tiene unas políticas que les permite tener una flexibilidad en sus estructuras jerárquicas y sus modelos operativos en las plantas de trabajo tanto en áreas comerciales como en áreas sanitarias, particularmente en estas últimas se expone que las exigencias y las habilidades emocionales, administrativas y de gestión deben ser más visibles en los niveles superiores por lo que se han llevado a cabo diferentes programas para consolidar las habilidades directivas en estos niveles.

En otro estudio Buckner (2019) fortalece la tesis fundamental en que son necesarias las herramientas de liderazgo por medio de diferentes ayudas visuales como las diapositivas o medios tecnológicos que tengan como propósito ayudar a los potenciales jefes en su dirección con un conjunto de tutorías ligadas al trabajo en equipo e influencia. En el modelo que se presenta el autor indica la importancia de la autoconciencia frente a las diferentes reflexiones que se pueden hacer en las actividades, como adquirir y potencializar habilidades de escucha, manteniendo una actitud proactiva frente al progreso que permita la retroalimentación en los potenciales jefes para tener un aprendizaje activo en el proceso de enseñar las habilidades y herramientas de trabajo en equipo e influencia.

Con respecto a lo anterior se debe aclarar que el trabajo en la parte de los resultados se basó a partir de un modelo que le permite al participante tener una retroalimentación de cada una de las herramientas utilizadas en las actividades, puesto que termina siendo un elemento fundamental para la adquisición de las habilidades planteadas.

Finalmente, en el escenario colombiano los estudios que explican las falencias a nivel externo como interno de la empresa, afirman que dentro de las carencias existen modelos rígidos con estructuras unidireccionales que impiden una comunicación más directa con los subalternos, provocando que las habilidades directivas, el trabajo en equipo y los objetivos planteados por la empresa no se lleven a su consecución y más en entidades sanitarias, pues no construye un ambiente cultural idóneo para establecer unas relaciones de trabajo responsables y cohesivas. Por lo tanto es una necesidad de primer orden en términos organizacionales fortalecer en este tipo de entidades unos estilos de liderazgo sanos, pues por el contexto en el que se encuentra inmerso todos trabajadores ya sea de niveles superiores como inferiores las cargas laborales y estrés laboral son muy altos, por ende la promoción e intervención hacia estos sectores termina siendo de especial relevancia y más si se trata de un ambiente organizacional tan importante como las instituciones sanitarias.

Referencias

- Acuerdo 260. CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD. Bogotá, Colombia, 4 febrero del 2004.
- Acuerdo 030. CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD. Bogotá, Colombia, 28 de diciembre del 2011.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: La Trilogía, tomo 1: Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias* (1). Ediciones Granica. Disponible en: https://www.academia.edu/31490767/Martha_Alles_-_Diccionario_de_Competicencias
- Ayestarán, S., Aritza, A., Arrospide, J., Blanco, J., Davalillo, A., Marko, I., Panera, F., Tazón, M. (2005) GUÍA PARA EL TRABAJO EN EQUIPO. Universidad del País Vasco,
- Brown, T., & Fanning, K. (2019). The Joint Effects of Internal Auditors' Approach and Persuasion Tactics on Managers' Responses to Internal Audit Advice. *The Accounting Review*, 94 (4), p173-188. Disponible en: <http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=78eea51c-9bb4-495a-ae02-64ab923c2066%40sessionmgr4008>
- Buckner, E. (2019). Leadership Mentoring Needed. *Aquichan*, 19(4), 2-4
- Cerpa, Y., & Tobon, J. (2016). Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 21(1), 57-68. Recuperado de: <http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/dictamenlibre/article/view/835>
- Caruso & Salovey. (2004). *El directivo emocionalmente inteligente*. Madrid: ALGABA. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LdDONDeYWvAC&oi=fnd&pg=PA9&dq=como+desarrollar+la+inteligencia+emocional&ots=DP0st5s9Tf&sig=Njq0qPbrD4xg3KZiAa1gLv9UYE#v=onepage&q=como%20desarrollar%20la%20inteligencia%20emocional&f=false>
- Cinque, M. (2016). "Lost in translation". Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*, 3(2), 389-427.

- Cohen, E., Wasserman, A., Schlue, L., Keely, C., & Russell, A. (2020). Seeing is Believing: The Role of Imagery Fluency in Narrative Persuasion Through a Graphic Novel. *American Psychological Association*, 9 (2), 176-183. Disponible en: <http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=38608510-f83f-4322-a1a2-9e24481ad10a%40sessionmgr4006>
- Cortez, D., & Leal, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(1), 145-161.
- Decreto 132. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Bogotá, Colombia, 21 de enero del 2010
- Decreto 2313. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Bogotá, Colombia, 12 de julio del 2006
- Decreto 3115. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL .Bogotá, Colombia, 10 de octubre del 2010
- Díaz, K. D., López, J. C., & Esquivel, J. M. (2019). *Trabajo En Equipo Una Investigación Realizada En El Sector De Marketing Y Programación De Una Empresa De Telecomunicaciones Multinacional, Ubicada En El Partido De Vicente López, Con El Fin De Descubrir El Impacto Que Genera El Trabajo En Equipo.* . Licenciatura. Universidad Nacional de San Martín.
- Enríquez, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- García, M., & Izquierdo, M. (2015b). Inteligencia Emocional y liderazgo Transformacional en una muestra de Directivos Españoles: Un estudio Exploratorio. *Researchgate*, 21(1), 71–81. Recuperado de: <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/j.rpto.2016.06.003>
- Gadzhieva, N., & Sager, K. (2017). Maximizing the persuasiveness of a salesperson: An exploratory study of the effects of nonverbal immediacy and language power on the extent of persuasion. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, 83-93. Disponible en:

<http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=00642ecc-1dc8-46ed-b46f-d5bdc406b0f2%40sessionmgr4007>

- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S., & Rovira, D. (2016b). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Colegio oficial de la psicología de Madrid*, 32(3), 132–143. Recuperado de: <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/j.rpto.2016.06.003>
- Lagos, Z., De Mattos, C., & Urrutia, M. T. (2019). Competencias blandas y calidez en enfermería: Definiciones, concepción y características. *Revista Horizonte de Enfermería*, 24(1), 32-41.
- Lario, J. E. (2019). *Técnicas de persuasión y comunicación digital*. CALIGRAMA.
- Leiva, D. J. (2014). Estrategia para Fortalecer el Trabajo en Equipo de las Docentes del Nivel Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano (tesis de especialización). Universidad de la Sabana, Chía, Colombia.
- Ley 1122. Congreso de la República de Colombia. Bogotá, Colombia, 9 de enero del 2007
- López, F., 2016. *Comunicación Efectiva Y Trabajo En Equipo*. 1st ed. San Millán: TUTOR FORMACIÓN, pp.54-56.
- Luján, G., (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV-SCIENTIA*, 10(1), 24-36.
- Mancera, A., (2018). Recursos no verbales en comunicación persuasiva: Imagen, proxémica y para lenguaje. *Lengua y Habla*, (22), 135-159. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5119/511958869008/511958869008.pdf>.
- Masal, D. (2014). Shared and transformational leadership in the police. *Emerald*, 38 (1), 40-55. Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PIJPSM-07-2014-0081/full/html>
- Méndez, R., & Gabriel, A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, (15), pp. 5-11. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746001.pdf>.

- Millalén, F. (2017). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadèmeia*, 15(1), 53-73.
- Ministerio de salud (2013). Glosario. Bogotá, Colombia.: Minsalud. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Lists/Glosario/DispForm.aspx?ID=125&ContentTypeId=0x0100B5A58125280A70438C125863FF136F22>
- Ministerio de salud (2020). Cifras y Estadística. Bogotá, Colombia.: Supersalud. Recuperado de <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/cifras-y-estadisticas>
- Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, (32), 522- 528. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/339/33932805.pdf>
- Reyes, J., Núñez, A., & López, R, La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de investigación*, 42. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3761/376160247012/index.html>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(06).
- Romo, J., Palacios, P., Rodríguez, C., & López, C. (2018). Reforzamiento de las competencias blandas en la acreditación abet para la formación de líderes transformadores. *ANFEI Digital*, 8.
- Santos, C. E. O. (2017). Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas”. *Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 251-263.
- Salas, E., Burke, C. S., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339-356.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke C. S., and Goodwin, G. F. (2009). *The Wisdom of Collectives in Organizations: An Update of the Teamwork Competencies*. In E.
- Sarsosa, K. and Hugo, V. (2018). Estrés laboral en personal asistencial de cuatro instituciones de salud nivel III de cali, colombia. Universidad de la salud, 20(1)

- Soares, L., Iglesias, F., Rodriguez, I., & Lopes de Lyra, R. (2019). Persuasión at Different Levels of Elaboration: Experimental Effects of Strength, Valence and Ego Depletion.. *Trends in psychology*, 27 (2), p. 585-599. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/tpsy/v27n2/2358-1883-tpsy-27-02-0585.pdf>
- Stacey, R. D. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations*. Learning and Knowledge creation. London: Routledge
- Supersalud. (2020). *Cifras y Estadísticas*. Min de salud. Recuperado de <https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/cifras-y-estadisticas>
- Syndanmaanlakka, P.(2003). Intelligent leadership and leadership competencies : developing a leadership framework for intelligent organizations. Department of Industrial Engineering and Management Tuotantotalouden osasto. United states.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., Paris, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*, 15 (3), pp. 329-344.
- Thomas, N. (2016). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 122-31.
- Tse, H., To, M., & Chiu, W. (2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Wiley*, 57, 145-157. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21855>
- Venegas, A. (2018). Afiliación de trabajadores al sistema de riesgos laborales aumentó 3,36% interanual. *La república*. Disponible en: <https://www.larepublica.co/finanzas/participacion-de-arl-sura-en-negocio-de-riesgos-laborales-crecio-93-en-un-ano-2806916>
- Vera, M, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista academia*, 15 (1).
- Viveros, J. A. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Ed 1. Santiago-Chile: OIT, pp.1-12.
- Zerpa & Ramírez. (2013). Moralidad, empatía y liderazgo transformacional: un modelo de rutas en estudiantes de posgrado gerenciales en la universidad venezolana. *DIVERSITAS*, 9(1), 109-126.