



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR  
EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LA SEDE Y REGIONALES DEL INSTITUTO  
ESPECIALIZADO DE PROFESIONALES DE LA SALUD IEPROES.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**PRESENTADO POR  
JENNY MARISELA DIAZ ARTIGA**

**ASESOR  
MTRA. MARÍA ELENA PAZ MANZANO**

**DICIEMBRE DE 2021**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR  
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO  
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**DOCTOR JOSÉ HERIBERTO ERQUICIA CRUZ  
DIRECTOR DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2021**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

**Mtro. Mario Antonio Salinas Oliveres**  
**Presidente**

**Mtro. Jorge Emilio Aragón**  
**Primer Vocal**

**Mtro. Ricardo Ernesto Paz**  
**Segundo Vocal**

**Mtra. María Elena Paz Manzano**  
**Asesora**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Facultad de Economía

Mes: DICIEMBRE

Año: DOS MIL VEINTIUNO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciséis horas del día veinte de diciembre del año dos mil veintiuno, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LA SEDE Y REGIONALES DEL INSTITUTO ESPECIALIZADO DE PROFESIONALES DE LA SALUD IEPRODES", presentado por: LICDA. JENNY MARISELA DÍAZ ARTIGA, para optar al grado de MAESTRA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. MARIO ANTONIO SALINAS OLIVARES  
Presidente

MTRO. JORGE EMILIO ARAGÓN  
Ter. Vocal

MTRO. RICARDO ERNESTO PAZ  
2do. Vocal

LICDA. JENNY MARISELA DÍAZ ARTIGA  
Sustentante

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación es el producto de muchas horas de esfuerzo y dedicación, por lo tanto, lo dedico a:

Mis amados padres, Santos Díaz (Q.D.D.G.) y Marina Leticia Artiga de Díaz seres humanos trabajadores y emprendedores quienes, con su ejemplo, amor, paciencia y entrega, siempre confiaron en mis habilidades y destrezas. Ellos me enseñaron a no rendirme.

Mis amados hijos Naara y Andrés Linares de quienes estoy muy orgullosa por su calidad humana y a quienes debo mi vida, mi esfuerzo de superación y son el motor que mueve mi vida. Deseo dejar una huella eterna de superación en sus vidas porque siempre han depositado su confianza en mí.

A Carlos Alfredo Funes, quien con paciencia leía y corregía mis errores de ortografía, explicándome algunas reglas de escritura que desconocía.

A mis amigos inseparables de lucha académica: Julio y Vicky, quienes me acompañaron en este viaje educativo y me daban ánimos de superación aun cuando no deseaba continuar.

Finalmente, a mis compañeros de trabajo que con sus opiniones y frases de fortaleza me animaron a lograr un peldaño a la vez.

## **Agradecimientos**

Agradezco a las autoridades de la Universidad Pedagógica de El Salvador quienes a través de la Unidad de Posgrados gestionan el talento adecuado para impartir los módulos de la Maestría en Gerencia del Talento Humano enriqueciéndonos con sus conocimientos y experiencias.

A mi asesora, Maestra María Elena Paz Manzano por sus conocimientos, experiencia como psicóloga, conducción como especialista capacitadora y calidez humana con la que me acompañó durante todo este proceso, creando una sincera relación de amistad.

A las autoridades del Instituto Especializado de Profesionales de la Salud (IEPROES) por su disposición total en la cooperación y gestión de los colaboradores de la sede central y centros regionales para la realización de este estudio de investigación.

A mi familia, por la paciencia y el sacrificio de tiempo juntos.

A mi Señor Jesús por nunca rendirse conmigo dándome la salud, sabiduría, recursos económicos y valentía para concluir con este proceso. A él sea toda la gloria, la honra y el honor.

## Resumen

Mantener una sólida base de talentos es fundamental para el éxito de las empresas y su posicionamiento en el mercado. Así pues, para realizar las funciones que cada puesto de trabajo demanda, se requiere poseer las habilidades y la experiencia necesarias. Aunque las competencias técnicas son considerablemente significativas, concurren habilidades blandas o sociales específicas que los contratantes buscan en el proceso de atracción y selección de personal para sus organizaciones. En efecto, las habilidades blandas se refieren a atributos personales como estrategias para comunicarse, administrar el tiempo, trabajar en equipo o resolver conflictos, entre otras.

El liderazgo es pilar fundamental en la adquisición y práctica de estas habilidades ya que influyen la manera en que los empleados colaboran con su equipo de trabajo y esto puede influir en la notoriedad de un proceso interno porque cada colaborador debe relacionarse con otras personas en diferentes actividades, ya sea un gerente, un cliente o un compañero. Así pues, el objetivo general de esta investigación es Identificar si el Instituto Especializado de Profesionales de la Salud (IEPROES) gestiona el talento humano definiendo estrategias que desarrollan las habilidades blandas del personal de dirección, coordinación y docencia en su sede central y centros regionales.

Dentro de este marco, es vital identificar las estrategias de gestión que generan las Instituciones de Educación Superior (IES) para mejorar el desempeño de sus colaboradores tomando en consideración la práctica de habilidades blandas/ sociales en las actividades, de acuerdo con las funciones asignadas a sus puestos de trabajo, respondiendo a los lineamientos descritos en la Filosofía Institucional, Política Nacional de Salud, Política de Calidad Institucional, Perfil del Profesional de Salud y Perfil del Graduado IEPROES.

Palabras claves: habilidades blandas/ sociales, liderazgo, resiliencia, gestión del talento humano, perfil profesional, MINEDUCYT, Política Nacional de Salud, MINSAL, IEPROES.

## **Abstract**

Maintaining a strong talent base is critical to the success of companies and their market positioning. Thus, to perform the functions that each job demands, it is necessary to possess the necessary skills and experience. Although technical competencies are considerably significant, there are also specific soft or social skills that recruiters look for in the process of attracting and selecting personnel for their organizations. In fact, soft skills refer to personal attributes such as communication strategies, time management, teamwork, and conflict resolution, among others.

Leadership is a fundamental pillar in the acquisition and practice of these skills since they influence the way in which employees collaborate with their work team and this can influence the notoriety of an internal process because each collaborator must relate to other people in different activities, whether it is a manager, a client, or a colleague. Thus, the general objective of this research is to identify whether the Specialized Institute of Health Professionals (Instituto Especializado de Profesionales de la Salud (IEPROES) manages human talent by defining strategies that develop the soft skills of management, coordination and teaching staff at its headquarters and regional centers.

Within this framework, it is vital to identify the management strategies that Higher Education Institutions (HEI) generate to improve the performance of their collaborators taking into consideration the practice of soft/social skills in the activities, according to the functions assigned to their jobs, responding to the guidelines described in the Institutional Philosophy, National Health Policy, Institutional Quality Policy, Profile of the Health Professional and Profile of the IEPROES Graduate.

Key words: soft/social skills, leadership, resilience, human talent management, professional profile, MINEDUCYT, National Health Policy, MINSAL, IEPROES.

## CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	i
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	iii
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	14
<b>1.1. Antecedentes</b> .....	14
<b>1.2. Definición o planteamiento del caso</b> .....	30
<b>1.3. Objetivos</b> .....	33
1.3.1 <i>Objetivo General</i> .....	33
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	33
<b>1.4. Justificación</b> .....	34
<b>1.5. Alcances y limitaciones</b> .....	38
1.5.1 <i>Alcances</i> .....	38
1.5.2 <i>Limitaciones</i> .....	38
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	40
<b>2.1. Habilidades y destrezas del talento humano para el desarrollo de diversos puestos de trabajo</b> .....	40
2.1.2. <i>Habilidades duras</i> . .....	42
2.1.3 <i>Habilidades blandas o sociales</i> . .....	43
2.1.4 <i>Liderazgo</i> .....	52
2.2.1 <i>Estilos de liderazgo</i> .....	57
<b>2.3. Gestión del Talento Humano</b> .....	60
2.3.1. <i>Estrategias para la gestión del Talento Humano</i> .....	62
2.3.2 <i>Evaluación del desempeño</i> .....	64
2.3.3 <i>Evaluación del clima organizacional</i> .....	65
<b>2.4. IEPROES: Filosofía Institucional y Estructura Organizativa</b> .....	69
2.4.1. <i>Filosofía</i> .....	69
2.4.2. <i>Descripción de la Estructura Organizacional del IEPROES</i> .....	71
2.4.3. <i>Descripción de perfiles de puestos del liderazgo de IEPROES</i> .....	74
2.4.4. <i>Requisitos y habilidades personales listadas en los perfiles de puestos</i> .....	74
<b>CAPITULO III. METODOLOGÍA</b> .....	77
<b>3.1. Enfoque metodológico</b> .....	77
<b>3.2. Participantes</b> . .....	79
<b>3.4. Técnica de validación de instrumento</b> .....	84

3.5. Estrategia de recopilación, procesamiento y análisis de la información.....	85
<b>CAPITULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.</b> .....	89
4.1. Descripción e interpretación de resultados.....	89
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PLAN DE MEJORA.</b> .....	108
5.1. Conclusiones. ....	108
5.2 Recomendaciones.....	115
5.3 Propuesta de mejora .....	119
5.3.1. Descripción.....	119
5.3.2. Objetivos.....	120
5.3.3. Justificación.....	120
5.3.4 Propuesta .....	121
<b>REFERENCIAS</b> .....	128
<b>ANEXOS</b> .....	134
<b>Anexo N°1. Resumen evaluación del desempeño del liderazgo institucional 2018 y 2019 de la sede Central y Centros Regionales.</b> .....	134
<b>Anexo N°2. Descriptor de Puestos</b> .....	136
<b>Anexo N°3. Solicitud para la realización del trabajo de investigación.</b> .....	142
<b>Anexo N°4. Autorización</b> .....	143
<b>Anexo N°5. Solicitud para realizar entrevistas con colaboradores</b> .....	144
<b>Anexo N°6. “Cuestionario para valorar las habilidades blandas y el liderazgo en IEPROES”.</b> .....	145
<b>Anexo N° 7. Consolidado de datos recolectados en entrevistas (cara a cara y virtuales).</b> .....	150
<b>Anexo N°8. Consolidado de datos recolectados en “Guía de preguntas” convertido en cuestionario (escrito y virtual).</b> .....	160
<b>Anexo N°9. Consolidado de documentos de interés.</b> .....	171
<b>Anexo N°10. Consolidado de hallazgos según técnica.</b> .....	172

## PRESENTACIÓN

Dentro de cualquier organización o profesión, existen diferentes conjuntos de habilidades que las personas colaboradoras deben aprender y desarrollar de acuerdo con las posiciones y funciones designadas. Estas habilidades se clasifican comúnmente en habilidades técnicas o duras y habilidades blandas o sociales, y para efectos de esta investigación se tiene de referencia al Instituto Especializado de Profesionales de la Salud (IEPROES) que tiene como propósito principal la formación del personal de enfermería.

Las instituciones de educación superior formadoras del recurso de enfermería ofrecen en sus programas curriculares la capacitación técnica por competencias y la formación integral en valores, donde se contemplan las habilidades técnicas (duras), propias de esta disciplina y otras denominadas habilidades blandas o sociales, cuyo objetivo es contribuir a la formación de profesionales con gran responsabilidad social, principios y valores éticos para desempeñarse de manera eficiente en entornos laborales en constante movimiento. Atendiendo a esto, en el área de la salud, el énfasis en las habilidades blandas es fundamental debido al contacto permanente de los profesionales que laboran en hospitales y clínicas con usuarios del sistema de salud que, casi siempre buscan una respuesta efectiva a una dificultad presentada.

Dentro de este marco, el desempeño de estudiantes en formación para el área de la salud y de los profesionales, tengan o no experiencia, hace necesaria contar con autoridades y docentes competentes para que faciliten a sus estudiantes no solo el desarrollo de habilidades técnicas propias de la disciplina y el liderazgo propositivo, sino que también posean las habilidades de “aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores” (UNESCO, 2021).

De este modo las habilidades blandas o sociales son un componente crucial en enfermería porque fomentan una fuerza laboral líder, colaborativa y eficiente. El personal de enfermería sin habilidades blandas puede no interactuar adecuadamente con los pacientes y familiares, compañeros de trabajo y otros profesionales de la salud,

lo que puede poner en peligro la salud del usuario al obstruir el flujo adecuado de atención. Por lo tanto, el trabajo medular en enfermería es brindar atención de calidad y proteger los derechos del paciente de manera profesional, pues nada en la atención médica se logra con éxito sin una buena comunicación, sea esta verbal o no verbal, escrita o por señales, especialmente porque el personal de enfermería trabaja como parte de un equipo que incluye además de sus compañeros de profesión y a una diversidad de trabajadores del área de la salud que pertenecen a otras disciplinas.

No obstante, existen habilidades adicionales deseadas, de personalidad, que son necesarias cuando se trabaja como profesional de enfermería: la comunicación asertiva, trabajo en equipo, liderazgo, solución de conflictos, establecimiento de vínculos, cooperación, entre otras. De todas las habilidades mencionadas anteriormente, poder comunicarse de manera efectiva es una de las habilidades vitales en el campo de la atención en salud. Poder escuchar, comprender y explicar en términos claros a los pacientes y sus cuidadores, los procedimientos de salud, mejora la capacidad de proporcionar una atención eficaz e individualizada. La comunicación clara con los miembros del equipo y los colegas interprofesionales también es vital para fomentar una colaboración exitosa.

Por consiguiente, se requiere que el cuerpo de tutores o mentores de IEPROES a nivel nacional, dedicados a formar profesionales de enfermería, modelen la puesta en práctica de las habilidades blandas como parte de la formación integral ofrecida a la población estudiantil.

## INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta el proyecto de investigación cualitativa cuyo propósito es identificar y analizar las estrategias de desarrollo de habilidades blandas implementadas en el Instituto Especializado de Profesionales de la Salud (IEPROES), las cuales le ayudan a ejercer un liderazgo efectivo en el ámbito de la salud a nivel de su sede central en San Salvador y regionales en Santa Ana y San Miguel. Los capítulos se detallan de la siguiente manera:

Capítulo 1. “Planteamiento del Problema”, este capítulo recoge el planteamiento del problema, los antecedentes y evolución de la atención en salud e investigaciones hechas, objetivos, justificación, alcances y límites de esta.

Capítulo 2. “Marco Teórico”, incluye la teoría que explica los términos esenciales del tema, concepción, estrategias, componentes de la gestión de las personas, habilidades blandas, liderazgo en las empresas.

Capítulo 3. “Metodología”, en este capítulo se incluye el tipo de estudio, población clave para la investigación, la técnica e instrumento que recoge la información, el proceso de validación de los instrumentos utilizados, los instrumentos administrados, el ordenamiento de la información colectada y el análisis aplicado.

Capítulo 4. “Análisis y discusión de resultados”, en este capítulo se analiza la información obtenida de las opiniones de los colaboradores participantes en esta investigación sobre las estrategias implementadas por el IEPROES para mejorar las habilidades blandas de su liderazgo.

Capítulo 5. “Conclusiones, recomendaciones y propuesta de mejora”, luego de analizar los datos se procede a concluir, a recomendar oportunidades de mejora y a proponer un plan de mejora que incluye estrategias, objetivos, responsables y ejes de acción para lograr la mejora en la práctica de habilidades blandas en el liderazgo de IEPROES.

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes

En cuanto a antecedentes teóricos, en El Salvador no se ha realizado ninguna aproximación al tema de investigación con la cual se relacione la relevancia de la práctica de habilidades blandas en los profesionales de salud, en particular de enfermería; es evidente entonces, que la asimilación y puesta en práctica de estas habilidades debe darse desde la etapa inicial de la formación universitaria donde el liderazgo que guía el proceso formativo de las Instituciones de Educación Superior (IES) deben ser modelos de acción y aprendizaje para las nuevas generaciones. Resulta oportuno aclarar que existe una Política Nacional de Salud que describe el Perfil del Profesional de Salud, el cual incluye habilidades personales y técnicas que deben estar en sintonía con el perfil de los graduados de cada IES.

A nivel latinoamericano, diferentes empresas han hecho análisis sobre la importancia de desarrollar las habilidades blandas en el liderazgo, desde metodologías cuantitativas y cualitativas escudriñando las estrategias apropiadas que tengan un impacto positivo en el desempeño de los colaboradores; de forma particular desde la influencia en la gestión administrativa. Sin embargo, no se observan aproximaciones en mejorar estas habilidades en los profesionales de la salud. Entonces, es evidente que “actualmente las habilidades blandas son determinantes para potenciar la producción y rentabilidad en las empresas, entonces es necesario comprender que su práctica debe ser obligatoria en las empresas que requieren personal” (Claudio, 2019). Sin duda, los profesionales de enfermería son colaboradores de un sistema de salud que merece atención debido a la prestación permanente de un servicio necesario para la población.

De esta manera se busca obtener desempeños rentables entre los colaboradores ya que las empresas invierten recursos en la implementación de estrategias que desarrollan capacitaciones con expertos en la enseñanza de la puesta en práctica de diferentes habilidades blandas, en tal sentido, el facilitador, “desde su conocimiento especializado en temas relacionados con la educación de adultos y el dominio de herramientas modernas implementa los modelos de negocios Canvas y de

Design Thinking” (Medina & Cuneo, 2020), entre otros. En consecuencia, estas herramientas pueden ser aplicadas en una diversidad de disciplinas ya que el objetivo es mejorar el desempeño de los colaboradores.

En ese mismo sentido, se han realizado aproximaciones sobre la práctica de habilidades blandas en los perfiles de los servidores públicos (de forma general) con lo cual se busca desarrollar e implementar “un modelo para el fortalecimiento de habilidades blandas en el servidor público que permita partir de una concienciación colectiva hacia procesos sistemáticos que beneficien a la institución y a la ciudadanía” (Cordero, *et al.*, 2020), tal es el caso del IEPROES, cuya función principal es formar profesionales de enfermería, quienes prestan un servicio de utilidad pública y deben reunir las características que dicta el perfil del graduado institucional, de acuerdo con el nivel de la carrera, y el Perfil Ocupacional del Profesional de Enfermería descritos en la Políticas Nacionales de: Salud y del Cuidado de Enfermería.

De igual manera se ha realizado un estudio sobre la Evaluación de la aplicación de las habilidades blandas en educación superior, considerando que actualmente el mercado laboral “exige la presencia de habilidades blandas en sus profesionales, siendo este un cambio y una oportunidad frente al entorno para que la academia a través de la articulación del currículo fortalezca las conductas asociadas a cada una de las habilidades” (Fuentes, *et al.*, 2021). Atendiendo a estas consideraciones es valioso crear conocimiento en el área de la mejora actitudinal en los profesionales, en particular en enfermería, debido a su contacto permanente en la atención directa con el usuario del sistema de salud a nivel nacional.

En cuanto a antecedentes históricos, desde el inicio de la humanidad existen personas que tomaron el rol de la curación, siendo un ejemplo de esos los curanderos o hierberos quienes fueron populares por ser considerados como los expertos en el conocimiento de los efectos curativos de las plantas; la mezcla de este conocimiento con el misticismo de los rituales y la cercanía con las deidades los volvió “profesionales” confiables que se dedicaban a curar padecimientos. Posteriormente, no es desconocido que, debido a la organización social de las poblaciones antiguas, cada grupo poseía dentro de su estructura al encargado de cuidar y aliviar las necesidades

de los enfermos, tomando en cuenta que esto les merecía el respeto y admiración del resto de miembros. Es así como se da lo siguiente,

La medicina debió organizarse primero como chamanismo. El médico era un chamán por una preparación psicofísica rigurosa y unas tecnologías del éxtasis teniendo acceso a una realidad 'invisible', sagrada. Por eso tiene un conocimiento de la naturaleza y del orden cósmico que le convierte en sacerdote-líder, juez y médico. (Casadiegos Páez, 2015)

En tal sentido, muchos de esos conocimientos se han transmitido de generación en generación logrando que en la actualidad muchos tengan plena confianza en el uso de plantas medicinales para el cuidado de la humanidad cuando padecen algunas enfermedades; en efecto, el funcionamiento del cuerpo humano ha sido objeto de amplios estudios llegando en la actualidad a desarrollar adelantos tecnológicos y diversidad de técnicas para el manejo de diferentes condiciones de salud.

De este modo, los primeros documentos conocidos que hacen referencia a la enfermería como profesión fueron escritos durante el siglo III a. C. La historia relata que, desde hace casi dos milenios existen enfermeras, no obstante, sus habilidades y destrezas eran muy diferentes con las requeridas actualmente. Por lo general ellas vivían y trabajaban en conventos y hospitales administrados por iglesias, brindando atención rudimentaria y a menudo en condiciones de vulnerabilidad. El Imperio Romano se esforzó por construir un hospital en cada ciudad que estaba bajo su gobierno, lo que condujo a solicitar mayor cantidad de requisitos para que las enfermeras proporcionaran atención en salud junto con los galenos. Por esta razón,

Hacia el siglo V a. C. muchos sanadores se disputaban el espacio público y algunas áreas oficiales destinadas a la atención de pacientes: adivinos sanadores, purificadores, cortadores y expendedores de raíces, vendedores de medicamentos, sacerdotes, magos, charlatanes de todo tipo, parteras, enfermeros, y médicos. (Casadiegos Páez, 2015, p. 153)

Así pues, la profesión de enfermería se consideró más prominente en Europa durante la época de la Edad Media, debido al impulso de la atención médica por parte

de la iglesia católica, construyéndose uno de los primeros hospitales españoles a finales del siglo V d. C. pero su mantenimiento fue descuidado hasta que el emperador Carlomagno comenzó a restaurarlos y actualizar los suministros y equipos alrededor del siglo XII d. C. (Smith, 2017).

Un ejemplo de esto fue el cambio ocurrido en el siglo XIX, cuando la figura prominente de Florence Nightingale presionó para obtener mejores condiciones de salud y capacitación para el personal de la primera escuela de enfermería a nivel mundial, ya que, durante la guerra de Crimea (actual territorio disputado por Rusia y Ucrania), la mayoría de los fallecidos no fueron por heridas sufridas en la batalla sino por infecciones derivadas de condiciones precarias de la atención en salud.

En efecto, esta enfermera precursora a nivel mundial, quien, entregando su vida al servicio y atención de las personas desvalidas, sabía que el avance de la profesión de enfermería era fundamental para mejorar la atención médica, por lo que consideró determinante la profesionalización de esta en la adquisición de conocimientos de las diferentes ramas de la medicina y la influencia del entorno del paciente para su curación (MINSAL, 2015).

Es así como basándose en sus observaciones durante esa guerra, Nightingale escribió notas sobre asuntos que afectaron la salud, eficiencia y administración hospitalaria del ejército británico generando un informe publicado en 1858 con el cual analizó su experiencia, proponiendo reformas similares para otros hospitales militares. Su investigación desencadenaría una reestructuración total del departamento administrativo de la Oficina de Guerra Británico, incluyendo el establecimiento de una Comisión Real para la Salud del Ejército en 1857 (MINSAL, 2015, p. 108).

Sin embargo, a pesar de lo revolucionario que fue su trabajo y su posterior promoción, todavía pasarían un aproximado de 100 años antes de que la enfermería llegara a parecerse a la profesión tal como la conocemos hoy. Así, a principios del siglo XX, gran parte de la fuerza laboral de enfermería recibió capacitación en el trabajo dentro de los hospitales, desempeñando roles similares a los de aprendices por lo que a menudo era un salario bajo. “Es importante resaltar que históricamente enfermería ha

evolucionado en su práctica y conceptualización, pasando de ser humanista hasta la conformación de una profesión cuya proyección social se ha ampliado en todos los niveles de atención en salud” (Diario Oficial, 2016, p. 37).

Las afirmaciones anteriores sugieren que la enfermería y su progreso como profesión en El Salvador, desde su comienzo en 1902, ha sido parte fundamental del equipo de trabajo de los centros de salud y ha estado encaminada a dar respuesta a la necesidad de la salud de la población tanto de forma individual como colectiva. Su origen se remonta a la construcción del Hospital Nacional Rosales y a la labor esforzada de Sor María Teresa Lang, quien en 1918 concibe la idea de preparar enfermeras con la idea de brindar un cuidado humanizado de higiene y comodidad, desempeñando su labor por vocación de servicio sin obtener remuneración económica. Es así como

En 1927 se aprueba el primer plan de estudios con una duración de tres años, estableciéndose como requisito de ingreso la lectura, escritura y el manejo de las cuatro operaciones aritméticas. En la década de los 30’s la profesión adquiere un rol más relevante en la atención hospitalaria, con la introducción de mejoras técnico-administrativas en el plan de estudios, elevándose el requisito educativo de ingreso a sexto grado, obteniéndose el título de enfermera hospitalaria. (Diario Oficial, 2016, p. 38)

En tal sentido, la necesidad de tener profesionales de enfermería con un mayor conocimiento educativo se volvió una prioridad logrando llegar a que “el plan de estudios inicial duraba 3 años recibiendo formación por profesionales médicos” (MINSAL, 2015, p. 138). En consecuencia, para 1928 se logra la 1ª graduación de 7 enfermeras salvadoreñas quienes trabajaban en jornadas diarias entre 12 y 14 horas, con campos de práctica que les permitía realizar todos los procedimientos sanitarios con pacientes reales.

El entonces nuevo y moderno hospital (Rosales) se convirtió en el principal centro de salud a nivel nacional y en un centro de especialidades para la región.

También ha servido como inigualable escuela para la formación de muchas generaciones de profesionales de la salud. (Alfaro, 2019).

Al respecto conviene decir que “en 1934 se fundó en San Salvador, la Escuela de Enfermeras Visitadoras y Visitadoras Sociales con un posgrado de 2 años que preparaba a la Enfermera Graduada plantando mejoras técnico-administrativas al proceso educativo” (MINSAL, 2015, p. 138); en este mismo año, ante el incremento del número de recursos de enfermería preparados, “se funda la primera Asociación Mutualista Femenina del país, denominada Asociación Nacional de Enfermeras de El Salvador, en adelante ANES, que desempeñaría el papel trascendental para el desarrollo de la profesión y de sus asociadas” (Diario Oficial, 2016, p. 39). De ahí se establece como requisito escolar de ingreso el 6º grado y el título obtenido era de Enfermera Hospitalaria, aunque el desempeño se limitaba siempre a la higiene, comodidad, curaciones, vendajes, entre otros. Así pues “en 1948 se eleva el requisito de ingreso a los estudios de enfermería, exigiéndose el plan básico” (Diario Oficial, 2016, p. 39).

De este modo en la década de los años 1950, como una fase de desarrollo de nuevos programas de salud, “se inaugura la Escuela Nacional de Enfermería de San Salvador y en 1952 inicia la de Santa Ana y la Escuela de Capacitación Sanitaria” (Diario Oficial, 2016, p. 39), que se apertura con espacios educativos en diferentes hospitales nacionales tales como el San Juan de Dios en Santa Ana, fundado en 1848 (Periódico El País, 2018) y San Juan de Dios en San Miguel, fundado en 1824 (ECURED, 2018); además “se instituye el servicio social obligatorio para las disciplinas de la salud con remuneración y se inauguran los Cursos de Auxiliares de Enfermería” (MINSAL, 2015, p. 139).

Es así como al haber ingresado la ANES como miembro del Consejo Internacional de Enfermería, en 1969 se eleva al bachillerato el requisito de ingreso y en la década del 70´s al 80´s, se crean las escuelas privadas para la formación de profesionales de enfermería. Sin embargo, las escuelas de enfermería nacionales que funcionaban dentro de estos “Hospitales Escuela”, fueron cerrados a mediados de los años 80 debido al recorte presupuestario como consecuencia del conflicto armado en

el país y por considerarse que ya no era responsabilidad del Ministerio de Salud (MINSAL) la formación de este recurso humano, sino que era función que correspondía al Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT).

En tal sentido, se traspassa esta responsabilidad educativa a la Universidad Nacional de El Salvador (UES, fundada en 1841) cuando en 1990 se aprueba el “Plan Complementario en Enfermería en la UES, que permitió a las enfermeras graduadas en las escuelas del MINSAL, reconocidas como profesionales desde los años 60’s, obtuvieran el grado de Licenciatura en Enfermería en un periodo de dos y medio años” (Diario Oficial, 2016, p. 40). Entonces, la UES, se convirtió, en un principio, en la única institución formadora de recurso de enfermería a nivel de licenciatura.

Estas escuelas, en 1989 inician el cese de su funcionamiento trasladando los bienes de las escuelas de enfermería pública al sector privado para que estos continuaran la formación, ello como parte de los paquetes de ajuste estructural del Estado, condicionando al incremento de instituciones privadas para la formación de enfermería. (Diario Oficial, 2016, p. 40)

En líneas generales, y a consecuencia de los cambios suscitados a nivel administrativos, luego del cese del conflicto armado y la firma de los Acuerdos de Paz (Chapultepec, México. 16 de enero 1992), eventos que repercuten en cambios que se gestan a nivel nacional con la modernización del Estado y el impulso a la privatización en los años de 1994 - 1999, se da énfasis a la Reforma Educativa, la cual se comenzó a gestar desde 1991, permitiendo que las enfermeras concretizaran el sueño de muchos años: ejercer la profesión de manera autónoma.

Al respecto, “el eje de calidad de la Reforma educativa se compone de acciones que van desde el cambio curricular hasta la formación en valores” (UCA, 2019); dentro de este marco ya para 1995 se aprueba la Ley de Educación Superior y en 1996 la Ley de la carrera Docente y la Ley General de Educación. Dentro de este marco, la Ley de Educación, en su Artículo 5 precisa los grados académicos de: Licenciada(o), con 5 años de estudio; Tecnóloga(o), con 4 años de estudio y Técnica(o), con 2 años de estudio; cumpliendo todos con un tiempo de servicio social (MINEDUCYT, 1995). “En la

misma Ley de Educación Superior se regula la equivalencia para los estudios de igual índole, realizados en una institución educativa de nivel superior, abriendo la oportunidad de una formación privada por equivalencia” (Diario Oficial, 2016, p. 40).

Tales grados en 1998 fueron adoptados por la Junta de Vigilancia de la Profesión de Enfermería, en adelante JVPE, organismo que autoriza, regula y vigila el ejercicio autónomo de la profesión para garantizar la calidad del cuidado de enfermería, además de proporcionar el aval técnico para que el Ministerio de Educación, apruebe el funcionamiento de las instituciones formadoras y los planes de estudio que en ellas se ofrecen. (Diario Oficial, 2016)

Entonces, debido a la necesidad de continuar con la preparación profesional del personal de enfermería en los niveles de técnicos y tecnólogos, un grupo reducido de enfermeras visionarias (fundadoras de IEPROES), conforman un equipo de trabajo y deciden tomar el reto de la formación del talento humano que conservara las competencias técnicas y académicas necesarias de acuerdo con las necesidades del momento. De esto se desprende la firma un convenio el 13 de octubre de 1995 por medio del cual el MINSAL, como administrador general, les concede la administración de la Escuela Nacional de Enfermería a nivel nacional (en sus 3 regionales: San Salvador, Santa Ana y San Miguel) a esta corporación privada para continuar con la formación del personal de enfermería, en ese entonces, a nivel de Auxiliar de Enfermería (con 2 años de estudio) y Enfermera Graduada (con 3 años de estudio).

Es así como, a partir de enero de 1996 inicia sus labores la “Escuela de Profesionales de la Salud”, con su acrónimo EPROES (nombre con el que inició IEPROES), desarrollando el plan complementario para lograr graduar un total de 946 estudiantes, quienes al momento de la firma del convenio se encontraban como estudiantes activos de la Escuela Nacional de Enfermería en sus diferentes regionales, divididos en 193 Enfermeras Graduas (Tecnólogos en enfermería) y 753 Auxiliares de Enfermería (Técnicos en enfermería). En ese mismo contexto, IEPROES, contaba en ese momento con un total de 40 colaboradores para conducir la administración y docencia, lo que generó mayores exigencias académicas y experticia en habilidades para el personal docente y administrativo que asumió esta responsabilidad educativa.

A un lado de la situación, en marzo de 1997, el Consejo Directivo de IEPROES hace entrega al MINEDUCYT la solicitud y la documentación requerida para la autorización correspondiente del Instituto Especializado de Educación Superior de Profesionales de la Salud de El Salvador (IEPROES); es entonces que el MINEDUCYT emitió el acuerdo ejecutivo N° 15-2167, con fecha 26 de diciembre de 1997, que otorga en forma provisional el funcionamiento institucional de IEPROES en su sede central San Salvador y sus centros regionales de Santa Ana y San Miguel.

En ese mismo contexto, el 16 de marzo de 1998, el MINEDUCYT emitió el acuerdo ejecutivo N° 15-0964 para respaldar el funcionamiento definitivo del Instituto Especializado de Educación Superior de Profesionales de la Salud de El Salvador, convirtiéndose en una corporación de utilidad pública de carácter permanente y sin fines de lucro, modificándose sus estatutos y planes de estudio de Técnico en Enfermería y Tecnólogo en Enfermería. Cabe resaltar que, dentro de los estatutos institucionales, los objetivos y fines destacan la operativización de valores como la ética, la responsabilidad, la empatía, el trabajo colaborativo y la inteligencia emocional.

En esa misma época, el Ministerio de Salud, en consenso con las instituciones formadoras e instituciones empleadoras del sector, formulan la “Política de Formación y Utilización de Recursos Humanos de Enfermería” consolidando la integración docencia servicio, reforzando los hospitales nacionales con material y equipo para el cuidado de enfermería, así como el desarrollo de capacitaciones a nivel nacional e internacional. (MINSAL, 2015, p. 142)

Es por esta razón que, entre 1999 y 2001, en El Salvador se da una reforma educativa orientada a la mejora de la calidad de la educación dando énfasis al apoyo pedagógico al docente (creación del Asesor Pedagógico), creando el Plan de Desarrollo Profesional Docente y reformando las direcciones y departamentos del MINEDUCYT. Así pues, de acuerdo con el estudio “El Salvador: calidad educativa, modelo de desarrollo y plan decenal de la reforma educativa” (2019) la calidad se concibe como “una ruta para adecuar ciertos aspectos del sistema educativo a los tiempos de posguerra: democratizar la enseñanza y la evaluación; cambiar la

estructura curricular; cambiar la estructura formativa inicial docente y formar a los estudiantes en valores” (UCA, 2019). De este modo,

En mayo 2005, ANES genera una propuesta de Política de Recursos Humanos de Enfermería, orientada a establecer procesos de desarrollo y control del gremio; mejorar su desempeño, garantizar la enseñanza e investigación y fortalecer los vínculos entre las diferentes organizaciones. (Diario Oficial, 2016, p. 42)

Esto impactó de forma positiva a todas las IES formadoras del recurso de enfermería, generando mejora ante las necesidades reales del momento. Al respecto, en el año 2006, se actualizan los estatutos de IEPROES que son aprobados según acuerdo emitido por el MINEDUCYT N°15-0728 de fecha 21 de junio 2006 y para el año 2007 con el objetivo de continuar formando otros recursos en salud, este Ministerio aprobó la carrera de Técnico en Salud Ambiental con el acuerdo N°.15-1506.

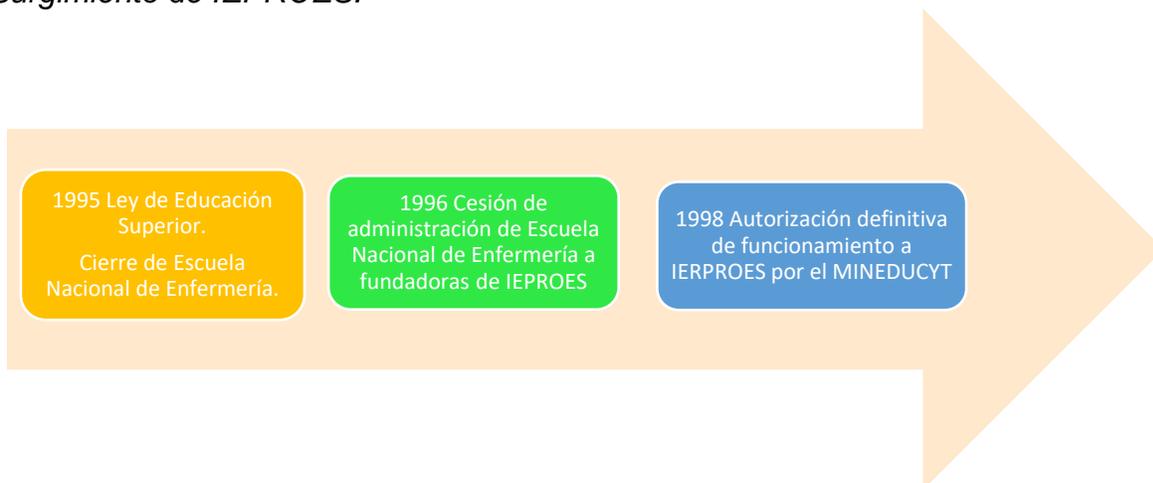
Es así como el MINSAL establece que el personal de enfermería es responsable de promover y mantener la salud; prevenir y tratar enfermedades; y aliviar el sufrimiento de quienes lo necesitan. Su experiencia se establece en la práctica basada en evidencia ya que, como parte integral del sistema de salud nacional, orienta sus ejes de acción, en todos los centros de salud y otros entornos comunitarios, hacia la mejora de la capacidad de las personas para cuidarse a sí mismas “promoviendo un cuidado humanizado, seguro y de calidad, en cumplimiento del derecho humano a la salud de la población salvadoreña, propiciando en la práctica de enfermería la formación calificada y el desarrollo profesional según el nivel de atención” (MINSAL, 2016).

Lo anterior debe ser respetado por toda Institución de Educación Superior (IES) que prepara recurso de enfermería y el IEPROES no es la excepción, siendo así que para el año 2016 se aprueban los planes de estudio de la carrera de Licenciatura en Enfermería, ofreciendo al mercado educativo, en ese momento, 4 carreras relativas al área de la salud. Todo lo anterior forma la base sólida y estructurada que da origen a la filosofía institucional.

Luego en el año 2020 se aprueban los planes de estudio de la carrera de Psicología de la Salud, cuyo profesional es “capaz de diagnosticar, diseñar, implementar y evaluar planes y programas de atención en los niveles de orientación, asesoría e intervención terapéutica para participar en la promoción, prevención, tratamiento y seguimiento en el campo de la psicología” (IEPROES, 2021); siendo esta la única carrera a nivel nacional que ofrece al graduado la posibilidad y competencia de atender de forma directa las necesidades psicológicas de los pacientes dentro de los diferentes establecimientos de salud tanto público como privado.

### Figura 1

*Surgimiento de IEPROES.*



Se hace necesario resaltar que el MINSAL a través de la Dirección de Regulación y la Unidad de enfermería, en el marco de “la implementación de la Reforma de Salud que surge a partir de la promulgación de la Política Nacional de Salud 2009 – 2014, asume el reto de la elaboración participativa de la Política Nacional de Cuidado de Enfermería” (Diario Oficial, 2016. Pág. 41), estableciendo una lista de características personales requeridas para los profesionales de enfermería en los tres niveles académicos aceptados: licenciatura, tecnólogo y técnico en enfermería.

Dentro de estas características se encuentran: Salud física y mental; madurez emocional; habilidad en toma de decisiones de acuerdo con el rol; pensamiento creativo, positivo y futurista; resistencia a la fatiga y al trabajo bajo presión;

disposición positiva al trabajo en equipo; capacidad para el estudio y la investigación; seguridad en sí mismo (autoestima); responsabilidad, veracidad e iniciativa; buenas relaciones interpersonales; y ética profesional. (MINSAL, 2006, p. 12)

Entonces, para lograr que la profesión de enfermería haya logrado desarrollarse hasta lo conocido en la actualidad, ha tenido que atravesar serias transformaciones a lo largo de la historia. Dentro de estas es indudable mencionar la gestión del talento humano y la caracterización de las funciones que cada profesional, en su especialidad, realiza.

En efecto los profesionales de enfermería al cumplir con los requerimientos del perfil de puestos, según el área que le requiera, deberá conocer a profundidad las funciones a desempeñar implementando los conocimientos académicos adquiridos y el manejo de habilidades sociales específicas. Es así como, cuando se habla de competencias de enfermería, se refiere a todas las habilidades, valores y actitudes que estos profesionales deben demostrar en su quehacer diario y de forma eficiente en las áreas de: atención directa, docencia, administración e investigación (Diario Oficial, 2016, p. 45).

En ese mismo contexto, La Política Nacional de Cuidado de Enfermería (Diario Oficial, 2016), contempla que las 4 áreas de desempeño de los profesionales de enfermería son:

1. Atención directa. Aplicación de competencias orientadas a los cuidados de enfermería en relación con la dialéctica con la persona, familia y comunidad; priorizando para la atención a las personas y grupos en riesgo, ejecutando actividades de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación y cuidados.
2. Administración. Constituye la aplicación del proceso administrativo en cuanto a las fases de planificación, organización, dirección y control, en los diferentes ámbitos de desempeño, enfatizando el enfoque gerencial estratégico y de la gestión del cuidado de enfermería en concordancia con los avances científico-tecnológicos internacionales, hacia la búsqueda de eficiencia y eficacia en la atención al usuario(a).

3. Docencia. La aplicación del proceso enseñanza aprendizaje para la promoción y educación en salud dirigida a la persona, familia y comunidad según sus necesidades; así mismo el fomento de valores, adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y destrezas en la formación de profesionales de enfermería y la educación permanente del personal que ejerce la profesión.
4. Investigación. Es la búsqueda sistemática y análisis de nuevos conocimientos que sustentan el ejercicio profesional de enfermería permitiendo innovar la práctica y tomar decisiones basadas en hechos reales que contribuyan a mejorar la situación de salud de la persona, familia y comunidad aplicando el método científico.

Es por las razones previas y para dar cumplimiento a la normativa del MINSAL que todas las IES, entre ellas el IEPROES, debe asegurarse de contar con personas líderes en el rol de liderazgo, docencia y administración, distribuidos en los diferentes escenarios de acción quienes deben demostrar habilidades blandas entre los miembros del equipo además de brindar apoyo a la población estudiantil y personas graduadas. En tal sentido Mujica Leiva (2029) afirma que habilidades blandas son “aquellos atributos o características de una persona que le permite interactuar con otras de manera efectiva tanto en un ambiente laboral como en la vida diaria” y en el marco de estas habilidades, el liderazgo y el trabajo en equipo toman realce para la profesión de enfermería.

De este modo, en el Sistema Nacional de Salud, la importancia del desarrollo del talento humano se ve reflejado en la implementación de estrategias transversales en los diferentes ejes incluidos en la Política Nacional de Salud. En estas se destaca la formación técnica y humanista al buscar el fortalecimiento de todas las competencias adquiridas. Dentro de estas se encuentran habilidades sociales puntuales como el desarrollo del liderazgo, la propiciación de relaciones laborales armoniosas y la prevención de los conflictos (MINSAL, 2016).

Ahora bien, en la medida que las personas líderes gestionen el talento humano y configuren un entorno de apoyo, el comportamiento se verá reforzado a lo largo de la

experiencia del día a día del empleado de salud. La coherencia entre el comportamiento presentado y el deseable, puede llevar a la integración de estas habilidades como una parte natural del desempeño esperado del equipo, proporcionando una unidad cohesiva que está sincronizada al brindar atención de calidad al paciente. En efecto, Chiavenato (2009) afirma que “la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Entonces, las empresas necesitan crear una fuerza laboral competitiva mediante la obtención de habilidades según sus propias necesidades, la inversión en el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades, y la gestión para la optimización del rendimiento. La naturaleza del trabajo sigue cambiando y, junto con ella, la gestión de la fuerza laboral también debe cambiar. En efecto, las empresas que invierten en la experiencia de los empleados, desde la retención hasta el desarrollo y más, permiten que sus empleados logren resultados comerciales, no solo tareas.

Debido a esto, en toda IES formadora de recurso de enfermería para lograr un posicionamiento de liderazgo a nivel institucional, se requiere construir una planificación estratégica y una guía que ejecute de forma equilibrada, las gestiones del talento humanos y no solo centrado en lo financiero, permitiendo así la implementación de procesos y componentes de aseguramiento de la calidad por ejemplo, tomando en consideración estrategias de capacitación continua, aprendizaje permanente propiciando el desarrollo de las habilidades blandas (sociales), el apoyo en la modernización y la apertura a nuevas fuentes de educación, conectividad, adquisición de habilidades digitales, reforma de los planes de estudio de las diferentes carreras, entre otros.

Dentro de este marco, la Política de Cuidado de Enfermería establece como parte de sus enfoques la aplicación de los términos de convivencia, cooperación y resolución pacífica de conflicto cuyo objetivo es “procurar relaciones y ambientes de trabajo propicios, donde las condiciones sean adecuadas, proporcionando un clima

laboral agradable y libre de riesgos para prevenir conflictos y su solución por medio de la negociación entre las partes” (Diario Oficial, 2016, p. 52).

Entonces, el liderazgo institucional requiere ser una influencia y acompañante estratégico en el desarrollo de actividades, es decir, el que dirige debe ser un personaje “visionario, capaz de anticiparse generando estrategias hacia las organizaciones para lograr hacerlas más competitivas, generar sostenibilidad a corto y largo plazo en un mercado cada vez más competitivo e influir en el desarrollo y crecimiento” (López & Zavala, 2020).

Por ello el liderazgo institucional será aprovechado en el marco de la calidad, ya que el MINEDUCYT promueve la calidad en el sistema educativo, estableciendo obligatoriedad para que las instituciones educativas se registren, siendo la “Acreditación” el reconocimiento de parte del Estado a universidades y otras instituciones de educación superior (IES) que han demostrado un compromiso con la mejora continua de la calidad académica, como parte del Sistema de Mejoramiento de la Educación Superior. Entre las otras instituciones de educación superior se encuentran los institutos tecnológicos y los institutos especializados. (MINEDUCYT, s.f.), entrando en esta clasificación el IEPROES.

En tal sentido, el IEPROES al estar en operaciones, cuenta con personal administrativo y docente (a tiempo completo, medio tiempo, por horas y de práctica de campo) que debe gestionar de manera eficiente, ya que su crecimiento a través de los años se observa en la ampliación de su planilla de 40 (en su inicio) a 168 colaboradores en la actualidad; además cuenta con una población de estudiantes activos a nivel nacional, hasta febrero 2021 de 3,025 y un número total de graduados, hasta diciembre del 2020 de 14,292 profesionales.

En los inicios (la administración de recursos humanos), se preocupó en gran medida por los aspectos técnicos de la contratación, la evaluación, la capacitación y la compensación de los empleados. Sin embargo, el campo no se centraba en una relación de prácticas de desempeño organizacional general y carecía de un enfoque integral. (Big River Click, 2019)

Por lo tanto, como disciplina, la gestión del talento tiene por objetivo reclutar y retener la fuerza de trabajo de calidad necesaria para que una organización cumpla sus objetivos.

Entonces, es importante hacer notar que las organizaciones realizan formidables esfuerzos para el logro de los objetivos, fines y metas, los cuales se transforman en actividades que involucran todos los procesos organizacionales; en atención a esto, es preciso valorar la importancia del liderazgo y los estilos propios demostrados por medio de habilidades sociales o blandas para examinar cuales son las acciones convenientes hacia el direccionamiento de los equipos de trabajo en medio de situaciones con desafíos, tales como el evento sin precedentes de la pandemia por COVID-19 que reta a utilizar y ampliar las modalidades para desempeñar las funciones laborales, por ejemplo, el incremento del teletrabajo desde el hogar, generando un cambio disruptivo en el manejo del liderazgo, las relaciones laborales y personales.

Los hallazgos de la investigación institucional sobre clima organizacional desarrollada en el 2020 demostraron que la comunicación es una habilidad que necesita ser mejorada y parte del personal reconoció que no son valorados sus esfuerzos, estando esto último vinculado con el tipo de liderazgo. En tal sentido, el IEPROES no está exento de enfrentar desafíos, por lo que requiere efectuar procesos trascendentales que le permitan mantenerse como una institución educativa a la vanguardia de los cambios actuales, así como responder a políticas nacionales relacionadas con la implementación y desarrollo de planes estratégicos y gestión del talento humano en el área de la salud. En consecuencia, debe demostrar un liderazgo exitoso basado en el desarrollo e implementación de una variedad de habilidades blandas (sociales) que permitan la innovación en los equipos de trabajo cooperativo, logrando un adecuado clima organizacional para que, de la mano de sus colaboradores pueda desarrollar procesos de enseñanza-aprendizaje y así preparar más profesionales de la salud competitivos a nivel de conocimientos de enfermería, pero también a nivel de habilidades blandas (sociales).

## 1.2. Definición o planteamiento del caso

Se espera que los profesionales de la salud estén capacitados en muchas áreas relativas a la atención al paciente, la aplicación de los diferentes procedimientos de enfermería y saber abordar diferentes situaciones de emergencia. Junto con el desarrollo de estas habilidades técnicas adquiridas en la IES formadora durante su proceso educativo, también deben desarrollar sus habilidades blandas, como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, entre otras, para convertirse en profesionales completos y eficaces. Estas habilidades se fortalecen con el acercamiento continuo que los estudiantes experimentan en sus prácticas en los diferentes campos clínicos con el acompañamiento oportuno de sus docentes y líderes institucionales en su proceso educativo, quienes, alineados con la filosofía institucional, generan una proyección en el cumplimiento de las Políticas Nacionales de: Salud y del Cuidado de Enfermería.

Es evidente entonces que, la vida actual ha generado nuevos retos para las organizaciones, en particular para las IES formadoras del recurso de enfermería ya que se requiere que las áreas de dirección, coordinación y docencia de estas estén conformadas por personal capacitado que oriente a los nuevos profesionales en la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos siendo estos parte de los profesionales en primera línea (no solo a nivel internacional sino a nivel nacional), logrando así que los estudiantes de enfermería tengan la preparación necesaria, en habilidades técnicas y blandas, para que aporten en implementar acciones para la salud mental en la sociedad; además de enfrentar la magnitud de la pandemia por la COVID-19.

Las habilidades blandas también ayudan a los profesionales de enfermería a trabajar con otros profesionales de la salud, ya que la capacidad de funcionar como un equipo, comunicarse de manera efectiva y aceptar/ brindar críticas constructivas brinda a estos una mejor oportunidad de proponer atención de calidad. Estas habilidades también incluyen la capacidad de adaptación al aprender a trabajar en condiciones estresantes y mantener su resiliencia, de esta manera mejoran sus propios resultados para una mayor satisfacción laboral y éxito profesional.

Para tal efecto, IEPROES como IES formadora de este recurso, al estar pendiente de los desafíos actuales le permite identificar la necesidad de gestionar efectivamente el liderazgo dentro de su sede central y regionales al generar estrategias que le permitan la mejora continua. Es así como “debido a los resultados del Autoestudio institucional del año 2019, en búsqueda de la acreditación en Calidad ISO 9001 y acreditación ante MINEDUCYT” (Guadrón & Rodríguez, 2020, p.10.), a finales de mayo del 2020 se concluyó un estudio de clima organizacional realizado a nivel de la sede y regionales.

Este estudio fue desarrollado postulando la existencia de 9 dimensiones que explicarían el clima organizacional existente en una determinada empresa de acuerdo con Litwit & Stringer (1968), citado por Guadrón y Rodríguez (2020. p. 21): “Estructura; Responsabilidad; Recompensa; Desafíos; Relaciones; Cooperación; Estándares; Conflicto; e Identidad”. En efecto, el clima organizacional refleja la percepción que tienen los colaboradores de la organización a la que pertenecen, siendo un conjunto de características únicas que sirven como una fuerza importante para influir en su comportamiento, es decir, el escenario social de la organización.

Se hace necesario resaltar los hallazgos de esta investigación en las dimensiones de *Desafíos, Relaciones, Cooperación y Conflictos*; en estas se afirma que: el personal manifiesta un alto grado de adaptabilidad al cambio aceptando los retos o desafíos de forma positiva; se percibe un ambiente de trabajo grato y cordial sin embargo, es necesario mejorar la comunicación entre áreas de trabajo y confianza de los jefes hacia sus colaboradores; existe el espíritu de cooperación de las jefaturas y entre compañeros de trabajo, sin embargo se ve limitada por la deficiente comunicación entre ellos; los conflictos se resuelven en forma saludable pero se percibe que algunas decisiones se ven influenciadas por los lazos de amistad dentro de la institución (Guadrón & Rodríguez, 2020).

En ese sentido la enfermería es un socio activo en cualesquiera esfuerzos de prevención de enfermedades. En cada país, independientemente de su desarrollo socioeconómico, “la enfermería se considera la primera línea dedicada a la prevención

de enfermedades y el alivio de sufrir durante y después del tratamiento de cualquier enfermedad, incluido el COVID-19” (OMS, 2021).

En paralelo, de acuerdo con la OMS, “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 2021), por lo tanto, siendo el derecho a la salud parte del conjunto de los derechos económicos, sociales y culturales inherentes al ser humano, acordados protegerse internacionalmente por las diferentes naciones firmantes pertenecientes a las Naciones Unidas, la Constitución de la República de El Salvador lo reconoce en los Art. 1 y del Art. 65 al 67, registrando la necesidad del acceso a la salud por parte de todos los ciudadanos sin distinguir su condición económica, credo religioso o tendencia política y reconoce al Ministerio de Salud (MINSAL) como la autoridad sanitaria nacional garante del ejercicio de la rectoría y el impulso de las funciones fundamentales de la salud pública.

Con referencia a lo anterior, se desprende la existencia de una Política Nacional de Salud (2014-2019), que instaura el perfil del personal de enfermería uniendo el humanismo y un listado de habilidades blandas requeridas tal como lo afirma el Eje 8 de esta afirmando que “su desarrollo requiere la implementación de estrategias transversales en los diferentes ejes de la Reforma de Salud, lo que incluye el fortalecimiento de la calidad de la formación técnica – profesional y humanista” (MINSAL, 2017). De esta manera se busca que se fortalezcan las habilidades de liderazgo, acompañamiento para el funcionamiento de las relaciones laborales saludables, la prevención de conflictos, una planificación estratégica de las diferentes especialidades de salud y una equitativa distribución del talento humano de acuerdo con las necesidades de la población y los centros de salud. Así es como se obtuvo lo siguiente:

Toda empresa o institución tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. Tal conducta está basada sobre el supuesto de que los recursos humanos demandan igualdad o mayor atención que los recursos físicos, basados en criterios para la efectividad laboral, como productiva, eficiencia, satisfacciones

de las necesidades, ajuste emocional, desarrollo de relaciones de grupo favorables. (Guadrón & Rodríguez, 2020, p. 9.)

Entonces, es importante responder a la pregunta: ¿Qué estrategias implementa el IEPROES para el desarrollo de las habilidades blandas que mejoren el liderazgo interno de las direcciones, coordinaciones y personal docente, de tal manera que se forme personal de enfermería según lo requiere el Perfil Ocupacional del profesional de Enfermería, descrito en la Política Nacional del Cuidado de Enfermería?

### **1.3. Objetivos**

#### *1.3.1 Objetivo General*

- Identificar si el IEPROES gestiona el talento humano definiendo estrategias que desarrollan las habilidades blandas del personal de dirección, coordinación y docencia en su sede central y centros regionales mejorando el liderazgo para un clima organizacional saludable.

#### *1.3.2 Objetivos Específicos*

- Identificar las estrategias que se implementan con mayor frecuencia de manera que los colaboradores a cargo de direcciones, coordinaciones y cuerpo docente de IEPROES desarrolle habilidades blandas.
- Determinar si las estrategias establecidas por el IEPROES se vinculan con lo instituido por el MINSAL para darle cumplimiento a los requerimientos descritos en los Perfiles Ocupacionales del Personal de Enfermería de acuerdo con la Política Nacional del Cuidado de Enfermería.
- Describir los efectos de las estrategias implementadas por las direcciones, coordinaciones y personal docente potenciando el liderazgo que mantenga un clima laboral saludable.

#### 1.4. Justificación.

Los perfiles de los profesionales de enfermería y en especial, aquellos en mandos de liderazgo están llamados a enseñar, modelar y guiar a las generaciones actuales y futuras en la adquisición y fortalecimiento de habilidades sociales (blandas). Una carrera de enfermería exitosa no solo se define por el título académico, las certificaciones y las habilidades clínicas (denominadas habilidades duras), sino también por la capacidad de emplear habilidades sociales para fomentar resultados beneficiando a los pacientes (usuarios) y marcar una diferencia positiva en el futuro de las organizaciones dedicadas a la atención médica; estas competencias son requeridas en la administración y gestión de personal, las cuales se reflejarán en un saludable clima organizacional.

Es evidente entonces que, las habilidades de gestión son tan importantes como las habilidades sociales para abordar algunas de las fallas identificadas en el desempeño de funciones del recurso de enfermería en los diferentes campos laborales y específicamente la gestión enfocada en las personas o *gestión del talento humano* que de acuerdo con Chiavenato (2007), ya “las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares”. Así pues, se requiere un marco de referencia para proporcionar un enfoque coherente en el desarrollo de la gestión dirigido al personal del área de la salud, independientemente de la disciplina, el rol, la función o la antigüedad.

Resulta oportuno informar que, la educación en enfermería está conformada por un programa de estudio formalmente reconocido que proporciona una base amplia y sólida en las ciencias conductuales, de vida y de clínica para la práctica general en cada área que la conforman y para desarrollar un papel de liderazgo. Los profesionales de enfermería están preparados y autorizados para ejecutar la atención directa al paciente, la docencia, la gerencia (administración de áreas y personal) y participar en la investigación científica. En efecto, actualmente la profesionalización de la carrera ha permitido fortalecer la riqueza de conocimientos, experiencias y habilidades en el manejo del paciente, derivando en planes de acción especializados de acuerdo con las

necesidades de los diferentes centros de salud en la circunscripción nacional y/o internacional. Cabe decir que, en El Salvador existen 11 IES (1 nacional y 10 privadas) formadoras del recurso de enfermería en todos sus niveles, siendo IEPROES la que cuenta con mayor cantidad de estudiantes activos a nivel nacional, de acuerdo con los datos publicados por el MINEDUCYT a través de la Dirección Nacional de Educación Superior (MINEDUCYT, 2021, p.68). Con base en lo anterior, esto implica mayor cantidad de personal docente y administrativo por gestionar.

En el marco de las observaciones anteriores, el IEPROES es una institución con una mayor responsabilidad al formar profesionales de enfermería. Esta, es una profesión orientada al trabajo en equipo, por lo que el currículum de cada graduado debe enfatizar sus habilidades de liderazgo y de comunicación efectiva, ya que deberán transmitir con precisión los detalles importantes a los médicos y al personal de apoyo a su alrededor, estando preparados para discutir asuntos delicados y traducir el lenguaje médico técnico a un lenguaje sencillo para los pacientes y sus familias. En otras palabras, el liderazgo se trata de administrar el tiempo de manera efectiva, inspirar a sus compañeros, ofrecer información y ayudar a los demás.

Debido a lo anterior, el IEPROES como institución referente en enfermería, no está ajeno a enfrentar desafíos al continuar formando talento humano quienes se incorporan al sistema nacional de salud sobre todo en este tiempo de crisis mundial debido a la pandemia por la COVID-19. Es así como, el estudio de clima organizacional institucional desarrollado en el 2020 concluyó que existe falta de: comunicación asertiva, capacidad de solventar problemas, trabajo en equipo cooperativo y liderazgo propositivo (p.82-84).

En ese sentido, se recomendó lo siguiente: revisar los canales de comunicación y retroalimentación; reforzar el trabajo en equipo con capacitaciones; implementar capacitaciones en el área técnica para las jefaturas; fomentar la convivencia entre compañeros de labores; promover la cooperación entre colaboradores y superiores; e implementar estrategias para mejora de la comunicación asertiva.

Después de las consideraciones anteriores, se han implementado las acciones siguientes: se ha producido a partir de octubre 2020 un “Boletín informativo” mensual,

con el objetivo que todo el personal docente y administrativo esté al tanto de todas las actividades que realizan todas las unidades y coordinaciones de la sede San Salvador y centros regionales en Santa Ana y San Miguel; se han colocado, de forma estratégica, carteleras informativas dentro de cada sede y centro regional con la finalidad de informar del actuar institucional a la población estudiantil y visitantes; se ha mejorado la información ofrecida a todos los visitantes de la página web institucional; se cumple una programación de capacitaciones para el personal docente y administrativo sobre la comunicación asertiva.

En este orden de ideas se puede citar que, cada año se lleva a cabo un proceso de evaluación del desempeño de todo el personal administrativo y docente, donde se busca evidenciar la excelencia y oportunidades de mejora que cumplan con los objetivos de la calidad institucional. Para tales efectos se administran unos instrumentos de evaluación que, de acuerdo con el puesto, incluye una diversidad de criterios a evaluar tales como el liderazgo propositivo, influencia directa en el clima organizacional saludable, estrategias implementadas para lograr mantener relaciones interpersonales de cordialidad, trabajo en equipo, cumplimiento de la filosofía institucional en el desempeño de sus funciones y actividades cotidianas, búsqueda constante de la calidad educativa, gestión efectiva del talento humano (esto orientado al personal docente, administrativos y estudiantes), comunicación en doble vía con todos los procesos institucionales, presentación personal, cumplimiento de sus funciones, idoneidad de conocimiento para desempeñar sus funciones, entre otras.

Sin embargo, los resultados de las evaluaciones del desempeño del personal con cargo de liderazgo, coordinadores y docentes a tiempo completo, durante los años 2018 y 2019, en la sede San Salvador, reporta un desempeño “Excelente” de conformidad con datos de puntuación con valores que oscilan entre 71 y 191 puntos. Es necesario resaltar que las evaluaciones del desempeño de la Dirección de sede y centros regionales no poseen una clave y escala de valor que asigne una puntuación total que logre evidenciar la calidad del desempeño social. Por otro lado, los resultados de las evaluaciones del desempeño en los centros regionales Santa Ana y San Miguel están actualizados hasta el 2018, es decir, no existen evaluaciones del año 2019 y

2020 (ver Anexo n°1). Entonces, conocer la efectividad o impacto de las estrategias propuestas en los planes de mejora, que potencien las habilidades sociales en los puestos tan cruciales como el liderazgo institucional, quedan pendientes de medir pudiendo entorpecer el fortalecimiento de estas habilidades al no contar con parámetros reales de acción por parte de ninguna autoridad.

Por lo tanto, es relevante identificar cómo la implementación de estrategias para mejorar las habilidades blandas/ sociales del personal que dirige el IEPROES a nivel de direcciones, coordinaciones y personal docente, ayudan a lograr una gestión del personal bajo un clima laboral saludable, comprometido y a la vez productivo, cumpliendo con estándares de desempeño óptimos que les permitan la acreditación de la norma ISO 9001-2017 de calidad, de acuerdo con la Política Nacional de Educación Superior. En tal sentido, esta define que:

La educación superior es un bien público que busca la formación de profesionales, la generación y transferencia de conocimiento y la integración de estos aspectos a la realidad social del país; demandando así, la creación de un Sistema Nacional de Educación Superior (SNES) innovador, articulado, resiliente, inclusivo y pertinente, que pueda contribuir al desarrollo humano, la mejora en la productividad, a la equidad social, al crecimiento económico, a la identidad cultural y la conservación del medio ambiente. (MINEDUCYT, 2021)

De esto, y para darle cumplimiento a las exigencias actuales, se desprende el acuerdo del Consejo Directivo institucional con el *Acta número ochocientos cuarenta y dos* de fecha veintiocho de abril del año dos mil veintiuno, quienes, en sesión ordinaria, acuerdan aprobar la definición de la Política de Calidad, su alcance y el mapa de Procesos de la Política de Calidad del Instituto Especializado de Profesionales de la Salud (IEPROES):

“El Instituto Especializado de Profesionales de la Salud (IEPROES), es una institución de Educación Superior para la formación integral de profesionales de la salud y medio ambiente, con el compromiso de la mejora continua de sus fines, objetivos, procesos y servicios, cumpliendo con las normativas nacionales e internacionales y las expectativas de los estudiantes y sociedad en general”,

determinándose que el alcance de la gestión de la calidad consiste en la “Formación de Profesionales en educación superior en el área de la salud y medio ambiente, en la Sede San Salvador y Centros Regionales de Santa Ana y San Miguel”. (Consejo Directivo, 2021).

En otras palabras, las autoridades del IEPROES, concientes de la obligatoria mejora continua en la adquisición de habilidades (técnicas y sociales) en sus colaboradores y estudiantes, se compromete con generar estrategias orientadas a lograr la calidad requerida por las políticas educativas, políticas institucionales y el mercado educativo.

## **1.5. Alcances y limitaciones**

### *1.5.1 Alcances*

- La presente investigación explorará las diferentes estrategias desarrolladas por las direcciones y coordinaciones de recursos humanos de la sede San Salvador y las regionales de Santa Ana y San Miguel, para mejorar las habilidades blandas en el liderazgo institucional.
- Se busca conocer las estrategias desarrolladas para enfrentar las diferentes situaciones que evitan el fortalecimiento de las habilidades blandas del liderazgo institucional.
- Se llevará acabo el estudio con las direcciones, coordinaciones, administraciones y personal docente en la sede San Salvador, centro regional Santa Ana y centro regional San Miguel, quienes son los encargados de supervisar al personal a su cargo.

### *1.5.2 Limitaciones*

Entre algunas limitantes para realizar el estudio se tienen las siguientes:

- Falta de colaboración de las autoridades del área de Dirección, Coordinación de Carrera y Administraciones de la sede y/o regionales en permitir la realización de entrevistas (ya sea de manera virtual o in situ) para recolectar información de

campo y tener acceso a las percepciones los docentes a tiempo completo. Se mitigará enviando, vía correo electrónico, la nota de autorización para la realización del estudio por parte del Concejo Directivo y llamando, vía telefónica, a las directoras de la Sede y Centros Regionales en la que se informe sobre la realización de esta investigación y las fechas en las que pueden los colaboradores participar de forma voluntaria. De esta manera generarán los espacios para desarrollar la actividad cuyos resultados serán socializados a las autoridades correspondientes y lograr mejoras en el fortalecimiento de habilidades sociales.

- Falta de colaboración del personal docente en completar el instrumento, por temor a demostrar insatisfacciones por las estrategias adoptadas por las autoridades institucionales para fortalecer las habilidades blandas en el liderazgo institucional. Se mitigará con la invitación personal a cada colaborador durante las visitas programadas a cada campus, haciéndoles saber de la confidencialidad e importancia de los datos obtenidos para la mejora continua, y de las diferentes modalidades para completar el instrumento de acuerdo con sus necesidades.
- Falta de información secundaria que limite triangular la información primaria obtenida, tales como ausencia de reportes condensados de las evaluaciones del desempeño a nivel de sede central y centros regionales. Se mitigará solicitando, a las autoridades correspondientes, revisar el libro de novedades que contiene la minuta de reuniones realizadas con las direcciones, coordinaciones y personal docente.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Habilidades y destrezas del talento humano para el desarrollo de diversos puestos de trabajo.

Las empresas buscan aumentar su productividad, posicionarse tanto en la preferencia de sus clientes como en los mercados nacional e internacional, apostarle al mercadeo de sus clientes potenciales y generar ganancias para lograr expandirse logrando reconocimiento en la calidad de los productos y servicios que ofrece. Por ello “hoy en día, los empleadores tienen grandes expectativas para los empleados potenciales. Si bien las habilidades profesionales y técnicas son importantes, los empleadores ponen más énfasis en las "habilidades blandas" de los graduados” (Merrick, 2017). En tal sentido, esto genera un desafío en los procesos de atracción y selección en los cuales se buscará un equilibrio ideal de todas sus habilidades en conjunto, tanto técnicas como blandas, llevando a cabo una planificación estratégica para cumplir con los fines y objetivos trazados. En consecuencia, su atención está enfocada en el seguimiento, mejora e implementación de estrategias de gestión institucional que estén acorde con los constantes desafíos y cambios sociales, culturales, económicos y políticos.

En el siglo XXI están surgiendo nuevas tendencias para reflejar la creciente presión de que son objeto los recursos humanos y mostrar el valor añadido que aportan a los resultados de la empresa, trascendiendo lo escrito en un descriptor de puesto. En consecuencia, cada vez se presta mayor atención a la racionalización de las prácticas convencionales en materia de recursos humanos. (Dolan & Raich, 2010)

Actualmente se identifican grandes tendencias en cuanto a la gestión del talento humano, las cuales deben ser consideradas por las organizaciones que quieren mantenerse a la vanguardia, por lo tanto, deben tomar en consideración la forma en que gestionan a su personal, sin descartar lo vital de las competencias organizacionales y las de cada persona. Entre las grandes tendencias se tienen: la tecnología informática y de comunicación que cambia rápidamente; el mercado se vuelve más complejo con precios, diseños, calidad; consecuencias sociales y medio

ambientales; la diversidad de culturas, etnias, género; dinamizar el aprendizaje como fuente del cambio y mejora en los procedimientos.

Es así como los retos actuales demandan competencias fuertes en habilidades sociales o blandas y no sólo técnicas o duras, para propiciar que las empresas sean proactivas en el sector y rubro al cual pertenecen. En ese sentido Chiavenato (2007) afirma que “en la medida en que las organizaciones tienen éxito, tienden a crecer. Su crecimiento se lleva a cabo mediante el aumento del número de personas y de recursos”, es decir, que, al posicionarse la empresa en un alto nivel de preferencia entre los consumidores del rubro, se necesitará mayor inversión en talento humano, infraestructura, publicidad, entre otros.

De aquí la importancia de evaluar las competencias actuales, considerando poder establecer las estrategias formativas que orienten resultados adecuados al logro de los objetivos empresariales y personales, resolución de conflictos, toma de decisiones, inteligencia emocional y trabajo en equipo, competencias que buscan las empresas en los graduados para procesos de selección e inmersión laboral. (Fuentes, *et al.*, 2021)

Por ello, el fortalecimiento, tanto de las habilidades duras como las habilidades sociales o blandas, son importantes en el lugar de trabajo, y la evaluación de estas dependerá del perfil que el empleador esté buscando para un puesto en particular, entonces, la principal diferencia entre las habilidades duras y las habilidades blandas es que las duras (técnicas) generalmente se pueden enseñar en una serie de pasos concretos; y las blandas (sociales) se enseñan a las personas colaboradoras con estrategias tales como el escuchar y comunicarse de manera efectiva entre sí o con un cliente externo; al resolver conflictos de forma satisfactoria; al generar empatía entre los miembros del equipo de trabajo; al generar estrategias que fortalezcan el trabajo en equipo cooperativo, entre otras.

Es así como Runciman (2021) manifiesta que “se debe dar un cambio en las competencias de liderazgo, con tendencia al fortalecimiento de habilidades como la empatía, la inteligencia emocional, la confianza y la gestión del tiempo, lo cual se ve

reflejado en el manejo y conocimiento de los colaboradores” ya que quienes son los encargados de darle cumplimiento a los objetivos organizacionales deben ser profesionales integrales, capaces de ser modelos ante sus colaboradores generando identidad organizacional.

### *2.1.2. Habilidades duras.*

Las habilidades duras son habilidades específicas del trabajo o conocimientos aprendidos a través de la educación formal o informal, la experiencia práctica o la capacitación, “tradicionalmente en entornos académicos o profesionales y están relacionadas con contenidos propios de la educación formal” (Gaitán, 2018), en otras palabras, en la práctica, estas son las habilidades técnicas necesarias para realizar un determinado trabajo, o un conjunto general de experiencias. Por ejemplo, dominio de lenguas extranjeras, comunicación digital, redacción de presentaciones, análisis de datos, manejo de paquetes informáticos, uso de herramientas digitales, entre otras son requeridas en los descriptores de puestos, destrezas que permitan al colaborador moverse al ritmo de las innovaciones actuales.

En este mismo contexto, en la era digital actual, las competencias adquiridas por el talento deben responder a las necesidades globales, de este modo “los avances tecnológicos representan tanto oportunidades como amenazas para la organización, pero sí motivan cambios importantes y relacionados de manera directa con sus tareas centrales, a los administradores no les queda más remedio que hacer los ajustes necesarios” (Franklin F., 2011, p. 501). Esto empuja a las empresas a buscar la innovación permanente por medio de incluir estrategias de ir capacitando a sus colaboradores en el uso de las herramientas actuales según las exigencias reales de los mercados donde ofrecen sus productos y servicios.

En consecuencia, los empleadores y reclutadores suelen buscar estas habilidades, ya desarrolladas, en los currículums profesionales, de hecho, cualquier habilidad que una persona cite se respalda mejor con un certificado, título u otra calificación que muestre un nivel de logro.

### 2.1.3 *Habilidades blandas o sociales.*

Las habilidades sociales poseen una gran importancia en el desarrollo del ser humano ya que implica un cúmulo de conductas, pensamientos y emociones que permiten darle un cuidado óptimo a las relaciones interpersonales; cuando una persona es socialmente competente no solamente busca satisfacer sus necesidades e intereses personales sino también los de los demás, escudriñando siempre encontrar soluciones a los conflictos que puedan suscitarse. Esto genera bienestar.

Las habilidades blandas son los rasgos de personalidad, hábitos personales, facilidad de comunicación, amabilidad y optimismo que marca a las personas en diversos grados. Estas son habilidades no técnicas, intangibles o de personalidad que determinan las fortalezas de un líder, un oyente asertivo, un negociador y un gestor de conflictos. (Alex, 2018)

Debido a esto los empleadores buscan colaboradores que sepa más que cumplir con un conjunto de tareas propias de sus puestos, buscan personas que sepan razonar, solventar conflictos, manejar situaciones complejas, visionar, mediar, analizar, etc., dado que todas son conductas aprendidas se pueden ejercitar y madurar, cualquier ser humano es capaz de construir su propio aprendizaje a medida interacciona con otras personas y adquiere experiencia debiendo afrontar retos y evitar afectar el desempeño y rendimiento.

Por ello, el conocimiento, las habilidades duras, las habilidades sociales y hábitos juegan un papel importante en la actualidad tanto en el ámbito laboral como educativo en todos los niveles. Por lo tanto, es significativo estar consciente que muchas de estas características son adquiridas por los seres humanos dentro de los salones de clase, otras por las experiencias propias de la vida y otras en el desempeño cotidiano de las actividades laborales.

Asimismo, existen antecedentes teóricos que han sentado un precedente en la conceptualización e identificación de las habilidades sociales o blandas, por lo que en la tabla siguiente se incorporan algunas de ellas.

**Tabla 1**

*Antecedentes teóricos sobre habilidades blandas/ sociales.*

Autor	Enfoque	Definición	Habilidad social que contempla
<b>Edward Lee Thorndike (1920)</b>	Inteligencia social.	Considera que las personas poseen la habilidad para comprender a otros y para comportarse con sensatez en las relaciones con los demás. (Molero, et al., 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Escucha activa.</li> <li>• Empatía.</li> </ul>
<b>Stephen R. Covey (1989 y 2004)</b>	Hábitos para lograr el éxito.	Los diferentes hábitos personales son un conjunto de partes dependientes entre sí o metodologías integradas que proporcionan un enfoque gradual combinado del desarrollo de la efectividad personal e interpersonal. Para Covey, en la “nueva era”, la “era de la información”, es necesario innovar, liderar y alcanzar la excelencia, debemos avanzar más allá de la efectividad, ir hacia la grandeza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Sinergia.</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Comunicación asertiva.</li> <li>• Empatía.</li> <li>• Escucha activa.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Innovar</li> </ul>
<b>Howard Gardner (1993)</b>	Inteligencias múltiples.	Para captar la gama completa de habilidades y talentos que poseen las personas, se teoriza que las personas no solo tienen una capacidad intelectual, sino que tienen muchos tipos de inteligencia, buscó ampliar el alcance del potencial humano más allá de los confines de la puntuación de CI afirmando que la mayoría de las personas pueden desarrollar cada inteligencia hasta un nivel adecuado de competencias. (Molero, et al., 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrapersonal</li> <li>• Interpersonal</li> <li>• Musical</li> <li>• Oratoria</li> <li>• Espacial</li> <li>• Kinestésica</li> <li>• Lingüística</li> <li>• Naturalista</li> <li>• Lógica-matemática</li> <li>• Manejo de las emociones.</li> <li>• Resiliencia.</li> <li>• Solventar conflictos de forma efectiva.</li> <li>• Escucha activa.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>•</li> </ul>
<b>Wong, Day, Maxwell y Meara (1995)</b>	Variables cognitivas de las habilidades sociales,	Hacen referencia a 3 aspectos cognitivos: conocimiento social percepción social y, por último, el <i>insight</i> social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las reglas de cortesía</li> <li>Habilidad para comprender el estado emocional de los demás.</li> </ul>

Autor	Enfoque	Definición	Habilidad social que contempla
<b>Daniel Goldman (1996)</b>	Inteligencia Emocional.	La inteligencia emocional (IE) se refiere a la capacidad de identificar y gestionar las propias emociones, así como las emociones de los demás. (Molero, et al., 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para comprender las conductas observadas en un contexto social.</li> <li>• Autoconciencia emocional.</li> <li>• Confianza en sí mismo.</li> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Adaptabilidad.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Optimismo.</li> <li>• Empatía.</li> <li>• Conciencia organizacional.</li> <li>• Manejo de conflictos.</li> <li>• Trabajo colaborativo en equipo.</li> </ul>
<b>Mercedes Ontoria (2018)</b>	Inteligencia interpersonal.	El individuo necesita relacionarse con otros, como un ser social, y es necesaria la adquisición de otras competencias que han de desarrollarse previamente. (Ontoria, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Escucha activa.</li> <li>• Empatía.</li> <li>• Resiliencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de lectura de diversos autores.

Atendiendo a las teorías anteriores se puede reflexionar que las habilidades sociales están dirigidas a cumplir tanto objetivos personales como organizacionales ya que los comportamientos socialmente hábiles están interrelacionados al evidenciarse que una persona puede utilizar más de un tipo de comportamiento al mismo tiempo, para el mismo objetivo. Estas habilidades deben ser adecuadas a la situación profesional y personal considerando que se pueden enseñar, practicar y aprender. En tal sentido, se puede inferir la necesidad latente para las empresas del S. XXI y respondiendo a los desafíos actuales, que su talento humano posea características técnicas y personales alineadas a su filosofía, objetivos y política institucional.

De las diversas teorías presentadas en el cuadro anterior, se observa que las habilidades son múltiples y para efectos de esta investigación retomaremos las perspectivas de Daniel Goleman y Howard Gardner, ya que incluyen en sus enfoques una variedad de habilidades que se promueven actualmente bajo la teoría de

*Inteligencia emocional (IE)*, la cual se refiere a la capacidad de identificar y gestionar las propias emociones, así como las emociones de los demás. Para Trujillo y Rivas, el concepto de “IE nació de la necesidad de responder al interrogante: ¿por qué hay personas que se adaptan mejor que otras a diferentes situaciones de la vida diaria?” (2005). En este sentido, se dice que la inteligencia emocional incluye algunas habilidades: el saber, la conciencia emocional, o la capacidad de identificar y nombrar las propias emociones; la capacidad de aprovechar esas emociones y aplicarlas a tareas como el pensamiento y la resolución de problemas; y la capacidad de manejar las emociones, que incluye tanto regular las propias emociones cuando sea necesario como ayudar a otros a hacer lo mismo.

Para Daniel Goleman (1996) la IE en la empresa incluye cuatro dimensiones: (a) autoconciencia emocional, o la capacidad de identificar y nombrar las propias emociones; (b) autorregulamiento, o la capacidad de orientarnos hacia nuestras propias metas; (c) empatía, al relacionarse con los demás no necesariamente con palabras, es ponerse en lugar del otro; (d) habilidades sociales, logrando una comunicación simple, efectiva y asertiva.

Así mismo, los colaboradores de cualquier organización comienzan a fortalecer su inteligencia emocional cuando aprenden a identificar y entender las emociones que están sintiendo; si es capaz de nombrar la emoción que está sintiendo, tiene una mejor oportunidad de entender lo que sucede consigo mismo. También, puede aprender a regular mejor sus emociones simplemente deteniéndose a pensar antes de actuar y juzgar, de esta manera puede mejorar la comunicación asertiva, la resiliencia y el liderazgo con el objeto de mantener un clima organizacional saludable.

Sin duda, la inteligencia emocional juega un papel importante en la formación de relaciones humanas exitosas, ya que las demandas modernas de enfermería requieren la práctica permanente de esta habilidad para satisfacer las necesidades de atención directa al paciente y negociaciones cooperativas con el equipo multidisciplinario. En ese sentido, se creará una cultura de prevención de conflictos; Chiavenato (2009) lo describe como “un proceso que se inicia cuando una de las partes (sea un individuo, un grupo o una organización) percibe que la otra (sea

un individuo, un grupo o una organización) entorpece o pretende entorpecer uno de sus intereses” (p. 361). Es evidente entonces estar al tanto que, los conflictos dentro de una organización se incrementarán en frecuencia y complejidad; es ahí donde radica el valor de saber solucionarlos.

En el orden de las ideas anteriores, otra habilidad considerada en el trabajo de la enfermería es la solución de conflictos. Esto se observa en las “Buenas relaciones interpersonales”, una de las características personales requeridas en el Perfil Ocupacional del Profesional de Enfermería, vigente desde el 2006. Entonces, el conflicto surge de las diferencias cuando las personas no están de acuerdo sobre sus valores, motivaciones, percepciones, ideas o deseos. En ocasiones, estas diferencias parecen triviales, pero cuando un conflicto desencadena la necesidad de sentirse respetado y valorado, o la necesidad de mayor cercanía e intimidad. Entonces, la conciencia emocional es la clave para comprenderse a sí mismo y a los demás para lograr comunicarse de forma eficaz o sin desacuerdos.

Por lo tanto, manejar y resolver conflictos requiere madurez emocional, autocontrol y empatía. Folger, *et al.*, (1995) describen el conflicto en el trabajo como “la interacción de personas interdependientes que perciben metas incompatibles e interferencia entre sí para lograr esas metas ” (404). Asimismo, existe una gran primacía y relevancia del mecanismo de resolución de conflictos a ser adoptado para la prevención de diferentes problemas, esto permite mitigar efectos negativos en el clima organizacional generando justicia, armonía y cooperación.

En ese mismo contexto emerge el tema de la negociación como una forma de solucionar conflictos; esta se entiende como el proceso por el cual dos o más partes con un problema en común, mediante técnicas de comunicación interpersonal, buscan obtener un resultado acorde con sus objetivos, necesidades o aspiraciones. En ese mismo sentido, Chiavenato (2009) afirma que radica “ahí la importancia de la capacitación de los gerentes y supervisores para administrar conflictos, así como la adquisición de habilidades para la negociación” (p. 365). Sin duda, saber negociar no significa siempre que se ha llegado a un acuerdo equitativo para las partes

involucradas, pero permite un final adecuado a la situación que permite tener un ambiente laboral óptimo dentro de la empresa.

La importancia de esto debe reconocerse en la etapa de formación y educación en enfermería pues requiere a la misma vez, la práctica de otras habilidades de forma concomitante, entre ellas se puede mencionar la comunicación asertiva y la escucha activa. Cuando la comunicación ocurre en doble vía permite que los colaboradores expresen sus inquietudes y necesidades; dependiendo de la posición, deberá poder comunicarse de manera efectiva con los empleados, gerentes y clientes en persona, en línea, por escrito y por teléfono, por tanto, la comunicación puede darse de maneras distintas, entre ellas se pueden mencionar:

*Escrita*, aprender a escribir bien tiene un efecto secundario importante; porque el texto claro y legible también está bien organizado, es directo y conciso, aprender a escribir también te enseña a hablar y a pensar;

*Verbal*, las habilidades verbales de la comunicación son probablemente las más importantes para quienes están en servicio al cliente, y relaciones públicas, cualquier persona que deba interactuar cara a cara con los supervisores y los colegas necesita poder expresarse clara y concisamente; y

*No verbal*, incluye tono vocal, patrones de contacto visual, lenguaje corporal y más, a menudo puede generar más impacto que la comunicación verbal y tiene una huella mucho mayor en las relaciones interpersonales y la confianza.

Para tal efecto,

aspectos como la comunicación clara, constante y en doble vía, identificación de necesidades de capacitación ante el uso de nuevas herramientas tecnológicas, desarrollo de materiales de apoyo para el personal, empoderamiento de los líderes de equipo de trabajo, enfoque de las nuevas metas, políticas, objetivos entre otros son acciones que las organizaciones deben tomar en consideración para ayudar a su personal a transitar por este cambio tan significativo y a adaptarse a los desafíos actuales. (KPMG, 2020, p. 29)

Cuando existe una comunicación con los demás, a menudo se centra en lo que se debe decir; sin embargo, la comunicación efectiva se trata menos de hablar y más de escuchar. Escuchar bien significa no solo comprender las palabras o la información que se comunica, sino también comprender las emociones que el hablante está tratando de transmitir. Así pues,

Covey (2003) afirma que un oyente empático que tiene discernimiento puede interpretar con rapidez lo que sucede en un nivel profundo, y sabe mostrar tal aceptación, tal comprensión, que los otros no sienten que sea peligroso retirar capa tras capa hasta llegar al núcleo íntimo y tierno en el que reside realmente el problema. (p. 156)

En tal sentido, Purdue (2019) expone las “tres C de la comunicación asertiva: *Confianza*: cada emisor cree en su capacidad para manejar un situación; *Claro*: el mensaje que tiene es claro y fácil de comprender; y *Controlado*: entrega información en un ambiente tranquilo y manera controlada”. La asertividad es comunicar y expresar pensamientos, sentimientos y opiniones propias y que, las necesidades sean claramente entendidos por otros, sin menospreciar sus pensamientos, sentimientos u opiniones, en otras palabras, la asertividad es la capacidad de expresar nuestros pensamientos y sentimientos abiertamente de manera honesta, adecuada, respetuosa y directa, es decir, de manera abierta, honesta sin violar los derechos de otros; es más que solo intercambiar información, se trata de comprender la emoción y las intenciones detrás de la información. Además de poder transmitir claramente un mensaje, también debe escuchar de una manera que obtenga el significado completo de lo que se dice y haga que la otra persona se sienta escuchada y comprendida.

Por ello, la comunicación en el campo de la salud es tanto un arte como una ciencia, donde el arte implica establecer una conexión humana con el paciente o compañeros de trabajo, mientras que la ciencia se relaciona con la herramienta y la tecnología que facilita tales conexiones. De este modo las personas como seres sociales necesitan el cuidado de los demás, especialmente cuando se está en el punto más vulnerable. Así pues, dado que los hospitales suelen emplear más personal de

enfermería que médicos, es probable que las enfermeras y los enfermeros sean quienes brinden a los pacientes la compasión y la empatía necesarias en el camino hacia la recuperación.

Al igual que la habilidad de la comunicación, para la profesión de la enfermería se considera el Trabajo en equipo. Los candidatos con fuertes habilidades de trabajar en equipo son buscados por los empleadores por muchas razones: demuestran liderazgo, colaboración y buena comunicación. Los empleadores esperan que los empleados sean jugadores del mismo equipo y generen sinergia alineada con la filosofía institucional porque son grupos de personas heterogéneas con objetivos (institucionales) homogéneos.

En la medida que aceptemos las diferencias de pensamiento, aficiones y creencias dentro de un mismo equipo de trabajo, en esa medida se reafirmarán los lazos laborales que permiten orientarse a un mismo fin. No se puede dejar de lado que todos los colaboradores de una empresa tienen, como parte de su personalidad, habilidades y destrezas particulares, es decir, fortalezas al servicio del equipo; sin embargo, estas fortalezas de unos pueden ser las debilidades de otros, lo que genera un equilibrio de apoyo entre sí.

Al respecto, Chiavenato (2007) considera que:

el trabajo deja de ser individual, solitario y aislado para transformarse en una actividad grupal, solidaria y conjunta. Las personas trabajan mejor y están más satisfechas cuando trabajan juntas. Equipos, células de producción, trabajo conjunto, participación, solidaridad, consenso, decisión en equipo, delegación de autoridad (*empowerment*), autoadministración, multifuncionalidad, polivalencia: son las palabras actuales en las organizaciones. (p. 70)

En el orden de ideas anteriores, el trabajo en equipo involucra construir relaciones interpersonales y trabajar con diferentes personas utilizando una serie de habilidades y hábitos, tales como: Trabajo cooperativo, Comunicación (en doble vía), Contribución continua con ideas, sugerencias y esfuerzo, La responsabilidad, Respeto

por las diferentes opiniones, costumbres y preferencias individuales y Capacidad para participar en la toma de decisiones en grupo.

Es por esta razón que, el Perfil Ocupacional del Profesional de Enfermería (2006) considera la “Disposición positiva al trabajo en equipo” como una de las características personales que estos deben poseer, permitiendo que dos o más personas que interactúan de manera interdependiente lo hagan con un propósito común, trabajando hacia metas medibles que se benefician de un liderazgo que mantiene la estabilidad al mismo tiempo que fomenta la discusión honesta y la resolución de problemas. Como su nombre lo indica, el trabajo en equipo en el cuidado de la salud emplea las prácticas de colaboración y comunicación asertiva, para expandir los roles tradicionales de los trabajadores de esta área y tomar decisiones como una unidad que trabaja hacia un objetivo común.

En tal sentido, esta habilidad ha tomado mayor importancia debido a que la atención clínica se está volviendo más compleja y especializada, lo que obliga al personal de salud a prestar servicios de salud complejos y aprender rápidamente nuevos métodos. Además, trabajar juntos de forma cooperativa reduce el número de errores médicos, aumentando la satisfacción y seguridad del paciente (usuario).

Con referencia a lo anterior se puede afirmar que, como resultado de la práctica de las habilidades sociales, se permite demostrar *la resiliencia*, que para Vásquez y Hervás (2008), “se trata de un enfoque de solución de problemas en el que la persona resuelve las situaciones de estrés pensando en forma profunda y sistemática en ellas y tomando las medidas necesarias para redirigirlas en una dirección positiva” (p. 226). En efecto, está relacionado con la “Madurez emocional” que requiere el Perfil Ocupacional del Profesional de Enfermería (2006), es decir, la reserva mental de fuerza a la que las personas son capaces de recurrir en momentos de necesidad para llevarlos a cabo sin desmoronarse, ellas son las personas más capaces de manejar la adversidad y reconstruir sus vidas después de una lucha.

De la misma manera, Vásquez y Hervás (2008) afirman que “la persona da pasos definitivos para alcanzar el objetivo y cambiar la situación de forma que sea menos estresante y más ventajosa” (p. 227); sin embargo, estos comportamientos no

son solo rasgos innatos que se encuentran en unos pocos seleccionados. La resiliencia es el resultado de una compleja serie de características internas y externas, incluyendo su genética, condición física, salud mental y medio ambiente.

Un ejemplo de esto es *el dominio personal*, definido por Alles (2007) como “la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente, siendo la base de una organización que aprende” (p. 76). En consecuencia se requiere un cambio de mentalidad donde analizar la problemática, permita tener una visión global de todos los factores circundantes que insiden y lograr identificar las posibles soluciones y/o forma de abordarlos.

#### 2.1.4 Liderazgo

El liderazgo captura los elementos esenciales de una persona en cuanto a su capacidad y preparación para inspirar a otros, basándose en ideas que se comunican de forma efectiva a los demás involucrándoles lo suficiente como para actuar como el líder quiere que actúen y lograr objetivos. Ahora bien, el líder es quien acompaña a sus colaboradores en todos los procesos organizacionales, generando confianza para el correcto desempeño de las funciones las cuales están en sintonía con la filosofía institucional.

Es evidente entonces que, un líder inspira a otros a actuar y, al mismo tiempo, dirige la forma en que actúan; deben ser capaces de lograr que otros sigan sus disposiciones, y deben tener las habilidades de pensamiento crítico para conocer la mejor manera de utilizar los recursos a disposición de una organización. El individuo que trabaja, hoy por hoy, tiene que convertirse en un analista experto, ya que la mayor parte de lo que la gente hace a diario es moldear el comportamiento de los demás; entonces, solo tendrá éxito como esfuerzo grupal si cada individuo tiene habilidades de motivación, influencia interpersonal, trabajo en conjunto con sus compañeros, buena comunicación con los individuos y superiores.

Hecha la observación anterior, los individuos encargados de guiar las empresas son quienes deben generar las estrategias necesarias para lograr cumplir

con las metas y objetivos institucionales para asegurar un clima de trabajo armonioso. Para ilustrar eso, el líder debe ser: positivo, confiable, escuchador activo, capaz de manejar efectivamente el tiempo, mediador, persuasivo, carismático, pensador estratégico, creativo, etc. Por esta razón, una pluralidad de autores ha desarrollado el tema de *Liderazgo* y a continuación se presentan diversas definiciones.

**Tabla 2**  
*Diversos enfoques sobre el liderazgo.*

Autor	Concepto
<b>Peter Senge</b>	En su centro, la visión tradicional del liderazgo se basa en suposiciones sobre la impotencia de las personas, su falta de visión personal y su incapacidad para dominar las fuerzas del cambio, déficits que solo pueden subsanar unos pocos grandes líderes. (Senge, 2006, p. 340)
<b>Keith Davis</b>	El líder tiene una preferencia muy alta por los roles de primera línea, liderazgo empresarial o gerente general. Esto incluye la responsabilidad general del desempeño total de una unidad de negocio, función o proceso a lo largo del tiempo. Este estilo enfatiza la visión, las ideas, desarrollar muchas tareas simultáneamente, ser respetado en lugar de ser agradable, posee una fuerte creencia en la capacidad de uno para tener éxito y hacer que cualquier cosa suceda. (Davis, 2019)
<b>Kurt Lewin</b>	Enunció una teoría sobre el liderazgo que describía tres Modelos: El liderazgo autoritario es aquel donde el líder toma todas las decisiones sobre las funciones, técnicas y métodos que deben realizar sus subordinados y donde un exceso de autoridad puede derivar en la rebelión de los subordinados contra el líder. En el liderazgo democrático el líder realiza junto a los subordinados la toma de decisiones, el consenso y la escucha activa son claves en este tipo de liderazgo que Lewin califica de ser el modelo más efectivo. El liderazgo de Laissez-Faire es aquel en el que los subordinados toman sus propias decisiones debido al no intervencionismo que tiene el líder; la única manera de que sea efectivo es que tenga personal capacitado con alta motivación, hecho por el cual desaconseja este tipo de liderazgo. (Martín, A. <i>et al.</i> , 2021, p.4)
<b>Peter Drucker</b>	El líder debe ser capaz de reunir las voluntades individuales en torno a los objetivos organizacionales, ya que las organizaciones por sí solas no son nada. Adquieren contenido por el trabajo de las personas que las integran; ellas son las que planean, hacen y deciden, influyendo en los

Autor	Concepto
	<p>resultados de la organización. Por ello, debe buscarse un equilibrio entre los objetivos de la organización y los deseos y necesidades de sus miembros. un directivo, en primer lugar, fija objetivos y determina cuáles deben ser las metas en cada aspecto cubierto por estos. Posteriormente decide qué hay que hacer para alcanzarlos, y finalmente los hace efectivo comunicándolos a las personas cuyo desempeño es necesario para garantizar los logros. (Morffe, 2019)</p>
<b>Víctor Vroom</b>	<p>Sugiere que una persona tiende a actuar de una manera concreta según la creencia de que, tras realizar una acción, llagará la recompensa. Por lo tanto, la teoría cuenta con tres relaciones:</p> <p>Relación esfuerzo-desempeño: probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.</p> <p>Relación desempeño-recompensa: cuanto considera el individuo que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.</p> <p>Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles. (ADMIN, 2018)</p>
<b>John Kotter</b>	<p>El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines. (González, C., 2014)</p>
<b>John Maxwell</b>	<p>El liderazgo lo define la capacidad que los grupos que se dirijan alcancen un rendimiento superior, es decir, el liderazgo no es otra cosa más que influencia. (Maxwell, J. , 2021)</p>
<b>Steve Covey</b>	<p>Establece el concepto de Liderazgo Centrado en Principios y lo define como “un paradigma nuevo: centrandó nuestra vida y nuestro liderazgo de organizaciones y personas en ciertos principios que son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia humana” (Covey, S., 1993).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de lectura sobre diversos autores.

Por lo tanto, en un entorno empresarial, esto puede significar dirigir a los colaboradores y colegas con una estrategia para satisfacer las necesidades de la empresa.

Tal como lo afirma Arroyo Tobar (2012):

Los líderes de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones que le facilite interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberán ser estrategas, organizadores y líderes. Para saber organizar necesitan saber para donde va, como van a organizarse y en cada etapa saber ser líderes.

En consecuencia, el liderazgo, debe realizar una diversidad de funciones poniendo en práctica de forma simultánea, todas aquellas destrezas que permitan generar y sostener un clima laboral óptimo generando confianza, estabilidad y confianza en todos los colaboradores. Según Van der Merwe y Verwey (2016), “para que se desarrolle una cultura de marca de liderazgo dentro de una organización, los profesionales del área de recursos humanos de las empresas, en particular, los altos ejecutivos deben mostrar compromiso personal y alineación con la cultura de liderazgo” (p. 78). En fin, el liderazgo también puede referirse a la estructura de gestión de una organización.

De eso se desprende que, la influencia ejercida por el líder en sus seguidores permite desarrollar y descubrir las habilidades y destrezas inherentes en cada uno; de esta manera se creará un equipo colaborativo donde cada uno tenga una asignación, identificando que “el verdadero liderazgo consiste en ser la persona a quien otros seguirán gustosa y confiadamente. Un verdadero líder conoce la diferencia entre ser un jefe y un líder” (Maxwell, 1993. Pág. 6). En la actualidad, los términos líder y jefe tienden a usarse indistintamente, pero no son lo mismo; por supuesto que tanto los líderes como los jefes deben administrar los recursos a su disposición, sin embargo, el liderazgo requiere rasgos que se extienden más allá de los deberes de gestión.

Dentro de este marco, “el liderazgo busca promover un ambiente saludable, generar seguridad, confianza y promover el compromiso, y esto a su vez resulta en la productividad de la empresa y en sus resultados; además expone interés y preocupación por el personal colaborador” (KPMG, 2020. p. 10). Es por esta razón que el liderazgo dentro de las organizaciones es columna esencial para cumplir con los fines, objetivos y políticas necesarias para movilizar cada proceso interno.

Dentro de este marco, Franklin (2011, p. 321) afirma que:

las características del líder, la particularidad de la situación, el entorno o el contexto donde se desenvuelve la relación líder-seguidores, y las características de estos últimos se combinan para crear un estilo de liderazgo apropiado a la circunstancia. Mientras más capaz sea el líder de adaptar su conducta a la situación, más eficaces serán sus esfuerzos por influir.

En ese mismo contexto, Covey (1993) afirma que el liderazgo se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles: *Personal* (mi relación conmigo mismo); *Interpersonal* (mis relaciones e interacciones con los demás); *Gerencial* (mi responsabilidad que otros lleven a cabo determinada tarea); *Organizacional* (mi necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ellos). Por lo tanto, en educación, esto es trascendental porque si se tiene el enfoque y confianza en las habilidades de liderazgo, se puede empoderar a otros para que conozcan su propio potencial, logrando así que, la organización en su conjunto se eleve.

Para ejemplificar tales niveles, Covey (1993) identifica 8 características del liderazgo centrado en los principios de:

1. Aprendizaje continuo: aprenda de sus experiencias.
2. Orientado al servicio: la vida es una misión.
3. Energía positiva: alegre y optimista.
4. Creer en los demás: ver el potencial de los demás y ayudar a lograr.
5. Lead Balanced Lives: manténgase al día con los eventos sociales.
6. Ver la vida como una aventura: saborear la vida.
7. Sinérgico - Agentes de cambio creativos.
8. Ejercicio de autorrenovación: físico, mental, emocional, espiritual.

Las afirmaciones anteriores sugieren que, si el líder se enfoca en los principios, empodera a todos los que entienden la dinámica de esos principios para que

desempeñen sus labores sin monitorear, evaluar, corregir o controlar constantemente. “Para que estos procesos se generen, se considera que los líderes deben ser promotores de una cultura enfocada en el cambio y que con sus prácticas influyan sobre este comportamiento innovador de sus colaboradores” (Prieto, M. *et al.*, 2020).

Sin duda, las decisiones de un líder afectan significativamente a una gran cantidad de personas pues la capacidad de equilibrar las fortalezas y debilidades en diferentes puntos es una habilidad clave en quienes dirigen, de hecho las habilidades interpersonales son un activo importante en una carrera de un líder al trabajar como parte de un equipo de administración para lograr tener relaciones laborales positivas con sus colegas; a la vez deben ser capaces de manejar diversidad de proyectos, priorizar actividades y comunicarse claramente con su personal y otros empleados, por lo que necesitan fuertes habilidades de expresión oral para hacer presentaciones y dirigir a su personal.

### *2.2.1 Estilos de liderazgo.*

Según Daniel Goleman (2011) existen 6 estilos de liderazgo:

- 1) Autoritario. Movilizan a la gente hacia una visión, potenciando el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa (p. 59). En ese orden de ideas, Jiménez & Villanueva (2018) aportan que “el líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro”.
- 2) Conciliador. Generan vínculos emocionales y armonía centrándose en la gente buscando que los trabajadores estén contentos y exista armonía entre sí (p. 64).
- 3) Democrático. Crean consenso mediante la participación fomentando la flexibilidad y responsabilidad al escuchar las preocupaciones de sus subordinados (p. 69). El líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador, contrario al anterior. En este mismo sentido, Jiménez & Villanueva (2018) hace su aporte a este tipo de liderazgo afirmando que “tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera”.

- 4) Ejemplarizante. Esperan rendimiento y autonomía estableciendo unos niveles de rendimiento y los ilustra personalmente (p. 71).
- 5) Coach. Contribuyen al desarrollo de la gente para el futuro. Ayudando a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles particulares y los vincula a sus aspiraciones personales y profesionales (p. 62).
- 6) Coercitivo. Exigen una sumisión inmediata (p. 55). Debe ser reconocido como “quien manda y da las órdenes”.

No obstante, se pueden identificar otras clasificaciones de estilos de liderazgo pues a lo largo de la historia, han surgido grandes líderes con estilos particulares para proporcionar dirección, implementar planes y motivar a las personas. De acuerdo con Uzurriaga, M. *et al.*, (2020) hay 4 estilos de liderazgo que pueden considerarse en las empresas:

- 1) Liderazgo participativo: tienen sus raíces en la teoría democrática. La esencia es involucrar a los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones, así los miembros del equipo se sienten incluidos, comprometidos y motivados para contribuir. El líder normalmente tendrá la última palabra en los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, si hay desacuerdos dentro de un grupo, puede ser un proceso lento para llegar a un consenso.
- 2) Liderazgo delegativo: se centra en delegar la iniciativa a los miembros del equipo. Esta puede ser una estrategia exitosa si los miembros del equipo son competentes, asumen la responsabilidad y prefieren participar en el trabajo individual. Sin embargo, los desacuerdos entre los miembros pueden dividir y dividir a un grupo, lo que lleva a una mala motivación y baja moral.
- 3) Liderazgo transaccional: utilizan "transacciones" entre un líder y sus seguidores (recompensas, castigos y otros intercambios) para hacer el trabajo. El líder establece metas claras y los miembros del equipo saben cómo serán recompensados por su cumplimiento. Este estilo de liderazgo de "dar y recibir" se preocupa más por seguir rutinas y procedimientos establecidos de manera eficiente, que por realizar cambios transformadores en una organización. Con referencia a lo anterior Jiménez y Villanueva (2018) aportan que, “el líder se

convierte en un modelo a seguir, además, se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores”.

- 4) Liderazgo transformacional: el líder inspira a sus seguidores con una visión y luego los alienta y les da poder para lograrla. El líder también sirve como modelo a seguir para la visión. En ese mismo sentido, de acuerdo con Jung, Wu y Chow (citado por Prieto *et al.*, 2020), un componente importante del liderazgo transformacional es la construcción de confianza que aporta a que los líderes construyan redes que faciliten la gestión, mejoren la comunicación, compartan puntos de vista y construyan ideas, lo que incluye la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la generación del compromiso, características propias de este estilo de liderazgo.

En el orden de ideas anteriores, el liderazgo se trata de un estilo que impulsa a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos, asumir retos, absorber conocimiento; con el cual pueden generar ideas nuevas y compartir valores de manera responsable, lo cual podría fomentar el comportamiento innovador de los colaboradores.

Para García, M. *et al.*, (2011) el rol que desempeña el líder transformacional es el de ser un agente de cambio que promueva en sus seguidores una forma diferente de ver su trabajo, al inducirlos a la ejecución de tareas, no en función de una recompensa o un intercambio, sino en función de su realización como persona y empleado dentro la organización.

A los tipos de liderazgo detallados previamente se puede agregar dos tipos de liderazgo por ser de tendencias actuales que permiten gestionar el talento en línea a los cambios presentes. Estos son:

*Liderazgo Multidimensional.* Para Unda, S. *et al.*, (2013) el “liderazgo ético en las organizaciones podía explicarse en función de cuatro grandes dimensiones: ética, técnica, emocional y formativa”; es decir, es el líder capaz de evaluar las necesidades de las diversas situaciones que se presentan en su labor de administrar procesos y como escoger la solución que le permita alcanzar los objetivos trazados,

recogiendo los aspectos más destacables del resto de modelos, es decir, tiene una visión estratégica que le faculte conocer de forma olística la realidad de su entorno laboral, el perfil de sus colaboradores y sus propias habilidades y competencias; esto a su vez le permite estar dispuesto a actualizar de forma incesante sus conocimientos donde su compromiso con la formación continua sea indeleble.

*Liderazgo Disruptivo.* Para Runarh (2019), el líder disruptivo “sabe cómo manejar situaciones difíciles y estresantes, y como guiar a su equipo con confianza. Tiene la capacidad de explicar en términos prácticos y sencillos cómo los cambios afectarán a la empresa y lo que van a hacer al respecto en equipo”. En otras palabras, es el líder capaz de anticiparse y visionar sobre como proceder estratégicamente, con el propósito de alcanzar los objetivos programados; cuenta a su vez con la habilidad de adaptarse a diversos escenarios y es dinámico ante los cambios anticipados o repentinos promoviendo en los miembros de su equipo la innovación. Esto permite que todo el equipo busque mejorar los procesos de la empresa de forma constante.

Después de lo anterior expuesto, el liderazgo puede perfeccionarse por medio de estrategias relacionadas con implementar un proceso de desarrollo y capacitación dirigido a colaboradores que ostentan posiciones clave en toda organización; así como la asesoría por medio de técnicas tales como el coaching, el *mentoring* que le permitan al líder el monitorear y evaluar el desempeño de su personal, propiciar la participación del personal, generar un clima organizacional saludable para el logro de los objetivos y lograr una identidad con la filosofía institucional.

### **2.3. Gestión del Talento Humano**

Incorporar la gestión del talento humano se relaciona con la atención que en una empresa debe darse al personal, para lo cual toda persona en su rol de dirección, coordinación, supervisión, debe aplicar procesos que al hacerlos operativos toman relevancia de manera que el liderazgo sea efectivo, producto de la práctica del conjunto de habilidades sociales. Según afirma Ramirez, R. *et al.*, (2019) “la gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de

recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias” (p. 168), es decir, propiciar la consecución de acciones encaminadas al cumplimiento de planes estratégicos institucionales.

En efecto, “la historia de la administración de recursos humanos es relativamente nueva. En realidad, todo inició con la Revolución Industrial y ha desembocado en nuestros días con total fuerza” (Chiavenato, 2009, p. 2). En tal sentido, Theodore Schultz (1961) presentó el concepto de *Capital Humano* por primera vez a principios de la década de 1960, con la idea de que el término incluye habilidades, conocimientos, competencias y calificaciones poseídas por individuos. Propuso utilizar la Teoría de Capital de Irvin Fisher, acerca de que la utilización efectiva de recursos humanos beneficiará a todos los niveles de la sociedad: individuos, empresas, comunidades, naciones y regiones. Más tarde, Becker (1962) conectó el *Capital Humano*, el cual “hace referencia básicamente al conocimiento, las destrezas, habilidades y competencias derivadas de la educación, la formación y la experiencia profesional” (Vásquez & Hervás, 2008, p. 417), con el factor del tiempo de una manera adicional, indicando que incluye el tiempo, la salud y la esperanza de vida:

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos, entonces, “el significado de personas de la organización se ha ampliado a todas las personas involucradas en las actividades de la compañía (Dolan & Raich, 2010)”. Además, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la innovación organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología, requiriendo habilidades tales como la creatividad, la actitud positiva, empatía y una conciencia que involucra los sentimientos, la diversidad y el humor. En tal sentido Chiavenato (2007) afirma que “es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos”. (p. 3).

De la misma manera, Dolan y Raich (2010) afirman que:

ahora la función de la gestión de recursos humanos se reconoce como un aspecto central de los negocios, su rendimiento y aportación se integran en la

estructura de gestión y el objetivo pasa de ser simplemente el garantizar que se cumpla un trabajo, al objetivo más ambicioso de conseguir un compromiso.

Por lo tanto, el reto de los directores actuales y a futuro es mejorar la eficiencia tomando en cuenta los cambios actuales a la luz de la cultura, es decir, que los resultados son importantes para lograr cumplir las metas pero también es importante el valor que agregan los colaboradores con sus pares, encargados, inversores y clientes externos. Por esta razón, Chiavenato (2009) que, a los colaboradores se “les pueden llamar recursos humanos, colaboradores, asociados, si las tratan como tales. También las llaman talento humano, capital humano o capital intelectual cuando las personas tienen gran valor para la organización. (p. 5)

En consecuencia, la gestión de recursos humanos también es un enfoque estratégico e integral para gestionar tanto a las personas, como la cultura y el entorno del lugar de trabajo. Si se hace bien, permite a los empleados contribuir de manera eficaz y productiva a la dirección general de la empresa y al logro de las metas y objetivos de la organización. Por todo lo dicho, los miembros de cada proceso brindan el conocimiento, las herramientas necesarias, la capacitación, los servicios administrativos, el coaching, el asesoramiento legal y de gestión y la supervisión de la gestión del talento que el resto de la organización necesita para una operación exitosa.

### *2.3.1. Estrategias para la gestión del Talento Humano*

Para atender los desafíos actuales que enfrentan las organizaciones, se requiere el establecimiento de políticas y estrategias pues toda organización, grande o pequeña, utiliza una variedad de capital para que estas funcionen, es por esta razón que Casillas Sánchez (2013) afirma que “la gestión del talento humano implica mejora en los procesos de trabajo en los que interviene la oficina de Recursos Humanos, dirigido a atraer, retener y desarrollar el talento ya sea optimizando el proceso o integrando acciones desde una perspectiva estratégica”; de este modo, atraer y mantener empleados talentosos y capacitados es uno de los desafíos más importantes que enfrentan las organizaciones en el dinámico mundo empresarial actual.

En consecuencia, una empresa puede desarrollar una ventaja competitiva a través de las habilidades y competencias de su gente. Por tanto, para tener éxito se debe dar más valor a las personas, y la gestión estratégica de recursos humanos es la gestión proactiva de las personas para obtener el valor deseado para ellas; está diseñado para ayudar a las empresas a satisfacer mejor las necesidades de sus colaboradores y al mismo tiempo que promueva los objetivos de la empresa. Una organización obtiene una ventaja competitiva al utilizar a su gente de manera eficaz, aprovechando su experiencia e ingenio para alcanzar objetivos claramente definidos.

Así, Vásquez y Hervás (2008) afirman que “lo que cuenta son las fortalezas personales y capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para conseguir la mejora del funcionamiento organizacional y el desempeño de las organizaciones actuales” (p. 418), es decir, el propósito de la gestión del talento es aumentar el rendimiento, motivar, involucrar y retener a los empleados para que se desempeñen mejor. Por lo tanto, generar estrategias para fortalecer las habilidades blandas en el liderazgo, permitirá generar un ambiente de trabajo óptimo para cumplir con los objetivos institucionales.

“Contar con el personal seguro y motivado es fundamental, para lograr mantener niveles de productividad que permitan el adecuado funcionamiento y desempeño de la empresa” (KPMG, 2020, p. 18); en tal sentido, como estrategia para enfrentar los desafíos para la gestión del talento humano, se considera la implementación de la Psicología Organizacional Positiva (POP); esta se define como, “el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas los grupos en las organizaciones y su gestión efectiva, para describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, para optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional” (Vásquez & Hervás, 2008, p, 407).

Es evidente entonces que esta aplicación del enfoque de psicología positiva implica poner atención a las fortalezas del personal y a generar un liderazgo centrado en potenciar a sus colaboradores, es decir, acentúa en los colaboradores las tareas y las habilidades relacionadas con el trabajo, y capacita a los gerentes para que vean a los colaboradores como personas con intereses y habilidades específicas.

### 2.3.2 Evaluación del desempeño

La gestión de las personas en una empresa contempla una serie de etapas siendo algunas de ellas la atracción y la capacitación de personal, a las que se agrega la evaluación del desempeño como un procedimiento formal y productivo para medir el trabajo y los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales. Se utiliza para medir la cantidad de valor agregado por un colaborador en términos de cumplimiento del perfil de puestos ya establecido en cada empresa. Todas las organizaciones que han aprendido el arte de "ganar desde adentro" al enfocarse hacia sus empleados, confían en un proceso sistemático para medir y evaluar regularmente el desempeño de estos.

Los superiores necesitan trabajar con los empleados para acordar acciones que aseguren que su desempeño pueda ser mejorado hasta el nivel que cumpla dos criterios: (a) que sea el nivel que necesita la organización, y (b) que sea accesible para el empleado. (Vásquez & Hervás, 2008, p. 444)

Para tal efecto, existe una diversidad de herramientas y técnicas aplicables al momento de realizar las evaluaciones. Tanto más objetivo sea el proceso y el instrumento, más confianza generará en el colaborador, sabiendo que cumple con las funciones descritas en el manual de puesto. Dentro de este marco se dice que,

La administración del desempeño significa que se establezcan metas congruentes en términos de las metas estratégicas de la empresa, de las interacciones diarias o semanales para garantizar una mejora continua en la capacidad y el desempeño del empleado, así como garantizar que el personal reciba la capacitación que requiere para desempeñar el trabajo. (Dessler, 2009, p.336)

Es por esta razón que tradicionalmente los empleados son calificados (evaluación) una vez al año. Dicha evaluación del desempeño también cumple un papel directo al proporcionar retroalimentación periódica a los colaboradores, de modo que sean más conscientes de sí mismos en términos de sus propias métricas de trabajo.

Como consecuencia de eso, el líder de cada proceso debe evaluar regularmente a los miembros del equipo y, de esta manera, el equipo puede evitar problemas nuevos e inesperados con el trabajo realizado, logrando así mejorar la competencia y la eficiencia. Un empleador puede proporcionar comentarios consistentes sobre las fortalezas de un empleado y esforzarse por mejorar en las áreas que se encuentran débiles. “Las metas y los estándares de desempeño de los empleados deben ser congruentes con las metas estratégicas de la compañía” (Dessler, 2009, p. 338).

Es así como, la evaluación está proyectada a los resultados futuros, a como se puede visualizar el desempeño en un futuro a mediano y largo plazo. Esto genera altos niveles de objetividad. Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la organización de alcanzar objetivos de crecimiento económico con la necesidad del liderazgo de contribuir a su propio desarrollo.

En síntesis, la administración de una organización en equipo con el colaborador puede proponer realizar sesiones frecuentes de capacitación e implementar un plan de estrategias de mejora para el desarrollo de habilidades sobre la base de las áreas de desarrollo reconocidas después de conocer los resultados de las evaluaciones del desempeño.

### *2.3.3 Evaluación del clima organizacional*

Toda organización genera un ambiente o clima de trabajo y entre más saludable sea, se demuestra que las habilidades sociales y entre ellas el liderazgo son factores que inciden en generarlo. En efecto el ser humano por naturaleza se comporta de una manera particular de acuerdo con cada situación que enfrenta el grupo al que pertenece o la organización para la cual trabaja. Es importante establecer que cada uno de estos comportamientos estará determinado por los trasfondos familiares, sociales, culturales, económicos y políticos en los que cada individuo se vea implicado, imprimiendo rasgos característicos que definirán las interacciones resultantes. Es así como:

La personalidad se conforma no sólo a partir de la manera en que un individuo responde a las exigencias del entorno, sino también a sus formas de reaccionar

y relacionarse con los otros. En consecuencia, puede afirmarse que la personalidad resulta de la confluencia de distintos factores en la interacción social, sin dejar de lado las condiciones particulares de cada situación específica en que tienen lugar las relaciones del individuo con sus congéneres. (Franklin F., 2011, p. 129)

Se hace necesario resaltar que las necesidades y expectativas de cada individuo son diferentes y “desde el punto de vista social, el trabajo constituye un factor fundamental en la construcción de la identidad individual, y un medio importante para ser y sentirse valorado” (Franklin F., 2011, p. 34). Entonces, cuando se analiza la estructura organizacional y el comportamiento individual se puede identificar la existencia de un contrato psicológico, el cual está implícito en esta relación, recogiendo aspectos como la motivación y los incentivos que la organización ofrece a sus colaboradores.

De este modo, en el nivel de análisis individual, el estudio del clima organizacional incluye la percepción con relación a la variedad de factores tales como la creatividad, la motivación, la personalidad, la rotación, el desempeño y la evaluación de tareas, la conducta coordinada, la conducta laboral desviada, la ética, la cognición, el liderazgo, el trabajo en equipo, la solución de problemas, las condiciones labores, entre otros. Cabe decir que, a nivel de análisis organizacional, se incluye el estudio de conflictos, cambios, tecnología y fuerzas ambientales externas; otros campos de estudio que se suman al interés de este nivel son la ergonomía, la estadística y la psicometría. En tal sentido, comprender el comportamiento del grupo puede ayudar a los individuos y verificadores a llevarlos al éxito, agrupar a los individuos en equipos y utilizar una comunicación asertiva.

Entonces los grupos siempre interactúan, compiten o incluso cooperan con otros grupos; como resultado, se crea un vínculo o un conflicto. Sin embargo, las personas se unen a ellos por diferentes razones, como por motivos de seguridad, por lo que un individuo se siente más fuerte y protegido mientras está aún en él; el estatus puede atraer a cualquiera a unirse a ellos, por lo que un determinado grupo es reconocido y respetado por otros; el poder también siempre está asociado y rara vez se logra

individualmente; el logro de metas también es una ventaja adicional de pertenecer a un círculo, ya que algunas tareas requieren un conjunto de talentos para completarse. Es por esa razón que “los valores –confianza, honestidad, creatividad, etc.– son tan importantes como los conceptos de eficiencia, eficacia, productividad, racionalidad y estrategia” (Franklin F., 2011).

Es así como estas personas que trabajan juntas pueden comenzar a coordinar su comportamiento actuando de cierta manera para lograr un objetivo que difiere de lo que haría cada persona si actuara solo. Así, esta dinámica, combinada con un gran liderazgo o gestión, puede lograr las metas que se establecen para el éxito de la organización. “Cada persona que lidera un equipo debe asegurar un tiempo y un espacio de encuentro con cada uno de los integrantes para escucharlos, por más seguro que él se sienta de las opiniones que va a recibir” (Rabouin, 2008).

De este modo, el comportamiento como individuo o en grupo siempre es analizado por todos en la organización. Por medio del estudio del clima organizacional se busca conocer, en consecuencia, el desempeño y la acción tanto grupal como individual dentro de una empresa, es decir, “se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta” (Robbins, 2009).

En efecto, este campo de estudio analiza el comportamiento humano en el ambiente laboral, determina su efecto sobre la estructura del trabajo, el desempeño, la comunicación, la motivación, el liderazgo, la capacidad de tomar decisiones, etc. En igual forma, la manera en que un individuo se comporta y el comportamiento como grupo tiene dos perspectivas: interna y externa. A esto se le conoce como la motivación. Entonces, “el concepto de motivación se asocia con el sistema de cognición de las personas, en el cual está involucrada la representación de lo que éstas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea” (Franklin F., 2011), es decir, porqué una persona realiza algo.

En tal sentido, es aquí donde entra al escenario la cultura organizacional, la cual “establece o delimita el devenir de la compañía, ya que conlleva la conducta que los

trabajadores deberían poseer y mostrar durante sus actividades laborales” (Pinto Cristiani, 2012, p. 12). Esta incluye las expectativas, experiencias, filosofía de una organización, así como los valores que guían el comportamiento de los miembros, y se expresa en la autoimagen de los miembros, el funcionamiento interno, las interacciones con el mundo exterior y las expectativas.

Por ello, la cultura se basa en actitudes, creencias, costumbres compartidas y reglas escritas y no escritas que se han desarrollado a lo largo del tiempo y se consideran válidas. También incluye la visión, los valores, las normas, los sistemas, los símbolos, el lenguaje, las suposiciones, las creencias y los hábitos de la organización y dicha cultura tendrá una repercusión en el clima organizacional.

Por lo tanto, el comportamiento de grupo implica una situación en la que los individuos interactúan en grupos pequeños o grandes, que tienen el mismo objetivo. Una organización puede clasificarse como un equipo, ya que se compone de individuos que trabajan para lograr objetivos similares. En ese sentido:

El clima o atmósfera laboral recoge seis factores clave que influyen en el entorno de una organización: la flexibilidad, es decir, la libertad que sienten los trabajadores para innovar sin que se les imponga trámites burocráticos; el sentido de la responsabilidad con la empresa; el nivel de calidad que marcan los individuos; la precisión de los comentarios sobre el rendimiento y la idoneidad para recibir recompensas; la claridad con la que ven los individuos la misión y los valores, y por último el nivel de compromiso con un objetivo común. (Goleman, 2011, p. 55)

En consecuencia, los colaboradores desempeñan las funciones descritas en el manual de puestos institucional para cumplir con los lineamientos requeridos, sin embargo, realizan otras actividades que le permiten adquirir conocimientos para recorrer de forma eficiente a un nivel óptimo de calidad en su plan de carrera dentro de la empresa.

## 2.4. IEPROES: Filosofía Institucional y Estructura Organizativa

### 2.4.1. Filosofía

La misión significa el fin o el motivo por el que fue creada una empresa y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, por lo general, tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente. (Chiavenato, 2009, p. 64)

La misión de IEPROES reza así: “Somos una institución de educación superior especializada en la formación integral de profesionales de la salud, comprometidos con sus estudiantes y la sociedad, en atender las exigencias locales e internacionales en el área de la salud y medio ambiente, la mejora continua en el área cognoscitiva, desarrollo de habilidades y destrezas profesionales, y la práctica de valores éticos y morales con sentido humano”.

En relación con la visión, toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera. (Chiavenato, 2009, p. 67)

La visión IEPROES reza así: “Ser una institución de educación superior líder en la formación de profesionales de la salud, con reconocimiento institucional y público dentro de la circunscripción nacional e internacional por su alta calidad académica, responsabilidad social en salud y medio ambiente y la identidad ética, moral y humana de sus graduandos”.

A continuación, se listan los objetivos de IEPROES:

- A. Formar profesionales de la salud con capacidad ética, científica, tecnológica y humanista que se desempeñen responsable y eficientemente en beneficio de la persona, la familia y la sociedad;
- B. Formar profesionales de la salud actualizando y modernizando las condiciones del aprendizaje y flexibilizando la enseñanza comprometida con su formación y el fomento de la investigación científica aplicada a la realidad;
- C. Capacitar y especializar a los profesionales con las competencias básicas para atender la salud de las personas, familias y comunidades de manera responsable, eficiente y eficaz;
- D. Ofertar mejoras académicas de formación, actualización y especialización a los profesionales que deseen posicionarse a la vanguardia en el ámbito de la salud;
- E. Formar profesionales comprometidos con la solución de la problemática de la salud, por medio de la investigación científica y la proyección social.

En cuanto a los valores, Chiavenato (2009) afirma que “un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual”.

Los valores y las definiciones contempladas por el IEPROES se detallan a continuación:

1. Responsabilidad: actuamos correcta y conscientemente ante un proceso, con obligación moral, ética y jurídica.
2. Cooperación: trabajamos en común, con iguales objetivos, en el que el éxito de uno depende del éxito de los demás.
3. Humanidad: actuamos con amor, comprensión, sinceridad y sensibilidad con nuestros semejantes.
4. Iniciativa: tenemos disposición de emprender voluntaria y espontáneamente acciones, creando oportunidades y mejorando resultados.
5. Lealtad: tenemos la virtud de compromiso profundo y fidelidad con nosotros mismos, con los semejantes, con la institución y con la sociedad.

6. Respeto: valoramos los intereses y necesidades de las personas, con tolerancia y dignidad, aplicando las normas morales.
7. Integridad: hacemos siempre lo correcto, que significa hacer todo aquello que consideramos bien para nosotros y beneficia los intereses de los demás.
8. Solidaridad: apoyamos incondicionalmente los intereses y responsabilidades colectivas.

(Aprobado por el Consejo Directivo mediante Acuerdo N°1 del acta N°731 del 23 de enero 2019).

#### *2.4.2. Descripción de la Estructura Organizacional del IEPROES*

De acuerdo con los Estatutos del “INSTITUTO ESPECIALIZADO DE PROFESIONALES DE LA SALUD”, el Gobierno del mismo, es ejercido por los Organismos Superiores y las autoridades, reconociendo como Organismos Superiores: El Consejo Asesor; el Consejo Directivo y el Consejo Académico; y como autoridades a: El Director General, el Fiscal, Secretaria General, Administración General y Director Regional; siendo la autoridad máxima de dicha organización la Asamblea General de Fundadores.

Así pues, ellos, en forma de resumen, dentro de sus funciones específicas, el Gobierno del IEPROES es el encargado de:

- darle cumplimiento a su filosofía institucional, objetivos y fines institucionales por medio de la construcción, discusión y aprobación del Plan Estratégico Quinquenal que contiene las políticas y los planes de acción;
- elegir las autoridades y liderazgo que guían el rumbo de su quehacer educativo y legal;
- crear, discutir, revisar, aprobar y velar por el cumplimiento de todos los reglamentos y manuales con los que se rigen los procesos internos;
- mediar en conflictos internos y externos; administrar los bienes muebles e inmuebles;
- propiciar y mantener comunicación asertiva con autoridades, instituciones y organizaciones nacionales e internacionales;
- proponer, discutir y aprobar el presupuesto anual;

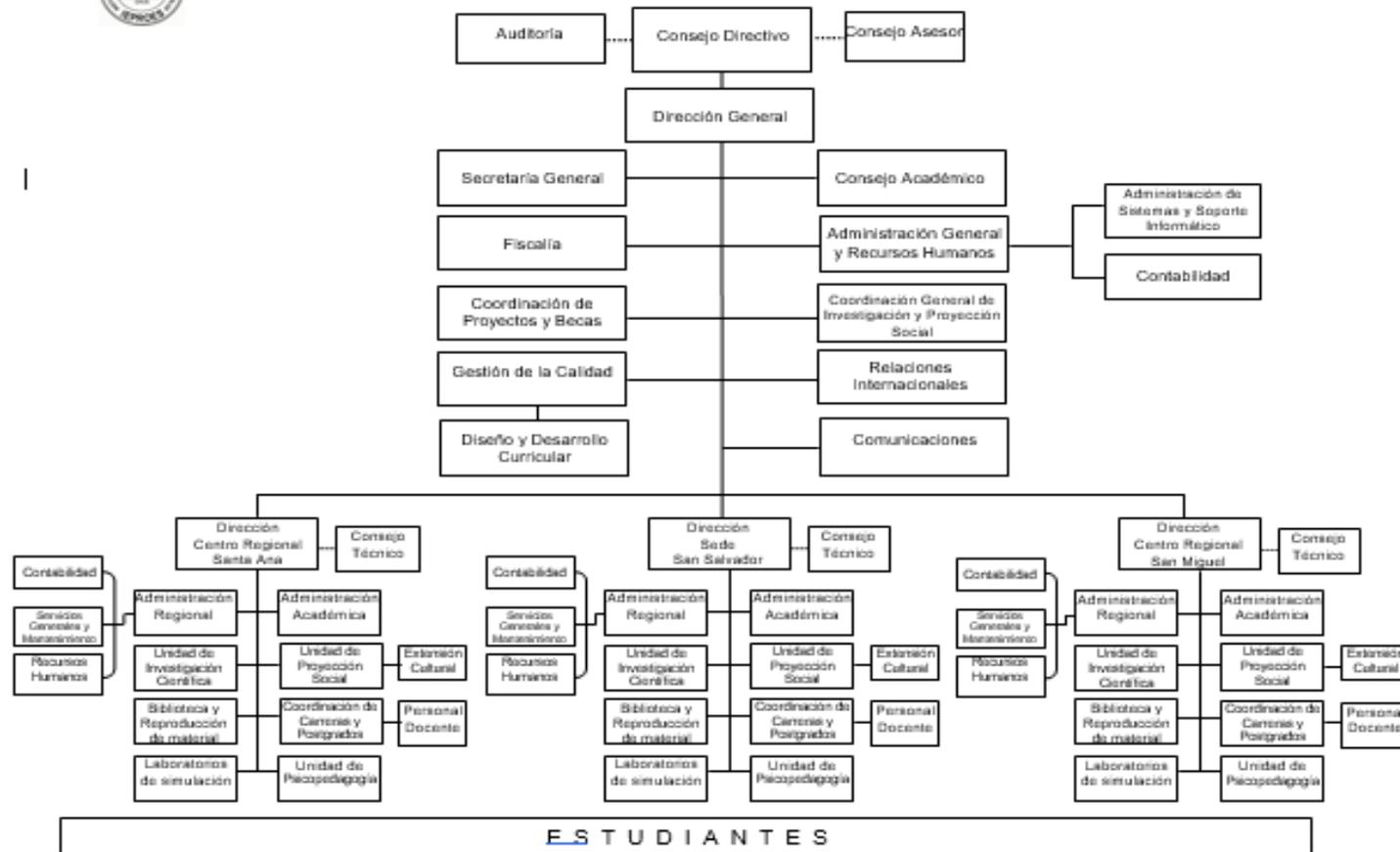
- generar estudios de mercado para ofrecer carreras que surjan de la demanda social actual; entre otras.

**Figura 2**  
Organigrama Funcional IEPROES



INSTITUTO ESPECIALIZADO DE PROFESIONALES DE LA SALUD, IEPROES

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Aprobado por Consejo Directivo, según acta No.736, de fecha 20 de febrero de 2019.

### 2.4.3. Descripción de perfiles de puestos del liderazgo de IEPROES

El IEPROES posee un Manual de Organización y Descripción de Puestos que recoge y describe “la estructura básica institucional, en la que se presenta con detalle el objetivo de cada uno de los puestos de trabajo que contiene dicha estructura, así como las funciones, los requisitos para ocuparlo y las responsabilidades” (Consejo Directivo IEPROES, 2019), para darle cumplimiento a la filosofía institucional.

El *Descriptor de Puesto* establece una serie de ocho (8) criterios que recogen todas las habilidades requeridas por cada persona colaboradora, dando cumplimiento a la filosofía institucional. Dichos criterios están divididos en secciones con especificaciones dentro de cada una. A continuación, se enlistan los criterios:

1. Nombre del puesto.
2. Objetivos del puesto.
3. Funciones generales.
4. Producto resultante del puesto.
5. Requisitos para ocupar el puesto.
6. Esfuerzo.
7. Responsabilidades de Trabajo.
8. Condiciones de Trabajo.

Para ejemplificar se muestra la matriz de la tabla que recoge los criterios mencionados en la descripción de cada puesto de trabajo (ver Anexos N°2).

### 2.4.4. Requisitos y habilidades personales listadas en los perfiles de puestos

De conformidad con el Manual de Organización y Descripción de Puestos de IEPROES, cada miembro colaborador debe cumplir con exigencias de prácticas personales denominados *Requisitos Personales* y *Habilidades Personales* para cumplir con las exigencias actuales de calidad. A continuación, se presenta un resumen de estas habilidades, las cuales están descritas en el perfil de cada puesto de trabajo, incluidos los del nivel de liderazgo institucional.

De acuerdo con el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Docente y Administrativo “se debe implementar un mecanismo de selección que garantice que el personal docente y administrativo de nuevo ingreso, domine las competencias laborales del puesto a desempeñar, debiendo realizar la respectiva prueba psicológica que la habilite para el cargo” (2019). Entonces se convierte en la prueba referente que mide las habilidades blandas requeridas por la descripción de puestos.

En tal sentido, las habilidades descritas en el Manual de Organización y Descriptor de Puestos de IEPROES (2019) establece una variedad de actitudes requeridas para cada puesto, tanto para el personal administrativo como docente con la finalidad de lograr la calidad y posicionamiento de preferencia en servicios educativos en el área de la salud.

**Tabla 3**

*Resumen de habilidades según puesto de trabajo.*

<b>N°</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Requisitos personales</b>	<b>Habilidades personales</b>
1	Dirección sede San Salvador y Centros Regionales. Supervisan a: coordinadores de carrera y personal docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la organización.</li> <li>• Alto grado de responsabilidad.</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Capacidad de liderazgo y toma de decisiones.</li> <li>• Trabajar bajo presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Tener iniciativa</li> <li>• Manejo de paquetes computacionales</li> </ul>
2	Administración Académica de la sede San Salvador y Centros Regionales Santa Ana y San Miguel. Supervisan a: coordinadores de carrera y personal docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la organización.</li> <li>• Alto grado de responsabilidad.</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Liderar grupos de trabajo.</li> <li>• Trabajar bajo presión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación al logro.</li> <li>• Ser proactivo.</li> <li>• Manejo de programas computacionales.</li> </ul>
3	Administración Regional de la sede San Salvador y Centros Regionales Santa Ana y San Miguel. Supervisa a: personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Alto grado de responsabilidad.</li> <li>• Compromiso con la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener iniciativa.</li> <li>• Desarrollo de buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Manejo de programas computacionales.</li> </ul>
4	Administradora de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación al logro.</li> <li>• Manejo de conflictos.</li> </ul>

N°	Nombre del puesto	Requisitos personales	Habilidades personales
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto grado de responsabilidad.</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Liderar grupos de trabajo.</li> <li>• Trabajar bajo presión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Ser proactivo.</li> <li>• Manejo de programas computacionales.</li> </ul>
5	Jefe de la Unidad de Investigación Científica de sede y Regionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente expresión escrita y oral.</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Compromiso con la institución.</li> <li>• Alto grado de responsabilidad.</li> <li>• Trabajar bajo presión.</li> <li>• Comunicación efectiva y oportuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar grupos de trabajo.</li> <li>• Planificación de actividades.</li> <li>• Motivación al logro.</li> <li>• Eficientes relaciones interpersonales e iniciativa.</li> <li>• Manejo de computadoras y programas computacionales.</li> </ul>
6	Coordinador de la Unidad de Proyección Social de sede y Regionales. Supervisa a: encargada de Extensión Cultural y Deportes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente expresión escrita y oral.</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Compromiso con la institución.</li> <li>• Alto grado de responsabilidad.</li> <li>• Trabajar bajo presión.</li> <li>• Comunicación efectiva y oportuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar grupos de trabajo.</li> <li>• Planificación de actividades.</li> <li>• Motivación al logro.</li> <li>• Eficientes relaciones interpersonales e iniciativa.</li> <li>• Diseño de proyectos.</li> <li>• Manejo de computadoras y programas computacionales.</li> </ul>
7	Coordinación de Carreras de Pre y Postgrado. Supervisa a: docentes coordinadores de carrera y cuerpo docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Compromiso con la organización.</li> <li>• Alto grado de responsabilidad.</li> <li>• Trabajar bajo presión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar grupos de trabajo.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Tener iniciativa.</li> <li>• Manejo de programas computacionales.</li> </ul>
8	Docente supervisora de servicio social. Supervisa: estudiantes en servicio social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los diferentes programas.</li> <li>• Excelente comunicación.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Trabajar bajo presión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de actividades.</li> <li>• Liderar grupos de trabajo.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Motivación de logros.</li> <li>• Inteligencia emocional.</li> </ul>

**Fuente:** Manual de Organización y Descripción de Puestos IEPROES- 2019.

**Elaboración:** IEPROES.

## CAPITULO III. METODOLOGÍA

### 3.1. Enfoque metodológico

La presente investigación contiene un enfoque cualitativo ya que intenta acercarse a la realidad social a partir de la utilización de datos no cuantitativos (Álvarez-Gayou, 2014) y un diseño fenomenológico ya que su propósito es “explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (Sampieri, R., *et al*, 2014. p. 493). En tal sentido, esta metodología es interpretativa, ya que incluye el análisis de la información en ámbitos naturales para explorar los fenómenos, comprender los problemas y responder las preguntas; su objetivo es explicar, predecir, describir o explorar el “porqué” de los vínculos entre la información no estructurada. Álvarez-Gayou, J. *et al*. (2014).

Como consecuencia de esto, dentro de una organización es vital conocer la manera en que los integrantes reaccionan ante cualquier problema, el significado que le dan a las cosas o sus comportamientos, lo que hacen en la vida diaria y laboral, cómo interpretan lo que hacen, cómo lo viven y sienten, es decir, no se trata solo de "qué" piensa la gente, sino también de "por qué" piensan así, centrándose en la obtención de datos a través de una comunicación abierta y conversacional.

En efecto, para Patton (2011) citado por Sampieri (2014), los datos cualitativos son “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones”, es decir que, la investigación cualitativa es el procedimiento metodológico de conquista-construcción-comprobación teórica desde una perspectiva holística, pues se trata de comprender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno. Por lo tanto, el investigador hace una inmersión en las experiencias de los participantes construyendo un conocimiento donde convergen una diversidad de realidades donde interactúan todos los actores de la investigación.

Para Sampieri (2014) “el análisis cualitativo es sumamente contextual, no “paso a paso”, sino que consiste en estudiar cada caso en sí mismo y en relación con

los demás (es como armar un rompecabezas)” (p. 419). Asimismo, afirma que los estudios cualitativos “utilizan la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 419), es decir, que, al revisar la existencia de literatura relativa al tema, se orienta de una forma más estructurada el sentido de la investigación perfeccionándola.

Al desarrollar el tema: Estrategias de desarrollo de habilidades blandas para mejorar el liderazgo distribuido en las empresas, se eligió el liderazgo distribuido en las direcciones, coordinaciones y cuerpo docente del Instituto Especializado de Profesionales de la Salud, IEPROES, a nivel de la sede Central en San Salvador y centros regionales de Santa Ana y San Miguel, quien pertenece al grupo de 11 IES a nivel nacional encargadas de formar profesionales de la salud, con especialidad en el área de Enfermería.

Por esta razón, los mandos de liderazgo de IEPROES tienen el deber institucional de garantizar que se brinde atención de alta calidad al estudiante con un impulso constante para implementar mejora continua. La efectividad de las direcciones, coordinaciones y cuerpo docente en este entorno es fundamental para garantizar que la organización, incluidos todos sus procesos, se desempeñen de manera óptima. En tal sentido, a nivel organizacional, los sistemas de gestión y comportamientos efectivos (rasgos) afectan en gran medida los resultados organizacionales, mientras que, a nivel individual, la experiencia (tiempo dedicado al trabajo) influye en los resultados del desempeño de todos los procesos.

En consecuencia, las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos (liderazgo de IEPROES), que adoptan la perspectiva o el interior del fenómeno a estudiar (Estrategias de desarrollo de habilidades blandas en el liderazgo) de manera integral o completa. El proceso de indagación es inductivo y el investigador interactúa con los participantes por medio de las entrevistas y con los datos, busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, cómo se crea y cómo da significado a la vida humana.

### 3.2. Participantes.

El IEPROES posee tres campus a nivel nacional, distribuidos en una sede central en San Salvador y dos centros regionales, uno en Santa Ana y otro en San Miguel con un total de 168 colaboradores. Dentro de este marco, la institución cuenta con autoridades generales a nivel nacional, tales como, Dirección General, Administración General, Secretaría General, Fiscalía, entre otros y, a su vez, cada campus cuenta con una estructura organizativa propia que es encabezada por un director de sede o centro regional, administraciones, colaboradores administrativos, coordinaciones de carrera, encargados de unidades y personal docente (a tiempo completo, hora clase y de práctica clínica).

Entonces, para la presente investigación, se busca entender la situación de la implementación de estrategias y práctica de habilidades blandas y el tipo de liderazgo; siendo así que la cantidad de colaboradores que decidieron participar de forma voluntaria es de 40 personas. Esta cantidad es el equivalente al 23.8% del personal del IEPROES en sus diversos niveles, con rol de supervisión algunas personas y otras siendo lideradas por estas. En tal sentido, estos se convierten “en el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Sampieri, *et al.*, 2014, p. 379), es decir, busca descubrir el significado de un mismo fenómeno para varias personas que pertenecen a la misma organización.

Resulta oportuno mencionar que, en la investigación cualitativa no se aplican fórmulas de estimación finita, debido a que hay un mayor interés por analizar y profundizar en los casos de estudio, sin que ello implique ninguna pérdida de rigurosidad científica. Entre los criterios para seleccionar a las personas participantes están:

1. Actores clave en la toma de decisiones que poseen personal bajo su supervisión: direcciones de sede y centro regional, administración (financiera y académica), coordinaciones (de procesos y carreras) y encargados de unidades.
2. Actores claves ubicados en la sede central y regionales: encargadas de las unidades recursos humanos y psicopedagogía.

3. Personal colaborador entre administrativos y docentes (a tiempo completo, hora clase y de práctica clínica).

De la cantidad de participantes es necesario hacer notar que, 3 de los entrevistados son los encargados de las oficinas de Recursos Humanos, entonces, tal como lo afirma Sampieri *et al.* (2014) “se identifican informantes que aporten datos y guíen al investigador por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de la investigación y verificar la factibilidad del estudio” (p. 8). A continuación, se detalla el perfil de los participantes:

**Tabla 4**

*Perfil de participantes.*

Sede/ Regional	Puesto según nivel				Sexo		Total
	Dirección	Coordinación	Administración	Docente	Mujer	Hombre	
San Salvador	1	4	2	8	9	3	15
Santa Ana	1	3	1	6	8	1	11
San Miguel	1	3	2	8	8	1	14
<b>Total</b>	3	10	5	22	30	10	40

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las listas de participantes.

### 3.3. Técnicas e instrumentos.

La técnica utilizada para realizar este estudio fue la entrevista semi estructurada; esta consiste en realizar una serie de preguntas abiertas, profundizándose en las respuestas ya que se previno podían surgir inquietudes en la entrevistadora, lo que le permitió ir generando, a la vez, preguntas espontáneas “para precisar conceptos u obtener más información” (Sampieri *et al.* 2014, p. 403). Por tanto, aplicar la técnica de entrevista requirió preparar el instrumento respectivo (guía de preguntas), entonces, la entrevista pudo ser completado en modalidad presencial y/o virtual (Ver Anexo 6).

Resulta oportuno aclarar que, los colaboradores expresaron su consentimiento para participar si la guía de preguntas se pudiera responder en otras modalidades, debido a su carga laboral, la realización de Teletrabajo desde el hogar, los horarios laborales diferenciados y principalmente por el protocolo de bioseguridad por COVID-19; en ese sentido, la guía de preguntas diseñada para la entrevista se convirtió en un cuestionario autoadministrado (conservando las características de ser preguntas abiertas y neutrales). Esta a su vez, aplicándose según la preferencia de los participantes, ya sea impreso o digital (utilizando la plataforma de Google Forms) a los cuales se accedió sin la intervención de la investigadora. En síntesis, el instrumento se aplicó en entrevista presencial, en entrevista virtual, algunas personas completaron la guía de preguntas convertido en cuestionario de manera impresa y otras accediendo a la plataforma digital.

Así, Sampieri *et al.* (2014) afirma que “la recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes. En caso de los seres humanos, en su vida diaria: cómo hablan, qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, etc.” (p. 397) ya que se busca compilar información altamente personalizada permitiendo tener un contexto detallado. En este acercamiento los informantes claves son el personal encargado de liderar todos los procesos institucionales, tanto administrativos como docentes.

Se hace necesario resaltar que, en las entrevistas aplicadas, de acuerdo con las modalidades mencionadas, se sigue el modelo de preguntas abiertas lo que permite al entrevistado emitir sus respuestas de acuerdo con su percepción e ideas propias relativas a la situación en cuestión; están diseñadas de manera que ayuden a revelar el comportamiento y la percepción de un público objetivo con respecto a un tema en particular. Un ejemplo de eso es que “pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, calores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etc.” (Sampieri *et al.*, 2014, p. 407). Al respecto, una de las ventajas de este método es que brinda la oportunidad de recopilar datos precisos sobre lo que piensa la gente y sus motivaciones.

En este sentido, se comienza con preguntas generales, eso propicia que el entrevistado mantenga un diálogo asertivo; luego se mueve a realizar preguntas complejas para pasar a las preguntas sensibles o delicadas; finalmente se llega a las preguntas de cierre (Sampieri *et al.*, 2014, p. 405). Entonces,

Para lograr entrevistas con abundante información, es indispensable contar con todos los recursos posibles para recolectar los datos; las grabaciones, tanto de audio como de imagen, son de gran utilidad ya que con ellas no sólo se logran transcripciones, también permiten descripciones detalladas de las inflexiones, modulaciones, estilos y acentos que se utilicen a lo largo de las conversaciones, sin embargo, para hacer uso de estas herramientas (magnetófonos o vídeos) debe existir un acuerdo previo con el entrevistado, y ya sea que lo acepte o lo rechace, acatar y respetar sus decisiones es nodal para la investigación. (Robles, 2011)

De este modo, para la realización de las entrevistas presenciales y virtuales, se utilizó la grabación de audio y transcripción de las conversaciones con las responsables del área de Recursos Humanos de la sede y centros regionales, solicitando de forma previa su consentimiento, garantizándoles la confidencialidad, explicando que estos recursos serán utilizados de forma exclusiva para obtener resultados en este proceso investigativo. Para recolectar los datos de los instrumentos contestados de forma escrita, se transcribieron todas las respuestas, pregunta por pregunta. Finalmente, con los instrumentos contestados de forma virtual, se descargó el *Excel* que genera la aplicación de *Forms*, para obtener la transcripción de las respuestas.

Otra técnica utilizada es el estudio de escritorio o de gabinete el cual consiste en la revisión de documentos existentes que abordan la temática de la investigación, siendo así que se revisan:

- Manual de Organización y Perfil de Puestos
- Estudios de clima laboral
- Evaluaciones del desempeño
- Política de Nacional de Salud

- Política Nacional de Cuidado de Enfermería
- Perfiles Ocupacionales de los Profesionales de Enfermería

Los hallazgos obtenidos en esta revisión documental se vacían en una matriz específica con la información secundaria.

Para obtener información que sea útil para dar respuesta a la pregunta y a los objetivos las áreas de investigación incluidas para obtener los hallazgos para obtener en el instrumento son las siguientes:

1. Desafíos actuales del IEPROES en época post la covid-19.
2. Resiliencia ante los desafíos actuales post la covid-19.
3. Habilidades blandas/ sociales: concepto que las personas tienen sobre habilidades sociales, desarrollo, habilidades modeladas por el IEPROES (personal docente y administrativo), habilidades a ser inquiridas por estudiantes en el marco de la política nacional de salud, acciones que favorecen el liderazgo.
4. Liderazgo: acciones y estrategias para favorecer el liderazgo.
5. Clima laboral: identificar la práctica de habilidades sociales y los factores que contribuyen al liderazgo.

A partir de las áreas de investigación se espera identificar los hallazgos que permitan responder para el alcance de los objetivos de la investigación. Después de lo anterior expuesto, por la cultura organizacional del instituto, la investigadora envió una carta de solicitud al Consejo Directivo Institucional para realizar este trabajo de investigación dentro de los 3 campus IEPROES (ver Anexo N°3), concediendo la autorización para que el personal administrativo y docente, participara y contara con el tiempo, dentro de su horario laboral (ver Anexo N°4), para completar el instrumento en cualesquiera de las modalidades mencionadas anteriormente. Se hace necesario resaltar el envío de un correo electrónico a las direcciones de la sede San Salvador y las regionales de Santa Ana y San Miguel para informar sobre las fechas de las visitas in situ (ver anexo N°5).

La carta de autorización le sirvió a la investigadora para invitar a la participación del personal colaborador. Entonces, a manera de convocatoria para realizar las

entrevistas presenciales, se hizo las coordinaciones necesarias para poder tener un salón de clases destinado para que los colaboradores, de todos los niveles, se acercaran en horarios escalonados y de forma voluntaria para participar, esto de acuerdo con las actividades que requieren sus puestos, asimismo, para mantener el distanciamiento físico, respetándose el protocolo de bioseguridad por el COVID-19; sin embargo, hubo participantes que solicitaron participar fuera de su horario de trabajo completando la guía de preguntas convertida en cuestionario, accediendo a la plataforma digital bajo el siguiente enlace:

[https://docs.google.com/forms/d/1ExR\\_OovRkum8FoWzLuM70VQCYEH8PNESCMwW\\_i3gEi-k/edit](https://docs.google.com/forms/d/1ExR_OovRkum8FoWzLuM70VQCYEH8PNESCMwW_i3gEi-k/edit)

**Tabla 5**

*Técnica aplicada*

	Entrevista presencial	Entrevista virtual	Guía de preguntas convertida en Cuestionario	
			Impreso y contestado a mano	Plataforma digital
	5	3	22	10
<b>Totales</b>	8		32	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la técnica aplicada.

En conclusión, 40 colaboradores decidieron participar en esta investigación, en las diferentes modalidades de la técnica aplicada.

### 3.4. Técnica de validación de instrumento

Una vez redactadas las preguntas, según área de investigación, se solicitó a 6 colaboradores (3 administrativos y 3 docentes) de la sede San Salvador, completar el cuestionario en modalidad virtual, como prueba piloto y validación para así determinar si las preguntas se comprendían y eran viables. Así, los participantes en esta prueba hicieron recomendaciones tales como: incluir un apartado para identificar el área de trabajo de los participantes; agregar un apartado de “Indicaciones” al inicio para evitar instrucciones repetitivas en el encabezado de cada pregunta; identificar con exactitud

cada una de las habilidades blandas o sociales; agregar un apartado de la escala del tiempo de laborar en la institución; evaluar la redacción de 2 preguntas ya que existe desconocimiento del término y ejemplos de “Habilidades Blandas/ Sociales”; agregar algunas categorías a una de las preguntas y considerar las entrevistas remotas y/o, en su defecto, transformar la guía en cuestionario en modalidad virtual. Las mejoras permitieron contar con el instrumento a ser administrado en las diversas modalidades.

Una vez realizadas las mejoras se envió el correo solicitud a las directoras de la sede y regionales informando de las visitas a los campus (San Salvador, Santa Ana y San Miguel) para realizar las entrevistas, de acuerdo con la programación sugerida, invitando al liderazgo institucional para participar en el marco de la investigación permitiendo que los colaboradores que desearan participar pudieran dedicar el tiempo para completar el cuestionario y/o participar en entrevistas (Ver anexo N°5).

En virtud de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento, todas las preguntas fueron comprendidas de forma clara, sin observaciones de forma y fondo, tomando en cuenta que parte del liderazgo involucrado pertenecen a las coordinaciones de investigación institucional.

### **3.5. Estrategia de recopilación, procesamiento y análisis de la información**

Los datos cualitativos se refieren a información no numérica, como transcripciones de entrevistas, notas, grabaciones de audio y video, imágenes y documentos de texto. En ese sentido, para obtener la información primaria recolectada proveniente de la realización, transcripción y análisis de las entrevistas semiestructuradas y la guía de preguntas convertida en cuestionarios ya completos, se preparó una matriz de categorías para clasificar las respuestas de los informantes relacionadas con los objetivos de la investigación. Se ubican respuestas similares de acuerdo con las preguntas dándole consistencia a la información obtenida. Después se interpreta las consistencias o inconsistencias de la información primaria.

Para obtener los datos sobre la valoración de la práctica de habilidades blandas/ sociales, se utilizó una escala de medición ordinal; esta “se logra cuando las

observaciones pueden colocarse en un orden relativo con respecto a la característica que se evalúa, es decir, las categorías de datos están clasificadas u ordenadas de acuerdo con la característica especial que poseen. Aquí, las etiquetas o símbolos de las categorías sí indican jerarquía.” (Coronado, 2007). En tal sentido, los criterios utilizados oscilan entre *Excelente* (como el término de mayor categoría), *Aceptable* (como término medio), *Necesita mejorar* (como término que implica una mejora de acción) y *No se practica* (como el término de menor categoría indicando ausencia de acción).

Dentro de este marco toda la información recopilada se analiza aplicando la metodología *Triangulación de fuentes de datos*, que, según Sampieri, R. *et al.*, (2014) “si los datos provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor forma de recolección, hay mayor amplitud, riqueza y profundidad de antecedentes” (p. 417), en otras palabras, se buscará la consistencia entre los hallazgos de las entrevistas, la guía de entrevista convertida en cuestionario, la teoría recopilada, los resultados de la investigación sobre el clima organizacional de IEPROES, y otros documentos revisados para poder valorar y concluir con relación a los objetivos a partir de las áreas de investigación establecidas.

Lo anterior implica el uso de la información obtenida cara a cara, los cuestionarios y la información obtenida por medio de los documentos, es decir, es una estrategia de investigación cualitativa para probar la validez a través de la convergencia de información de diferentes fuentes. En ese sentido, con la implementación de diferentes formas de recopilar datos, las cuales se adecuaron a las necesidades de los colaboradores, se busca ampliar el espectro de participantes, de lo contrario, si se restringe a un método la información obtenida será sesgada. Es evidente entonces que, con las entrevistas se busca conocer la percepción de los colaboradores sobre las estrategias implementadas por el IEPROES en el fortalecimiento de las habilidades blandas, teniendo la investigadora la oportunidad de ahondar en opiniones de interés; a su vez, con las respuestas obtenidas mediante la guía de preguntas convertida en cuestionario, se obtuvo información en el completo anonimato del participante lo que brindó libertad de expresar sus opiniones. Adicional a lo anterior, los datos

documentales (información secundaria) refuerzan las diversas opiniones obtenidas como información primaria.

El propósito de la triangulación no es necesariamente realizar una validación cruzada de datos, sino más bien se usa para capturar diferentes dimensiones del mismo fenómeno. Por lo tanto, se diseñan matrices para consolidar la información de acuerdo con la fuente de información obtenida por medio de la entrevista, cuestionario autoadministrado y revisión documental.

A continuación, se presentan los formatos de matrices:

### Tabla 6

*Matriz para recolección de datos obtenidos de los cuestionarios.*

<b>Número de tabla de acuerdo con el correlativo del área de investigación.</b>	
<b>Áreas de investigación:</b> <i>de acuerdo con las 5 áreas incluidas en el instrumento.</i>	
<i>Se escribe el número de la pregunta. Se transcribe cada pregunta incluida en el instrumento.</i>	
<b>Opiniones</b>	
1	Se agrupan los hallazgos por categorías, de acuerdo con la idea esencial de cada idea expresada. Luego se contabilizan y se contabiliza cada frecuencia.
2	
3	
4	
5	
<b>Hallazgo principal:</b> <i>se analizará la información relevante de acuerdo con las ideas expresadas por los participantes relacionando los objetivos de la investigación y los fundamentos científicos plasmados en el marco teórico.</i>	

### Tabla 7

*Matriz para recolección de datos obtenidos de las entrevistas semi estructuradas.*

<b>Área de investigación:</b> <i>de acuerdo con las 5 áreas incluidas en el instrumento.</i>	
<i>Enunciado de cada pregunta. Se redacta el enunciado principal de cada pregunta de modo afirmativo y breve.</i>	
Participante 1	<i>Se escribe en cada uno de estos espacios las opiniones expresadas por cada uno de los participantes de acuerdo con cada pregunta formulada según el área de investigación.</i>
Participante 2	
Participante 3	

Participante 4
Participante 5
Participante 6
Participante 7
Participante 8
<b>Hallazgo principal:</b> <i>se analizará la información relevante de acuerdo con las ideas expresadas por los participantes relacionando los objetivos de la investigación y los fundamentos científicos plasmados en el marco teórico.</i>

**Tabla 8**

*Ejemplo de Consolidado de documentos de interés.*

Documento. Nombre.	Tipo de documento: Interno (IEPROES) o externo (MINSAL)	Fecha de elaboración.	Impreso o digital (URL)	Áreas de investigación		
Investigación de clima laboral.	Interno (IEPROES)	2020	Impreso	Liderazgo	Falta de comunicación. Habilidad blanda.	Estrategias de mejora.

**Tabla 9**

*Consolidado de hallazgos según técnica*

<b>Áreas de investigación:</b> <i>de acuerdo con las 5 áreas incluidas en el instrumento.</i>		
<i>Se escribe el número de la pregunta. Se transcribe cada pregunta incluida en el instrumento.</i>		
Entrevista	Cuestionario autoadministrado	Revisión documental

## CAPITULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

### 4.1. Descripción e interpretación de resultados

Para el caso de esta investigación utilizando la técnica de entrevista semi estructurada y cuestionarios autoadministrados (impresos y digitales) se ha buscado identificar a través de las opiniones de los colaboradores participantes, las estrategias implementadas por el IEPROES para desarrollar las habilidades blandas/ sociales en el liderazgo interno de las direcciones, coordinaciones y personal docente, de manera que se forme el personal de enfermería según lo requiere la Política Nacional de Salud y el Perfil Ocupacional del profesional de Enfermería del MINSAL. Se resalta que las personas participantes tuvieron libertad para expresar múltiples opiniones en relación con una misma subcategoría o pregunta. Por otro lado, estos resultados no pueden ser comparados en El Salvador bajo esta misma óptica debido a que se carecen de estudios afines.

En cuanto a Identificar si el IEPROES gestiona el talento humano definiendo estrategias que desarrollan las habilidades blandas del personal de dirección, coordinación y docencia en su sede central y centros regionales mejorando el liderazgo para un clima organizacional saludable, la información recolectada permite identificar que la percepción de los colaboradores está orientada en afirmar que las estrategias implementadas se enfatizan en atender la situación de la pandemia por la covid-19. En la siguiente tabla se muestran las opiniones sobre la percepción de los desafíos institucionales actuales:

**Tabla 10**

*Desafíos actuales del IEPROES para enfrentar la situación actual de pandemia.*

N°	Opiniones
1	Virtualización de las clases y migrar a la modalidad del teletrabajo desde el hogar.
2	Implementación de protocolos de bioseguridad para todo el personal.
3	Capacitación para docentes y estudiantes en el manejo de plataformas y herramientas virtuales.
4	Uso adecuado de plataformas virtuales para tener una comunicación efectiva con los estudiantes.
5	Implementar protocolos de bioseguridad para todo el personal.

Resulta oportuno enfatizar que la migración del proceso educativo a la modalidad virtual se volvió un mayor desafío debido a la naturaleza de los procesos en la carrera de enfermería, los cuales requieren de la presencialidad para brindar atención directa al paciente en el área clínica y hospitalaria. Por lo tanto, siendo medular para el aprendizaje, esta atención directa cobra mayor importancia debido a que lo contempla la Política Nacional de Salud en una de las áreas de desempeño. (MINSAL, 2017, p.45). No obstante, con relación al fortalecimiento de las habilidades blandas, que es crucial para el fortalecimiento del liderazgo y el crecimiento institucional, las opiniones son nulas.

En la siguiente figura se muestran las opiniones sobre la percepción de los desafíos institucionales actuales con relación al clima organizacional y los desafíos reales producto de la investigación del clima organizacional realizada en el 2020 en los cuales no se incluyen el fortalecimiento de habilidades blandas/ sociales que potencien el desempeño de ningún colaborador.

### Figura 3

*Percepción de las estrategias implementadas ante los desafíos institucionales.*



No se menciona ningún aspecto relativo a los lineamientos de la Política Nacional de Salud ni requerimientos en los Perfiles Ocupacionales de los Profesionales de la Salud; del mismo modo, ninguna persona participante menciona como desafío la adquisición de habilidades de carácter intrapersonal ni interpersonal, tales como las que incluyen teorías sobre habilidades blandas de acuerdo con el eje 8 de la Política Nacional de Salud. Tampoco se obtuvo opiniones que refieran a la necesidad de la acreditación institucional como resultado de la implementación de la Política de Calidad del IEPROES, requerida por el MINEDUCYT.

En cuanto a la percepción del ambiente laboral y la práctica las habilidades blandas/ sociales de acuerdo con su puesto de trabajo, los participantes reflejaron las siguientes opiniones:

**Tabla 11**

*Percepción de la salubridad del clima organizacional y la práctica de habilidades sociales.*

<b>N°</b>	<b>Opiniones</b>
1	Existe un clima laboral aceptable, acogedor; se practican la empatía y el trabajo en equipo.
2	Lo percibo de una forma agradable en donde se pone en práctica algunas habilidades.
3	Existe resistencia a los cambios.
4	Necesitamos capacitarnos para saber cómo aplicar algunas y en que comento en nuestra vida y principalmente en estudiantes.
5	Hay oportunidad de adaptación a la nueva realidad.
6	El liderazgo no se desarrolla directamente.
7	No se practica en su totalidad estas habilidades
8	No hay respuesta.

Se observa que las opiniones son divergentes dado que los colaboradores opinan que se percibe un ambiente laboral saludable, sin embargo, se hace notar la falta de comprensión del término habilidades sociales y su clasificación de acuerdo con las actividades que desarrollan, según las descritas en su perfil de puestos. Esto se identifica en la falta de unanimidad al mencionar ejemplos de aquellas habilidades, que, debido a su práctica inciden positivamente en el clima organizacional saludable.

De la misma manera, se observó que existe desconocimiento y falta de comprensión del término y de cómo se desarrolla en cada una de las funciones descritas en el puesto que le corresponda; finalmente, existe la constante de falta de implementación de estrategias de comunicación interna, lo cual produce dificultades al desempeñar las funciones e impactan de forma negativa la salubridad del clima organizacional. Aunado a la situación, no existen datos actualizados que reflejen los resultados de las evaluaciones del desempeño del liderazgo en ninguno de los campus.

En cuanto a las estrategias implementadas para mantener un clima organizacional saludable, las opiniones son dispersas ya que los hallazgos coinciden en que las estrategias más destacadas son: capacitaciones para fortalecer las habilidades de comunicación interna, inteligencia emocional y el trabajo en equipo, además del desarrollo de una serie de actividades para mejorar las relaciones interpersonales. Mientras tanto, se percibe que a pesar de las capacitaciones implementadas no se integra a todo el personal y falta disposición de los colaboradores poner en práctica lo aprendido. Por otro lado, también se percibe que no se ha implementado ninguna estrategia para mantener un clima laboral saludable. Finalmente, al revisar la información obtenida no se documentó ninguna opinión que haga referencia a la Política de Calidad institucional, donde la mejora de los procesos debe ser evidente.

En el marco de las observaciones anteriores llama la atención que, en la aplicación de ninguna de las técnicas para lograr información primaria, se obtuvieron valoraciones acerca de que en el 2020 se realizó una investigación institucional sobre el clima laboral del IEPROES y como parte del plan de mejora, se han programado y realizado capacitaciones para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales. Sin embargo, no existe una programación anual definida sobre la adquisición, mejora y puesta en práctica de otras habilidades blandas que deben ser ejercitadas diariamente por el liderazgo de la sede central y centro regionales.

Estos datos concuerdan con las recomendaciones hechas en el estudio de Clima Organizacional (2020) en las Dimensiones 5 (Relaciones) y 6 (Cooperación) donde se aconseja fomentar la convivencia entre compañeros y la correcta

comunicación; sin embargo, entre las recomendaciones planteadas por participantes en dicho estudio, se quedan cortas en cuanto a la variedad de habilidades blandas que deben llevarse a la práctica tomando en consideración la descripción de habilidades requeridas para los colaboradores de conformidad al Manual de Organización y Perfil de Puestos del IEPROES.

En cuanto a la comprensión del término “Habilidades blandas/ sociales” las opiniones de los participantes fueron consistentes entre sí y se reflejan en la siguiente tabla:

**Tabla 12**

*Comprensión del término: habilidades blandas/ sociales*

<b>N°</b>	<b>Opiniones</b>
1	Son características que deben poseer las personas y ponerlas en práctica en el trabajo y habilidades que ponen en práctica los líderes de la institución.
2	Son aquellas habilidades que se pueden fomentar o desarrollar en este caso el trabajo en equipo, la proactividad, la empatía, la buena comunicación, permitir la flexibilidad.
3	Son las habilidades de poder comunicarse con el estudiante, la motivación que se transmite y la paciencia en tiempo de crisis.
4	Desconocimiento del término.

Es evidente entonces que estas percepciones concuerdan con los diferentes autores que han estudiado y enriquecido el tema como Edward Lee Thorndike (1924) con la teoría de La Inteligencia Social, Howard Gardner (1993) con la “Teoría de Inteligencias Múltiples”, Stephen R. Covey (2004) con “Hábitos para lograr el éxito”, Daniel Goldman (2011) con el concepto de “Inteligencia Emocional” y Mercedes Ontoria con la “Inteligencia Interpersonal” (2018) entre otros, ya que el término implica un cúmulo de conductas, pensamientos y emociones que permiten darle un cuidado óptimo a las relaciones interpersonales. Sin embargo, se observa confusión entre habilidades y valores, así como el desconocimiento en otras personas acerca de ejemplos del término.

Aunado a esto, hay personas que desconocen el término lo que se valida a partir de que no todas las personas participantes pudieron explicarlo, a pesar de tenerse establecido en un marco normativo al cual el IEPROES debe dar respuesta

ante las instancias correspondientes del MINEDUCYT y MINSAL. En consecuencia, si no se comprende el término se dificulta llevarlo a la práctica o se aplica de manera inconsciente, lo que limita el abordaje a la hora de desarrollar un proceso educativo o también aplicarlo para generar relaciones personales y laborales saludables.

En el orden de las ideas anteriores para verificar la comprensión del concepto, se solicitó a los participantes mencionar ejemplos de las habilidades que consideran como blandas/ sociales. Las opiniones consolidadas están presentadas en la siguiente tabla:

**Tabla 13**

*Ejemplos de habilidades blandas/ sociales*

<b>N°</b>	<b>Opiniones</b>
1	Gestión del tiempo, gestión de estrés, habilidades de comunicación, gestión del cambio
2	Comunicación, motivación, paciencia, flexibilidad, trabajo en equipo, análisis propio, liderazgo.
3	Capacidad de adaptarse ante una situación que genera problemas.
4	Empatía, relaciones interpersonales, comunicación efectiva, capacidad para resolver problemas.
5	Se desconocen ejemplos.

Las respuestas evidenciaron que los colaboradores comprenden que las habilidades blandas/ sociales son rasgos de personalidad que permiten la interacción social y la práctica de la paciencia como un valor en tiempos de crisis, así como características que debe poseer todo trabajador para la convivencia y desenvolvimiento social, en especial quienes tienen cargo de liderazgo; estos resultados se orientan con lo señalado por Alex (2018), quien afirma que las habilidades blandas son los rasgos de personalidad, hábitos personales, facilidad de comunicación, amabilidad y optimismo que marca a las personas en diversos grados. Estas son habilidades no técnicas, intangibles o de personalidad que determinan las fortalezas de un líder, un oyente asertivo, un negociador y un gestor de conflictos. De igual manera hubo participantes que por desconocimiento del término, no expresaron ejemplos.

En el mismo orden de ideas se indagó sobre la comprensión que poseen los participantes del término *resiliencia* y su práctica en las actividades cotidianas vista

como una estrategia para fortalecer las habilidades blandas/ sociales en todos los colaboradores. Las opiniones se reflejan en la siguiente tabla:

**Tabla 14**

*Compresión del término resiliencia.*

<b>N°</b>	<b>Opiniones</b>
1	Forma de abordar las dificultades diarias.
2	Es la capacidad para adaptarse a circunstancias que suceden o afectan de forma negativa, pero superándolas de forma positiva; formando una debilidad en fortaleza.
3	Desconocimiento del término.

Las opiniones de los participantes son congruentes entre si afirmando que este término se relaciona con tener capacidad para adaptarse a situaciones negativas y afrontar los desafíos diarios; estas respuestas están encaminadas al concepto de resiliencia expuesto por Vásquez y Hervás (2008) afirmando que, “se trata de un enfoque de solución de problemas en el que la persona resuelve las situaciones de estrés pensando en forma profunda y sistemática en ellas y tomando las medidas necesarias para redirigirlas en una dirección positiva” (p. 226). Sin embargo, se observa desconocimiento del término lo que impide su aplicación en las funciones diarias.

Con referencia a lo anterior, los participantes reconocieron que en cuanto a su actitud hacia la *resiliencia*, la han mostrado de diversas maneras tal como al adaptarse a la nueva forma de trabajo en modalidad remota o virtual, practicando medidas de bioseguridad, practicando control intrapersonal de emociones al dar clases en modalidad semi presencial y no tener contacto directo con los estudiantes, practicando la empatía implementando acciones como dar palabras de ánimo y aliento a personas afectadas por la pandemia, tanto a colegas de trabajo como estudiantes, finalmente comunicándose, siendo esta, una de las habilidades señaladas en el marco de habilidades blandas o sociales y que están relacionadas con demostrar socialmente la inteligencia emocional. En El Salvador no existe un estudio que demuestre el abordaje de la resiliencia en las IES.

En líneas generales, de acuerdo con lo expresado en el marco conceptual de esta investigación, la resiliencia requiere un cambio de mentalidad donde analizar la problemática permite tener una visión holística de todos los factores que inciden en la vida de los colaboradores y lograr así identificar las posibles soluciones y/o forma de abordarla. Del mismo modo, permite identificar que la actitud de los colaboradores está relacionada con demostrar inteligencia emocional al adaptarse a las situaciones actuales como por ejemplo la nueva modalidad de trabajo, tal como afirma Trujillo y Rivas, el concepto de “inteligencia emocional nació de la necesidad de responder al interrogante: ¿por qué hay personas que se adaptan mejor que otras a diferentes situaciones de la vida diaria?” (2005). Sin embargo, hay participantes en quienes existe desconocimiento del término, su concepto y su aplicación en el desempeño de sus funciones en el IEPROES.

Aunado a esto, se buscó conocer la percepción de los colaboradores sobre las estrategias implementadas por el IEPROES para potenciar las habilidades blandas/ sociales en el liderazgo. Las opiniones se reflejan en la siguiente tabla:

**Tabla 15**

*Estrategias para mejorar las habilidades sociales en el liderazgo institucional*

<b>N°</b>	<b>Opiniones</b>
1	Capacitaciones sobre temáticas a fortalecer: liderazgo, comunicación, inteligencia emocional.
2	Dar capacitaciones sobre el clima o ambiente laboral.
3	Asignar funciones a cada personal y evaluarla, promover el trabajo en equipo.
4	Desarrolla actividades de integración para favorecer una adecuada convivencia.
5	Ninguna. Cada uno actúa de acuerdo con sus principios y valores. Se mantienen las improvisaciones.
6	La oficina de Recursos Humanos ha planificado talleres para implementar mejoras. La totalidad de colaboradores no pueden participar debido a sus actividades propias del puesto.
7	No hay respuesta.

Por otra parte, se buscó identificar las estrategias que se implementan con mayor frecuencia de manera que los colaboradores a cargo de direcciones, coordinaciones y cuerpo docente de IEPROES desarrolle habilidades blandas. En primer lugar, se solicitó a los participantes que mencionaran las características que

debe poseer el liderazgo institucional y las opiniones están reflejadas en la siguiente tabla:

**Tabla 16**

*Características ideales en un liderazgo para gestionar al personal en toda empresa*

<b>N°</b>	<b>Opiniones</b>
1	Ser capaz de comunicarse y planificar; poseer inteligencia emocional; ser empático con el colaborador, tener carisma y ser innovador.
2	Trabajar en equipo y estar abiertos a nuevas ideas o métodos de hacer las cosas.
3	Tener la capacidad de tomar decisiones independientes, ser comunicador efectivo, ser capaz de gestionar, ser empático y amable.
4	Ser democrático. Ser un escuchador activo. Estimular a sus colaboradores.
5	Ser motivador y organizado.
6	No hay respuestas.

Se observan opiniones dispersas, aunque todas relacionadas con características propias del liderazgo y la práctica de la inteligencia emocional. Estas características se relacionan con las descripciones del liderazgo participativo (democrático), liderazgo transformacional y liderazgo disruptivo descritos en el marco teórico de esta investigación. Mientras tanto, también se observa que hubo participantes que no respondieron a la interrogante.

En el mismo orden de ideas, se solicitó la opinión sobre la valoración que los colaboradores tienen del liderazgo institucional de las direcciones, administraciones y coordinaciones de carrera según la sede o centro regional del IEPROES, las cuales se sondearon por separado tomando en consideración que de acuerdo con el Organigrama Funcional institucional cada una de ellas tiene su estructura específica. De este modo las opiniones de los participantes están orientadas a la forma como éstos desempeñan sus funciones y las relaciones con sus colaboradores. Es necesario resaltar que en todos los campus se obtuvieron percepciones tanto positivas como desafíos o limitantes. Así pues, en San Salvador participaron 15 personas, Santa Ana 11 y San Miguel 14, por lo tanto, los hallazgos reflejados en la siguiente tabla hacen referencia a cada una de ellas.

**Tabla 17**

*Consolidado de opiniones sobre las características percibidas en el liderazgo.*

<b>Sede o Centro Regional</b>	<b>Opiniones</b>	<b>Dirección</b>	<b>Administración</b>	<b>Coordinaciones de carrera</b>
<b>San Salvador</b>	Positivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee apertura en la comunicación, empática, siempre motiva a la resolución de conflictos.</li> <li>• Trabaja en equipo.</li> <li>• Genera influencia positiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha logrado afrontar concretamente los desafíos surgidos durante la pandemia relacionados a la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características propias de un líder tales como: trabaja en equipo, motiva a los docentes y resuelve conflictos.</li> </ul>
	Desafíos/limitantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multitud de mandos.</li> <li>• No se practica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritaria y poco abierta al diálogo.</li> <li>• Falta de empatía.</li> <li>• Debe mejorar sus habilidades sociales.</li> <li>• Debe promover la motivación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas habilidades para liderar sus docentes.</li> <li>• Falta de empatía.</li> <li>• Falta de comunicación hacia los mandos superiores.</li> </ul>
<b>Santa Ana</b>	Positivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente.</li> <li>• Posee conocimiento de su área.</li> <li>• Eficiente.</li> <li>• Trabaja en equipo.</li> <li>• Responsable.</li> <li>• Resolutora de conflictos y empática.</li> <li>• Democrática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene las competencias técnicas que requiere el cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena, brinda apoyo a sus colaboradores.</li> <li>• Democrática.</li> <li>• Trabaja en equipo.</li> <li>• Resuelve conflictos.</li> </ul>
	Desafíos/limitantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser más centralizada en la toma de algunas decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación con el personal.</li> <li>• Mejorar la búsqueda de solución de conflictos.</li> <li>• Falta de motivación al personal.</li> <li>• Ineficiente por la falta de talento que le coopere ante la cantidad de estudiantes por atender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necesita mejorar la comunicación entre todas las dependencias.</li> <li>• Puede haber apertura a los cambios.</li> <li>• Toma de decisiones limitada.</li> </ul>

Sede o Centro Regional	Opiniones	Dirección	Administración	Coordinaciones de carrera
San Miguel	Positivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajan en equipo y está abierta a las sugerencias.</li> <li>• Muy buena.</li> <li>• Excelente.</li> <li>• Soluciona conflictos.</li> <li>• Posee las características técnicas de un líder en los procesos educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadora y amable.</li> <li>• Ordenada y actualizada.</li> <li>• Empática.</li> <li>• Comunica efectivamente y resuelve problemas.</li> <li>• Enfrenta los desafíos con estrategias efectivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buena.</li> <li>• Satisfactorio.</li> <li>• Brinda apoyo a sus colaboradores.</li> </ul>
	Desafíos/limitantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación y favoritismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta mejorar la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta más capacidad de comunicación, de análisis y de conocimiento en la atención a los estudiantes y otros.</li> </ul>

En cuanto a la valoración del liderazgo de la *dirección* de la sede y los centros regionales con respecto a la Sede San Salvador los participantes observan características que concuerdan con el estilo de *liderazgo multidimensional* descritos por Unda, S. *et al.*, (2013), ya que es capaz de evaluar las necesidades de las diversas situaciones que se presentan en su labor de administrar procesos y como escoger la solución que le permita alcanzar los objetivos trazados, recogiendo los aspectos más destacables del resto de modelos; sin embargo, los desafíos/ limitantes mencionados están orientados a la percepción de la multitud de mandos y la falta de practica de liderazgo.

Estas características están relacionadas con el *liderazgo delegativo* descrito por Uzurriaga, M. *et al.*, (2020) se centra en delegar la iniciativa a los miembros del equipo que asumen la responsabilidad y prefieren participar en el trabajo individual. Sin embargo, los desacuerdos entre los miembros pueden dividir a un grupo, lo que lleva a una mala motivación y baja moral.

Por otro lado, los hallazgos de la valoración en el Centro Regional San Miguel indican que las opiniones de los participantes concuerdan que la dirección trabaja en equipo, practica la escucha activa, soluciona conflictos permitiendo la percepción de un proceso educativo efectivo. Algunas de estas características concuerdan con las descritas por Runarh (2019) para el *liderazgo disruptivo* por ser capaz de anticiparse y visionar sobre como proceder estratégicamente con el propósito de alcanzar los objetivos programados. Esto permite que todo el equipo busque mejorar los procesos de la empresa de forma constante.

No obstante, aun y cuando se han identificado características y tipos de liderazgo desde un punto de vista teórico del concepto, ninguna persona participante menciona los requisitos y habilidades personales descritos en el Manual de Organización y Descripción de Puestos del IEPROES para el puesto de “Dirección Sede y Centros Regionales” las cuales deben ser puestas en práctica en las funciones generales de este liderazgo, considerando que son el gobierno de cada campus debiendo gestionar de forma efectiva todo el quehacer institucional.

En cuanto a la valoración del liderazgo de la *Administración* de los 3 campus los hallazgos muestran que tanto en la sede San Salvador y en el Centro Regional Santa Ana las percepciones son similares. En efecto, los participantes perciben que existen oportunidades de mejora en optimizar la comunicación asertiva y efectiva con sus colaboradores, practicar la empatía, promover la motivación entre los colaboradores, buscar las estrategias necesarias para resolver conflictos y mejorar el rendimiento al contratar más colaboradores debido a la cantidad de estudiantes que se atienden. Las afirmaciones anteriores sugieren que, las características del liderazgo concuerdan con las descritas por Goleman (2011) para el *liderazgo autoritario*, ya que los líderes movilizan a la gente hacia una visión, potenciando el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa y para el *liderazgo coercitivo* ya que exigen una sumisión inmediata, debe ser reconocido como “quien manda y da las órdenes”.

Caso contrario ocurre en el Centro Regional San Miguel, donde los participantes opinan que la *administradora* es empática, trabajadora, amable, comunica efectivamente, resuelve problemas y enfrenta los desafíos con estrategias efectivas.

Esto es congruente con lo expresado por Maxwell, J. (2021) quien define el liderazgo como la capacidad que los grupos que se dirijan alcancen un rendimiento superior, es decir, el liderazgo no es otra cosa más que influencia. Por el contrario, ninguna persona participante menciona los requisitos y habilidades personales descritos en el Manual de Organización y Descripción de Puestos del IEPROES para la “Administración de la Sede y Centros Regionales”, considerando que son los encargados de velar por el cumplimiento de los procedimientos administrativos acorde al sistema de calidad institucional.

En cuanto a la valoración de las *Coordinaciones de Carrera*, los hallazgos arrojan que, en la Sede San Salvador, las opiniones son dispersas al mencionar que, si se poseen las características necesarias para liderar, trabajar en equipo, motivar a sus colaboradores (docentes) y resolver conflictos. Algunas de estas características concuerdan con las descritas por Goldman, D. (2011), afirmando que el *liderazgo democrático* es activo, consultivo y orientador. Sin embargo, también se expresaron opiniones donde se afirma que poseen pocas habilidades para liderar, que tienen falta de empatía y de comunicación con los mandos superiores. Estas características concuerdan con la descripción dada por Goldman, D. (2011) para el *liderazgo coercitivo*, en el cual el líder debe ser reconocido como “el que manda y da órdenes”.

Por otro lado, en cuanto a los hallazgos obtenidos en las regionales, en el Centro Regional Santa Ana los participantes opinan que cumple con las características de ser un líder (Coordinador/a de carrera) quien a su vez trabaja en equipo y es capaz de solucionar problemas. Estas características concuerdan con las descritas por Goleman, D. (2011) para un *líder democrático*: crea consenso mediante la participación fomentando la flexibilidad y responsabilidad al escuchar las preocupaciones de sus subordinados y con las del *líder coach* quien contribuye al desarrollo de la gente para el futuro, ayuda a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles particulares, los vincula a sus aspiraciones personales y profesionales. Sin embargo, existe la percepción de mejorar la comunicación entre los procesos o áreas, de igual manera la toma de algunas decisiones representa oportunidades de mejora.

En el mismo orden de ideas, en el Centro Regional San Miguel al igual que en el Centro Regional Santa Ana los participantes coinciden que las *Coordinaciones de carrera* tienen un desempeño aceptable y que posee las características necesarias para liderar. De manera semejante, se expresan como oportunidades de mejora la comunicación efectiva entre procesos y unidades, agregando la apertura al cambio. Por lo tanto, al igual que los datos obtenidos en las valoraciones de las direcciones y administraciones, en las coordinaciones de carrera ninguno de los participantes mencionó las características necesarias descritas para este puesto según el Manual de Organización y Descriptor de Puestos IEPROES, considerando que son los encargados de: Coordinar las actividades docentes y administrativas de la o las carreras bajo su responsabilidad; Participar en la planificación de la nómina de docentes por ciclo, asignar carga docente, horarios y distribución de aulas; Participar en la elaboración del presupuesto institucional en el área de docencia; Participa en la gestión de los campos de práctica; Evaluar el desempeño docente de acuerdo a los lineamientos institucionales, entre otras funciones.

Se quiso identificar la percepción de los participantes sobre la puesta en práctica de las habilidades sociales por el personal del IEPROES, por lo que se analizaron por separado los datos obtenidos en la sede San Salvador y las regionales de Santa Ana y San Miguel, tomando en consideración que de acuerdo con el Organigrama Funcional institucional cada una de ellas tiene su estructura específica. En tal sentido, en la sede San Salvador, las respuestas fueron dispersas acerca de la práctica del liderazgo como habilidad ya que para algunas personas es una influencia en el que hacer institucional, para otras implica cooperación, resolución de conflictos, empatía y facilidad para establecer vínculos; sin embargo, para otros la comunicación (asertiva y efectiva), el mismo liderazgo, la cooperación y la empatía son habilidades que deben ser fortalecidas. No obstante, también se opinó que la práctica de la comunicación, el trabajo en equipo y la empatía es nula.

La percepción de los participantes en el Centro Regional Santa Ana es dispersa obteniéndose respuestas tales como: la comunicación, la influencia, el liderazgo, la resolución de conflictos, la cooperación, la empatía y la facilidad para

establecer vínculos son habilidades blandas que tienen mayor evidencia de práctica; por otro lado, otros perciben que el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación presentan oportunidad de mejora. Se hace necesario resaltar que ningún colaborador opinó que no se practican las habilidades listadas, por lo tanto, se observa la práctica de éstas en diferentes escalas.

La percepción de los participantes en el Centro Regional San Miguel tal como ocurre en la Sede San Salvador y el Centro Regional Santa Ana es que la comunicación (asertiva y efectiva) sigue siendo una oportunidad de mejora institucional. La influencia del liderazgo, la resolución de conflictos, la cooperación y el trabajo en equipo aparecen con mayor frecuencia de opinión en cuanto a su práctica.

En los resultados obtenidos ningún participante mencionó las capacitaciones implementadas para mejorar ciertas habilidades, de acuerdo con los hallazgos y recomendaciones realizadas por la investigación institucional sobre el Clima Organizacional desarrollada en el 2020, las cuales refieren a la mejora de habilidades sociales.

Además, se solicitó a los colaboradores expresar recomendaciones de acciones que deben implementarse para mejorar las habilidades blandas en el personal del IEPROES. En tal sentido, los datos obtenidos son concordantes entre sí, ya que los participantes recomiendan la implementación de la capacitación en el tema del conocimiento y fortalecimiento de las habilidades blandas, mejorar la comunicación (asertiva y efectiva) entre los procesos para lograr una evaluación objetiva. No obstante, hubo participantes que no hicieron recomendación alguna.

Debido a esto, se aborda en la siguiente tabla, la percepción de los participantes sobre las acciones que realiza el IEPROES para fortalecer las habilidades blandas de todos sus colaboradores.

**Tabla 18***Estrategias para mejorar las habilidades blandas en los colaboradores*

N°	Opiniones
1	Se realizan jornadas de capacitación sobre: mejora de la comunicación y liderazgo y refuerzo de habilidades blandas; manejo de diferentes plataformas virtuales tratando de involucrar a la mayor parte del personal.
2	Siendo amable y mejorar el clima organizacional.
3	Apoyo psicopedagógico.
4	No hay respuesta.

Después de lo anterior expuesto, se observa que las percepciones de los colaboradores son dispersas con relación a las estrategias que el IEPROES implementa para desarrollar habilidades sociales en su personal. De igual manera se observa falta de respuesta a la interrogante. En el mismo orden de ideas, también se percibe que las habilidades blandas/ sociales descritas en los perfiles de puestos no se practican en su totalidad, esto se relaciona con la necesidad de implementar estrategias para su fortalecimiento y con la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores. En tal sentido, varios participantes consideran necesario darle seguimiento por medio de la realización de capacitaciones para todo el personal docente y administrativo sobre la adquisición, fortalecimiento y aplicación de habilidades sociales en el ambiente laboral. De esta manera se podría incidir en la mejora requerida por la Política de Calidad institucional y la valoración del desempeño de todo el personal estará en sintonía con las exigencias del puesto.

No obstante, ninguna persona participante hizo referencia al proceso institucional de solución de conflictos, ni las estrategias implementadas para potenciar el trabajo en equipo o la frecuencia (programación) y temática de las capacitaciones para optimar las habilidades blandas. De la misma manera, ninguno de los participantes vincula la necesidad de la implementación de estrategias para adquirir y fortalecer las habilidades blandas/ sociales con la filosofía institucional y el cumplimiento de objetivos establecidos en la Política de Calidad del IEPROES la cual afirma que, “El IEPROES es una institución de Educación Superior para la formación integral de profesionales de la salud y medio ambiente, con el compromiso de la mejora continua

de sus fines, objetivos, procesos y servicios, cumpliendo con las normativas nacionales e internacionales y las expectativas de los estudiantes y sociedad en general” (2021).

En cuanto a determinar si las estrategias establecidas por el IEPROES se vinculan con lo instituido por el MINSAL para darle cumplimiento a los requerimientos descritos en los Perfiles Ocupacionales del Personal de Enfermería de acuerdo con la Política Nacional del Cuidado de Enfermería, se solicitaron las opiniones sobre la percepción de la práctica de habilidades blandas en el personal docente como referentes profesionales ante la población estudiantil en el desempeño de sus funciones y en las relaciones interpersonales. Las opiniones se presentan a continuación:

### **Tabla 19**

*Habilidades blandas mostradas por el personal docente para ser modeladas ante la población estudiantil.*

<b>N°</b>	<b>Opiniones</b>
1	Inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de resolución de problemas.
2	Empatía, humanismo, tolerancia y respeto.
3	Responsabilidad, comunicación efectiva, empatía, tolerancia, creatividad, paciencia, tener liderazgo y carisma.
4	No hay respuesta

Los resultados obtenidos permiten identificar que las acciones modeladas están en la línea de habilidades sociales descritas en el marco teórico de esta investigación, siendo mencionadas las siguientes: la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, sin embargo, hace falta la identificación de otras habilidades. En este mismo orden de ideas, también se observa que algunas personas participantes confunden las habilidades sociales con los valores y rasgos de personalidad como: el respeto, carisma, humanismo, paciencia y tolerancia o el concepto de humanismo. En paralelo, se mantiene la falta de respuestas sobre el tema.

Partiendo de este aspecto, se solicitó la valoración de las habilidades blandas/ sociales que los estudiantes del IEPROES (enfermería, salud ambiental y psicología de

la salud) deben adquirir y practicar como profesionales de la salud en proceso de formación, las cuales deben estar alineadas con la Política Nacional de Salud. Se observan las siguientes características:

### **Tabla 20**

*Habilidades blandas/ sociales que deben adquirir los estudiantes del IEPROES.*

<b>N°</b>	<b>Opiniones</b>
1	Liderazgo, relaciones cordiales, prevención de conflictos, vocación.
2	Todas las mencionadas en la Política: trabajo en equipo, responsabilidad, coordinación, entre otras.
3	Trabajar en equipo, tener empatía, ser proactivo, ser responsable, creativo, comunicación y paciencia.
4	No hay respuesta.

De acuerdo con los datos obtenidos, las habilidades que obtuvieron mayor frecuencia de opiniones son: liderazgo, relaciones cordiales, trabajo en equipo, responsabilidad, paciencia, tener vocación, coordinación y comunicación efectiva. Lo anteriormente expuesto demuestra que, pocas de las mencionadas tienen relación con las características descritas en el Perfil Ocupacional del Profesional de Enfermería para dar respuesta a la Política Nacional de Salud refiriéndose que las IES deban fortalecer las siguientes habilidades personales: la madurez emocional, la habilidad en toma de decisiones de acuerdo con el rol, el pensamiento creativo, positivo y futurista, la resistencia a la fatiga y al trabajo bajo presión, disposición positiva al trabajo en equipo, capacidad para el estudio y la investigación, la seguridad en sí mismo (autoestima), la responsabilidad, veracidad e iniciativa, las buenas relaciones interpersonales y la ética profesional.

Todo lo comentado previamente orienta a la falta de estrategias que promuevan los requisitos personales establecidos en la Política Nacional de Salud o las características listadas en el Perfil Ocupacional del Profesional de Enfermería o a las escritas en el Manual de Organización y Perfil de Puestos del IEPROES. Por lo tanto, no se mencionan como requisitos la adquisición de estas habilidades blandas desde el proceso de formación teórico-práctico. Entonces, si las características o el perfil ocupacional no son mencionados, permite valorar que en la currícula del IEPROES no

está siendo incluido ni robustecido un proceso de fortalecimiento de habilidades blandas/ sociales, centrando el proceso formativo en aspectos técnicos.

En cuanto a describir los efectos de las estrategias implementadas por las direcciones, coordinaciones y personal docente potenciando el liderazgo que mantenga un clima laboral saludable, no se pudo analizar los efectos de las estrategias implementadas en los resultados de las evaluaciones del desempeño del liderazgo en ninguno de los centros regionales o sede, ya que los datos de las evaluaciones en la sede San Salvador están actualizados hasta el año 2018 para todo el liderazgo, pero su instrumento no posee una escala de valor que permita tener una valoración certera de los criterios a evaluar.

Para el año 2019 los datos de las evaluaciones poseen una puntuación proveniente de una escala de valor para todo el liderazgo menos para la dirección donde no se conoce el dato; sin embargo, se observa que la valoración del desempeño de todos independiente de la puntuación es “Excelente”; dichos datos son incongruentes con las valoraciones de los colaboradores participantes en este estudio.

En el centro regional Santa Ana los datos están actualizados hasta el año 2018 donde se observa una escala de valor que brinda una puntuación proporcional al desempeño; sin embargo, no hay datos sobre el resultado de la evaluación del desempeño de la dirección. No se observó evaluación para el proceso de Recursos Humanos porque dicha unidad inició operaciones en el 2020. El centro regional San Miguel no ofreció ningún dato actualizado, es decir, en el IEPROES se carece de procesos sistemáticos que permitan identificar buenas prácticas o lecciones aprendidas a partir de evaluaciones del desempeño.

Al respecto, no se encontró registro de un calendario de capacitaciones orientadas a la mejora del desempeño del liderazgo. Esto se valida con información obtenida en las áreas de Recursos Humanos en cuanto a que la institución no cuenta con un plan de monitoreo que mida el impacto de dichas capacitaciones ni tampoco se refleja en los criterios incluidos en la evaluación del desempeño (anual), tanto del personal docente como el administrativo. De igual manera no se utiliza un instrumento

en el que los colaboradores a cargo de liderazgo desarrollen una autoevaluación con la que se logre valorar su propia eficiencia o mejora en su gestión.

Adicionalmente se solicitó a los participantes proponer recomendaciones de acciones que debe implementar IEPROES para favorecer el liderazgo. Se observa en la Tabla 21 que los participantes coinciden que se debe optimizar la escucha activa y la comunicación, ya que mejorando estas habilidades existirá un flujo asertivo de información, mejorando los procesos institucionales. No obstante, otros opinan que debe existir mayor apertura en aceptar sugerencias de mejora y también se observa la falta de respuesta. Esto concuerda con las recomendaciones hechas en el estudio de clima organizacional institucional (2020) en las Dimensiones 5 (Relaciones) y 6 (Cooperación) donde se recomienda fomentar la convivencia entre compañeros y la correcta comunicación.

**Tabla 21**

*Recomendaciones de mejora para el liderazgo*

N°	Opiniones
1	Que se trabaje con una buena comunicación entre todos los colaboradores (administrativos y docentes) para mejorar la coordinación de las actividades.
2	Capacitación para fortalecer las relaciones entre todos los colaboradores.
3	Considerar la opinión y actitud de los demás antes de tomar decisiones laborales.
4	Que exista mayor apertura a las sugerencias.
5	Sin respuesta

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PLAN DE MEJORA.**

### **5.1. Conclusiones.**

Las conclusiones se presentan según objetivos, pregunta y áreas de investigación:

De acuerdo el Objetivo General sobre “Identificar si el IEPROES gestiona el talento humano definiendo estrategias que desarrollan las habilidades blandas del personal de dirección, coordinación y docencia en su sede central y centros regionales mejorando el liderazgo para un clima organizacional saludable”, se concluye a partir de

los hallazgos que existen limitantes en el conocimiento sobre el significado, categorización y práctica de habilidades blandas/ sociales, conclusión que se ve reforzada con el hecho que las autoridades no incluyen dentro del *Plan Estratégico institucional (2019-2023)* ejes y objetivos transversales orientados a potenciar altos estándares de calidad en el desempeño del liderazgo para que adquieran o desarrollen habilidades sociales logrando que estos sean influencia en el clima organizacional saludable. Un ejemplo de esto es que, en la redacción de los objetivos y fines institucionales, no se observa la implementación de estrategias que busquen la adquisición y desarrollo de estas habilidades en los colaboradores a cargo del liderazgo institucional en los distintos niveles. De igual manera el IEPROES carece de un Plan de Recursos Humanos en el que se desarrollen estrategias dirigidas a la mejora continua de todos los colaboradores de acuerdo con los desafíos producto de investigaciones internas sobre clima laboral, cultura organizacional y satisfacción del cliente interno. De igual manera ocurre con las recomendaciones del estudio de *Clima Organizacional (2020)*, cuyas propuestas de mejora no son percibidas por los participantes ante la falta de un plan de socialización de las estrategias a implementar.

Con relación al objetivo específico que busca “Identificar las estrategias que se implementan con mayor frecuencia de manera que los colaboradores a cargo de direcciones, coordinaciones y cuerpo docente de IEPROES desarrolle habilidades blandas”, se concluye que de conformidad con los hallazgos de las valoraciones expresadas, no se logró identificar de forma organizada, las estrategias que se implementan con mayor frecuencia para que los colaboradores a cargo de ese liderazgo desarrollen habilidades blandas. De forma general, los colaboradores conocen y participan en capacitaciones sobre liderazgo, comunicación efectiva y trabajo en equipo sin poder replicar los conocimientos adquiridos o la forma de proyectarlos en las actividades de sus puestos de trabajo. Por otra parte, el Manual de Organización y Perfiles de Puestos del IEPROES en el apartado de los *Requisitos para ocupar el puesto*, que incluye un subapartado sobre *Requisitos personales* y otro sobre *Habilidades personales* son confusos en sus respectivos requerimientos al no clasificar las habilidades básicas, genéricas, de gestión, técnicas y transversales.

Con relación al objetivo específico que explora “Determinar si las estrategias establecidas por el IEPROES se vinculan con lo establecido por el MINSAL para darle cumplimiento a los requerimientos descritos en los Perfiles Ocupacionales del Personal de Enfermería de acuerdo con la Política Nacional del Cuidado de Enfermería”, se concluye que no se logró determinar la vinculación entre las estrategias instituidas por el IEPROES para lograr que su liderazgo, colaboradores y estudiantes logren desarrollar las características personales descritas en dicho perfil, ya que el énfasis institucional está enfocado en el proceso de enseñanza aprendizaje desde un punto de vista técnico (atención directa, investigación, docencia y administración de servicios). En el mismo orden de ideas, ninguno de los participantes hizo referencia a la correlación que debe existir entre el perfil del profesional de salud con el perfil del puesto o el perfil profesional del graduado del IEPROES. En tal sentido, las estrategias identificadas se enfocan en atender desafíos de carácter tecnológico debido a las implicaciones de la pandemia por la covid-19 que requirió la transición, de carácter disruptivo, de los procesos educativos a la modalidad virtualidad.

En cuanto a “Describir los efectos de las estrategias implementadas por las direcciones, coordinaciones y personal docente potenciando el liderazgo que mantenga un clima laboral saludable”, se concluye la falta de un Plan de Recursos Humanos que cumpla objetivos estratégicos de seguimiento que mida el impacto de las estrategias implementadas dentro de la percepción del clima organizacional. Llama la atención que los colaboradores están conscientes de la existencia de capacitaciones para todo el personal como única estrategia para mantener un clima organizacional saludable, sin embargo, se continúa considerando la necesidad de mejorar las siguientes áreas: los canales y la efectividad de la comunicación interna, las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo (clima organizacional), ya que la falta de solidez en el conocimiento sobre el significado, categorización y práctica de las habilidades blandas/ sociales impacta el desempeño efectivo en todos los niveles organizativos del IEPROES.

## Conclusiones por área de investigación:

**Desafíos actuales.** Se concluye que los desafíos relacionados con fortalecer las habilidades blandas/ sociales no han sido identificados, ya que la percepción de los colaboradores sobre los desafíos institucionales más importantes está orientada a los retos concernientes a los aspectos técnicos, la modernización de los procesos internos utilizando tecnologías digitales y el aumento de la oferta académica en la rama de las ciencias de la salud. Sin embargo, los desafíos institucionales actuales están orientados en las recomendaciones del estudio de Clima Laboral (2020) sobre la mejora de la comunicación interna y las relaciones interpersonales; además de la adquisición y práctica de habilidades sociales por todos los colaboradores y estudiantes en la sede y centros regionales de tal manera que se cumpla con los perfiles ocupacionales que correspondan. Se hace necesario resaltar que estos desafíos que enfrenta el IEPROES no pueden ser comparados con estudios similares realizados en El Salvador debido a que no existen aproximaciones al tema.

**Habilidades blandas.** Se concluye que existe personal de diversos niveles del IEPROES con el desconocimiento del término habilidades blandas/ sociales, categorías y su aplicabilidad en la cotidianidad de su entorno laboral. De igual manera, tienen dificultades en la comprensión del término resiliencia y su puesta en práctica. En el mismo orden de ideas, existe desconocimiento sobre los requisitos personales relacionados con las habilidades blandas descritas en la Política de Atención en Enfermería o las características personales descritas en el Perfil Ocupacional del Profesional de Enfermería. Por lo tanto, al existir una falta de aplicación de las habilidades sociales por desconocimiento, el fortalecimiento y la implementación de estas como modelo de referencia ante los estudiantes, no es un desafío su inclusión en los planes teórico-prácticos de ninguna de las carreras.

**Liderazgo institucional e interno.** En cuanto a la valoración del liderazgo del IEPROES como institución educativa formadora del recurso de salud, los hallazgos permiten concluir que el instituto está a la vanguardia en el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, que genera un potencial posicionamiento (de los graduados) en los diferentes centros de salud para ocupar posiciones de jefaturas enfocando en

aspectos técnicos la calidad de sus actividades y obviando la importancia de la adquisición y puesta en práctica de las habilidades sociales requeridas por sus puestos para generar un clima organizacional saludable fortaleciendo la salud mental personal, del equipo de trabajo y consecuentemente, de los pacientes.

En cuanto al liderazgo interno, se tiene la percepción de la multiplicidad de mandos al no trasladar la información correspondiente según la jerarquía del mando incidiendo en la credibilidad e influencia del liderazgo, por lo cual, se manifestó la necesidad de trabajar en el mejoramiento del trabajo en equipo y la comunicación (asertiva y efectiva) como habilidades sociales y la actitud de la empatía.

En cuanto a las características necesarias para gestionar al personal, los hallazgos permiten concluir que, se conocen las características necesarias que un líder debe poseer en cuanto a la puesta en práctica de las habilidades blandas/ sociales; sin embargo, en el resultado de la valoración del liderazgo por sede y centro regional se evidenció en la falta de unanimidad en la descripción de las características necesarias que el liderazgo del IEPROES debe poseer. Esto se comprueba con la falta de un Plan de Recursos Humanos que contenga las estrategias orientadas a la potenciación de las habilidades de los líderes y el resto de los colaboradores; así mismo no se evidencia la creación e inclusión de estrategias unificadas en el Plan Estratégico Quinquenal (2019-2023) que promuevan el desarrollo de los colaboradores en la adquisición y fortalecimiento de habilidades sociales.

Esto genera diversidad de percepciones, lo cual indica que no hay seguimiento en el desempeño por medio de la inclusión de estrategias institucionales que midan el impacto de las acciones aplicadas para mejorar el manejo del liderazgo. En caso de las regionales, la percepción del liderazgo mejora siendo más débil en la sede San Salvador.

Lo anterior expuesto permite concluir que, el IEPROES no posee un estilo de liderazgo definido con la finalidad que sus características respondan a las necesidades y desafíos actuales en cuanto al desarrollo humano. De igual manera, el liderazgo practicado difiere con lo plasmado en su filosofía institucional, su política de calidad, su

plan estratégico actual y a los requisitos de habilidades blandas/ sociales descritos en las diferentes Políticas Nacionales del MINSAL.

Clima laboral y evaluación del desempeño. Se concluye que, aunque hay colaboradores que perciben estar inmersos en un clima laboral aceptable o saludable donde se practican las habilidades de liderazgo como influencia positiva, el trabajo en equipo y como consecuencia, la resiliencia y empatía, la percepción no es general. Esto se evidencia en el desconocimiento a profundidad de las características personales descritas en los perfiles de puestos, que para efectos de este estudio se consideran habilidades blandas/ sociales. De igual manera se percibe que estas características no se practican en su totalidad influyendo en un clima laboral que requiere mejorar. En este sentido, en la descripción de funciones de cada perfil no se hace una categorización básica de habilidades duras/ técnicas, habilidades blandas/ sociales y valores, mezclando todos los términos, lo que genera confusión en la conceptualización y desarrollo de cada categoría en su área de trabajo.

Dentro de este marco, los colaboradores no identifican la conexión entre la implementación de capacitaciones, como estrategia única, para mejorar la puesta en práctica del liderazgo, inteligencia emocional y comunicación con la realización de un estudio de Clima Organizacional (finalizado en el 2020) que incluye dentro de sus recomendaciones la necesidad de mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales como factores que inciden de forma negativa en el logro de un clima saludable. Es así como tampoco se observaron datos derivados de un plan de seguimiento que mida la efectividad de estas capacitaciones de acuerdo con los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño de todos los colaboradores, esto se evidencia en la falta de evaluaciones del desempeño actualizadas cada año. Por consiguiente, al no obtener evidencias del seguimiento de los resultados, no se puede evaluar el impacto en la implementación de las mejoras.

Sobre la pregunta de investigación

A partir de las conclusiones de los objetivos y áreas de investigación detallados previamente sobre la pregunta de investigación: ¿Qué estrategias implementa el IEPROES para el desarrollo de las habilidades blandas que mejoren el

liderazgo interno de las direcciones, coordinaciones y personal docente, de tal manera que se forme personal de enfermería según lo requiere el Perfil Ocupacional del Profesional de Enfermería, descrito en la Política Nacional del Cuidado de Enfermería?, se concluye que el IEPROES carece de estrategias concretas que mejoren el liderazgo interno, por lo tanto, hay debilidad en el logro de las características personales descritas en la Política Nacional de Salud, el Perfil Ocupacional del Profesional de Enfermería, el perfil del graduado del IEPROES.

Al mismo tiempo, los descriptores de puestos carecen de categorizaciones de habilidades básicas, genéricas, de gestión, técnicas y transversales, en tal sentido, no hay un seguimiento que refuerce el conocimiento y práctica de habilidades blandas/ sociales, entre ellas su liderazgo tanto en las posiciones de toma de decisiones clave como en todo su personal colaborador; así pues, es débil la orientación específica sobre estas habilidades en sus estudiantes actuales acerca de los requisitos personales para que en un futuro se desempeñen como profesionales de la salud.

El IEPROES carece de un Plan de Recursos Humanos y de lineamientos dentro del Plan Estratégico que desarrolle objetivos orientados a potenciar habilidades blandas/ sociales de todos los colaboradores en general. Sí se evidencia la programación de una serie de capacitaciones, como una estrategia única, pero su justificación no está hincada en un plan de seguimiento de los resultados que mida la mejora en el desempeño o en un diagnóstico de necesidades que considere los descriptores de puestos, los resultados del estudio de clima laboral y las evaluaciones del desempeño actualizadas al 2021 y 2022.

Por consiguiente, las evidencias obtenidas demuestran que no se ha desarrollado ni implementado un planeamiento estratégico orientado a la adquisición y desarrollo de habilidades blandas/ sociales requeridas por los Perfiles de Puestos descritos por los lineamientos del MINSAL, dándole énfasis al fortalecimiento de las habilidades del liderazgo institucional, logrando mejorar su desempeño y que esta mejora sea percibida por los colaboradores bajo sus mandos dándole cumplimiento a la filosofía institucional.

## 5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones se presentan a continuación:

La investigación realizada y sus respectivos hallazgos permiten recomendar con relación a la pregunta: ¿Qué estrategias implementa el IEPROES para el desarrollo de las habilidades blandas que mejoren el liderazgo interno de las direcciones, coordinaciones y personal docente, de tal manera que se forme personal de enfermería según lo requiere el Perfil Ocupacional del profesional de Enfermería, descrito en la Política Nacional del Cuidado de Enfermería?:

Generar jornadas de información e internalización, dirigida a todos los colaboradores (personal administrativo y cuerpo docente debido a su constante interacción con estudiantes), sobre todos los ejes que componen la Política Nacional de Salud, (haciendo especial énfasis en el eje 8 que desarrolla los requisitos personales de los profesionales de la salud), la Política Nacional del Cuidado de Enfermería y el Perfiles Ocupacionales de los Profesionales de Enfermería (haciendo énfasis en el apartado sobre las “Características Personales”). Estas jornadas pueden impartirse como talleres al inicio de cada ciclo académico dándole énfasis a la socialización de la información y sus objetivos por medio de una calendarización que podrá incluirse en el Planeamiento Teórico-Práctico anual de cada carrera.

De acuerdo el Objetivo General sobre “Identificar si el IEPROES gestiona el talento humano definiendo estrategias que desarrollan las habilidades blandas del personal de dirección, coordinación y docencia en su sede central y centros regionales mejorando el liderazgo para un clima organizacional saludable”, se recomienda que, se deben mantener actualizados los datos de las evaluaciones del desempeño de todos los colaboradores para poder generar estrategias de mejora como parte de la Política de Calidad Institucional. Además, construir una programación anual de capacitaciones sobre la adquisición de conocimiento y asimilación de las habilidades blandas que deben practicarse activamente en todas las actividades de su puesto de trabajo luego de obtener y socializar los resultados de las evaluaciones; esta calendarización puede ser incluida en el Plan Operativo Anual (POA) que cada colaborador (personal administrativo y docente) construye al iniciar el año laboral.

Con relación al Objetivo Específico, “Identificar las estrategias que se implementan con mayor frecuencia de manera que los colaboradores a cargo de direcciones, coordinaciones y cuerpo docente de IEPROES desarrolle habilidades blandas” se recomienda, calendarizar reuniones con el todos los colaboradores incluyendo aquellos en puestos de liderazgo y docentes (tiempo completo, hora clase y de práctica clínica) de cada campus, dos veces al año (incluirlas en el Calendario Teórico-Practico anual) para conocer propuestas de mejora en el conocimiento, adquisición y puesta en práctica de habilidades blandas/ sociales, de acuerdo con las necesidades actuales en la interacción constante con los estudiantes.

De igual manera, crear equipos de trabajo multidisciplinario, por campus y con una frecuencia bimensual (Incluirlo en el Plan Operativo Anual, POA, de cada colaborador) sesionar para compartir experiencias que fortalezcan las relaciones interpersonales. En igual forma se recomienda nombrar a uno de los colaboradores del área de docencia en enfermería que represente a la institución en las reuniones realizadas por el MINSAL, las Unidades de Enfermería y su comité de Integración Docencia-Servicio (IDS) para conocer de primera mano los requerimientos actuales del talento humano en el área de la salud a nivel nacional y mundial.

Sobre “Determinar si las estrategias establecidas por el IEPROES se vinculan con lo establecido por el MINSAL para darle cumplimiento a los requerimientos descritos en los Perfiles Ocupacionales del Personal de Enfermería de acuerdo con la Política Nacional del Cuidado de Enfermería”, la recomendación revisar y mejorar la redacción de los perfiles de puestos descritos en el Manual de Organización y Descripción de Puestos institucional construyendo un apartado que permita diferenciar las habilidades duras/ técnicas de las habilidades blandas/ sociales. De esta manera se podrá crear una política institucional que regule la adquisición y fortalecimiento de las habilidades blandas/ sociales de cara a los desafíos actuales a nivel mundial.

Del mismo modo, se recomienda que se revise y mejore el instrumento de evaluación del desempeño para los colaboradores en general y en cargo de liderazgo, incluyendo las características personales que describe el Perfil Ocupacional del Profesional de Enfermería, de esta manera se identificarán las oportunidades de

mejora que permita fortalecer el desempeño de acuerdo con las funciones del perfil de puestos. Aunado a esto, se recomienda incluir, dentro de los instrumentos de evaluación de todos los colaboradores, un apartado sobre las mejoras observadas luego de participar en las jornadas correspondientes durante cada año.

En cuanto a “Describir los efectos de las estrategias implementadas por las direcciones, coordinaciones y personal docente potenciando el liderazgo que mantenga un clima laboral saludable” se recomienda, construir jornadas de capacitación anual exclusivas para el liderazgo, orientadas a mejorar la práctica de habilidades blandas/ sociales, incluirlas en el POA y socializarlas con todos los colaboradores, cumpliendo con los lineamientos de la Política de Calidad Institucional.

Generar una campaña de sensibilización que se trabajará en equipo, involucrando al liderazgo a cargo de la dirección, administración, coordinaciones de carrera, oficina de Recursos Humanos y la oficina de Comunicaciones, sobre el conocimiento y puesta en práctica de estas habilidades, que incluya publicidad impresa y visible en las diferentes carteleras distribuidas dentro de los edificios del IEPROES en la sede central y centros regionales.

Recomendaciones según el área de investigación:

#### *Desafíos actuales*

Revisar la currícula para todas las carreras de manera que se haga visible el fomento de las habilidades sociales en diagonal con lo establecido por el MINSAL con la Política Nacional de Salud, Política Nacional del Cuidado de Enfermería y los Perfiles Ocupacionales de los Profesionales de Enfermería.

#### *Habilidades blandas*

Impulsar el conocimiento del concepto y ejemplos de habilidades blandas/ sociales en el plan de mejora producto del estudio de Clima Laboral involucrando a todo el personal administrativo y docentes.

Mejorar la redacción del Manual de Organización y Descripción de Puestos, separando en apartados las habilidades duras, habilidades sociales y los valores requeridos para desempeñar las funciones de cada puesto de trabajo.

Dar seguimiento a las capacitaciones sobre habilidades sociales, incluyendo en el instrumento de evaluación del desempeño, incluir criterios que permitan conocer el avance en el conocimiento y aplicación cotidiana en el campo laboral.

Crear campañas de sensibilización creando material impreso que explore las diferentes habilidades blandas/ sociales que deben ser asimiladas y puestas en práctica de forma cotidiana en el desempeño de las labores. Luego distribuirlo en espacios claves para que pueda ser explorado tanto por el personal administrativo, estudiantes y visitantes en general.

Realizar una evaluación acerca de la puesta en práctica de resiliencia y habilidades sociales a partir de las características descritas en el Manual de Organización y Descripción de Puestos.

#### *Liderazgo*

Incluir en el plan de mejora, capacitaciones orientadas al liderazgo institucional para mejorar la comprensión y puesta en práctica de las características personales que deben poseer para gestionar de forma efectiva al personal a su cargo de acuerdo con los lineamientos del MINSAL, la Política Nacional de Salud, la Política Nacional del Cuidado de Enfermería y los Perfiles Ocupacionales de los Profesionales de Enfermería.

Dar seguimiento a los resultados de las evaluaciones del desempeño del liderazgo utilizando instrumentos que midan el impacto de las estrategias implementadas y la percepción de la mejora en sus subalternos, pares y líderes.

#### *Clima laboral*

Mantener actualizados los datos obtenidos de las evaluaciones del desempeño en todos los niveles, para lograr la mejora avanzando hacia los estándares de calidad requeridos en el proceso de acreditación institucional.

Incluir en los instrumentos de evaluación, en todos los niveles, escalas de valor de habilidades sociales, separadas de las habilidades blanda y valores.

En el proceso de atracción y selección de nuevo talento, tener instrumentos que midan la adquisición y puesta en práctica de las habilidades sociales en concordancia con los lineamientos del MINSAL, la Política Nacional de Salud, la Política Nacional del Cuidado de Enfermería, los Perfiles Ocupacionales de los Profesionales de Enfermería y la filosofía institucional.

### **5.3 Propuesta de mejora**

A partir de las conclusiones se presenta el siguiente plan de mejora:

#### *5.3.1. Descripción*

El IEPROES es una institución de educación superior especializada en la formación de profesionales del área de la salud, principalmente de la rama de enfermería. Sus centros regionales se ubican estratégicamente en los departamentos de Santa Ana y San Miguel y su sede central en San Salvador. Así pues, cada campus posee su propia estructura organizativa que incluyen direcciones, administraciones, procesos denominados áreas, coordinaciones, personal docente y personal administrativo. No obstante, existe una gobernanza central de donde emanan todos los lineamientos institucionales como el Plan Estratégico Quinquenal, la Política de Calidad, el Plan Operativo Anual de la sede y cada centro regional, el Manual de Organización y Descripción de Puestos y todos manuales y reglamentos que regulan todos los procesos que son ejecutados por los mandos de liderazgo correspondientes.

En tal sentido, se presenta una propuesta de mejora que explora áreas de oportunidad enfocándose en 5 estrategias que los líderes correspondientes pueden desarrollar; esta incluye la participación de todos los actores claves del quehacer institucional: su liderazgo, desde el Consejo Directivo hasta los colaboradores operativos de la institución. De este modo se pretende potenciar las habilidades sociales de todos los involucrados en lograr cumplir la filosofía, los objetivos y la Política de Calidad institucional.

La maestrante socializará con el Consejo Directivo, el Consejo Académico, las direcciones y encargados del área de Recursos Humanos de la Sede y Centros Regionales, los resultados de la investigación así como la propuesta de mejora.

### *5.3.2. Objetivos*

#### General

- Proponer un plan de mejora que gestione el talento humano definiendo estrategias que promuevan la adquisición y mejora de las habilidades blandas en el liderazgo y en el resto de los colaboradores de IEPROES en la sede central y los centros regionales.

#### *Específicos*

- Examinar los lineamientos institucionales orientados a la mejora continua del desempeño de los colaboradores de IEPROES en la práctica de habilidades blandas.
- Categorizar las descripciones de los perfiles de puestos dentro del Manual de Organización y Perfiles de Puestos, diferenciando las habilidades técnicas, habilidades sociales y valores requeridos en el desempeño de las funciones alineados con la Política Nacional de Salud.
- Analizar los planes de estudio de las carreras servidas por el IEPROES permitiendo la inclusión de habilidades sociales en los planes teórico práctico desarrollado con los estudiantes de conformidad con el Perfil Ocupacional de los Profesionales de Salud.

### *5.3.3. Justificación*

La filosofía del IEPROES está orientada a la calidad educativa y la eficiencia profesional de sus graduados, en tal sentido, las habilidades sociales que el talento humano dedicados a la ejecución de todos estos procesos internos deben tener, estarán en línea con los requisitos necesarios que respondan a los desafíos actuales. Por lo tanto, estos desafíos van más allá de un reconocimiento nacional o internacional de sus atributos institucionales en el área de los profesionales de la salud, significa

cumplir con los lineamientos de las instituciones con las que se trabaja cooperativamente y que regula el quehacer educativo, laboral y profesional.

Dentro de este marco, las diferentes instituciones que contratan talento en el área de la salud contemplan habilidades o características personales con las que los graduados de las diferentes IES deben cumplir. Por ello, el IEPROES como institución educativa formadora de recurso en el área de enfermería debe ser un guía orientador, un modelo y un perfilador profesional, desde todas las aristas que conforman sus procesos internos, en particular su liderazgo quienes son los encargados de darle acompañamiento para cumplir con los objetivos educativos y de calidad.

#### 5.3.4 Propuesta

A continuación, se presentan las cinco propuestas de mejora. Estas incluyen: estrategia, objetivo estratégico, cómo hacer operativa la estrategia, responsable e indicadores.

### Tabla 22

#### Propuesta de mejora 1

<b>Estrategia:</b>	<b>El Plan Estratégico Quinquenal concreta un plan de Recursos Humanos orientado al desarrollo humano en sus colaboradores en todos los niveles de su organigrama funcional para lograr los objetivos que se han planteado en la creación de la institución.</b>
<b>Objetivo estratégico:</b>	Evaluar el Plan Estratégico Quinquenal alineados con la filosofía institucional y los lineamientos del MINSAL en las áreas del talento humano dando respuesta a los desafíos actuales en el seguimiento al clima organizacional saludable y el desarrollo de habilidades sociales.
<b>Cómo hacer operativa la estrategia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IEPROES revisa su Plan Estratégico Quinquenal (2019-2023) a finales del 2022, construye un objetivo orientado a fortalecer las habilidades sociales de sus colaboradores y valida las propuestas para el año 2023 de manera que al diseñar el siguiente Plan Quinquenal 2024-2028 quedan institucionalizadas las estrategias propuestas.</li> <li>• Se incluye un apartado que desarrolle los lineamientos del Plan de Recursos Humanos el cuál será construido por un equipo multidisciplinario de colaboradores institucionales.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los planes contemplan objetivos transversales orientados a potenciar el desempeño del liderazgo cumpliendo con los objetivos y fines institucionales.</li> </ul>
<b>Responsable:</b>	Consejo Directivo y Consejo Asesor.
<b>Indicadores:</b>	Plan Estratégico Quinquenal mejorado, número de estrategias propuestas incluidas en el plan.

## Tabla 23

### *Propuesta de mejora 2*

<b>Estrategia:</b>	<b>Actualización del Manual de Organización y Descripción de Puestos clasificando las habilidades técnicas y las habilidades sociales requeridas de acuerdo con las necesidades actuales.</b>
<b>Objetivo estratégico:</b>	Categorizar las competencias requeridas para cada puesto en básicas, genéricas, de gestión, técnicas y transversales dándole cumplimiento a las diversas normativas institucionales.
<b>Cómo hacer operativa la estrategia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El IEPROES realiza el análisis organizacional y de puestos para mejorar los descriptores y las especificaciones incluyendo las competencias y sus tipos tales como: genéricas, transversales, técnicas, sociales, entre otras.</li> <li>Usar un nuevo formato para el Descriptor de Puesto y teniéndose diseñado el puesto se socializará con el personal. De esta manera se determinará cuáles son las necesidades del talento humano, sus perfiles y los tipos de contrato en los diferentes puestos.</li> <li>Se evalúa el proceso de atracción y selección de personal permitiendo captar candidatos idóneos al puesto o con la capacidad de adquirir las habilidades necesarias para las funciones que desempeñarán alineados con los objetivos de la empresa.</li> </ul>
<b>Responsable:</b>	Lidera Recursos Humanos con apoyo de las diversas direcciones.
<b>Indicadores:</b>	Manual de puestos actualizado y mejorado, Competencias desagregadas según el tipo específicamente las que corresponden a las habilidades sociales en cada uno de los puestos.

Se sugiere utilizar la matriz presentada a continuación para realizar un análisis de los perfiles descritos en el Manual de Organización y Perfil de Puestos institucional, determinando las competencias y puestos requeridos para el cumplimiento de la normativa correspondiente.

## Análisis para la descripción de puestos

<b>DESCRIPCION</b>	
Título del puesto	
Departamento/unidad/gerencia	
Código del puesto	
Elaborado por	
Fecha de elaboración	
Liste las tareas MÁS importantes (un resumen)	
A quién le reporta (a cuál puesto)	
A quién supervisa (a cuáles puestos)	
Actividades del puesto (escriba lo que hace y cómo lo hace, el tiempo)	
Actividades diarias	
Actividades semanales	
Actividades mensuales	
Actividades eventuales (trimestrales, anuales)	
Otro	
<b>ESPECIFICACIONES</b>	
Basándose en la descripción, responda  ¿Qué características humanas se necesitan para hacer bien este trabajo?  ¿Qué experiencia se necesita para hacer bien el trabajo?	Características:    Experiencia:

Un ejemplo de propuesta de las especificaciones que un descriptor de puesto debe contener, se presenta a continuación:

- Logo empresa

Departamento/unidad/gerencia de RH

## DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTO

### DESCRIPCION DE PUESTO

- Identificación/nombre del puesto
- No de posiciones
- Código del puesto
- Nivel funcional
- A quién reporta el puesto
- A quién supervisa
- Resumen (función) general del puesto
- Funciones/responsabilidades específicas
- Toma de decisiones
- Relaciones de trabajo internas (entre puestos)
- Relaciones de trabajo externas
- Tipo de reportes que genera
- Condiciones de trabajo: Valoración de seguridad y salud ocupacional del puesto
- Criterios de desempeño (cumplimiento de las responsabilidades)

### ESPECIFICACIONES/ REQUERIMIENTOS

- Experiencia:
- Estudios:
- Idiomas:
- Manejo de equipo:
- Competencias requeridas:
- Básicas:
- Genéricas:

- De gestión:
- Técnicas:
- Transversales:
- Horario de trabajo:

**Tabla 24**

*Propuesta de mejora 3*

<b>Estrategia:</b>	<b>Promoción de las habilidades blandas entre el liderazgo, el personal colaborador y la población estudiantil construyendo una cultura organizacional que involucre la participación de todos los actores clave.</b>
<b>Objetivo estratégico:</b>	Propiciar la práctica de las habilidades sociales tomando en consideración la Política y Perfil de salud de manera que el clima de trabajo sea saludable.
<b>Cómo hacer operativa la estrategia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se diseña una campaña visual ubicadas estratégicamente en carteleras distribuidas en las plantas físicas de la sede central y los centros regionales para dar cumplimiento a los lineamientos de la norma ISO 9001-2015.</li> <li>• Se evalúa el impacto de la campaña implementando un proceso formativo relativo a las habilidades blandas con un seguimiento definido evaluando la práctica de la habilidad mejorada.</li> <li>• Se trabaja en el desarrollo del liderazgo consciente, que contribuye a mejorar la potestad de las tareas de cada persona y por equipo, al tiempo que optimiza la toma de decisiones y favorece la autonomía.</li> <li>• Se construye y organiza una política de ética que propicie un mejor comportamiento entre los colaboradores.</li> </ul>
<b>Responsable:</b>	Consejo Académico, Recursos Humanos en coordinación con el Comité de Calidad, directoras de la sede y centros regionales, Comité de Salud y Seguridad Ocupacional.
<b>Indicadores:</b>	Campaña diseñada, implementada y evaluada; plan formativo diseñado e implementado; tipo de aporte de cada uno de los responsables.

**Tabla 25***Propuesta de mejora 4*

<b>Estrategia:</b>	<b>Gestión por resultados del liderazgo institucional interno asegurando altos índices de productividad en las actividades institucionales.</b>
<b>Objetivo estratégico:</b>	Potenciar el liderazgo institucional de las direcciones, administraciones, coordinaciones y docentes de manera que se gestione efectivamente al personal y se impacte en el clima laboral saludable.
<b>Cómo hacer operativa la estrategia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tareas se encomiendan en equipos de trabajo y se fija el logro de resultados concretos.</li> <li>• Se diseña un instrumento evaluativo que mide el impacto de las estrategias implementadas según el Plan de Recursos Humanos, desarrollando el talento humano, fortaleciendo el clima laboral e implementando programas sociales.</li> <li>• Se evalúa el estándar o criterio de desempeño para cada posición poniendo especial atención de la práctica de liderazgo y otras habilidades sociales.</li> <li>• A partir de los resultados de estas evaluaciones se logran identificar necesidades de capacitación, cursos o entrenamientos en habilidades menos dominadas por los colaboradores de la organización con la finalidad de actualizarle en las demandas del mercado.</li> </ul>
<b>Responsable:</b>	Consejo Directivo, Recursos Humanos, Direcciones de Sede y Centros Regionales, Administraciones y Coordinaciones.
<b>Indicadores:</b>	Resultados de las evaluaciones del Plan Estratégico Quinquenal especialmente lo relacionado con la evaluación del liderazgo.

**Tabla 26***Propuesta de mejora 5*

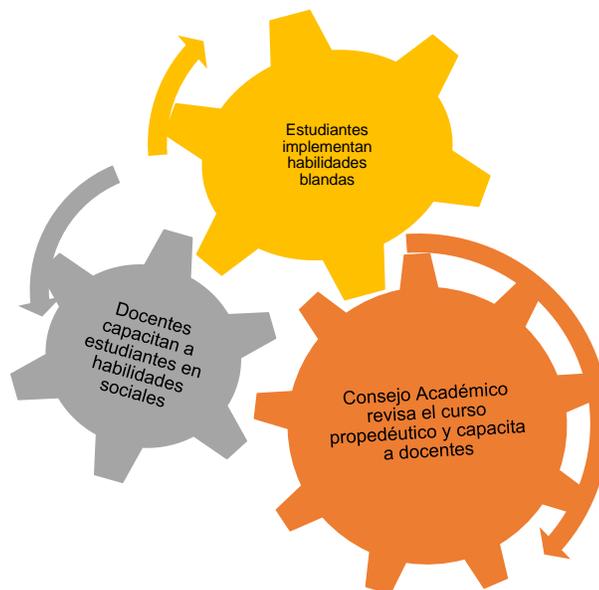
<b>Estrategia:</b>	<b>Los cursos propedéuticos y de ética incluyen, dentro de la carta didáctica, el estudio de las habilidades blandas/ sociales y las características personales establecidas en Perfil Ocupacional del Profesional de Enfermería.</b>
<b>Objetivo estratégico:</b>	Capacitar al Consejo Académico y personal docente para la mejora de las competencias del proceso enseñanza aprendizaje según el Perfil Ocupacional del Profesional de Enfermería.

<b>Cómo hacer operativa la estrategia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Consejo Académico organiza y dirige un círculo de calidad en la que se incluye una muestra de docentes a quienes se capacita para la revisión de los cursos propedéutico y de ética.</li> <li>• Se capacita a todo el personal docente para la implementación de los cursos que incluirá la promoción de habilidades sociales en los estudiantes de las diferentes carreras.</li> <li>• Se diseña y desarrolla una campaña dentro de estos cursos involucrando a los estudiantes y docentes, sobre las habilidades personales requeridas en el Perfil de Puestos del Profesional de Enfermería.</li> <li>• Se realiza una feria de socialización sobre las habilidades sociales adquiridas.</li> </ul>
<b>Responsable:</b>	Consejo Académico, Administraciones Académicas, Coordinadores de carrera, docentes coordinadores de ciclo y unidades de psicopedagogía de la Sede y Centros Regionales,
<b>Indicadores:</b>	Cartas didácticas de los Cursos Propedéutico y de Ética.

#### Figura 4

*Círculo de calidad para cumplir con el Perfil Ocupacional del Profesional de Enfermería*





## REFERENCIAS

- ADMIN. (8 de Enero de 2018). *Mi Empresa es Saludable*.  
<https://miempresaessaludable.com/que-es-la-teoria-de-las-expectativas-de-vroom/>
- Alemán, F. (24 de Mayo de 2021). El Nuevo Liderazgo. *De Palabra*.  
<https://diarioelsalvador.com/el-nuevo-liderazgo/83202/>
- Alex, D. K. (2018). *Soft Skills. Know yourself, Know the World*. S-CHAND. Google books.  
[https://books.google.com.sv/books?hl=es&lr=&id=goorDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=soft+skills&ots=YK3QuxEE-z&sig=EjnELGGukfTJCiY2U9NgYvhLV8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=soft%20skills&f=false](https://books.google.com.sv/books?hl=es&lr=&id=goorDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=soft+skills&ots=YK3QuxEE-z&sig=EjnELGGukfTJCiY2U9NgYvhLV8&redir_esc=y#v=onepage&q=soft%20skills&f=false)
- Alfaro, X. (18 de julio de 2019). *El Salvador.com*. Historia del Hospital Rosales.  
<https://historico.elsalvador.com/historico/622282/el-hospital-rosales-una-joya-arquitectonica-de-117-anos-de-historia-en-el-centro-de-san-salvador.html>
- Amstrong, T. (2018). *Inteligencias múltiples en clases*. En A. d. Modernas.
- Arroyo Tobar, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Editorial EcoEdiciones.

- Bances, R. (2019). *Universidad Señor de Sipan*.  
<http://C:/Users/jenny%20diaz/Downloads/Bances%20Goicochea%20Rosa.pdf>
- Big River Click. (7 de Noviembre de 2019). *Big River. Software RRHH*. Historia de los Recursos Humanos. <http://sistemarecursoshumanos.com/historia-de-los-recursos-humanos/#:-:text=En%201833%2C%20la%20ley%20de%20f%C3%A1bricas%20establec%C3%ADa%20que,mujeres%20al%20tener%20una%20semana%20de%2060%20horas>.
- Buheji, M., & Buhaid, N. (2020). Nursing Human Factor During COVID-19 Pandemic. *International Journal of Nursing Science*. DOI: 10.5923/j.nursing.20201001.02
- Casadiegos Páez, Y. (2015). *Cosmovisiones de la Medicina II Hólón : hombre-cosmos. Una aproximación crítico-hermenéutica (Conferencias sobre medicina hipocrática)* Universidad del Norte (p. 206).
- Casillas Sánchez, A. (2013). *Optimización del Talento en las Organizaciones: Gestión por Espectativa*. Tesis Doctoral. Barcelona.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. Editorial: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Editorial: McGraw Hill.
- Consejo Directivo IEPROES. (Agosto de 2019). *Manual de Organización y Descripción de Puestos*.
- Consejo Directivo IEPROES. (2019). *Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Docente y Administrativo*.
- Consejo Directivo IEPROES. (28 de abril de 2021). *Política de Calidad del Instituto Especializado de Profesionales de la Salud*.
- Covey, S. (1993). *Principle Centered Leadership*. New York: Paidos.
- Covey, S. R. (1993-2004). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectivas*. Buenos Aires: Paidos.
- Davis, K. (2019). *Keith Davis: Leadership*. <https://keith-davis.weebly.com/>
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11 ed.). (L. E. Ayala, Trad.) Editorial: Pearson.
- Diario Oficial. (16 de febrero de 2016). Política Nacional de Cuidado de Enfermería. *Diario Oficial*, 410(26), pág. 35.  
[http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/politicas/politica\\_nacional\\_cuidado\\_enfermeria.pdf](http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/politicas/politica_nacional_cuidado_enfermeria.pdf)

- Dolan, S. L., & Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigma, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista 10*, 35-45. [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/La\\_gestion\\_de\\_las\\_personas\\_y\\_los\\_recursos\\_humanos\\_en\\_el\\_siglo\\_XXI...\\_Simon\\_L\\_Dolan\\_y\\_Mario\\_RaichD.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/La_gestion_de_las_personas_y_los_recursos_humanos_en_el_siglo_XXI..._Simon_L_Dolan_y_Mario_RaichD.pdf)
- ECURED. (2018). *EcuRed*. Hospital Nacional San Juan de Dios. [https://www.ecured.cu/Hospital\\_Nacional\\_Regional\\_San\\_Juan\\_de\\_Dios\\_\(El\\_Salvador\)](https://www.ecured.cu/Hospital_Nacional_Regional_San_Juan_de_Dios_(El_Salvador))
- Fisher, R. (1991). Como negociar sin ceder. *En ¡Si de acuerdo!* (p. 67). Norma.
- Franklin, E. (2011). En *En Comportamiento Organizacional: un enfoque para América Latina* (p. 100). Pearson Education.
- Fuentes, G. Y., Moreno-Murcia, L. M., Rincón Telles, D. C., & Silva-García, M. B. (Agosto de 2021). Evaluación de habilidades blandas en la educación superior. *Formación Universitaria*.
- Gaitán, S. (8 de Junio de 2018). *NEXOS. Distancia por tiempos. Blog de educación*. <https://educacion.nexos.com.mx/importancia-de-la-formacion-docente-en-la-actualidad/>
- García Velazco, M. A., Pantoja Ospina, M. A., & Duke Salazar, L. I. (26 de Septiembre de 2011). El Liderazgo Transformacional en las Organizaciones: Un análisis descriptivo. <http://C:/Users/jenny%20diaz/Downloads/1117-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2456-1-10-20170926.pdf>
- Goleman, D. (2011). *LEADERSHIP. The Power of Emotional Intelligence* (1a. ed.). (C. Mayor, Trad.) Barcelona: More Than Sound LLC. Recuperado el 16 de Junio de 2021
- González Callejas, Y. A. (2014). ¿Como inciden los diferentes tipos de liderazgo en el comportamiento profesional y personal de los empleados en la entidades del sector cooperativo que existen en Colombia? [Tesis de grado] Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13210/ENSAYO%20IDERAZGO.docx.pdf?sequence=1>
- Guadrón, S., & Rodríguez, K. (2020). *Línea de Base del Clima Organizacional de IEPROES sede San Salvador, durante el período de diciembre de 2019 hasta mayo 2020*. IEPROES.
- IEPROES. (Febrero de 2021). *IEPROES*. <https://www.ieproes.edu.sv/cursos/licenciatura-en-psicologia-de-la-salud/>
- Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar.

*Gestión Joven*(18), p.p. 183-185.

[http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf)

- Álvarez-Gayou, S. M., Abigail, O. L., & Pérez Jiménez, M. (Enero de 2014). La Investigación Cualitativa. *Boletín Científico XIKUA*, 2(3).  
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html#:~:text=El%20objetivo%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20es%20explicar%20C,el%20proceso%20inductivo%20en%20lugar%20del%20resultado%20deductivo.>
- KPMG. (2020). *Gestión Estratégica del Talento Ante la Nueva Realidad*. KPMG Internacional.
- López, J. D., & Zavala, M. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *INNOVAR*, 30(75), p.p. 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Martín, A. B., Pérez, J. F., & López, R. M. (2021). *congresosfnn*. Obtenido de <https://congresosfnn.com/wp-content/uploads/2021/03/congreso-iberoamericano-liderazgo/ModdeLiderazgoLewinCOMUNESC.pdf>
- Maxwell, J. (2021). *The John Maxwell Team*. <https://johnmaxwellteam.com/the-heart-of-leadership/>
- Maxwell, J. C. (1993). *Developing the Leader Within You*. Tennessee: Grupo Nelson.
- Merrick, J. (2017). *LEADERSHIP PROMOTING LEADERSHIP AND INTRAPERSONAL DEVELOPMENT IN UNIVERSITY STUDENTS*. Jerusalem: Nova Science Public.
- MINEDUCYT. (30 de Noviembre de 1995). *Ley de Educación Superior*. Obtenido de <https://www.mined.gob.sv/>
- MINEDUCYT. (2021). Planificación Estratégica: Política Nacional de educación Superior. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de El Salvador. <http://informativo.mined.gob.sv:8090/DNP/GPE/DPlan/Planificacion-Estrategica/Politica-Nacional-de-Educacion-Superior.pdf>
- MINEDUCYT. (s.f.). *Ministerio de Educación. Ciencia y Cultura*. Obtenido de [https://www.mined.gob.sv/cda/acreditacion\\_institucional.htm](https://www.mined.gob.sv/cda/acreditacion_institucional.htm)
- MINSAL. (2006). *Perfiles Ocupacionales del Personal de Enfermería del Primer Nivel de Atención*. San Salvador: Graficolor S.A de C.V.  
[http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/otrosdoc/perfiles\\_enfermeria\\_p\\_nivel\\_atencion\\_p1.pdf](http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/otrosdoc/perfiles_enfermeria_p_nivel_atencion_p1.pdf)
- MINSAL. (2015). *Libro Blanco de la Profesión de Enfermería*. San Salvador.

- MINSAL. (23 de Diciembre de 2016). Plan Implementación de la Política de Enfermería. Ministerio de Salud de El Salvador. [http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/planes/plan\\_implementacion\\_politica\\_enfermeria.pdf](http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/planes/plan_implementacion_politica_enfermeria.pdf)
- MINSAL. (Diciembre de 2016). Recursos Humanos MINSAL. [https://rrhh.salud.gob.sv/files/webfiles/politicas/politica\\_nacional\\_de\\_salud\\_215\\_2019.pdf](https://rrhh.salud.gob.sv/files/webfiles/politicas/politica_nacional_de_salud_215_2019.pdf)
- MINSAL. (20 de Enero de 2017). Política Nacional de Salud (2015-2019). <https://www.salud.gob.sv/politica-nacional-de-salud-2015-2019/>
- Morffe, A. (20 de mayo de 2019). *Sobre Gerencia y Empresa. Blogspot.* <https://sobregerenciayempresa.blogspot.com/2019/05/importancia-del-liderazgo-segun-drucker.html>
- Mujica Leiva, J. (2019). Desarrollo de Habilidades Directivas. Ed. SELECTUM.
- N°600, D. L. (20 de Marzo de 2020). Ley de Teletrabajo de El Salvador. Asamblea Legislativa. [https://elsalvador.law.pro/Leyes1/leyes%20de%20el%20salvador/Ley\\_de\\_Teletrabajo\\_de\\_El\\_Salvador.pdf](https://elsalvador.law.pro/Leyes1/leyes%20de%20el%20salvador/Ley_de_Teletrabajo_de_El_Salvador.pdf)
- OMS. (Abril de 2021). *Organización Mundial de la Salud.* <https://www.who.int/>
- Periódico El País. (28 de Agosto de 2018). Breve Reseña del Hospital San Juan de Dios, Santa Ana. *El País.* <http://elpais.com.sv/breve-resena-del-hospital-san-juan-de-dios-de-santa-ana/>
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional.* Estado de México: Red Tercer Milenio.
- PNUD. (2021). *PNUD El Salvador.* [https://www.sv.undp.org/content/el\\_salvador/es/home/coronavirus.html](https://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/coronavirus.html)
- Prieto, M. G., Contreras, F., & Espinosa, J. C. (2020). Liderazgo y comportamiento innovador del trabajador en personal administrativo de una institución educativa. *Diversitas: Perspectivas en Psicología.*
- Purdue, J. (2019). *NSWNMA Professional Officer.* [https://www.nswnma.asn.au/wp-content/uploads/2019/10/Be-assertive\\_communicate-better\\_stress-less.pdf](https://www.nswnma.asn.au/wp-content/uploads/2019/10/Be-assertive_communicate-better_stress-less.pdf)
- Rabouin, Roberto et al. (2008). *Habilidades Directivas para un Nuevo Management.* Buenos Aires: Pearson Education.
- Rivas Montoya, L. M. (Enero-Junio de 2015). UN ACERCAMIENTO A LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. *Forum Doctoral*(6), 28.
- Robbins, Stephen P; Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Ed. Pearson Education.

- Robles, B. (Septiembre-Diciembre de 2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 12. <http://E:/Ciclo%202020/3%20Investigaci%C3%B3n%20cualitativa/Semana%204/ENTREVISTA%20EN%20PROFUNDIDAD.pdf>
- Runarh. (2019). *Runa*. Obtenido de <https://runahr.com/mx/recursos/hr-management/que-es-el-liderazgo-disruptivo/>
- Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a. ed.). McGraw Hill Education.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization*. Massachusetts: Random House Business.
- Smith, Y. (17 de Febrero de 2017). *News Medical Life Sciences*. <https://www.news-medical.net/health/History-of-Nursing.aspx>
- Thorndike, E. (1924). *The Measurement of Intelligence*. Obtenido de APA PsycArticles: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0073975>
- Trujillo, M., & Rivas Tovar, L. A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *INNOVAR*, 24.
- UCA. (2019). EL SALVADOR: CALIDAD EDUCATIVA, MODELO DE DESARROLLO Y PLAN DECENAL DE LA REFORMA EDUCATIVA. *Memoria de Seminario de Difusión de Investigaciones*, 93-96.
- UNESCO. (1999). LEV SEMIONOVICH VIGOTSKY (1896-1934). *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada*, 773-799.
- UNESCO. (2021). *UNESCO. Derecho a la Educación*. Obtenido de <https://es.unesco.org/themes/derecho-a-educacion>
- Uzurriaga, M., Osorio, C., & Arias, O. (2020). *Liderazgo: Definiciones y Estilos*.
- Van der Merwe, L., & Verwey, A. (2016). *Building the Corporate Leadership Community: Creating a Common Purpose for and Shared Meaning of Organisational Leadership*. (8a ed.). KR Publishing.
- Vásquez, C., & Hervás, G. (2008). *Psicología Positiva Aplicada*. Bilbao, España.: DESCLÉE.



## ANEXOS

### Anexo N°1. Resumen evaluación del desempeño del liderazgo institucional 2018 y 2019 de la sede Central y Centros Regionales.

#### INSTITUTO ESPECIALIZADO DE PROFESIONALES DE LA SALUD

#### IEPROES Sede San Salvador

#### Resumen evaluaciones del desempeño.

n°	Unidad	Resultado de evaluación	
		Escala de valor	Puntaje
1	Dirección Sede San Salvador		
2	Administración Financiera	Excelente	71
3	Administración Académica	Excelente	71
4	Coordinación Proyección Social	Excelente	72
5	Coordinación Investigación	Excelente	62
6	Coordinación de carrera licenciatura	Excelente	187
7	Coordinación de carrera Técnico	Excelente	191
8	Administración de Recursos Humanos	Excelente	70
9	Supervisora del Servicio Social	Excelente	191

\*Evaluación al 2018/ instrumento no tiene escala de valor.

2019

2019

2019

2019

2019

2019

2020

2019

**INSTITUTO ESPECIALIZADO DE PROFESIONALES DE LA SALUD  
CENTRO REGIONAL SAN MIGUEL  
RESULTADO DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO 2018**

N°	UNIDAD	Resultado de evaluación 2018	
		Escala de valor	Puntaje
1	Administración Financiera	Excelente	53
2	Administración Académica	Excelente	54
3	Coordinación Proyección Social	Excelente	56
4	Coordinación Investigación	Excelente	52
5	Coordinación de carrera Licenciatura	Muy Bueno	139
6	Coordinación de carrera Tecnólogo	Muy Bueno	135
7	Coordinación de carrera Técnico	Muy Bueno	134
8	Administración de Recursos Humanos		
9	Supervisora del Servicio Social	Excelente	52

**Nota:** Evaluaciones del año 2019 y 2020 aún no se tienen

## Anexo N°2. Descriptor de Puestos

### Directora de Sede o Regional.

---

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	DIRECCIÓN SEDE SAN SALVADOR Y CENTROS REGIONALES
<b>Reporta a:</b>	Directora General
<b>Supervisa a:</b>	Administración Académica, Unidades de Investigación y Proyección Social, Administración Regional, Unidad de Psicopedagogía, Laboratorios de Simulación, Biblioteca y Coordinación de Carreras y Postgrados.
<b>Se relaciona con:</b>	Todas las unidades locales, Directora General y Secretaría General.

---

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Administrar eficientemente los recursos de la Sede Central y/o Centro Regional y velar por la calidad académica y disciplinaria del personal y estudiantes de la Institución.

---

### **FUNCIONES GENERALES**

1. Administrar adecuadamente la Sede Central o Centro Regional en todo lo concerniente a aspectos académicos y administrativos.
  2. Participar en la conformación del Presupuesto y Plan Estratégico Institucional y demás atribuciones relacionadas con el buen funcionamiento corporativo, así como la verificación y control del desarrollo de los planes operativos por unidad y en su conjunto.
  3. Cumplir y hacer cumplir en la Sede Central o Centro Regional, lo establecido en los Estatutos,
  4. Reglamentos, Acuerdos, Procesos y Procedimientos emanados de la Dirección General, Modelo Educativo, Modelo Pedagógico, así como las políticas institucionales existentes.
  5. Gestionar la firma de Convenios Interinstitucionales, especialmente aquellos relacionados con las prácticas clínicas a realizar por los estudiantes de la institución.
  6. Organizar con los coordinadores respectivos, la carga académica por Ciclo de estudio, práctica y
  7. servicio social de los estudiantes, graduaciones, así como programas de extensión de becas, Arte y Cultural, Capacitación Docente y Administrativa y otros a nivel local.
-

8. Velar por la buena ejecución de los proyectos y programas de la Sede o Centro Regional a su cargo, especialmente aquellos relacionados con el desarrollo de infraestructura, investigación, proyección social y Cursos de extensión académica y cultural.
9. Representar legalmente a la Sede Central o Centro Regional dentro de su respectiva circunscripción, así como presidir actos oficiales y protocolarios.
10. Contratar personal docente y administrativo de la Sede Central o Centro Regional que dirige, previo el proceso de reclutamiento y selección correspondiente, así como validar evaluaciones del desempeño y reconocimientos al mismo.
11. Coordinar la capacitación docente y administrativa.
12. Coordinar el proceso de Información Estadística que, de acuerdo con la Ley de Educación Superior, requieren el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.
13. Asumir las demás funciones y atribuciones que le corresponden en razón de su cargo y/o que sean delegadas por la Dirección General.

---

### REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO.

---

<b>Educación:</b>	Título universitario de preferencia Licenciatura en Enfermería de preferencia con Maestría.
<b>Requisitos personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la organización.</li> <li>• Alto grado de responsabilidad.</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Capacidad de liderazgo y toma de decisiones.</li> <li>• Trabajar bajo presión.</li> </ul>
<b>Habilidades personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Tener iniciativa</li> <li>• Manejo de paquetes computacionales.</li> </ul>
<b>Edad:</b>	Mayor de 30 años.
<b>Sexo:</b>	Femenino/ Masculino.

**Fuente:** Manual de Organización y Descripción de Puestos. IEPROES-2019.

**Elaboración:** IEPROES.

### **Coordinación de carrera (Técnicos, Tecnólogos y Licenciaturas).**

---

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

---

**Nombre del puesto:** COORDINACIÓN DE CARRERA DE PRE Y POSTGRADO.

---

<b>Reporta a:</b>	Director/a de sede o regional.
<b>Supervisa a:</b>	Docentes de tiempo completo, parcial u hora clase y estudiantes.
<b>Se relaciona con:</b>	Directora Sede o Regional, Administradora Académica y demás unidades de la institución.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Coordinar las actividades del personal docente, para el desarrollo eficiente del proceso de aprendizaje de los estudiantes de una carrera determinada.

### **FUNCIONES GENERALES**

1. Llevar a cabo la planificación, organización y coordinación, del proceso académico de la o las carreras bajo su responsabilidad.
2. Coordinar las actividades docentes y administrativas de la o las carreras bajo su responsabilidad.
3. Participar en la planificación de la nómina de docentes por ciclo, asignar carga docente, horarios y distribución de aulas.
4. Participar en la construcción de la guía metodológica a proporcionarse al docente para la elaboración de su Carta Didáctica o jornalización de trabajo por cada asignatura.
5. Participar en la actualización de Cartas Didácticas o jornalización de los docentes, relacionadas con el desarrollo de cada una de las asignaturas servidas, de acuerdo a la filosofía institucional.
6. Evaluar el desempeño docente de acuerdo a la filosofía que contiene el Modelo Educativo Institucional.
7. Participar en la programación, coordinación, supervisión y evaluación de las diferentes prácticas clínicas de los estudiantes.
8. Verificar la asistencia de los estudiantes a sus clases y el desarrollo de las mismas por parte de los docentes.
9. Participar en actividades de capacitación a personal docente y administrativo.
10. Atender situaciones especiales y requerimientos de docentes y estudiantes.
11. Promover y publicitar las investigaciones de cátedra de los estudiantes e investigaciones científicas de los docentes, así como gestionar el reconocimiento de las mismas.

---

12. Proponer docentes hora clase.

13. Las demás funciones delegadas por la Jefatura inmediata.

---

### REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

---

**Educación:** Título Universitario en el área de la salud, con Postgrado en el área de educación superior de preferencia.

---

**Requisitos personales:**

- Excelente expresión escrita y oral.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Compromiso con la organización.
- Alto grado de responsabilidad.
- Trabajar bajo presión.

---

**Habilidades personales:**

- Liderar grupos de trabajo.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Tener iniciativa.
- Manejo de programas computacionales.

---

**Edad:** Mayor de 25 años.

---

**Sexo:** Femenino/ Masculino.

---

**Fuente:** Manual de Organización y Descripción de Puestos. IEPROES-2019.

**Elaboración:** IEPROES.

## Docentes a tiempo completo.

---

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

---

**Nombre del puesto:** Docente tiempo completo

**Reporta a:** Coordinador/a de carrera

**Supervisa a:** Estudiantes.

**Se relaciona con:** Todas las unidades.

---

### OBJETIVOS DEL PUESTO

---

Formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios éticos, a través de modelos pedagógicos orientados hacia la adquisición de conocimientos, y desarrollo de habilidades y destrezas, con responsabilidad social y practica de valores éticos y morales con sentido humano.

---

### FUNCIONES GENERALES

---

1. Participar en la elaboración de Cartas Didácticas o Jornalización de la asignatura que ha sido asignada, así como los correspondientes planes de clase, tomando en cuenta la guía de planeamiento didáctico institucional.
  2. Utilizar diferentes metodologías pedagógicas y técnicas para el desarrollo de la asignatura, de acuerdo a los contenidos programáticos y Modelo Educativo Institucional a fin de Impulsar el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores institucionales
  3. Asistir puntualmente a clases según el horario previamente establecido.
  4. Cumplir con las políticas institucionales que conducen a la Docencia a desarrollarse de manera integrada con la Proyección Social y la Investigación Institucional.
  5. Llevar a cabo proyectos de investigación, proyección social y consejería a los estudiantes, especialmente para los docentes a tiempo completo.
  6. Entregar puntualmente en las fechas indicadas por la instancia respectiva, el registro de evaluaciones aplicadas a los estudiantes en su asignatura.
  7. Promover las investigaciones de cátedra entre los estudiantes.
-

8. Participar en eventos culturales, reuniones mensuales de docentes para coordinación del trabajo, así como en capacitaciones, actualizaciones y eventos relacionados con su especialidad.
9. Actualizar anualmente su currículum vitae con sus respectivos atestados.
10. Formar parte de redes de profesionales de su especialidad, a nivel nacional e internacional.
11. Responsabilizarse de la seguridad de sus alumnos cuando tuvieren que asistir a prácticas o campos experimentales, actos públicos u otros eventos académicos y culturales.
12. Utilizar adecuadamente los diferentes recursos que la Institución pone a su disposición.
13. Llevar a cabo supervisiones de prácticas clínicas.
14. Asesorar a estudiantes en la planificación, organización, implementación y evaluación de proyectos según la materia a desarrollar.
15. Realizar otras actividades que le sean asignada por la dirección de la Sede o Centro Regional.

---

### REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

---

<b>Educación:</b>	Título Universitario en carreras de la salud, enfermería y otros, de preferencia con postgrado en el área de educación superior.
<b>Requisitos personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente expresión escrita y oral.</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Compromiso con la organización.</li> <li>• Alto grado de responsabilidad.</li> <li>• Trabajo bajo presión.</li> </ul>
<b>Habilidades personales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de pedagogía y didáctica.</li> <li>• Desarrollo de buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Tener iniciativa.</li> <li>• Manejo de programas computacionales.</li> </ul>
<b>Edad:</b>	Mayor de 23 años.
<b>Sexo:</b>	Femenino/ Masculino.

**Fuente:** Manual de Organización y Descripción de Puestos. IEPROES-2019.

**Elaboración:** IEPROES.

## Anexo N°3. Solicitud para la realización del trabajo de investigación.

**Jenny Marisela Díaz Tesis de Maestría**

1 mensaje

Jenny Díaz <mdiaz@ieproes.edu.sv>

17 de mayo de 2021, 7:59

Para: Zoila Marina De Guadron <dirgeneral@ieproes.edu.sv>

Cco: Guillermo Ventura <gventura@ieproes.edu.sv>

Dra. Celine Ventura Elias  
Directora General Corporación IEPROES  
Presente.

Reciba un cordial saludo deseándole éxitos en sus labores diarias.

El motivo de este correo es para solicitarle poder realizar la investigación de mi trabajo de grado de la maestría Gerencia del Talento Humano, dentro de la institución a nivel nacional durante un período de 6 meses comenzando el 1 de junio, terminando el 30 de noviembre 2021.

El tema de investigación: Estrategias de desarrollo de habilidades blandas para mejorar el liderazgo distribuido en las empresas.

Población objetivo: directoras de sede y regionales y encargados de las diferentes coordinaciones.

Metodología: entrevistas presenciales y virtuales.

Los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y propuesta del plan de mejora serán socializados con las autoridades correspondientes, abonando a la mejora continua de los diferentes procesos dentro de la institución.

Adjunto la carta que certifica el acuerdo tomado por las autoridades de la universidad sobre el tema de investigación y la asignación del asesor acompañante del proceso.

De antemano agradezco su apoyo o colaboración.

Atentamente.

—  
*Jenny Marisela Díaz Artiga*

DOCENTE

Teléfonos: (503) 2299-9325

[www.ieproes.edu.sv](http://www.ieproes.edu.sv)

"FORMACIÓN PROFESIONAL HACIA LA ATENCIÓN INTEGRAL"



## Anexo N°4. Autorización



Instituto Especializado de Profesionales de la Salud  
**IEPROES**

El Infrascrito Director Secretario del Consejo Directivo del Instituto Especializado de Profesionales de la Salud IEPROES, por este medio CERTIFICA que, según Acta numero ochocientos cuarenta y cinco de fecha veinte de mayo de dos mil veintiuno, en sesión extraordinaria del Consejo Directivo, se lee el punto siete que literalmente dice:

7. Lectura de Correspondencia.

7.18. Se acuerda aprobar permiso a Licda. Jenny Marisela Díaz para la realización de investigación de trabajo de grado de la Maestría Gerencia de Talento Humano con el tema: "Estrategias de desarrollo de habilidades blandas para mejorar el liderazgo distribuido en las empresas", por un periodo comprendido del 01 de junio al 30 de noviembre de 2021.

Y para los usos que se estimen convenientes extendo, firmo y sello la presente certificación en San Salvador, a los veinticuatro días del mes de mayo del año dos mil veintiuno.



  
Mgr. Isaías José Noé Guadrón Torres  
Director Secretario  
Consejo Directivo

## Anexo N°5. Solicitud para realizar entrevistas con colaboradores

**Jenny Marisela Díaz. Trabajo de investigación de maestría.**

3 mensajes

Jenny Díaz <mdiaz@ieproes.edu.sv>

23 de junio de 2021, 18:46

Para: ieproes San Salvador <ieproes01@ieproes.edu.sv>, Ieproes Santa Ana <ieproes02@ieproes.edu.sv>, Ieproes San Miguel <ieproes03@ieproes.edu.sv>

Cc: Karla Rodríguez <krdriguez@ieproes.edu.sv>, Diana Hernandez <dhermandez@ieproes.edu.sv>, Emelina Hernandez <ehernandez@ieproes.edu.sv>

Respetables Directoras IEPROES sede San Salvador, Centro Regional Santa Ana y Centro Regional San Miguel.  
Presente.

Reciban un cordial saludo deseándoles éxitos en sus labores diarias.

Por medio del presente correo solicito poder realizar encuestas y administrar cuestionarios al liderazgo institucional en el marco de la realización del trabajo de investigación de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, con el tema: "Estrategias para el fortalecimiento de las habilidades blandas en el liderazgo de las empresas".

La programación de estas actividades serán de la siguiente manera:

1. Sede San Salvador. Viernes 25 de julio/21. 8:30-10:30 am.
2. Regional Santa Ana. Lunes 28 de julio/21. 8:00-12:00.
3. Regional San Miguel. Martes 29 de julio/21. 8:00-12:00.

Para tales efectos, agradezco mucho contar con la cooperación del liderazgo institucional correspondiente, de la sede o regional, tales como: Dirección, Administración, Recursos Humanos, Proyección Social, Investigación, y Coordinadores de carrera.

Adjunto la carta de aprobación del Consejo Directivo para realizar el estudio dentro de IEPROES a nivel nacional.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente.

--

*Jenny Marisela Díaz Artiga*

DOCENTE

Teléfonos: (503) 2298-9325

[www.ieproes.edu.sv](http://www.ieproes.edu.sv)

"FORMACIÓN PROFESIONAL HACIA LA ATENCIÓN INTEGRAL"



## Anexo N°6. “Cuestionario para valorar las habilidades blandas y el liderazgo en IEPROES”.



Se desarrolla una investigación en el marco de la maestría en Gerencia del Talento Humano con el objetivo de determinar si el liderazgo de IEPROES le permite posicionarse como institución proactiva, a partir de estrategias basadas en la práctica de habilidades blandas/ sociales implementadas por las direcciones, administraciones y coordinaciones a nivel nacional, respondiendo a desafíos actuales.

Consideraciones éticas: La información recolectada es completamente confidencial, tiene derecho a retirarse de la investigación si lo desea. Su información será utilizada únicamente con fines académicos.

Anticipadamente agradezco su participación al completar este cuestionario ya que su percepción en relación con el tema investigado es sumamente importante.

**Indicaciones:** leer detenidamente cada una de las preguntas escogiendo una de las opciones siguientes.

### I. Datos de identificación.

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Cargo:

- Colaborador Administrativo.
- Docente.

Sede o Centro Regional:

- Santa Ana
- San Salvador
- San Miguel

Años de laborar en IEPROES:

- 1- 5 años.
- 6- 10 años.
- 11- 15 años.
- 16- 20 años.
- 20 años o más.

**Indicaciones:** lea detenidamente cada pregunta y siéntase en la libertad de escribir cuanto considere necesario.

**II. IEPROES frente a los desafíos actuales.**

Compartir su percepción de la realidad institucional ante los desafíos actuales.

1.- ¿Qué ha hecho IEPROES, como estrategias, para enfrentar la situación actual de la pandemia? Especifique su respuesta.

---

---

---

2.- ¿Qué tipos de desafíos enfrenta IEPROES para mantenerse posicionada como institución educativa proactiva? Especifique su respuesta.

---

---

---

3.- ¿Qué entiende usted por resiliencia?

---

---

---

4.- Mencione cómo usted, miembro del personal colaborador de IEPROES, ha mostrado resiliencia o ha afrontado la situación producto de la pandemia.

---

---

---

5.- ¿Qué entiende usted por “Habilidades blandas/ sociales”?

---

---

---

6.- Mencione ejemplos de habilidades blandas/ sociales que conoce o amplíe sobre el tema.

---

---

---

7.- ¿Qué se hace en IEPROES para desarrollar las habilidades blandas/ sociales?  
Especifique su respuesta.

---

---

---

8.- ¿Qué tipo de habilidades blandas son mostradas por el personal docente para ser modeladas ante la población estudiantil?

---

---

---

9.- ¿Qué tipo de habilidades blandas/ sociales requiere adquirir el estudiante de IEPROES de acuerdo con la Política Nacional de Salud?

---

---

---

### **III. IEPROES y su liderazgo.**

Compartir en las siguientes preguntas su percepción de la realidad institucional en su liderazgo. Escriba lo que considere oportuno.

10.- ¿Cómo valora el liderazgo de IEPROES como institución educativa de salud? Amplíe su respuesta.

---

---

---

11.- ¿Qué características debe tener el liderazgo para la gestión del personal?

---

---

---

11.1.- De acuerdo con las características de la respuesta anterior, ¿Cómo valora el liderazgo de la **DIRECCIÓN DE LA SEDE O REGIONAL** IEPROES, en la que labora, para enfrentar desafíos actuales?

---

---

---

11.2.- De acuerdo con las características de la respuesta 11., ¿Cómo valora el liderazgo de la **ADMINISTRACIÓN DE LA SEDE O REGIONAL** IEPROES, en la que labora, para enfrentar desafíos actuales?

---

---

---

11.3.- De acuerdo con las características de la respuesta 11., ¿Cómo valora el liderazgo de las **COORDINACIONES DE LA SEDE O REGIONAL** IEPROES, en la que labora, para enfrentar desafíos actuales?

---

---

---

12.- De acuerdo con su percepción, ¿Cómo valora usted que se practican las siguientes habilidades blandas/sociales?

Habilidad blanda/ social	Excelente	Aceptable	Necesita mejorar	No se practica.
1. Comunicación efectiva.				
2. Comunicación asertiva.				
3. Influencia.				
4. Trabajo en equipo.				

5. Liderazgo.				
6. Resolución de conflictos.				
7. Cooperación.				
8. Empatía.				
9. Facilidad para establecer vínculos.				

**IV. Evaluación del desempeño y clima laboral.**

13.- Referente a la evaluación del desempeño, ¿Cómo percibe el ambiente laboral en cuanto a poner en práctica las habilidades blandas/ sociales establecidas en su perfil de puesto?

---



---



---

14.- Mencione las estrategias implementadas por las autoridades correspondientes, para mantener un clima o ambiente laboral saludable.

---



---



---

15.- ¿Tiene recomendaciones de acciones que deben implementarse para favorecer el liderazgo y mejorar las habilidades blandas entre el personal de IEPROES?

- Si
  No

16.- Si su respuesta fue "Si", por favor amplíe.

---



---



---



---

## Anexo N° 7. Consolidado de datos recolectados en entrevistas (cara a cara y virtuales).

### Áreas de investigación:

#### 1. Desafíos actuales.

<b>Tabla 1A.</b>	
<i>Área de investigación (categoría): Desafíos actuales.</i>	
Estrategias, para enfrentar la situación actual de la pandemia.	
<b>Participante 1</b>	Virtualización del proceso educativo y migración al teletrabajo.
<b>Participante 2</b>	Se han implementado protocolos de bioseguridad para cuidarnos entre todos.
<b>Participante 3</b>	Hemos recibido capacitación docente para manejar las plataformas que utilizaremos para estar en contacto con los estudiantes y compañeros de trabajo.
<b>Participante 4</b>	Implementación del proceso educativo virtual.
<b>Participante 5</b>	Se ha realizado una capacitación docente para adquirir las competencias en el manejo de Google Classroom.
<b>Participante 6</b>	Se sigue un estricto protocolo de bioseguridad.
<b>Participante 7</b>	Se ha implementado el proceso educativo y de nuevo ingreso en modalidad virtual.
<b>Participante 8</b>	Hay lineamientos claros del protocolo de bioseguridad que debemos seguir.
<b>Hallazgo:</b> la información obtenida permite identificar que los colaboradores perciben que entre las estrategias destacadas que han sido implementadas por IEPROES para enfrentar la situación actual de pandemia están la virtualización del proceso enseñanza-aprendizaje que derivó en la adaptación al desempeño de funciones en modalidad de teletrabajo y la ejecución de protocolos de bioseguridad debido a la emergencia mundial por COVID-19.	

<b>Tabla 1B.</b>	
<i>Área de investigación (categoría): Desafíos actuales.</i>	
Desafíos que enfrenta el IEPROES para mantenerse posicionada como institución educativa proactiva.	
<b>Participante 1</b>	Virtualizar el proceso educativo en el área teórica y de forma presencial las prácticas y laboratorios.
<b>Participante 2</b>	Mantener la calidad académica de los graduados IEPROES.

<b>Participante 3</b>	Incluir el uso de mayor cantidad de herramientas tecnológicas en la enseñanza.
<b>Participante 4</b>	Mejorar algunas áreas de la infraestructura incorporando la tecnología actual.
<b>Participante 5</b>	Aumentar la oferta académica con otras carreras afines al área de la salud.
<b>Participante 6</b>	Incorporar herramientas tecnológicas a los procesos administrativos, agilizando el tiempo de espera.
<b>Participante 7</b>	Incorporar otras plataformas virtuales en el proceso educativo.
<b>Participante 8</b>	Modernizar procesos administrativos con el uso de programas virtuales.

Hallazgo: la información obtenida permite identificar que los colaboradores perciben que los desafíos más significativos que enfrenta IEPROES para mantenerse como una institución educativa proactiva es la virtualización del proceso educativo y la incorporación de herramientas tecnológicas en sus procesos administrativo y educativo.

## 2. Resiliencia.

**Tabla 2A.**

*Área de investigación (categoría): Resiliencia*

Compresión sobre el término *resiliencia*.

<b>Participante 1</b>	Es como nos adaptamos a los desafíos diarios.
<b>Participante 2</b>	No conozco a profundidad el término.
<b>Participante 3</b>	La capacidad de sobrellevar las dificultades.
<b>Participante 4</b>	Es como enfrentamos los problemas.
<b>Participante 5</b>	No tengo claro el término.
<b>Participante 6</b>	La sabiduría ante los problemas.
<b>Participante 7</b>	No lo sé.
<b>Participante 8</b>	Son las formas como vemos los problemas.

Hallazgo: la información obtenida permite identificar que los colaboradores comprenden la resiliencia como la habilidad personal de generar autocontrol y les permite enfrentar la diversidad de situaciones problemáticas de su vida cotidiana; también se identifica desconocimiento del término.

---

**Tabla 2B.**

---

Área de investigación (categoría): Resiliencia

---

*Actitud hacia la resiliencia por parte del personal colaborador de IEPROES.*

---

<b>Participante 1</b>	Siendo empático con las personas afectadas, dando palabras de ánimo, aliento y haciéndoles bien.
<b>Participante 2</b>	Bueno tratar de adaptarme a los cambios que ha habido durante la pandemia.
<b>Participante 3</b>	Tratando de aceptar nuestra nueva modalidad de trabajo y de enseñanza.
<b>Participante 4</b>	Mostrando siempre mi apoyo en aquellos momentos difíciles; apoyando a mis compañeros y estudiantes. Siendo empáticos.
<b>Participante 5</b>	Sometiéndome a los nuevos retos que la institución nos programa para mejorar mis capacidades en el manejo de la virtualidad y continuar con mis actividades con la pandemia que se vive.
<b>Participante 6</b>	Adaptándome a los cambios sacando provecho de la situación y mejorar mis habilidades con el uso de la virtualidad.
<b>Participante 7</b>	Siguiendo las medidas respectivas, protegiéndome y protegiendo a los que se encuentran a mi alrededor.
<b>Participante 8</b>	Mostrando autocontrol de mis emociones para afrontar la nueva realidad.

---

Hallazgo: la información obtenida permite identificar que la actitud de los colaboradores hacia la resiliencia está relacionada con la empatía, la inteligencia emocional al adaptarse a las situaciones actuales como por ejemplo la nueva modalidad de trabajo.

---

### 3. Habilidades blandas/ sociales.

---

**Tabla 3A.**

---

Área de investigación (categoría): *Habilidades blandas/ sociales.*

---

Comprensión sobre el término *Habilidades blandas/ sociales.*

---

<b>Participante 1</b>	Las habilidades blandas son las capacidades y habilidades que le permiten a una persona relacionarse y desempeñarse de manera positiva en su trabajo.
<b>Participante 2</b>	Son características que debemos poseer las personas y ponerlas en práctica para nuestro trabajo y habilidades que ponen en práctica los líderes de la institución.
<b>Participante 3</b>	Son aquellas habilidades que se pueden fomentar o desarrollar en este caso el trabajo en equipo, la proactividad, la empatía, la buena comunicación, permitir la flexibilidad.
<b>Participante 4</b>	Capacidad de relacionarse con las personas y aprender a convivir con ellas.
<b>Participante 5</b>	Aquellos que impulsan la inteligencia emocional.
<b>Participante 6</b>	Desconozco el término.
<b>Participante 7</b>	La capacidad que como humano tiene para interactuar con otro hermano y convivir de manera amorosa.
<b>Participante 8</b>	La capacidad para desenvolverse en el entorno social.

---

Hallazgo: la información obtenida permite identificar que los colaboradores consideran que el término habilidades blandas/ sociales se refiere a las características que debe poseer todo trabajador, con particular atención el liderazgo ya que permite interactuar en un ambiente social que le facilite tener relaciones interpersonales con buena comunicación.

---

**Tabla 3B.***Área de investigación (categoría): Habilidades blandas/ sociales*

Ejemplos de habilidades blandas/ sociales que conoce el grupo de participantes.

<b>Participante 1</b>	Flexibilidad para un desarrollo adecuado, ser líder positivo, comunicación, trabajo en equipo y apoyo emocional.
<b>Participante 2</b>	La comunicación efectiva y el liderazgo el cual es indispensable para guiar el PEA de los estudiantes y ser un modelo para seguir.
<b>Participante 3</b>	Creatividad, pensamiento crítico, comunicación efectiva, autonomía y resolución de conflictos.
<b>Participante 4</b>	Convivencias, espíritu colaborativo, empatía, creatividad y actividades comunicativas.
<b>Participante 5</b>	Responsabilidad, liderazgo, comunicación efectiva y empatía.
<b>Participante 6</b>	No, no sabría cuál decirle.
<b>Participante 7</b>	Empatía, relaciones interpersonales, comunicación efectiva, Capacidad para resolver problemas.
<b>Participante 8</b>	Empatía, asertividad, comunicación adecuada.

Hallazgo: la información obtenida permite identificar que las habilidades blandas/ sociales más conocidas por los colaboradores son el liderazgo, la comunicación efectiva, la empatía y las relaciones interpersonales, sin embargo, persiste el desconocimiento del término.

**Tabla 3C.***Área de investigación (categoría): Habilidades blandas/ sociales*

Desarrollo de las habilidades blandas/ sociales en IEPROES

<b>Participante 1</b>	Reuniones de personal. Enfatización hacia los recursos a través de capacitación.
<b>Participante 2</b>	En la institución cuenta con la unidad de extensión cultural y deportes; haca se tiene ese apoyo para desarrollar estas habilidades, también dentro de los grupos de clase se motiva a los docentes a hacerlo también con los alumnos.
<b>Participante 3</b>	Se desarrolla el proceso de enseñanza y aprendizaje llevando inmerso nuestra misión de ser una institución especializada en la formación integral en la que no solo se desarrolla el conocimiento teórico; si no que también las actitudes y practica de valores.
<b>Participante 4</b>	Se fomenta mucho el ser empático, el trabajo en equipo y la buena comunicación.
<b>Participante 5</b>	Se desarrollan actividades con el personal y con sus familias. Capacitaciones, convivios con algo de festividad u orar por la salud de cada uno.
<b>Participante 6</b>	No. No sé.
<b>Participante 7</b>	Lo desconozco.
<b>Participante 8</b>	Tenemos capacitaciones que nos ayudan a comunicarnos mejor, sin embargo, muchos compañeros no ponen en práctica lo aprendido.

Hallazgo: la información obtenida permite identificar que los colaboradores no tienen claro el significado del término y la forma como la institución desarrolla las habilidades blandas/ sociales en su personal, sin embargo, tienen la noción que mejora la comunicación la empatía y el trabajo en equipo.

---

**Tabla 3D.**

*Área de investigación (categoría): Habilidades blandas/ sociales*

Tipo de habilidades blandas mostradas por el personal docente para ser modeladas ante la población estudiantil.

---

<b>Participante 1</b>	La comunicación, persuasión, flexibilidad, el liderazgo y la motivación.
<b>Participante 2</b>	Paciencia, comunicación, motivación, trabajo en equipo y empatía.
<b>Participante 3</b>	El trato respetuoso, la educación integral y convivios entre estudiantes.
<b>Participante 4</b>	Comunicación entre los compañeros y coordinación. El liderazgo positivo.
<b>Participante 5</b>	Comunicación, empatía.
<b>Participante 6</b>	Empatía, Carisma, Humanismo.
<b>Participante 7</b>	Empatía, trabajo en equipo, adaptación, comunicación efectiva.
<b>Participante 8</b>	La comunicación.

---

Hallazgo: la información obtenida permite identificar que los colaboradores consideran que las habilidades de comunicación, empatía, coordinación, trabajo en equipo, liderazgo y trato respetuoso son mostradas por el personal docente para ser modeladas ante la población estudiantil.

---

---

**Tabla 3E.**

*Área de investigación (categoría): Habilidades blandas/ sociales*

Tipo de habilidades blandas/ sociales requiere adquirir el estudiante de IEPROES de acuerdo con la Política Nacional de Salud.

---

<b>Participante 1</b>	Innovadora, eficiente, ordenado, empatía, tolerancia.
<b>Participante 2</b>	Paciencia y comunicación.
<b>Participante 3</b>	Comunicación efectiva, asertivo trabajo en equipo y cooperación.
<b>Participante 4</b>	Liderazgo, comunicación.
<b>Participante 5</b>	Empatía, actitud positiva, trabajo en equipo y solución de problemas.
<b>Participante 6</b>	Buenas relaciones interpersonales, empatía, comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo.
<b>Participante 7</b>	Debe ser capaz de afrontar situaciones de estrés, así mismo poseer la iniciativa y habilidad para liderar.
<b>Participante 8</b>	Desconozco las habilidades requeridas en la Política Nacional de Salud.

---

Hallazgo: la información obtenida permite identificar que, de acuerdo con la percepción de los colaboradores, las habilidades blandas/ sociales requeridas por los estudiantes de acuerdo con la descripción dada por la Política Nacional de Salud son: empatía, comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo y solución de problemas.

---

**Tabla 3F.**

*Sede San Salvador, Centro Regional Santa Ana y Centro Regional San Miguel.*

Valoración sobre la práctica de las siguientes habilidades blandas/sociales.

Habilidad blanda/ social	Excelente	Aceptable	Necesita mejorar	No se practica.
<b>Comunicación efectiva.</b>	1	4	3	
<b>Comunicación asertiva.</b>	1	3	3	1
<b>Influencia.</b>	2	4	2	
<b>Trabajo en equipo.</b>	2	5	1	
<b>Liderazgo.</b>	1	5	1	1
<b>Resolución de conflictos.</b>	1	3	4	
<b>Cooperación.</b>	4	3	1	
<b>Empatía.</b>	2	4	2	
<b>Facilidad para establecer vínculos.</b>	4	2	2	

Hallazgo: la información obtenida permite identificar que las habilidades blandas/ sociales más destacadas en la práctica y valoradas como *Excelente* son la cooperación y la facilidad para establecer vínculos; se percibe “aceptable” el trabajo en equipo y el liderazgo; sin embargo, las habilidades de resolución de conflictos y comunicación (asertiva y efectiva) “necesitan mejorar”.

**Tabla 3G.**

*Área de investigación (categoría): Habilidades blandas/ sociales*

Recomendaciones de acciones que deben implementarse para mejorar las habilidades blandas/ sociales entre el personal de IEPROES.

<b>Participante 1</b>	Capacitar a todo el personal, sin distinción de cargo para poner en práctica nuevas habilidades blandas entre el personal en particular la comunicación efectiva.
<b>Participante 2</b>	Debe existir una evaluación de desempeño o evaluación por áreas a verificar si nuestras acciones y la de los empleados ayudan a mejorar positivamente a la institución en el servicio.
<b>Participante 3</b>	No tengo ninguna recomendación.
<b>Participante 4</b>	FODA, evaluaciones de desempeño y satisfacción tanto como del personal como el estudiante. Mejorar los procesos de comunicación, fomentar la imparcialidad y evitar preferencias.
<b>Participante 5</b>	Aprovechar los talleres y capacitaciones programadas. Mejorar la comunicación.
<b>Participante 6</b>	Capacitar en relaciones interpersonales y comunicación asertiva.
<b>Participante 7</b>	Que se trabaje con una buena coordinación y comunicación entre todos los dependientes.
<b>Participante 8</b>	Mejorar los canales de comunicación.

Hallazgo: la información obtenida permite identificar que los colaboradores perciben que la comunicación asertiva y efectiva son la habilidad blanda/ social que requiere mayor atención por parte de las autoridades de IEPROES.

#### 4. Liderazgo.

**Tabla 4A.**

*Área de investigación (categoría): Liderazgo*

Valoración del liderazgo de IEPROES como institución educativa de salud.

<b>Participante 1</b>	El liderazgo de IEPROES es muy grande porque tiene directoras y jefes muy capacitados para la toma de decisiones en general.
<b>Participante 2</b>	Es promovida por diferentes medios de comunicación, visitan a instituciones educativas promocionado.
<b>Participante 3</b>	Excelente: nos motiva al desarrollo académico y profesional, promueve la flexibilidad, la innovación, creatividad y brinda apoyo.
<b>Participante 4</b>	Es una institución que siempre está a la vanguardia en el mejoramiento del PEA (Proceso Enseñanza Aprendizaje). Manteniendo convenios a nivel nacional e internacional.
<b>Participante 5</b>	Considero que es una institución líder en la formación de profesionales de la salud a nivel nacional.
<b>Participante 6</b>	He logrado observar como que son varios los que quieren liderar, por esa razón no se respetan entre ellos.
<b>Participante 7</b>	Es un liderazgo aceptable.
<b>Participante 8</b>	Hay multitud de mandos.

Hallazgo: la información obtenida permite identificar que los colaboradores valoran el liderazgo institucional como los actores que toman decisiones que mantienen a la institución como líder en el área de enfermería; sin embargo, se considera la existencia de multiplicidad de mandos.

**Tabla 4B.**

*Área de investigación (categoría): Liderazgo*

Características que debe tener el liderazgo para la gestión del personal.

<b>Participante 1</b>	Ser empática, promover la resolución de conflictos, motivar al personal o su cargo y promover la comunicación efectiva.
<b>Participante 2</b>	Debe ser un liderazgo democrático que permita la participación del personal. En cuanto a mejorarlos procesos de tal forma que contribuya al logro de los objetivos.
<b>Participante 3</b>	Debe ser democrático, tomando en cuenta sugerencias para la mejora del trabajo institucional.
<b>Participante 4</b>	Capacidad de comunicación, establecer metas, capacidad de planear y conocer las fortalezas de los empleados.
<b>Participante 5</b>	Amable, que sepa escuchar y que tome en cuenta las opiniones.
<b>Participante 6</b>	Democrático. Escuchar y conocer sus intereses personales y profesionales por suplir. Estimular y motivar. Empoderamiento. Compromiso.
<b>Participante 7</b>	Comunicador eficaz, motivador y competente.
<b>Participante 8</b>	Buena comunicación, presentación personal y autoridad de mando.

Hallazgo: la información obtenida permite identificar que las características necesarias para un líder es la capacidad de solventar conflictos, ser amable, comunicador asertivo y desarrollar un liderazgo democrático, permitiendo la participación de sus colaboradores de forma activa.

**Tabla 4C.***Área de investigación (categoría): Liderazgo*

Características que observa en el liderazgo en relación con la gestión del personal.

<b>Sede</b>	<b>Participante</b>	<b>Dirección de sede</b>	<b>Administración de la sede o regional IEPROES</b>	<b>Coordinaciones de la sede o regional IEPROES</b>
<b>San Salvador</b>	Participante 1	Excelente: apertura comunicación, empática, siempre motiva a la resolución de conflictos	Ha logrado afrontar concretamente los desafíos surgidos durante la pandemia.	Algunas coordinadoras con pocas habilidades para liderar sus docentes, con falta de empatía y alguna apática.
	Participante 2	Excelente, ya que cumple con todas las características que se requiere para ser un buen líder.	Autoritaria y poco abierta al diálogo.	Algunos les falta experiencia y los hace realizar acciones que no son las más adecuadas para el trato personal.
	Participante 3	En general está bien, pero debería ser más centralizado en toma de algunas decisiones.	Siempre está presente en algunos procesos, pero le falta empatía.	Me siento satisfecha, considero que poseen las características por las que lideran de una forma efectiva.
<b>Santa Ana</b>	Participante 1	Muy buena, ya que cuenta con el conocimiento de su área y busca la manera de lograr el trabajo en equipo.	Tiene las competencias que requiere el cargo, pero poca comunicación con los demás.	Buena, ya que brinda apoyo a sus colaboradores, puede ser más apertura al cambio.
	Participante 2	Si, ya que la dirección que se ejerce y el control es muy buena, las otras instituciones no son así.	Realiza muy bien su trabajo, solo le hace falta mayor comunicación con el personal.	A pesar de dar indicaciones también escucha al equipo de trabajo y buscamos solventar lo que se presente.
	Participante 3	Excelente.	Bastante seria y poco comunicativa.	Muy bueno: se necesita mejorar la comunicación entre todas las dependencias.
<b>San Miguel</b>	Participante 1	Trabajan en equipo y están abiertos a sugerencias.	Trabajadora y amable.	Falta más capacidad de comunicación, de análisis y de conocimiento.
	Participante 2	Actualmente muy buena.	Excelente trabajo.	Muy buena.

Hallazgo: la información obtenida permite identificar que los colaboradores de la sede y los centros regionales identifican que el liderazgo ejercido por la dirección del campus que les corresponde en positivo y asertivo; en cuando a las administraciones, en San Salvador se considera que se practica un liderazgo autoritario y en Santa Ana hay falta de comunicación; finalmente en cuanto a las coordinaciones, en San Salvador, los coordinadores de carrera poseen habilidades que deben mejorar como la comunicación; en Santa Ana y San Miguel es aceptable, sin embargo se señala mejorar la comunicación con sus colaboradores.

**Tabla 4D.***Área de investigación (categoría): Liderazgo*

Recomendaciones de acciones que deben implementarse para fortalecer el liderazgo entre el personal de IEPROES

<b>Participante 1</b>	Al momento de tomar decisiones al desempeño de los trabajadores, dar a conocer y preguntar si está de acuerdo con las valoraciones.
<b>Participante 2</b>	Debe existir una evaluación de desempeño o evaluación por áreas a verificar si nuestras acciones y la de los empleados ayudan a mejorar positivamente a la institución en el servicio.
<b>Participante 3</b>	Mejorar la comunicación oportuna ya que eso mejorara el trabajo del grupo.
<b>Participante 4</b>	Siempre considerar la opinión y actitud de los demás antes de tomar decisiones laborales
<b>Participante 5</b>	Tomar acciones efectivas cuando se emiten opiniones en ciertos procesos académicos.
<b>Participante 6</b>	Tomar decisiones tomando en cuenta las necesidades de los colaboradores, escuchando sus peticiones.
<b>Participante 7</b>	Incentivar la mejora en la comunicación entre todos los procesos de la institución para evitar molestias cuando las cosas se hacen sin planificar.
<b>Participante 8</b>	Ser un mediador, generar organización, que proponga mejoras reales en la comunicación y evitar que se improvise tanto.

Hallazgo: la información obtenida permite identificar que los colaboradores perciben la mejora de la comunicación entre todos los miembros que desarrollan los procesos institucionales como necesaria para fortalecer el liderazgo de IEPROES.

## 5. Clima Laboral.

**Tabla 5A.***Área de investigación (categoría): Clima laboral*

Percepción del ambiente laboral en cuanto a poner en práctica las habilidades blandas/ sociales establecidas en su perfil de puesto.

<b>Participante 1</b>	Las habilidades establecidas en el perfil del puesto se desarrollan en el que hacer laboral. El liderazgo no se desarrolla directamente, mi puesto es de apoyo no tengo personal a cargo.
<b>Participante 2</b>	No se practica en su totalidad estas habilidades
<b>Participante 3</b>	A veces el estrés está a la orden del día con la carga académica.
<b>Participante 4</b>	Necesitamos capacitarnos para saber cómo aplicar algunas y en que comento en nuestra vida y principalmente en estudiantes.
<b>Participante 5</b>	Existe un buen clima laboral, se ponen en práctica algunas habilidades blandas como la empatía y colaboración.
<b>Participante 6</b>	Lo percibo de una forma agradable en donde se pone en práctica algunas habilidades.
<b>Participante 7</b>	Muy bueno, ya que en la manera de lo posible hay una buena comunicación en el personal.
<b>Participante 8</b>	Nuestro ambiente es acogedor, cada uno aporta por realizar un excelente trabajo en equipo.

---

Hallazgo: la información obtenida permite identificar que los colaboradores perciben las habilidades blandas escritas en los perfiles de puestos no se practican en su totalidad, por lo que es necesario implementar capacitaciones para mejorarlas.

---

---

**Tabla 5B.**

*Área de investigación (categoría): Clima laboral*

Estrategias implementadas por las autoridades correspondientes, para mantener un clima o ambiente laboral saludable.

---

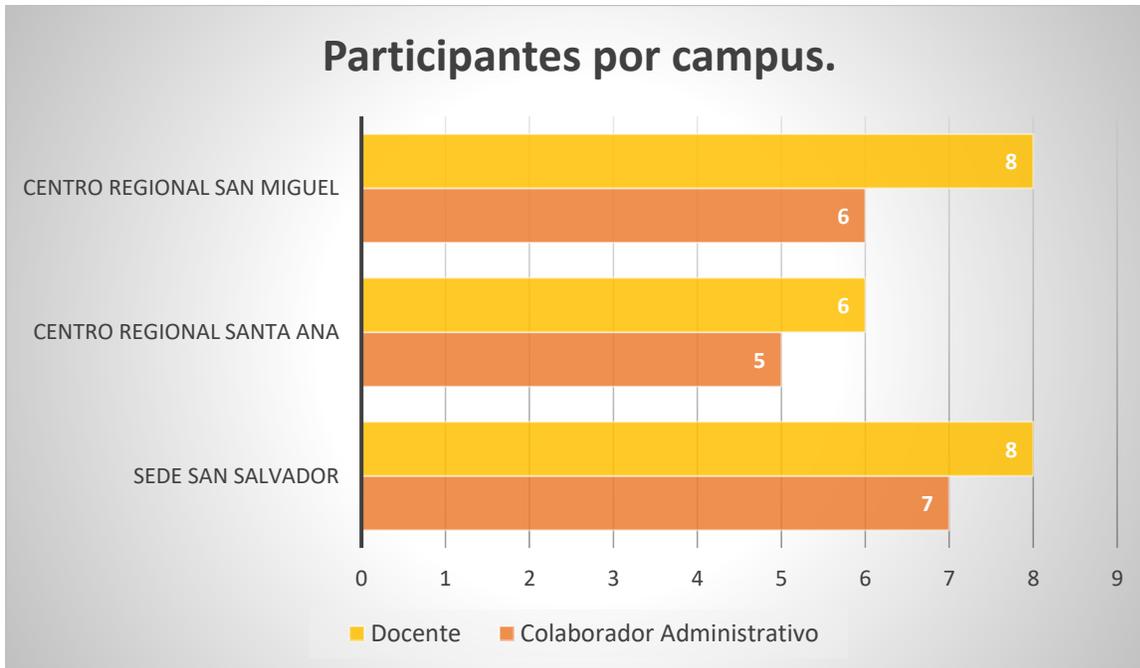
<b>Participante 1</b>	Dar capacitaciones sobre el clima o ambiente laboral
<b>Participante 2</b>	Se mantienen las mismas estrategias y considero en lo personal que no se ha profundizado en poner en marcha el actual plan de mejora del clima.
<b>Participante 3</b>	Reuniones.
<b>Participante 4</b>	Nos imparten capacitaciones, nos dan la apertura para poder expresarnos, al haber conflictos se llama a la resolución de estos.
<b>Participante 5</b>	Capacitación sobre relaciones personales. Creación de grupos de trabajo.
<b>Participante 6</b>	Elaboro un estudio de clima organizacional y con las diferencias encontradas elaboro un plan para ejecutar las mejoras del clima.
<b>Participante 7</b>	Capacitaciones pero que necesitan integrar al personal al 100%.
<b>Participante 8</b>	Falta implementar estrategias que mejoren la comunicación entre todos. Se sigue improvisando y eso genera molestias.

---

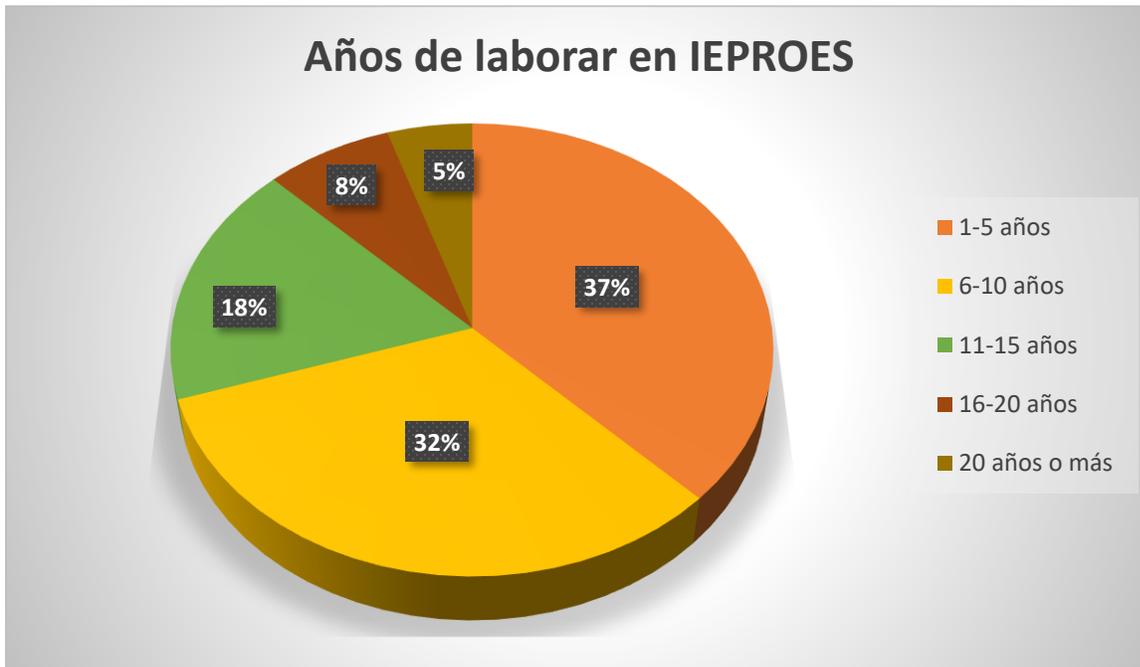
Hallazgo: la información obtenida permite identificar que las estrategias implementadas como las capacitaciones sobre ambiente laboral y relaciones interpersonales mantienen un clima laboral saludable. Por otro lado, se afirma que falta trabajar en la comunicación e integrar a todo el personal.

---

**Anexo N°8. Consolidado de datos recolectados en “Guía de preguntas” convertido en cuestionario (escrito y virtual).**



**Fuente:** construcción propia a partir de la información obtenida de los instrumentos administrados.



**Fuente:** construcción propia a partir de la información obtenida de los instrumentos administrados

**Tabla 1A****Área de investigación: Desafíos actuales**

Pregunta 1 ¿Qué ha hecho IEPROES, como estrategias, para enfrentar la situación actual de la pandemia? Especifique su respuesta.

<b>Opiniones</b>	<b>No. de opiniones</b>
1 Virtualización de las clases y migrar a la modalidad del teletrabajo desde el hogar.	7
2 Implementar protocolos de bioseguridad para todo el personal.	8
3 Capacitación para docentes y estudiantes en el manejo de plataformas y herramientas virtuales.	10
4 Nada	1
5 Uso adecuado de plataformas virtuales para tener una comunicación efectiva con los estudiantes.	1
6 Sin respuesta	5
<b>Total</b>	<b>32</b>

**Tabla 1B****Área de investigación: Desafíos actuales**

Pregunta 2. ¿Qué tipos de desafíos enfrenta IEPROES para mantenerse posicionada como institución educativa proactiva? Especifique su respuesta.

<b>Opiniones</b>	<b>No. de opiniones</b>
1 Calidad de los profesionales graduados.	8
2 Incorporación de herramientas tecnológicas para simplificar procesos internos administrativos.	8
3 Virtualización del proceso educativo.	4
4 Innovación en la infraestructura con equipos de tecnología.	3
5 Contar con el personal capacitado en el uso y manejo de las TICs.	1
6 Aumentar la oferta académica de carreras en el área de la salud.	5
7 Sin respuesta.	3
<b>Total</b>	<b>32</b>

**Tabla 2A****Área de investigación: Resiliencia**

Pregunta 3. ¿Qué entiende usted por resiliencia?

<b>Opiniones</b>	<b>No de Opiniones</b>
1 Es la capacidad para adaptarse a circunstancias que suceden o afectan de forma negativa, pero superándolas de forma positiva; formando una debilidad en fortaleza.	13
2 Estado por el cual una persona acepta las adversidades o problemas y se acostumbra a convivir con ellos.	10
3 No comprende el término.	9
<b>Total</b>	<b>32</b>

**Tabla 2B****Área de investigación: Resiliencia**

Pregunta 4. Mencione cómo usted, miembro del personal colaborador de IEPROES, ha mostrado resiliencia o ha afrontado la situación producto de la pandemia.

<b>Opiniones</b>	<b>No de Opiniones</b>
1 Buscando estrategias: demostrar empatía, autocontrol para desarrollar las clases, mantener medidas de bioseguridad, comunicación con las jefaturas para continuar desarrollando las actividades laborales adaptándose a la nueva forma de trabajo.	14
2 Al continuar impartiendo clases en modalidad semi presencial, al no tener contacto directo con los estudiantes. Siendo empáticos.	7
3 No hay repercusiones emocionales debido a la pandemia	1
4 No hay respuesta.	10
<b>Total</b>	<b>32</b>

**Tabla 3A.****Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales.**

Pregunta 5. ¿Qué entiende usted por "Habilidades blandas/ sociales"?

<b>Opiniones</b>	<b>No. de opiniones</b>
1 Son las habilidades que nos permiten interactuar con los demás, las que nos definen nuestras formas de trabajar, de actuar, de expresarnos.	17
2 Son las habilidades de poder comunicarse con el estudiante, la motivación que se transmite y la paciencia en tiempo de crisis.	10
3 Desconocimiento del término.	5
<b>Total</b>	<b>32</b>

**Tabla 3B.****Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales.**

Pregunta 6. Mencione ejemplos de habilidades blandas/ sociales que conoce o amplíe sobre el tema.

	<b>Opiniones</b>	<b>No de Opiniones</b>
<b>1</b>	Gestión del tiempo, gestión de estrés, habilidades de comunicación, gestión del cambio	9
<b>2</b>	Comunicación, motivación, paciencia, flexibilidad, trabajo en equipo, análisis propio, liderazgo.	11
<b>3</b>	Capacidad de adaptarse ante una situación que genera problemas.	7
<b>4</b>	Desconoce ejemplos.	5
	Total	32

**Tabla 3C.****Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales.**

Pregunta 7. ¿Qué se hace en IEPROES para desarrollar las habilidades blandas/ sociales?

	<b>Opiniones</b>	<b>No. de Opiniones</b>
<b>1</b>	Se realizan jornadas de capacitación sobre: mejora de la comunicación y liderazgo y refuerzo de habilidades blandas; manejo de diferentes plataformas virtuales tratando de involucrar a la mayor parte del personal.	15
<b>2</b>	Siendo amable y mejorar el clima organizacional.	5
<b>3</b>	Apoyo psicopedagógico.	5
<b>4</b>	No hay respuesta.	7
	Total	32

**Tabla 3D.****Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales.**

Pregunta 8. ¿Qué tipo de habilidades blandas son mostradas por el personal docente para ser modeladas ante la población estudiantil?

	<b>Opiniones</b>	<b>No de Opiniones</b>
<b>1</b>	Inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de resolución de problemas.	12
<b>2</b>	Empatía y respeto.	5
<b>3</b>	Responsabilidad, comunicación efectiva, empatía, tolerancia, creatividad, tener liderazgo	7
<b>4</b>	Comunicación.	4
<b>5</b>	No hay respuesta.	4
	Total	32

**Tabla 3E.****Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales.**

Pregunta 9. ¿Qué tipo de habilidades blandas/ sociales requiere adquirir el estudiante de IEPROES de acuerdo con la Política Nacional de Salud?

	<b>Opiniones</b>	<b>No de Opiniones</b>
<b>1</b>	Liderazgo, relaciones cordiales, prevención de conflictos, vocación.	10
<b>2</b>	Todas las mencionadas en la Política: trabajo en equipo, responsabilidad, coordinación, entre otras.	12
<b>3</b>	Trabajar en equipo, tener empatía, ser proactivo, ser responsable, creativo, comunicación y paciencia.	6
<b>4</b>	No hay respuesta.	4
	Total	32

**Tabla 3F1.****Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales.**

Sede San Salvador.

Pregunta 12. De acuerdo con su percepción, ¿Cómo valora usted que se practican las siguientes habilidades blandas/sociales?

Habilidad blanda/ social	Excelente	Aceptable	Necesita mejorar	No se practica.
<b>1.</b> Comunicación efectiva.		5	7	3
<b>2.</b> Comunicación asertiva.		5	4	6
<b>3.</b> Influencia.		7	8	
<b>4.</b> Trabajo en equipo.	2	5	5	3
<b>5.</b> Liderazgo.	2	8	6	
<b>6.</b> Resolución de conflictos.		9	6	
<b>7.</b> Cooperación.	4	8	3	
<b>8.</b> Empatía.	2	6	6	1
<b>9.</b> Facilidad para establecer vínculos.		10	5	

**Tabla 3F2.****Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales.**

**Centro Regional Santa Ana.**

Pregunta 12. De acuerdo con su percepción, ¿Cómo valora usted que se practican las siguientes habilidades blandas/sociales?

Habilidad blanda/ social	Excelente	Aceptable	Necesita mejorar	No se practica.
<b>1.</b> Comunicación efectiva.	3	6	2	
<b>2.</b> Comunicación asertiva.	3	6	2	
<b>3.</b> Influencia.	1	7	3	
<b>4.</b> Trabajo en equipo.		5	6	

5. Liderazgo.		7	4
6. Resolución de conflictos.	6	4	1
7. Cooperación.	4	7	
8. Empatía.	5	3	3
9. Facilidad para establecer vínculos.	7	8	

**Tabla 3F3.**

**Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales.**

**Centro Regional San Miguel.**

Pregunta 12. De acuerdo con su percepción, ¿Cómo valora usted que se practican las siguientes habilidades blandas/sociales?

Habilidad blanda/ social	Excelente	Aceptable	Necesita mejorar	No se practica.
1. Comunicación efectiva.	3	6	5	
2. Comunicación asertiva.	4	5	4	
3. Influencia.	5	8	1	
4. Trabajo en equipo.	8	6		
5. Liderazgo.	7	7		
6. Resolución de conflictos.	6	6	2	
7. Cooperación.	8	4	2	
8. Empatía.	3	9	2	
9. Facilidad para establecer vínculos.	3	6	5	

**Tabla 3G.**

**Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales.**

Pregunta 15. ¿Tiene recomendaciones de acciones que deben implementarse para mejorar las habilidades blandas/ sociales?

Opiniones	No. de Opiniones
1 Que se trabaje con una mejor comunicación entre todos los colaboradores (administrativos y docentes).	8
2 Capacitación para fortalecer la comunicación.	9
3 Capacitaciones para fortalecer las habilidades blandas que ya se practican y adquirir nuevas.	5
4 No hay respuesta.	10
	Total 32

**Tabla 4A.****Área de investigación: Liderazgo.**

Pregunta 10. ¿Cómo valora el liderazgo de IEPROES como institución educativa de salud? Amplíe su respuesta.

	<b>Opiniones positivas</b>	<b>No. de Opiniones</b>
1	El liderazgo institucional es acertado y equilibrado.	4
2	Influir positivamente en el personal, que genere confianza, inyectar entusiasmo y motivación, trabajar a la par en conjunto con el equipo de colaboradores.	3
3	Es un tipo de liderazgo democrático donde se toma en cuenta la opinión y habilidades del personal.	2
4	Abierta al cambio y proactiva.	4
5	A la vanguardia de en el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje.	5
6	Posicionamiento en los diferentes centros de salud públicos y privados con jefaturas.	7
	Total	25

	<b>Opiniones negativas</b>	<b>No. de Opiniones</b>
1	Ha decaído producto de la pandemia.	1
2	No hay confianza	2
3	No hay respuesta.	4
	Total	7

**Tabla 4B.****Área de investigación: Liderazgo.**

Pregunta 11. ¿Qué características debe tener el liderazgo para la gestión del personal?

	<b>Opiniones</b>	<b>No de opiniones</b>
1	Ser capaz de comunicarse y planificar; poseer inteligencia emocional; ser empático con el colaborador, tener carisma y ser innovador.	8
2	Trabajar en equipo y estar abiertos a nuevas ideas o métodos de hacer las cosas.	4
3	Tener la capacidad de tomar decisiones independientes, ser comunicador efectivo, ser capaz de gestionar, ser empático y amable.	6
4	Ser democrático. Ser un escuchador activo. Estimular y motivar a sus colaboradores.	5
5	Ser motivador y organizado.	6
6	No hay respuestas.	3
	Total	32

**Tabla 4C.****Área de investigación: Liderazgo.**

Pregunta 11.1. De acuerdo con las características de la respuesta anterior, ¿Cómo valora el liderazgo de la DIRECCIÓN DE LA SEDE O REGIONAL IEPROES, en la que labora, para enfrentar desafíos actuales?

<b>Opiniones Sede San Salvador</b>		<b>No. de Opiniones</b>
<b>1</b>	El liderazgo de dirección sede lo valoro con un nivel de actuación favorable, existe la posibilidad de fortalecer la parte de organización y delegación del trabajo, y empoderarse de la toma de decisiones.	5
<b>2</b>	Trabajan en equipo y están abiertos a sugerencias.	3
<b>3</b>	Multitud de mandos y falta de comunicación de forma descendente.	3
<b>4</b>	No se practica el liderazgo como tal, solamente se imponen reglamentos a los subordinados.	1
Total		12

<b>Opiniones Centro Regional Santa Ana</b>		<b>No. de Opiniones</b>
<b>1</b>	Es una dirección muy capaz y trabaja mucho para la mejora de la institución.	3
<b>2</b>	Excelente: apertura comunicación, empática, siempre motiva a la resolución de conflictos.	2
<b>3</b>	Es un liderazgo democrático ya que está siempre presente en las necesidades y además hace participar a su personal.	2
<b>4</b>	En general está bien, pero debería ser más centralizado a algunas tomas de decisiones.	1
Total		8

<b>Opiniones Centro Regional San Miguel</b>		<b>No. de Opiniones</b>
<b>1</b>	Excelente, ya que cumple con todas las características que se requiere para ser un buen líder.	3
<b>2</b>	Responsable, carismático, trabaja en equipo y ayuda en la solución de problemas.	4
<b>3</b>	Falta de comunicación y favoritismo.	2
<b>4</b>	Muy buena en la puesta en práctica de los procesos docente académico; trata de mantenerse a la altura de las necesidades.	3
Total		12

**Tabla 4D.****Área de investigación: Liderazgo.**

Pregunta 11.2. De acuerdo con las características de la respuesta 11, ¿Cómo valora el liderazgo de la ADMINISTRACIÓN DE LA SEDE O REGIONAL IEPROES, en la que labora, para enfrentar desafíos actuales?

<b>Opiniones Sede San Salvador</b>		<b>No. de Opiniones</b>
1	Participativo/democrático, pero debe promoverse la motivación entre el personal.	4
2	Como líder autoritario	4
3	Debe mejorar sus habilidades sociales.	3
4	Muy bien.	1
<b>Total</b>		<b>12</b>

<b>Opiniones Centro Regional Santa Ana</b>		<b>No. de Opiniones</b>
1	Existe mucho potencial y disponibilidad en la administración, pero los recursos y herramientas están limitadas y la toma de decisiones es restringida.	2
2	Muy buena, pero se necesita algunas características más eficientes como: la comunicación, mejor motivación, más búsqueda de resolución de problemas.	3
3	Ineficiente debido a la poca cantidad de recurso humano y la gran cantidad de estudiantes. Se requiere más personal.	2
4	Muy bien.	1
<b>Total</b>		<b>8</b>

<b>Opiniones Centro Regional San Miguel</b>		<b>No. de Opiniones</b>
1	Ordenada y actualizada.	3
2	Muy bueno. Es muy confiable, empática, buena comunicación, trata de resolver los problemas y trabaja en equipo.	3
3	Buena, ya que busca estrategias para enfrentar los desafíos.	4
4	Falta mejorar en las habilidades de organización.	2
<b>Total</b>		<b>12</b>

**Tabla 4E.****Área de investigación: Liderazgo.**

Pregunta 11.3. De acuerdo con las características de la respuesta 11, ¿Cómo valora el liderazgo de las COORDINACIONES DE LA SEDE O REGIONAL IEPROES, en la que labora, para enfrentar desafíos actuales?

<b>Opiniones Sede San Salvador</b>		<b>No. de Opiniones</b>
1	El liderazgo de la coordinación es positivo, se refleja en el trabajo en conjunto, motivación en el personal, retroalimentación en los procesos.	3

2	Pocas habilidades para liderar sus docentes, con falta de empatía, falta de comunicación con autoridades superiores.	6
3	Liderazgo muy bueno y saben cómo resolver las diferentes situaciones que se presentan.	3
4	Muy bien.	1
Total		12

<b>Opiniones Centro Regional Santa Ana</b>		<b>No. de Opiniones</b>
1	Excelente gestión y liderazgo. La toma de decisiones está limitada.	4
2	Liderazgo democrático, existe la aplicación de habilidades blandas para un mejor desarrollo de las actividades, buen trabajo en equipo; así como una buena toma de decisiones en la resolución de problemas.	3
3	Se debe mejorar la comunicación interna entre pares y colaboradores.	1
Total		8

<b>Opiniones Centro Regional San Miguel</b>		<b>No. de Opiniones</b>
1	Satisfactorio; poseen las características por las que lideran de una forma efectiva.	3
2	Buena, aunque debe haber una mejor comunicación para manejar una misma información al momento de brindar atención a los estudiantes o cualquier otra persona.	5
3	Aceptable, ya que brinda apoyo a sus colaboradores; puede haber más apertura al cambio.	4
Total		12

**Tabla 4F.**

**Área de investigación: Liderazgo**

Pregunta 15. ¿Tiene recomendaciones de acciones que deben implementarse para favorecer el liderazgo?

<b>Opiniones</b>		<b>No. de Opiniones</b>
1	Que se trabaje con una buena comunicación entre todos los colaboradores (administrativos y docentes) para mejorar la coordinación de las actividades.	7
2	Capacitación para fortalecer las relaciones entre todos los colaboradores.	5
3	Considerar la opinión y actitud de los demás antes de tomar decisiones laborales.	5
4	Que exista mayor apertura a las sugerencias.	6
5	No hay respuesta.	9
Total		32

**Tabla 5A.****Área de investigación: Clima laboral.**

Pregunta 13. Referente a la evaluación del desempeño, ¿Cómo percibe el ambiente laboral en cuanto a poner en práctica las habilidades blandas/ sociales establecidas en su perfil de puesto?

	<b>Opiniones</b>	<b>No. de Opiniones</b>
1	Existe un clima laboral aceptable, acogedor; se practican la empatía y el trabajo en equipo.	7
2	Es necesario capacitar al personal en el conocimiento y puesta en práctica de estas habilidades midiendo el resultado de la implementación.	12
3	Hay oportunidad de adaptación a la nueva realidad.	6
4	Existe resistencia a los cambios.	3
5	No hay respuesta.	4
	Total	32

**Tabla 5B.****Área de investigación: Clima laboral.**

Pregunta 14. Mencione las estrategias implementadas por las autoridades correspondientes, para mantener un clima o ambiente laboral saludable.

	<b>Opiniones</b>	<b>No. de Opiniones</b>
1	Fortalecer la comunicación, actividad: pausa activa, Capacidad sobre temáticas a fortalecer: liderazgo, comunicación, inteligencia emocional.	8
2	Dar capacitaciones sobre el clima o ambiente laboral.	4
3	Asignar funciones a cada personal y evaluarla, promueve el trabajo en equipo y se realizan actividades de capacitación personal.	3
4	Desarrolla actividades de integración para favorecer una adecuada convivencia	5
5	Ninguna. cada uno sigue sus propias reglas de convivencia de acuerdo con sus principios y valores. Ejemplo la comunicación: Se tienen medios de comunicación como correos electrónicos, grupos en WhatsApp, carteleras, pero se mantienen siempre las improvisaciones.	5
6	La oficina de Recursos Humanos ha planificado talleres para mejorarlo. Lastimosamente no se le da la importancia debida y muchas veces el personal que debería asistir no lo hace por tener otras actividades.	4
7	No hay respuesta.	3
	Total	32

## Anexo N°9. Consolidado de documentos de interés.

Documento. Nombre.	Tipo de documento: Interno (IEPROES) o externo (MINSAL)	Fecha de elaboración.	Impreso o digital	Áreas de investigación		
Estudio sobre el clima organizacional.	Interno (IEPROES)	2020	Impreso	Liderazgo	Falta de comunicación. Habilidad blanda.	Estrategias de mejora.
Consolidado de evaluaciones del desempeño del liderazgo institucional.	Interno (IEPROES)	2018/2019	Impreso	Liderazgo	Comunicación efectiva.	Trabajo en equipo.
Política Nacional de Salud	Externo (MINSAL)	2015	Digital	Liderazgo	Trabajo en equipo	Comunicación efectiva y escucha activa
Plan de Implementación de la Política Nacional del Cuidado de Enfermería	Externo (MINSAL)	2016	Digital	Comportamientos esperados en los profesionales de enfermería.	Evaluación del desempeño.	Planes de supervisión.
Perfiles Ocupacionales del Personal de Enfermería	Externo (MINSAL)	2006	Digital	Inteligencia emocional y toma de decisiones de acuerdo con el puesto de trabajo.	Trabajo en equipo cooperativo.	Liderazgo.

## Anexo N°10. Consolidado de hallazgos según técnica.

**Tabla 1A**

**Área de investigación: Desafíos actuales**

Pregunta 1 ¿Qué ha hecho IEPROES, como estrategias, para enfrentar la situación actual de la pandemia? Especifique su respuesta.

<i>Entrevista</i>	<i>Cuestionario autoadministrado</i>	<i>Revisión documental</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virtualización del proceso educativo y migración al teletrabajo.</li> <li>• Se han implementado protocolos de bioseguridad para cuidarnos entre todos.</li> <li>• Hemos recibido capacitación docente para manejar las plataformas que utilizaremos para estar en contacto con los estudiantes y compañeros de trabajo.</li> <li>• Implementación del proceso educativo virtual.</li> <li>• Se ha realizado una capacitación docente para adquirir las competencias en el manejo de Google Classroom.</li> <li>• Se sigue un estricto protocolo de bioseguridad.</li> <li>• Se ha implementado el proceso educativo y de nuevo ingreso en modalidad virtual.</li> <li>• Hay lineamientos claros del protocolo de bioseguridad que debemos seguir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virtualización de las clases y migrar a la modalidad del teletrabajo desde el hogar.</li> <li>• Implementar protocolos de bioseguridad para todo el personal.</li> <li>• Capacitación para docentes y estudiantes en el manejo de plataformas y herramientas virtuales.</li> <li>• Nada</li> <li>• Uso adecuado de plataformas virtuales para tener una comunicación efectiva con los estudiantes.</li> <li>• Sin respuesta</li> </ul>	

**Tabla 1B**

---

**Área de investigación: Desafíos actuales**

---

Pregunta 2. ¿Qué tipos de desafíos enfrenta IEPROES para mantenerse posicionada como institución educativa proactiva? Especifique su respuesta.

---

<i>Entrevista</i>	<i>Cuestionario autoadministrado</i>	<i>Revisión documental</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Virtualizar el proceso educativo en el área teórica y de forma presencial las prácticas y laboratorios.</li><li>• Mantener la calidad académica de los graduados IEPROES.</li><li>• Incluir el uso de mayor cantidad de herramientas tecnológicas en la enseñanza.</li><li>• Mejorar algunas áreas de la infraestructura incorporando la tecnología actual.</li><li>• Aumentar la oferta académica con otras carreras afines al área de la salud.</li><li>• Incorporar herramientas tecnológicas a los procesos administrativos, agilizando el tiempo de espera.</li><li>• Incorporar otras plataformas virtuales en el proceso educativo.</li><li>• Modernizar procesos administrativos con el uso de programas virtuales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad de los profesionales graduados.</li><li>• Incorporación de herramientas tecnológicas para simplificar procesos internos administrativos.</li><li>• Virtualización del proceso educativo.</li><li>• Innovación en la infraestructura con equipos de tecnología.</li><li>• Contar con el personal capacitado en el uso y manejo de las TICs.</li><li>• Aumentar la oferta académica de carreras en el área de la salud.</li><li>• Sin respuesta.</li></ul>	

---

**Tabla 2A**

---

---

**Área de investigación: Resiliencia**

---

Pregunta 3. ¿Qué entiende usted por resiliencia?

<i>Entrevista</i>	<i>Cuestionario autoadministrado</i>	<i>Revisión documental</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es como nos adaptamos a los desafíos diarios.</li><li>• No conozco a profundidad el término.</li><li>• La capacidad de sobrellevar las dificultades.</li><li>• Es como enfrentamos los problemas.</li><li>• No tengo claro el término.</li><li>• La sabiduría ante los problemas.</li><li>• No lo sé.</li><li>• Son las formas como vemos los problemas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es la capacidad para adaptarse a circunstancias que suceden o afectan de forma negativa, pero superándolas de forma positiva; formando una debilidad en fortaleza.</li><li>• Estado por el cual una persona acepta las adversidades o problemas y se acostumbra a convivir con ellos.</li><li>• No comprende el término.</li></ul>	

---

**Tabla 2B**

---

**Área de investigación: Resiliencia**

---

Pregunta 4. Mencione cómo usted, miembro del personal colaborador de IEPROES, ha mostrado resiliencia o ha afrontado la situación producto de la pandemia.

<i>Entrevista</i>	<i>Cuestionario autoadministrado</i>	<i>Revisión documental</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Siendo empático con las personas afectadas, dando palabras de ánimo, aliento y haciéndoles bien.</li><li>• Bueno tratar de adaptarme a los cambios que ha habido durante la pandemia.</li><li>• Tratando de aceptar nuestra nueva modalidad de trabajo y de enseñanza.</li><li>• Mostrando siempre mi apoyo en aquellos momentos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buscando estrategias: demostrar empatía, autocontrol para desarrollar las clases, mantener medidas de bioseguridad, comunicación con las jefaturas para continuar desarrollando las actividades laborales adaptándose a la nueva forma de trabajo.</li><li>• Al continuar impartiendo clases en modalidad semi presencial, al no tener contacto directo con</li></ul>	

---

<p>difíciles; apoyando a mis compañeros y estudiantes. Siendo empáticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sometiéndome a los nuevos retos que la institución nos programa para mejorar mis capacidades en el manejo de la virtualidad y continuar con mis actividades con la pandemia que se vive.</li> <li>• Adaptándome a los cambios sacando provecho de la situación y mejorar mis habilidades con el uso de la virtualidad.</li> <li>• Siguiendo las medidas respectivas, protegiéndome y protegiendo a los que se encuentran a mi alrededor.</li> <li>• Mostrando autocontrol de mis emociones para afrontar la nueva realidad.</li> </ul>	<p>los estudiantes. Siendo empáticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay repercusiones emocionales debido a la pandemia</li> <li>• No hay respuesta.</li> </ul>
--	--

**Tabla 3A.**

**Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales.**

Pregunta 5. ¿Qué entiende usted por “Habilidades blandas/ sociales”?

<i>Entrevista</i>	<i>Cuestionario autoadministrado</i>	<i>Revisión documental</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las habilidades blandas son las capacidades y habilidades que le permiten a una persona relacionarse y desempeñarse de manera positiva en su trabajo.</li> <li>• Son características que debemos poseer las personas y ponerlas en práctica para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son las habilidades que nos permiten interactuar con los demás, las que nos definen nuestras formas de trabajar, de actuar, de expresarnos.</li> <li>• Son las habilidades de poder comunicarse con el estudiante, la motivación que se transmite</li> </ul>	

---

nuestro trabajo y habilidades que ponen en práctica los líderes de la institución.

- Son aquellas habilidades que se pueden fomentar o desarrollar en este caso el trabajo en equipo, la proactividad, la empatía, la buena comunicación, permitir la flexibilidad.
- Capacidad de relacionarse con las personas y aprender a convivir con ellas.
- Aquellos que impulsan la inteligencia emocional.
- Desconozco el término.
- La capacidad que como humano tiene para interactuar con otro humano y convivir de manera amorosa.
- La capacidad para desenvolverse en el entorno social.

y la paciencia en tiempo de crisis.

- Desconocimiento del término.

---

**Tabla 3B.**

---

**Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales.**

---

Pregunta 6. Mencione ejemplos de habilidades blandas/ sociales que conoce o amplíe sobre el tema.

---

<i>Entrevista</i>	<i>Cuestionario autoadministrado</i>	<i>Revisión documental</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilidad para un desarrollo adecuado, ser líder positivo, comunicación, trabajo en equipo y apoyo emocional.</li><li>• La comunicación efectiva y el liderazgo el cual es indispensable para guiar el</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión del tiempo, gestión de estrés, habilidades de comunicación, gestión del cambio.</li><li>• Comunicación, motivación, paciencia, flexibilidad, trabajo</li></ul>	

---

PEA de los estudiantes y ser un modelo para seguir.	en equipo, análisis propio, liderazgo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad, pensamiento crítico, comunicación efectiva, autonomía y resolución de conflictos.</li> <li>• Convivencias, espíritu colaborativo, empatía, creatividad y actividades comunicativas.</li> <li>• Responsabilidad, liderazgo, comunicación efectiva y empatía.</li> <li>• No, no sabría cuál decirle.</li> <li>• Empatía, relaciones interpersonales, comunicación efectiva, Capacidad para resolver problemas.</li> <li>• Empatía, asertividad, comunicación adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptarse ante una situación que genera problemas.</li> <li>• Desconoce ejemplos.</li> </ul>

**Tabla 3C.**

**Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales.**

Pregunta 7. ¿Qué se hace en IEPROES para desarrollar las habilidades blandas/ sociales?

<i>Entrevista</i>	<i>Cuestionario autoadministrado</i>	<i>Revisión documental</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de personal. Enfatización hacia los recursos a través de capacitación.</li> <li>• En la institución cuenta con la unidad de extensión cultural y deportes; haca se tiene ese apoyo para desarrollar estas habilidades, también dentro de los grupos de clase se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan jornadas de capacitación sobre: mejora de la comunicación y liderazgo y refuerzo de habilidades blandas; manejo de diferentes plataformas virtuales tratando de involucrar a la mayor parte del personal.</li> <li>• Siendo amable y mejorar el clima organizacional.</li> </ul>	

---

motiva a los docentes a hacerlo también con los alumnos.

- Apoyo psicopedagógico.
- No hay respuesta.

- Se desarrolla el proceso de enseñanza y aprendizaje llevando inmerso nuestra misión de ser una institución especializada en la formación integral en la que no solo se desarrolla el conocimiento teórico; si no que también las actitudes y practica de valores.
  - Se fomenta mucho el ser empático, el trabajo en equipo y la buena comunicación.
  - Se desarrollan actividades con el personal y con sus familias. Capacitaciones, convivios con algo de festividad u orar por la salud de cada uno.
  - No. No sé.
  - Lo desconozco.
  - Tenemos capacitaciones que nos ayudan a comunicarnos mejor, sin embargo, muchos compañeros no ponen en práctica lo aprendido.
- 

---

**Tabla 3D.**

**Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales.**

---

Pregunta 8. ¿Qué tipo de habilidades blandas son mostradas por el personal docente para ser modeladas ante la población estudiantil?

<i>Entrevista</i>	<i>Cuestionario autoadministrado</i>	<i>Revisión documental</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación, persuasión, flexibilidad, el liderazgo y la motivación.</li> <li>• Paciencia, comunicación, motivación, trabajo en equipo y empatía.</li> <li>• El trato respetuoso, la educación integral y convivios entre estudiantes.</li> <li>• Comunicación entre los compañeros y coordinación. El liderazgo positivo.</li> <li>• Comunicación, empatía.</li> <li>• Empatía, Carisma, Humanismo.</li> <li>• Empatía, trabajo en equipo, adaptación, comunicación efectiva.</li> <li>• La comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de resolución de problemas.</li> <li>• Empatía y respeto.</li> <li>• Responsabilidad, comunicación efectiva, empatía, tolerancia, creatividad, tener liderazgo</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• No hay respuesta.</li> </ul>	

**Tabla 3E.**

**Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales.**

Pregunta 9. ¿Qué tipo de habilidades blandas/ sociales requiere adquirir el estudiante de IEPROES de acuerdo con la Política Nacional de Salud?

<i>Entrevista</i>	<i>Cuestionario autoadministrado</i>	<i>Revisión documental</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a todo el personal, sin distinción de cargo para poner en práctica nuevas habilidades blandas entre el personal en particular la comunicación efectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo, relaciones cordiales, prevención de conflictos, vocación.</li> <li>• Todas las mencionadas en la Política: trabajo en equipo, responsabilidad, coordinación, entre otras.</li> </ul>	

- 
- Debe existir una evaluación de desempeño o evaluación por áreas a verificar si nuestras acciones y la de los empleados ayudan a mejorar positivamente a la institución en el servicio.
  - No tengo ninguna recomendación.
  - FODA, evaluaciones de desempeño y satisfacción tanto como del personal como el estudiante. Mejorar los procesos de comunicación, fomentar la imparcialidad y evitar preferencias.
  - Aprovechar los talleres y capacitaciones programadas. Mejorar la comunicación.
  - Capacitar en relaciones interpersonales y comunicación asertiva.
  - Que se trabaje con una buena coordinación y comunicación entre todos los dependientes.
  - Mejorar los canales de comunicación.
- Trabajar en equipo, tener empatía, ser proactivo, ser responsable, creativo, comunicación y paciencia.
  - No hay respuesta.
- 

---

**Tabla 3F. Datos obtenidos en las entrevistas.**

---

*Sede San Salvador, Centro Regional Santa Ana y Centro Regional San Miguel.*

---

Valoración sobre la práctica de las siguientes habilidades blandas/sociales.

Habilidad blanda/ social	Excelente	Aceptable	Necesita mejorar	No se practica.
Comunicación efectiva.	1	4	3	
Comunicación asertiva.	1	3	3	1
Influencia.	2	4	2	
Trabajo en equipo.	2	5	1	
Liderazgo.	1	5	1	1
Resolución de conflictos.	1	3	4	
Cooperación.	4	3	1	
Empatía.	2	4	2	
Facilidad para establecer vínculos.	4	2	2	

**Tabla 3F1. Datos obtenidos en los cuestionarios autoadministrados.**

Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales.

Consolidado de datos Sede San Salvador, Centro Regional Santa Ana y Centro Regional San Miguel.

Pregunta 12. De acuerdo con su percepción, ¿Cómo valora usted que se practican las siguientes habilidades blandas/sociales?

Habilidad blanda/ social	Excelente	Aceptable	Necesita mejorar	No se practica.
1. Comunicación efectiva.	6	17	14	3
2. Comunicación asertiva	7	16	10	6
3. Influencia	6	22	12	
4. Trabajo en Equipo	10	16	11	3
5. Liderazgo	9	15	10	
6. Resolución de conflictos	12	11	12	6
7. Cooperación	16	19	5	
8. Empatía	10	18	11	1
9. Facilidad para establecer vínculos	10	24	10	

Nota aclaratoria: en esta pregunta se observan cantidades de respuestas numerosas comparadas con el número de participantes debido a que en cada persona podía escoger las opciones que consideró pertinentes para completar sus opiniones.

**Tabla 3G.**

Área de investigación: Habilidades blandas/ sociales

Pregunta 15. ¿Tiene recomendaciones de acciones que deben implementarse para mejorar las habilidades blandas/ sociales?

<i>Entrevista</i>	<i>Cuestionario autoadministrado</i>	<i>Revisión documental</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a todo el personal, sin distinción de cargo para poner en práctica nuevas habilidades blandas entre el personal en particular la comunicación efectiva.</li> <li>• Debe existir una evaluación de desempeño o evaluación por áreas a verificar si nuestras acciones y la de los empleados ayudan a mejorar positivamente a la institución en el servicio.</li> <li>• No tengo ninguna recomendación.</li> <li>• FODA, evaluaciones de desempeño y satisfacción tanto como del personal como el estudiante. Mejorar los procesos de comunicación, fomentar la imparcialidad y evitar preferencias.</li> <li>• Aprovechar los talleres y capacitaciones programadas. Mejorar la comunicación.</li> <li>• Capacitar en relaciones interpersonales y comunicación asertiva.</li> <li>• Que se trabaje con una buena coordinación y comunicación entre todos los dependientes.</li> <li>• Mejorar los canales de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se trabaje con una mejor comunicación entre todos los colaboradores (administrativos y docentes).</li> <li>• Capacitación para fortalecer la comunicación.</li> <li>• Capacitaciones para fortalecer las habilidades blandas que ya se practican y adquirir nuevas.</li> <li>• No hay respuesta.</li> </ul>	

**Tabla 4A.**

---

### Áreas de investigación: Liderazgo

---

Pregunta 10. ¿Cómo valora el liderazgo de IEPROES como institución educativa de salud? Amplíe su respuesta.

---

<i>Entrevista</i>	<i>Cuestionario autoadministrado</i>	<i>Revisión documental</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo de IEPROES es muy grande porque tiene directoras y jefes muy capacitados para la toma de decisiones en general.</li> <li>• Es promovida por diferentes medios de comunicación, visitan a instituciones educativas promocionado.</li> <li>• Excelente: nos motiva al desarrollo académico y profesional, promueve la flexibilidad, la innovación, creatividad y brinda apoyo.</li> <li>• Es una institución que siempre está a la vanguardia en el mejoramiento del PEA (Proceso Enseñanza Aprendizaje). Manteniendo convenios a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Considero que es una institución líder en la formación de profesionales de la salud a nivel nacional.</li> <li>• He logrado observar como que son varios los que quieren liderar, por esa razón no se respetan entre ellos.</li> <li>• Es un liderazgo aceptable.</li> <li>• Hay multitud de mandos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo institucional es acertado y equilibrado.</li> <li>• Influir positivamente en el personal, que genere confianza, inyectar entusiasmo y motivación, trabajar a la par en conjunto con el equipo de colaboradores.</li> <li>• Es un tipo de liderazgo democrático donde se toma en cuenta la opinión y habilidades del personal.</li> <li>• Abierta al cambio y proactiva.</li> <li>• A la vanguardia de en el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Posicionamiento en los diferentes centros de salud públicos y privados con jefaturas.</li> <li>• Ha decaído producto de la pandemia.</li> <li>• No hay confianza</li> <li>• No hay respuesta.</li> </ul>	

---

**Tabla 4B**

---

---

## Áreas de investigación: Liderazgo

---

Pregunta 11. ¿Qué características debe tener el liderazgo para la gestión del personal?

---

<i>Entrevista</i>	<i>Cuestionario autoadministrado</i>	<i>Revisión documental</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser empática, promover la resolución de conflictos, motivar al personal o su cargo y promover la comunicación efectiva.</li><li>• Debe ser un liderazgo democrático que permita la participación del personal. En cuanto a mejorarlos procesos de tal forma que contribuya al logro de los objetivos.</li><li>• Debe ser democrático, tomando en cuenta sugerencias para la mejora del trabajo institucional.</li><li>• Capacidad de comunicación, establecer metas, capacidad de planear y conocer las fortalezas de los empleados.</li><li>• Amable, que sepa escuchar y que tome en cuenta las opiniones.</li><li>• Democrático. Escuchar y conocer sus intereses personales y profesionales por suplir. Estimular y motivar. Empoderamiento. Compromiso.</li><li>• Comunicador eficaz, motivador y competente.</li><li>• Buena comunicación, presentación personal y autoridad de mando.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser capaz de comunicarse y planificar; poseer inteligencia emocional; ser empático con el colaborador, tener carisma y ser innovador.</li><li>• Trabajar en equipo y estar abiertos a nuevas ideas o métodos de hacer las cosas.</li><li>• Tener la capacidad de tomar decisiones independientes, ser comunicador efectivo, ser capaz de gestionar, ser empático y amable.</li><li>• Ser democrático. Ser un escuchador activo. Estimular y motivar a sus colaboradores.</li><li>• Ser motivador y organizado.</li><li>• No hay respuestas.</li></ul>	

---

**Tabla 4C/ 4D/ 4E. Datos obtenidos de los cuestionarios autoadministrados.**

**Área de investigación: Liderazgo.**

Preguntas 11.1/ 11.2/ 11.3 De acuerdo con las características de la respuesta anterior, ¿Cómo valora el liderazgo de la DIRECCIÓN/ ADMINISTRACIÓN/ COORDINACIÓN de la sede o regional IEPROES en la que labora, para enfrentar desafíos actuales?

	<b>11.1 Dirección</b>	<b>11.2 Administración</b>	<b>11.3 Coordinación</b>
San Salvador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo de dirección sede se valora con un nivel de actuación favorable, existe la posibilidad de fortalecer la parte de organización y delegación del trabajo, y empoderarse de la toma de decisiones.</li> <li>• Trabajan en equipo y están abiertos a sugerencias.</li> <li>• Multitud de mandos y falta de comunicación de forma descendente.</li> <li>• No se practica el liderazgo como tal, solamente se imponen reglamentos a los subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativo/democrático, pero debe promoverse la motivación entre el personal.</li> <li>• Como líder autoritario</li> <li>• Debe mejorar sus habilidades sociales.</li> <li>• Muy bien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo de la coordinación es positivo, se refleja en el trabajo en conjunto, motivación en el personal, retroalimentación en los procesos.</li> <li>• Pocas habilidades para liderar sus docentes, con falta de empatía, falta de comunicación con autoridades superiores.</li> <li>• Liderazgo muy bueno y saben cómo resolver las diferentes situaciones que se presentan.</li> <li>• Muy bien.</li> </ul>
Santa Ana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una dirección muy capaz y trabaja mucho para la mejora de la institución.</li> <li>• Excelente: apertura comunicación, empática, siempre motiva a la resolución de conflictos.</li> <li>• Es un liderazgo democrático ya que está</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe mucho potencial y disponibilidad en la administración, pero los recursos y herramientas están limitadas y la toma de decisiones es restringida.</li> <li>• Muy buena, pero se necesita algunas características más</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente gestión y liderazgo. La toma de decisiones está limitada.</li> <li>• Liderazgo democrático, existe la aplicación de habilidades blandas para un mejor desarrollo de las actividades, buen trabajo en equipo; así como una buena toma de</li> </ul>

	<p>siempre presente en las necesidades y además hace participar a su personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En general está bien, pero debería ser más centralizado a algunas tomas de decisiones.</li> </ul>	<p>eficientes como: la comunicación, mejor motivación, más búsqueda de resolución de problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiente debido a la poca cantidad de recurso humano y la gran cantidad de estudiantes. Se requiere más personal.</li> <li>• Muy bien.</li> </ul>	<p>decisiones en la resolución de problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe mejorar la comunicación interna entre pares y colaboradores.</li> </ul>
San Miguel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente, ya que cumple con todas las características que se requiere para ser un buen líder.</li> <li>• Responsable, carismática, trabaja en equipo y ayuda en la solución de problemas.</li> <li>• Falta de comunicación y favoritismo.</li> <li>• Muy buena en la puesta en práctica de los procesos docente académico; trata de mantenerse a la altura de las necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenada y actualizada.</li> <li>• Muy bueno. Es muy confiable, empática, buena comunicación, trata de resolver los problemas y trabaja en equipo.</li> <li>• Buena, ya que busca estrategias para enfrentar los desafíos.</li> <li>• Falta mejorar en las habilidades de organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfactorio; poseen las características por las que lideran de una forma efectiva.</li> <li>• Buena, aunque debe haber una mejor comunicación para manejar una misma información al momento de brindar atención a los estudiantes o cualquier otra persona.</li> <li>• Aceptable, ya que brinda apoyo a sus colaboradores; puede haber más apertura al cambio.</li> </ul>

**Tabla 4C. Datos obtenidos de las entrevistas.**

**Área de investigación (categoría): Liderazgo**

Características debe tener el liderazgo para la gestión del personal.

<b>Sede</b>	<b>Participante</b>	<b>Dirección de sede</b>	<b>Administración de la sede o regional IEPROES</b>	<b>Coordinaciones de la sede o regional IEPROES</b>
<b>San Salvador</b>	Participante 1	Excelente: apertura comunicación, empática, siempre motiva a la resolución de conflictos	Ha logrado afrontar concretamente los desafíos surgidos durante la pandemia.	Algunas coordinadoras con pocas habilidades para liderar sus docentes, con falta de empatía y alguna apática.
	Participante 2	Excelente, ya que cumple con todas las características que se requiere para ser un buen líder.	Autoritaria y poco abierta al diálogo.	Algunos les falta experiencia y los hace realizar acciones que no son las más adecuadas para el trato personal.
	Participante 3	En general está bien, pero debería ser más centralizado en toma de algunas decisiones.	Siempre está presente en algunos procesos, pero le falta empatía.	Me siento satisfecha, considero que poseen las características por las que lideran de una forma efectiva.
<b>Santa Ana</b>	Participante 1	Muy buena, ya que cuenta con el conocimiento de su área y busca la manera de lograr el trabajo en equipo.	Tiene las competencias que requiere el cargo, pero poca comunicación con los demás.	Buena, ya que brinda apoyo a sus colaboradores, puede ser más apertura al cambio.
	Participante 2	Sí, ya que la dirección que se ejerce y el control es muy buena, las otras instituciones no son así.	Realiza muy bien su trabajo, solo le hace falta mayor comunicación con el personal.	A pesar de dar indicaciones también escucha al equipo de trabajo y buscamos solventar lo que se presente.

<b>San Miguel</b>	Participante 3	Excelente.	Bastante seria y poco comunicativa.	Muy bueno: se necesita mejorar la comunicación entre todas las dependencias.
	Participante 1	Trabajan en equipo y están abiertos a sugerencias.	Trabajadora y amable.	Falta más capacidad de comunicación, de análisis y de conocimiento.
	Participante 2	Actualmente muy buena.	Excelente trabajo.	Muy buena.

**Tabla 4F.**

**Área de investigación: Liderazgo**

Pregunta 15. ¿Tiene recomendaciones de acciones que deben implementarse para favorecer el liderazgo?

<i>Entrevista</i>	<i>Cuestionario autoadministrado</i>	<i>Revisión documental</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al momento de tomar decisiones al desempeño de los trabajadores, dar a conocer y preguntar si está de acuerdo con las valoraciones.</li> <li>• Debe existir una evaluación de desempeño o evaluación por áreas a verificar si nuestras acciones y la de los empleados ayudan a mejorar positivamente a la institución en el servicio.</li> <li>• Mejorar la comunicación oportuna ya que eso mejorara el trabajo del grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se trabaje con una buena comunicación entre todos los colaboradores (administrativos y docentes) para mejorar la coordinación de las actividades.</li> <li>• Capacitación para fortalecer las relaciones entre todos los colaboradores.</li> <li>• Considerar la opinión y actitud de los demás antes de tomar decisiones laborales.</li> <li>• Que exista mayor apertura a las sugerencias.</li> <li>• No hay respuesta.</li> </ul>	

- 
- Siempre considerar la opinión y actitud de los demás antes de tomar decisiones laborales
  - Tomar acciones efectivas cuando se emiten opiniones en ciertos procesos académicos.
  - Tomar decisiones tomando en cuenta las necesidades de los colaboradores, escuchando sus peticiones.
  - Incentivar la mejora en la comunicación entre todos los procesos de la institución para evitar molestias cuando las cosas se hacen sin planificar.
  - Ser un mediador, generar organización, que proponga mejoras reales en la comunicación y evitar que se improvise tanto.
- 

**Tabla 5A.**

***Área de investigación: Clima Organizacional***

Pregunta 13. Referente a la evaluación del desempeño, ¿Cómo percibe el ambiente laboral en cuanto a poner en práctica las habilidades blandas/ sociales establecidas en su perfil de puesto?

<i>Entrevista</i>	<i>Cuestionario autoadministrado</i>	<i>Revisión documental</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las habilidades establecidas en el perfil del puesto se desarrollan en el que hacer laboral. El liderazgo no se desarrolla directamente, mi puesto es de apoyo no tengo personal a cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un clima laboral aceptable, acogedor; se practican la empatía y el trabajo en equipo.</li> <li>• Es necesario capacitar al personal en el conocimiento y puesta en práctica de estas</li> </ul>	

---

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se practica en su totalidad estas habilidades</li> <li>• A veces el estrés está a la orden del día con la carga académica.</li> <li>• Necesitamos capacitarnos para saber cómo aplicar algunas y en que comento en nuestra vida y principalmente en estudiantes.</li> <li>• Existe un buen clima laboral, se ponen en práctica algunas habilidades blandas como la empatía y colaboración.</li> <li>• Lo percibo de una forma agradable en donde se pone en práctica algunas habilidades.</li> <li>• Muy bueno, ya que en la manera de lo posible hay una buena comunicación en el personal.</li> <li>• Nuestro ambiente es acogedor, cada uno aporta por realizar un excelente trabajo en equipo.</li> </ul> | <p>habilidades midiendo el resultado de la implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay oportunidad de adaptación a la nueva realidad.</li> <li>• Existe resistencia a los cambios.</li> <li>• No hay respuesta.</li> </ul> |
|---|---|

**Tabla 5B.**

**Área de investigación: Clima Organizacional**

Pregunta 14. Mencione las estrategias implementadas por las autoridades correspondientes, para mantener un clima o ambiente laboral saludable.

<i>Entrevista</i>	<i>Cuestionario autoadministrado</i>	<i>Revisión documental</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar capacitaciones sobre el clima o ambiente laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la comunicación, actividad: pausa activa, Capacidad sobre temáticas a</li> </ul>	

- 
- Se mantienen las mismas estrategias y considero en lo personal que no se ha profundizado en poner en marcha el actual plan de mejora del clima.
  - Reuniones.
  - Nos imparten capacitaciones, nos dan la apertura para poder expresarnos, al haber conflictos se llama a la resolución de estos.
  - Capacitación sobre relaciones personales. Creación de grupos de trabajo.
  - Elaboro un estudio de clima organizacional y con las diferencias encontradas elaboro un plan para ejecutar las mejoras del clima.
  - Capacitaciones pero que necesitan integrar al personal al 100%.
  - Falta implementar estrategias que mejoren la comunicación entre todos. Se sigue improvisando y eso genera molestias.
- fortalecer: liderazgo, comunicación, inteligencia emocional.
  - Dar capacitaciones sobre el clima o ambiente laboral.
  - Asignar funciones a cada personal y evaluarla, promueve el trabajo en equipo y se realizan actividades de capacitación personal.
  - Desarrolla actividades de integración para favorecer una adecuada convivencia
  - Ninguna. cada uno sigue sus propias reglas de convivencia de acuerdo con sus principios y valores. Ejemplo la comunicación: Se tienen medios de comunicación como correos electrónicos, grupos en WhatsApp, carteleras, pero se mantienen siempre las improvisaciones.
  - La oficina de Recursos Humanos ha planificado talleres para mejorarlo. Lastimosamente no se le da la importancia debida y muchas veces el personal que debería asistir no lo hace por tener otras actividades.
  - No hay respuesta.
-