

Habilidades esenciales en el personal de salud
FIT SES (Fortalecimiento Integral de Talento en SES)

Sara Lizeth Rojas González
Natalia Salazar Betancur

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.
Especialización en Gerencia del Talento Humano.

Angela Ocampo Mosquera
Luis Humberto Orozco Nieto
Febrero, 2025

ÍNDICE

Descripción del problema:	3
Caracterización	3
Pregunta Problema:	9
Importancia para el Talento Humano:	9
Objetivo General:	12
Objetivos Específicos:	12
Revisión de la Literatura y Referente Teórico:	13
Estado del Arte:	13
Conceptos y Referente Teórico:	18
Habilidades esenciales:	19
Desarrollo personal y profesional:	24
Talento Humano:	25
Burnout:	26
Liderazgo:	29
Cultura organizacional:	34
Clima organizacional:	35
Propuesta Teórica para la solución del problema:	36
Metodología:	38
Resultados:	40
Discusión	54
Conclusiones:	57
Recomendaciones:	58
Referencias bibliográficas	60

Descripción del problema:

Caracterización

S.E.S Hospital Universitario de Caldas, es una institución mixta que tiene establecido en su misión “Sin ánimo de lucro, contribuimos a la calidad de vida de nuestra gente” y, para garantizar el cumplimiento de ésta, cuenta con un objetivo estratégico entre su plataforma que indica “Procurar un talento humano óptimo, motivado, humanizado con vocación por la educación e investigación fomentando una cultura de conciliación y equilibrio vida, trabajo, familia”, (González García y Rodas Gallego, 2021, pp. 8 – 12)

Teniendo en cuenta la naturaleza de la institución, que es prestar servicios de salud de alta complejidad a la población Caldense y que la capacidad hospitalaria instalada promedio día es de 200 pacientes, es necesario mencionar la alta demanda física, emocional y mental que vive el talento humano en el desarrollo de sus funciones diarias, sobre todo en entornos asistenciales.

Actualmente S.E.S. HUC cuenta con un promedio de 1314 colaboradores, de los cuales 372 tienen cargos administrativos y 942 personas tienen roles asistenciales, a continuación, una descripción breve de los roles mencionados anteriormente para la institución en mención:

- **Personal administrativo:** Se encargan de ejecutar procesos estratégicos y de apoyo para el funcionamiento de la institución por medio de procesos transversales, tales como: Talento Humano, Gestión de las TIC's, Logística y Mantenimiento, Gestión Biomédica, Calidad, Jurídica, entre otros. En estas áreas se tienen profesiones afines con ingenierías Industriales, Informáticas y Biomédica, también relacionadas con Derecho y Psicología; este personal no atiende a pacientes de manera directa, pero a través de su gestión permite que el proceso de atención en salud sea posible.

- **Personal asistencial:** Encargados de atender y cuidar a los pacientes durante el proceso de atención hospitalaria de cada usuario que acude al hospital con una necesidad relacionada con su estado de salud. Éste personal debe contar con competencias técnicas certificadas según el rol desempeñado, por ejemplo, en: Enfermería profesional, Técnicos en enfermería, Medicina General y Especialista, Fisioterapia, entre otros.

Estos últimos se dividen en varias unidades que es importante resaltar para los efectos de esta investigación:

- **Unidades cerradas:** Servicios de hospitalización del paciente generalmente en estado crítico de salud; debido a la condición del paciente, estas unidades tienen restricciones de ingreso y salida tanto del cliente interno, como del cliente externo a fin de evitar infecciones intrahospitalarias que puedan complicar el proceso de atención, además, en estas unidades, se cuenta con equipos, infraestructura y talento humano especializado, por lo tanto, los trabajadores deben permanecer el mayor tiempo del turno en la unidad.
- **Unidades abiertas:** Servicios de hospitalización sin restricciones específicas, sin embargo, deben cumplir con las políticas y protocolos institucionales en pro de cuidar el estado de salud del paciente.

Por otro lado, la institución cuenta con un modelo de atención denominado “*UN COMPROMISO CON LA VIDA*” que enmarca la responsabilidad que S.E.S. asume desde la parte técnica, ética, moral, social, humana y legal con la atención en salud centrada en la persona. Es de resaltar que todos los trabajadores de S.E.S. tiene un rol específico en este modelo de atención, sin embargo, el personal asistencial es el que está en primera línea de cuidado en el

proceso de atención clínica. Así las cosas, deben estar constantemente en sentido de alerta a fin de responder oportuna y efectivamente a las demandas que se presenten en los diferentes servicios, así como en entrenamientos continuos que fortalezcan sus competencias técnicas.

Para esto, el área de Talento Humano cuenta con unos procesos específicos que permite seleccionar el personal idóneo para garantizar un proceso de atención clínica excelente y seguro, tales como: Proceso de selección, Descripciones de Cargo, Programa de Inducción, Reinducción y Entrenamiento en el puesto del trabajo, proceso de Retroalimentación y Desarrollo, entre otros.

Es de resaltar que el personal asistencial se presenta ante diferentes situaciones que pueden llevar a un agotamiento físico, mental y/o emocional dependiendo del manejo de diferentes factores, tales como:

- Manejo efectivo del tiempo en el turno y en el tiempo libre.
- Manejo de situaciones difíciles con pacientes, familiares o compañeros de trabajo.
- Alta demanda de trabajo, por falta de personal para el desarrollo adecuado del turno de acuerdo con la planeación táctica del talento humano.
- Complejidad de los servicios; las unidades cerradas tienen una demanda emocional, física y mental más elevada que los servicios de hospitalización por la condición clínica de los pacientes.

Así mismo, en el año 2022 se realizó la medición de riesgo psicosocial a través de la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (Ministerio de Protección Social) a un total de 700 colaboradores, es decir, al 63% de la población total de ese momento; la batería se aplicó a personal administrativo y asistencial, las conclusiones principales de este estudio fueron:

- En términos generales el riesgo psicosocial total y la dimensión de estrés de S.E.S. Hospital Universitario de Caldas se ubica en nivel “Medio”; Por tanto, la intervención será para minimizar los rasgos de riesgo y mantener los positivos.
- De los dos riesgos psicosociales evaluados, el intralaboral se ubica en nivel “Alto” y el extralaboral se ubican en nivel “Medio”.
- En los riesgos intralaborales, y en el dominio “*Demandas del trabajo*” los servicios asistenciales presentaron los puntajes más altos con relación a los riesgos y se refieren a las exigencias que el trabajo impone al individuo; éstos son de diversa naturaleza, y se describen a continuación:
 - **Cualitativas:** El tiempo del que se dispone para ejecutar el trabajo es insuficiente para atender el volumen de tareas asignadas, por lo tanto, se requiere trabajar a un ritmo muy rápido (bajo presión de tiempo) limitar en número y duración de las pausas o trabajar tiempo adicional a la jornada para cumplir con los resultados esperados.
 - **Cognitivas o mentales:** La tarea exige un importante esfuerzo en memoria, atención y concentración sobre estímulos o información detallada que puede provenir de diversas fuentes.
 - **Emocionales:** El individuo se expone a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo. Esta exposición incrementa la probabilidad de transferencia (hacia el trabajador) de los estados emocionales negativos de usuario. También se expone en sus trabajos situaciones emocionalmente devastadoras (pobreza extrema, violencia, desastres, amenaza a su integridad o la integridad de otros, contacto directo con heridos o muertos, etc).

- **Responsabilidad:** El trabajador debe asumir directamente la responsabilidad de los resultados de su áreas o secciones de trabajo; supervisar personal, manejar dinero, insumos de alto valor de la empresa, información confidencial, seguridad y salud de otras personas; lo anterior exige del trabajador un esfuerzo importante para mantener el control.
- **Ambiente físico laboral:** Implica un esfuerzo físico o adaptativo que genera importante molestia como fatiga o preocupación, o que afecta negativamente el desempeño del trabajador.
- **Jornada de trabajo:** Diversidad en existencia de turnos que implica trabajos nocturnos, fines de semana, festividades y jornadas hasta de 12 horas que no tienen pausas claramente establecidas.

Por lo anterior, es necesario no solo trabajar en competencias técnicas del personal, sino también en las habilidades esenciales psicosociales para el cumplimiento de lo establecido en la plataforma estratégica desde la misión, visión, principios y valores de la institución, lo cual garantiza integralidad en el proceso de atención clínica, mejoras en el proceso de transformación cultural y equilibrio vida, trabajo, familia de los trabajadores de S.E.S HUC.

Con el ánimo de ampliar la conceptualización de la institución, a continuación, se relacionarán los componentes de la plataforma estratégica de SES Hospital Universitario de Caldas, que son esenciales para el desarrollo de este trabajo:

Tabla 1:

Componentes de la plataforma estratégica – 2024, SES Hospital Universitario de Caldas.

COMPONENTES DE LA PLATAFORMA ESTRATEGICA DE SES HOSPITAL UNIVERSITARIO DE CALDAS
--

MISIÓN	Sin ánimo de lucro, contribuimos a la calidad de vida de nuestra gente.
VISIÓN	Con liderazgo e innovación en el 2026 alcanzaremos resultados superiores en salud, en generación del conocimiento y en sostenibilidad ambiental, económica y social.
PRINCIPIOS	- Respeto: Se inicia en la consideración por todo ser humano y en especial, si es vulnerable, que debe ser visto como un igual, merecedor de un trato afectuoso, una comunicación clara y apoyo adecuado a las condiciones que lo limitan. - Autonomía: Es el gobierno por la propia norma. Respeta en todos los individuos su capacidad de tomar decisiones sobre su propia persona. Permite que cada paciente, una vez esté bien informado, acepte o rechace intervenciones de salud que lo afecten, así tengamos certeza de que resultan beneficiosas. - Veracidad: Se relaciona con una conducta que oriente a lo que se tiene como verdadero. Exige sinceridad, honestidad y una intención de actuar de buena fe. En la atención en salud se aplica a aquellos principios que han sido validados por el método científico o por la práctica clínica. Expresar la verdad al paciente debe incluir criterios de calidad y cantidad, informar al paciente sobre su verdadero estado de salud y pronóstico en situaciones irremediables demanda expresar aquella verdad que sea útil a la realización médico- paciente- familia, tratando de transmitir la información, como si fuese usted quien la estuviera recibiendo, procurando no matar la esperanza de manera innecesaria. - Honestidad: Demanda coherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace. Este principio se traduce en la confianza en las relaciones entre las personas. Se extiende al respeto por la propiedad ajena y por la propiedad común. - Justicia: Se acerca al concepto de dar a cada uno aquello que le corresponde, al comprender que el derecho de que cada uno solo se extiende hasta dónde llega el derecho del otro. - Beneficencia: Se ajusta al principio: haz todo el bien que puedas, trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti y no hagas a los demás aquello que no quisieras que te hicieran. - No maleficencia: Es un principio ético negativo, NO hagas daño. Para su cumplimiento debe tenerse en cuenta la relación riesgo/beneficio en cada intervención en salud y los conceptos de indicación y contraindicación.
VALORES	- Compasión: Los usuarios del sistema de salud son pacientes, es decir, padecen. La compasión es el valor que trata de repetir en cada trabajador el dolor del otro para mejorar la manera de ayudarlo y acompañarlo. - Compromiso: Es la certeza de hacer parte integral de un todo y aportar esfuerzo para que la organización sea un total mayor que la suma de las partes. - Prudencia: Se trata de actuar meditado, discreto, que se logra después de un acto de discernimiento que lleva al buen juicio. Permite tomar la mejor decisión para cada situación particular sin poner en riesgo al otro.

	- Confianza: Es la sensación que tienen los pacientes, los compañeros de trabajo, las directivas y las instituciones de que el actuar está guiado por la mejor intención de hacer el bien.
--	--

Nota. Información obtenida de la Declaración de la plataforma estratégica. Servicios Especiales de Salud SES HUC (2021).

Estas habilidades esenciales se pueden desarrollar a través de diferentes estrategias tales como:

- Desarrollo de talleres de habilidades blandas.
- Campañas de sensibilización sobre la importancia de la autogestión emocional.
- Entrenamientos a través de Coaching enfocado a roles de trabajo
- Reestructuración de Descripciones de Cargo donde se especifiquen las habilidades esenciales para trabajar en S.E.S.
- Fortalecimiento del programa de entrenamiento en el puesto de trabajo enfocado al desarrollo de competencias técnicas y solución de situaciones difíciles con pacientes, familiares y compañeros de trabajo.

Pregunta Problema:

¿Cómo desarrollar las habilidades esenciales en el personal asistencial de las unidades cerradas de SES Hospital Universitario de Caldas, para intervenir las demandas asociadas al cansancio laboral?

Importancia para el Talento Humano:

S.E.S Hospital Universitario de Caldas, reconociendo la importancia que tienen sus colaboradores para el logro de los objetivos institucionales, se ha encargado de visibilizarlos

como los actores más importantes en el proceso de atención al usuario, lo anterior, dando cumplimiento al objetivo estratégico “Procurar un Talento Humano Optimo, motivado, humanizado, con vocación por la educación y la investigación, fomentando una cultura de conciliación y equilibrio vida, trabajo, familia” (González García y Rodas Gallego; 2021, p. 9).

Es por esto, que el área de gestión humana ha enfocado sus esfuerzos en alinear sus procesos centrando su principal objetivo, en desarrollar las competencias de los colaboradores y en generar bienestar laboral a través de los procesos: vinculación, inducción institucional, entrenamiento en el puesto de trabajo, plan de incentivos, retroalimentación y desarrollo entre otros, mediante estrategias como: Programa Onboarding que busca generar experiencias positivas desde el primer día de trabajo facilitando la adaptación del personal nuevo, entrenamiento mentoring que procura realizar un ejercicio de entrenamiento guiado a través de personal específico con competencias personales y técnicas sobre salientes, SESALUDABLE promueve estilos de vida saludable de manera integral con actividades enfocadas al bienestar físico, mental y emocional, intervenciones psicológicas grupales e individuales que permitan mejorar la calidad de vida en el trabajo y certificación como empresa familiarmente responsable que tiene como propósito promover un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral de los colaboradores de SES a través de un catálogo robusto de medidas con beneficios exclusivos para el personal.

Sin embargo, el área de Talento Humano de S.E.S. Hospital Universitario enfocada en el proceso de mejoramiento continuo y considera importante la actualización de procesos de acuerdo a las necesidades y tendencias que se presenten en relación con el personal; así las cosas, en los últimos años se han realizado diferentes acciones en pro de mejorar la calidad de vida del

personal, por ejemplo, se cambió la metodología del proceso de evaluación de desempeño que inicialmente se realizaba a través de medios tecnológicos calificando competencias en una escala de 1 a 5 y por ende, no se generaban conversaciones entre los colaboradores y los líderes, esta metodología fue útil mientras se usó ya que de acuerdo a los resultados, el personal obtenía un panorama de su desempeño para mantener o mejorar. Sin embargo, teniendo en cuenta la necesidad del hospital en mejorar constantemente sus procesos a fin de impactar positivamente en los resultados institucionales, ahora el proceso de evaluación de desempeño se denomina Retroalimentación y Desarrollo, y se enfoca en promover conversaciones generativas entre líderes y colaboradores a través de unas tarjetas que contienen competencias y emociones, esta metodología cuenta con una guía para el evaluado y para el evaluador con pasos específicos que permiten resaltar las fortalezas del colaborador y así mismo, la identificación de competencias por mejorar del evaluado de acuerdo al rol que ocupa en el hospital, este ejercicio permite potenciar a los colaboradores en ámbitos personales y profesionales, de acuerdo a las competencias organizacionales planteando planes de acción con impacto a los procesos que más adelante se puede convertir en oportunidades de mejoramiento, mejoras en procesos o nuevos proyectos institucionales.

Por otro lado, se logró la certificación como “empresa familiarmente responsable – efr” otorgado posterior a una auditoría realizada por ICONTEC, institución avalada por Fundación MásFamilia, empresa internacional que imparte el modelo y busca que a través de diferentes estrategias las instituciones promuevan el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores con una serie de beneficios extralegales que benefician tanto al colaborador como a su núcleo familiar, lo anterior requirió trabajar en la cultura organizacional y en los líderes del hospital a fin de que éstos mismos promovieran el uso de medidas de conciliación que

se relacionan con flexibilidad laboral, desarrollo del personal, apoyo a la familia, calidad en el empleo e igualdad de oportunidades, algunas de las medidas de bienestar laboral que se tienen actualmente son: Descuento en algunos exámenes y procedimientos clínicos para colaboradores y familiares en primer grado de consanguinidad, día de luto por muerte de mascota o de tío, vacaciones recreativas para hijos de colaboradores, caminadas ecológicas y siembra de árboles, apoyo en proceso de formación económico o en tiempo, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, para el área de Talento Humano es importante continuar avanzando en estrategias que permitan mejorar la calidad de vida de los trabajadores, sobre todo de aquellos que cuentan con altas demandas de trabajo según su entorno y perfil laboral. Es por esto que contar con estrategias o mecanismos específicos para intervenir las demandas asociadas al cansancio laboral se vuelve importante para el área en mención puesto que esto tendrá un impacto positivo en el proceso de atención del paciente, en el relacionamiento con los compañeros de trabajo, también en el desarrollo de competencias técnicas y personales de los trabajadores para garantizar el proceso de atención adecuado, así como un ambiente laboral agradable.

Objetivo General:

- Definir estrategias para el fortalecimiento de habilidades esenciales del personal asistencial de S.E.S. Hospital Universitario de Caldas en el proceso de atención clínica en las unidades cerradas, a fin de intervenir las demandas asociadas al cansancio laboral.

Objetivos Específicos:

1. Revisar los resultados de las mediciones asociadas al cansancio laboral desarrolladas por S.E.S. Hospital Universitario de Caldas.
2. Identificar las habilidades esenciales a intervenir, a raíz de la revisión de resultados de mediciones asociadas al cansancio laboral.
3. Formular estrategias para el fortalecimiento de las habilidades esenciales del personal de las unidades cerradas de S.E.S. Hospital Universitario de Caldas.

Revisión de la Literatura y Referente Teórico

Estado del Arte:

A fin de llevar a cabo esta investigación se realizó previamente una búsqueda de antecedentes internacionales, nacionales y locales, lo que permite conocer las diferentes metodologías y conclusiones que se relacionan con las categorías que se tomarán en cuenta en esta investigación.

Entre los antecedentes internacionales se encuentra la Investigación que realizó Bustamante Tafur, M., llamada Propuesta de programa de habilidades blandas para el mejoramiento del rendimiento laboral en los colaboradores del Call Center Konecta Chiclayo en el año 2024, donde su objetivo fue proponer un programa de habilidades blandas que permita mejorar el desempeño laboral de los teleoperadores de la empresa. El estudio se realizó en la ciudad de Chiclayo - Perú a 152 trabajadores, por medio de una encuesta cada operario contestó en un tiempo estimado de 10 a 15 minutos un cuestionario con 13 ítems distribuidos en competencias personales (6 ítems), competencias sociales (4 ítems) y competencias metodológicas (3 ítems) con 5 alternativas de respuesta privado, la herramienta permitió determinar la relación que existe entre el desarrollo de competencias personales, sociales y

metodológicas respecto al desempeño laboral de los operadores del call center. Las conclusiones obtenidas del estudio resaltan que el 37,5% de los encuestados se encuentran en un desempeño laboral bajo, el 41,4% se encuentran en un nivel medio o regular y el 21,1% de los operarios encuestados se encuentran en un nivel alto, por otro lado, en cuanto al análisis por dimensiones se concluye que los trabajadores que se encuentran en un nivel bajo siendo el 45% para competencias personales, el 40% para competencias sociales y el 48% para competencias metodológicas.

Miranda Cuba, R.M.; Rodríguez Núñez V. A. en Lima – Perú en el año 2023 llamada: Inteligencia emocional y estrés laboral en trabajadores de un call center. El estudio se realizó a 316 trabajadores, por medio de una encuesta que cada colaborador contestó a través de un formulario virtual, la información obtenida permitió la caracterización de los trabajadores con respecto al cansancio emocional, la despersonalización o falta de percepción en sí mismo, la realización personal en el trabajo, el manejo del estrés y el estado del ánimo, de igual manera se obtuvieron resultado para las dimensión interpersonal entendido desde el autoconocimiento, la dimensión intrapersonal o relaciones sociales y la adaptabilidad. Las conclusiones obtenidas del estudio evidencian que existe una relación significativa inversa entre las variables inteligencia emocional y estrés laboral ($\rho=-0.206$), lo que representa que al aumentar una de las variables la otra disminuye; por lo tanto, la implementación de estrategias que contribuyan a mejorar la inteligencia emocional permitirá disminuir el estrés laboral de los trabajadores.

En el año 2023 en el País de Ecuador, ciudad de Calceta, Sanclemente Zambrano, A. L.; Vera Párraga, J. J. Investigaron sobre las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral del personal de los subcentros de salud. El objetivo de este estudio fue analizar las

habilidades blandas de los funcionarios que impactan en el desempeño laboral para la mejora de la calidad del servicio, participaron 32 empleados de los subcentros de salud: 16 colaboradores de San Bartolo y 16 colaboradores de Inés Moreno, mediante la aplicación de una encuesta a los 32 empleados y entrevista a los jefes de personal de los subcentros de salud, la recolección de los datos se focalizó en dos variables: habilidades blandas y desempeño laboral, fundamentadas en las dimensiones: comunicación asertiva, empatía, liderazgo, motivación, calidad, competencias, organización, trabajo en equipo; se encontraron algunos hallazgos principalmente en el subcentro de San Bartolo, en donde la baja motivación 62,6% puede ocasionar fallas en el proceso de atención, así mismo existe una falencia en la gestión del tiempo que extralimita la capacidad de respuesta del funcionario, lo que se relaciona con la falta de liderazgo evidenciada en los resultados 75,1%.

Castillo Torres, R. M. (2023) en la investigación Habilidades blandas predictoras de calidad del cuidado en personal de enfermería de quirófano de un hospital de Milagro, 222, la cual se realizó en la ciudad de Lima - Perú, con una muestra total de 132 profesionales de enfermería del servicio de quirófano con vínculo laboral activo entre el 2022 - 2023, con el fin de determinar si las habilidades blandas actúan como predictoras de la calidad del cuidado del personal de enfermería. Para la recolección de datos se utilizó una escala de habilidades blandas con 30 ítems enfocando tres dimensiones para esta variable: trabajo en equipo, empatía y comunicación asertiva y un cuestionario de evaluación de calidad del cuidado con 25 ítems para medir tres dimensiones de la variable: capacidad de respuesta, confianza y educación del paciente; ambos instrumentos en escala tipo Likert y valores que van del 1 al 5, con el cuál se obtuvo que existe una relación del 31,2% de las habilidades blandas y la calidad del cuidado; el 56,06% del personal evaluado se halla en un nivel medio de desarrollo de habilidades blandas, lo

cual es directamente proporcional a la calidad del cuidado que prevalece en un nivel medio 46,21%.

Camones Baldeón, Y. Y. ; Carhuas de la Cruz, W,K, Zevallos Yali, L. P. (2022) en la investigación Manejo de las habilidades blandas frente al impacto de la pandemia COVID – 19 en el personal de enfermería Hospital Regional Hermilio Valdizán, 2021 se trata de analizar el manejo de las habilidades blandas frente al impacto emocional, económico, social y laboral de la pandemia del COVID-19 en el personal de enfermería, la investigación fue corte transversal se realizaron 2 cuestionarios estructurados: la escala para medir el impacto de la pandemia COVID – 19 y la escala para el manejo de habilidades blandas, a 132 licenciadas en enfermería que laboran en el Hospital Regional de Lima Perú, la herramienta permitió la caracterización de manera sociodemográfica y laboral el personal de enfermería. El artículo permite afirmar que existe una relación significativa frente a los resultados observados evidenciando que la práctica de habilidades blandas en el personal de enfermería se reflejó en un nivel regular 41% y respecto a impacto que nos trajo la pandemia COVID – 19 resultó estar en un nivel alto 47,5%; se concluye entonces la importancia de implementar estrategias que disminuyan el estrés del personal dentro y fuera del entorno laboral, y de esta manera brindar una atención cálida y segura a los pacientes.

Lauracio, C.; Lauracio, T. (2020) Síndrome de Burnout y desempeño laboral en el personal de salud esta investigación se realizó con una muestra de 21 personas entre médicos, odontólogos, enfermeras, obstetras, biólogos, trabajadores sociales y no profesionales como técnicos de enfermería del Centro de salud Vallecito I-3, Puno – Perú, tuvo como objetivo identificar la presencia del síndrome de Burnout en las dimensiones: agotamiento emocional,

despersonalización, realización personal; identificar el nivel de desempeño en las escalas: calidad técnica, capacitación, productividad y aptitudes, y establecer, si hay relación entre las 2 variables., esta investigación es descriptiva, correlacional, a las personas seleccionadas se les aplicaron 2 instrumentos de evaluación: el cuestionario de Maslach Burnout Inventory (MBI) que consta de 22 enunciados donde se relacionan los sentimientos y pensamientos con el trabajo y el segundo instrumento un cuestionario de autoevaluación del desempeño laboral con 21 ítems con respuestas dicotómicas. La investigación realizada encuentra una correlación no significativa ($r=0,063$) entre el síndrome de Burnout y el desempeño laboral del personal de salud, la medición del síndrome de Burnout está en nivel medio (7.09) en una escala de 1 a 10 y el desempeño laboral del personal es alto 35,71 en una escala de 0 a 40.

Así mismo, en el año 2019 en Lima, Perú, Siu, J. L., realizó una investigación llamada: Relación entre las habilidades blandas y el desempeño docente en la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Norbert Wiener; estableciendo como objetivo principal, evidenciar la relación entre las habilidades blandas y desempeño docente, de tal manera que dichas habilidades se conviertan en un factor fundamental en los procesos de selección, capacitación y en el perfil de los docentes universitarios. Se administraron 2 rubricas de evaluación a 79 docentes de los programas de maestría de la Escuela de posgrados de la Universidad; la primera rubrica estaba basada en las habilidades blandas en función al cumplimiento, claridad y asertividad del docente y la segunda evaluaba el desempeño del docente en una sesión de enseñanza - aprendizaje, lo que permitió establecer una correlación positiva media entre las habilidades blandas y el desempeño docente en la Escuela de Posgrado con una correlación de $Rho=0.688$, lo que significa que a mayor nivel de habilidades blandas se evidencia un mayor desempeño docente.

Por otro lado, en los antecedentes nacionales en el año 2020 en Bogotá, Borja Marroquín, J.C.; Benavidez Jiménez F. Investigaron sobre: Caracterización del desarrollo de habilidades blandas de estudiantes de enfermería para el empoderamiento hospitalario en Seguridad del Paciente para esto se llevó a cabo un estudio de caso que incluyó la realización de entrevistas semi-estructuradas para 2 docentes y grupos focales para 51 estudiantes de cuarto año del programa de pregrado de enfermería y tuvo como objetivo caracterizar el proceso de desarrollo de habilidades blandas en un programa de pregrado de enfermería en una Universidad colombiana; y se encontró que el desarrollo de habilidades blandas en el ser humano trasciende el ámbito académico y se alimenta de las experiencias vividas en las prácticas académicas y el ejercicio profesional; teniendo en cuenta la alta prevalencia de eventos adversos en las instituciones de salud, es fundamental el fortalecimiento de habilidades no técnicas en el profesional de enfermería impactando de manera positiva en la calidad y la seguridad de la atención prestada.

Conceptos y Referente Teórico:

- Habilidades esenciales
- Desarrollo personal y profesional
- Talento Humano
- Burnout
- Liderazgo
- Cultura organizacional
- Clima Organizacional

Habilidades esenciales:

Es importante resaltar que el concepto “Habilidades esenciales” es reciente y surge de la necesidad de fortalecer las competencias personales de los trabajadores ya que trabajar solo en las competencias técnicas, no es suficiente para mantener empleados motivados y fidelizados a las organizaciones, lo que hace que sus procesos se vuelvan difíciles de consolidar.

Habilidades esenciales son aquellas que habilitan para seguir aprendiendo; son transversales ya que no pertenecen a ninguna disciplina específica, posibilitan la integración de aprendizajes, permiten dar respuesta de forma más apropiada a situaciones que plantea la vida en todos sus ámbitos y están presentes en todo proceso de aprendizaje. (Asociación Fe y Alegría del Perú, 2022, p.17)

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que los trabajadores y empleadores de cualquier institución, procuren fortalecer este tipo de habilidades a fin de promover y lograr el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, tales como: “Habilidades socioemocionales, funciones ejecutivas, lectura, escritura, pensamiento lógico, resolución de problemas, pensamiento crítico y pensamiento creativo. Todas ellas aportan al desarrollo de competencias propuestas por el currículo nacional de la educación básica (CNEB)” (Asociación Fe y Alegría del Perú, 2022, p.17).

En este caso, se elegirán algunas habilidades esenciales de las mencionadas anteriormente, con la finalidad de disminuir la exigencia y por ende el cansancio laboral al que se pueden enfrentar los trabajadores. A continuación, se definirán dichas habilidades:

Habilidades socioemocionales: Luna (Como se citó en Asociación Fe y Alegría del Peru, 2022) afirma que:

Habilidades socioemocionales: Son todas las herramientas que las personas van a poner en práctica para conocer, comprender y controlar sus emociones con la finalidad de tener relaciones satisfactorias con su entorno y con ellas mismas. Estas herramientas permitirán a las personas desenvolverse de manera positiva en todas las dimensiones de su vida.

El propósito de esta habilidad es que las personas puedan tener mayor gestión emocional, permitiendo con esto, mejorar sus relaciones intra e interpersonales; evitando conflictos que puedan generar algún malestar en diferentes esferas de su vida.

Leer: “implica decodificar un conjunto de grafías y realizar una buena pronunciación (...) comprender aquello que se lee; es decir, de ser capaz de interpretar lo que aporta el texto y reconstruir el significado global del mismo” (Asociación Fe y Alegría del Perú, 2022, p.49). La lectura tiene finalidades académicas, de desarrollo personal o incluso, de diversión; en todo caso se requiere tener y fortalecer la comprensión lectora a fin de interpretar adecuadamente los textos para que sea un proceso gratificante, que aporte al funcionamiento de la vida personal y laboral.

Escribir: “Es una competencia comunicativa que se desarrolla en situaciones concretas y con propósitos claros que pueden ser para relacionarse con otro, expresar ideas o sentimientos, crear, informar, investigar o aprender” (Asociación Fe y Alegría del Perú, 2022, p.70). Esta es una competencia importante para el personal estratégico de cualquier institución, ya que permite mantener comunicación asertiva en cuanto a la evolución de sus labores y el cumplimiento de objetivos estratégicos, aún en situaciones difíciles.

Pensamiento lógico: Ventura (Como se citó en Asociación Fe y Alegría del Perú, 2022) afirma: “Es el pensamiento que, utilizando procesos mentales, permite relacionar y jerarquizar conceptos, encadenar proposiciones para, a partir de ellas, construir conclusiones o juicios, es

decir, organizar, procesar, transformar y crear información”; Esta habilidad, es posiblemente una de las más importantes para el desarrollo de funciones en un puesto de trabajo, pues de esta manera los colaboradores deben procurar actuar basados en la razón, en los estudios comprobados y evitar tomar decisiones basados en la emoción del momento o en la intuición, la cual puede estar influenciada por el estado anímico o situaciones específicas personales que pueden nublar el juicio.

Resolución de problemas: Mesías (Como se citó en Asociación Fe y Alegría del Perú, 2022) afirma que la resolución de problemas se entiende como:

La capacidad para enfrentarse hábilmente a las situaciones difíciles o conflictivas, la cual requiere analizar la situación o información desde una amplia variedad de fuentes, considerar todos los aspectos del tema, pensar divergentemente, hacer juicios, encontrar respuestas alternativas pertinentes, oportunas y elaborar planes de acción realizables y efectivos.

Es decir, se trata de enfrentarse de una manera hábil a situaciones de alta complejidad buscando alternativas que permita solucionar un problema o situación difícil, sea de índole personal o laboral, pero que genere una solución efectiva.

Funciones ejecutivas: Lezak (Como se citó en Asociación Fe y Alegría del Peru, 2022) define “Las funciones ejecutivas (FE) como aquellas capacidades para formular metas, planificar procesos y estrategias, ejecutar planes y aptitudes para llevarlas de manera eficaz” Partiendo de esta definición, se puede enfatizar en la importancia que tienen las funciones ejecutivas para el diario vivir, esto permite mejorar la capacidad que tienen los seres humanos para afrontar y adaptarse a situaciones nuevas, estableciendo planes de acción y metas, flexibilidad o capacidad autorregulación.

El número exacto de funciones ejecutivas puede variar según las diferentes teorías y modelos psicológicos. Sin embargo, comúnmente se reconocen entre siete y diez funciones ejecutivas principales. Aquí hay una lista de las funciones ejecutivas más frecuentemente mencionadas:

1. Planificación y Organización
2. Iniciación de Tareas
3. Flexibilidad Cognitiva
4. Memoria de Trabajo
5. Control Inhibitorio (o Inhibición)
6. Control Emocional
7. Monitoreo y Autoevaluación
8. Toma de Decisiones
9. Solución de Problemas
10. Mantener la Atención y Concentración

En resumen, aunque la lista puede variar, estas diez funciones ejecutivas son las más ampliamente reconocidas en la literatura psicológica y neurocientífica. Algunas teorías pueden agrupar o subdividir estas funciones, pero en general, la comprensión de las funciones ejecutivas abarca estas áreas clave.

Pensamiento crítico: Bezanilla (Como se citó en Asociación Fe y Alegría del Peru, 2022) afirma que: “El pensamiento crítico implica comprender, evaluar y resolver; es decir, contempla procesos de autoevaluación, que permiten el pensar sobre el pensamiento (...) y asegurar que se lleguen a plantear soluciones, contando con el fundamento suficiente”. Como se menciona en la definición, esta habilidad permite contemplar un panorama más amplio de

cualquier situación, pues significa que las personas deben utilizar su potencial para inicialmente comprender las problemáticas, seguidamente evaluar diferentes soluciones que permitan tener una visión clara de lo que se necesita y, por último, elegir la solución más viable para su área o equipo de trabajo. El desarrollo de esta habilidad permite que las personas puedan mejorar su capacidad de resolución de conflictos en el diario vivir, no solo a nivel laboral, sino también en su vida personal, pues se adquiere la capacidad de visibilizar diferentes perspectivas en una situación o dificultad específica.

Pensamiento creativo: se define como: “Aquel que se utiliza en la creación o modificación de algo, introduciendo novedades, es decir, la producción de nuevas ideas para desarrollar o modificar algo existente” (Waisburd, 2009, p. 3). Es decir, esta competencia permite llegar a procesos de innovación y actualización de objetos, procesos y tratamientos, permitiendo la adaptación a tendencias o respuesta a necesidades identificadas a fin de solucionar problemas o estandarizar nuevas formas de hacer las cosas.

Es de resaltar que las habilidades esenciales también se conocen como “competencias” y éstas hacen referencia a ciertas destrezas sociales, emocionales e interpersonales que pueden impactar de manera positiva o negativa en la vida de todas las personas, según el nivel de desarrollo que se tenga de las mismas, es por esto que este proyecto cobra importancia ya que se pretende que el personal asistencial fortalezca estas habilidades esenciales a fin de mejorar su calidad de vida personal y laboral.

Teniendo en cuenta que ya se ha definido el concepto de habilidades blandas, es fundamental complementar con el concepto de “competencia”.

Spencer y Spencer (como se citó en Alles, 2002) plantean que las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

Con base en lo anterior, se entiende que las competencias están ligadas a la conducta individual y, por ende, al desarrollo de funciones que están directamente relacionadas con la toma de decisiones, lo cual permite que el talento humano procure ejecutar sus funciones de manera adecuada y eficiente en su área de trabajo.

Teniendo claro que se tiene como propósito brindar estrategias y herramientas para fortalecer competencias personales o “Habilidades esenciales”, es necesario resaltar que, con este proyecto, los colaboradores podrían enfrentar de mejor manera los desafíos del día a día del entorno laboral. Además, esto contribuye a una mayor satisfacción laboral, dando como resultado un desempeño más eficiente y un entorno de trabajo más armonioso. Según Alles Martha (2002) “Competencia, hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.79). Por lo tanto, estas competencias no solo impactan en el cumplimiento del objetivo de los cargos, sino también en el ambiente laboral, fomentando relaciones interpersonales positivas.

Desarrollo personal y profesional:

Continuando con el desarrollo de este proyecto, se hablará del desarrollo personal y profesional entendiendo que cada uno tiene definiciones diferentes, pero sus objetivos suelen verse relacionados. A continuación, se realizará una breve definición de ambos conceptos. “El Desarrollo Personal y Profesional es el “proceso que, mediante el conocimiento de sí mismo, conduce a una optimización de las potencialidades y a un aumento de las capacidades, orientado

a un objetivo deseado”” (Chappaz, 2015, p.42). Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se puede inferir que tanto el desarrollo personal, como el profesional, busca potencializar las habilidades de cada individuo, con el ánimo de llegar a una meta; es importante resaltar que para el desarrollo personal las metas no siempre están ligadas con el profesional, allí los logros pueden ser materiales, familiares, espirituales y emocionales.

Tal como se describió anteriormente, el desarrollo profesional está directamente relacionado con el personal, por lo tanto, se requiere fortalecer y potencializar las competencias personales y profesionales de los colaboradores de cualquier organización a fin de que éstos puedan plantear, ejecutar y lograr objetivos a corto, mediano y largo plazo, impactando positivamente el desarrollo de actividades en las instituciones, el cumplimiento de objetivos estratégicos y a su vez, generando sentido de autorrealización en las personas involucradas.

Talento Humano:

Es de resaltar que el área de talento humano juega un papel importante en la gestión del recurso humano necesario y apto para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Según Chiavenato, Idalberto (2009):

“La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas-es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización- es un aspecto crucial en la competitividad organizacional” (p. 100).

Reconociendo la importancia que tienen los trabajadores que conforman las organizaciones para el logro de los objetivos estratégicos, se deben visibilizar, reconocer y

capacitar como los actores más importantes que permiten el crecimiento y desarrollo de las empresas.

Burnout:

Ahora bien, es importante hablar acerca del síndrome de burnout, pues es factor clave en el desarrollo de esta investigación y para esto, es necesario conocer el significado, con la finalidad de comprender la relevancia que tiene en los colaboradores y cómo afecta su salud mental.

Se define como: “El síndrome de Burnout (SB) o también conocido como síndrome de desgaste profesional, síndrome de sobrecarga emocional, síndrome del quemado o síndrome de fatiga en el trabajo” (Morales y Hidalgo, 2015, p. 2). Teniendo en cuenta lo anterior se puede interpretar que este síndrome va ligado directamente a una sobrecarga emocional y laboral, afecta generalmente a personas que tienen muchas funciones laborales, largas jornadas de trabajo o exposición frecuente a situaciones de sobrecarga emocional, lo anterior puede causar dolencias físicas y emocionales que impactan negativamente en la calidad de vida de las personas y por ende, en el desarrollo de sus funciones diarias en el lugar de trabajo.

La Organización Mundial de la Salud [OMS]. (Como se citó en Morales y Hidalgo, 2015) lo declaró “Como un factor de riesgo laboral, debido a su capacidad para afectar la calidad de vida, salud mental e incluso hasta poner en riesgo la vida del individuo que lo sufre”. Cabe mencionar que el personal asistencial de un hospital tiene diferentes demandas laborales que se describieron en la descripción del problema, pues estos trabajadores deben estar a disposición del paciente en todo momento y el foco principal de su trabajo es realizar el proceso de atención al paciente de una forma humanizada.

Retomando a lo declarado por la OMS, se ha identificado que el estrés laboral puede afectar la salud mental, la calidad de vida y la dinámica de trabajo de los colaboradores, por ende, en proceso de atención del paciente. Es por esto por lo que el personal de la salud debe tener algunas competencias en un nivel alto, tales como: Tolerancia a la frustración, empatía, comunicación asertiva, vocación de servicio, entre otras habilidades. Lo anterior, se puede fortalecer a través de talleres, charlas, lecturas y capacitaciones a fin de disminuir el riesgo psicosocial y mejorar su calidad de vida, el ambiente laboral y el proceso de atención al paciente.

Abordar el burnout desde esta investigación, permitirá que los colaboradores puedan identificar diferentes factores que pueden causar el cansancio laboral y la forma de prevenirlos o mitigarlos, pues en caso de que el trabajador presente síntomas de agotamiento mental, laboral y/o emocional sin intervención alguna sea por parte del individuo o de la institución, se estaría poniendo en riesgo la vida de los pacientes, ya que debido a este agotamiento puede que sus funciones no realicen de manera adecuada, así mismo también se verá afectado de manera emocional y mental, lo que puede causar un desinterés o falta de atención en el desarrollo de sus funciones y aumentar los errores en el proceso de atención afectando negativamente al paciente y su familia.

Así mismo, es necesario resaltar que la alta demanda o estrés laboral, puede generar diferentes problemáticas en la salud mental. Según la (OMS, 2018):

Las exigencias intrínsecas del trabajo, la propensión individual y la mala organización del trabajo contribuyen a aumentar el estrés de los trabajadores de la salud (...) El estrés laboral prolongado puede causar agotamiento, fatiga crónica, absentismo, elevado

movimiento de personal, menor satisfacción de los pacientes y aumento de los errores de diagnóstico y tratamiento. [OBJ]

Tal como se mencionó a lo largo del documento, el personal de la salud se enfrenta a diferentes situaciones que si no se manejan de manera adecuada tanto por parte del colaborador, como de la institución puede generar altos niveles de riesgo psicosocial que, en caso de no intervenir adecuadamente durante un periodo de tiempo significativo, puede causar síntomas que afectan la calidad de vida de las personas y por ende, el desarrollo de sus funciones en el lugar de trabajo, lo que podría causar errores graves en el proceso de atención al paciente, mal ambiente laboral, desinterés en el trabajo y rotación del personal.

Así las cosas y teniendo en cuenta lo desarrollado en el documento, es necesario implementar estrategias que mitiguen el cansancio laboral y el riesgo psicosocial, permitiendo a su vez, el desarrollo de habilidades esenciales o competencias personales que permitan mejorar la calidad de vida en el trabajo tomando decisiones acertadas tanto en el desarrollo de funciones, como en el relacionamiento con pacientes, familiares y compañeros de trabajo.

Por otro lado, intervenir el cansancio laboral del personal toma relevancia frente a lo anteriormente expuesto, específicamente del síndrome de burnout ya que las personas que presentan éste, tienden a mostrar síntomas que pueden impactar negativamente en el desarrollo de tareas diarias; Bährer-Kohler (como se citó en Marín, 2017), “La respuesta sintomática es similar a la depresión, produce malestares físicos diversos, así como disminución en la motivación e involucramiento en el trabajo” (párr. 1).

Liderazgo:

Sin duda, el estilo de liderazgo que se tiene al interior de las organizaciones impacta en la cultura y clima organizacional por los hábitos y costumbres que se promueven desde los líderes, también influye en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores por la forma en la que se gestionan las personas, la manera en la que se realizan ejercicios de retroalimentación, capacitación y acompañamiento, a su vez, la capacidad para detectar y gestionar las necesidades del personal; Simón Sinek, quien es un orador y motivador inglés, refiere; “El liderazgo genuinamente humano protege a una organización de las rivalidades internas que pueden destruir una cultura” (Sinek, 2015, p.18). En este sentido, se entiende que el estilo de liderazgo centrado en las personas logra preservar a una organización de comportamientos internos que pueden afectar la cultura, es decir, al mirarlo de una manera inversa, el liderazgo también puede ayudar a fortalecer y mejorar tanto la cultura, como el clima organizacional de una institución ya sea grande o pequeña, impactando positivamente en la calidad de vida laboral de los trabajadores y minimizando la fatiga o cansancio laboral.

El liderazgo lo podría tener cualquier individuo independientemente de su rol en una organización, pues se ha visto que las personas pueden influir en otras por su manera de ser, su comportamiento, personalidad, su forma de ver la vida, entre otros; es así como una persona que hace parte de un equipo de trabajo puede animar a sus compañeros a realizar grandes logros, como también puede influir en no hacerlo, en no entregar, en no crear, ni dar un poco más en cada objetivo que se traza y por ello, es importante desarrollar habilidades esenciales en los grupos de trabajo, tales como: Trabajo en equipo, actitudes compasivas, humanización en la atención, comunicación asertiva, entre otros.

En todo caso, el cumplimiento de los objetivos organizacionales deben garantizar una seguridad psicológica en los grupos de trabajo, donde el error sea parte del aprendizaje colectivo, las ideas se puedan aportar y desarrollar en grupo, el compañerismo se ejerza en el día a día sin afectar los procesos asistenciales y esto se logra a través de los líderes de las organizaciones, tal como Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) afirman en su libro de comportamiento organizacional: “Definimos el liderazgo como el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización” (p.492). Es por esto que la persona que tiene un rol oficial y visible en la organización debe esforzarse por influir positivamente en su equipo de trabajo y a la vez inspirar al resto de la organización para lograr el alcance de objetivos planteados de una manera positiva.

Lo anterior, resalta la importancia de que cada persona independientemente de su rol en la organización se encargue de mejorar sus capacidades y destrezas para promover un ambiente de trabajo seguro y agradable, también es importante identificar las personas más influyentes en los equipos de trabajo para así contar con un aliado y fomentar el alcance de metas y objetivos organizacionales sin perder la armonía o el buen ambiente laboral.

Por otro lado, Ivancevich et al. (2006) refieren que “Hay tres variables importantes con las que tiene que lidiar cada líder: 1) las personas a quienes va a dirigir, 2) la tarea que efectúan dichas personas y 3) el ambiente en el que se encuentran ellas y su labor” (p.492). Es decir, cada líder se enfrenta a situaciones diferentes y estas situaciones están determinadas por personas, tareas o circunstancias; esto exige al líder tener la capacidad de adaptarse a las mismas y generar estrategias que den soluciones efectivas en beneficio de la empresa y de los equipos de trabajo.

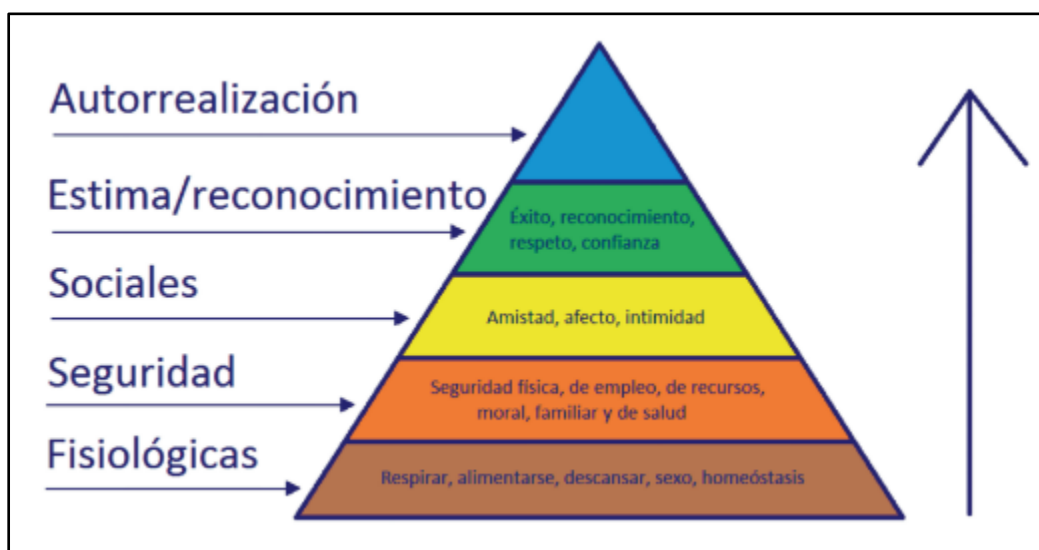
Es así como cada líder debe preocuparse por conocer su equipo de trabajo e identificar las diferentes destrezas y habilidades de estos, así como los aspectos por mejorar que le permita potenciar a cada persona, generando fidelización del personal hacia la empresa e impactando positivamente en cultura y clima organizacional, lo anterior muy ligado a la corriente “psicología humanista”.

Para poder mencionar la importancia de la psicología humanista dentro de una organización, será necesario hablar de uno de los aportes más importantes de Abraham Maslow quien fue un psicólogo estadounidense, conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista con su estudio de la motivación humana y la pirámide o jerarquía de las necesidades.

Maslow expuso su pirámide de las necesidades como lo muestra la siguiente imagen:

Imagen 1

Pirámide de las necesidades de Maslow.



Nota. La imagen muestra un modelo de cinco etapas divididas en necesidades de motivación y necesidades de crecimiento. Fuente: ¿Por qué Maslow? (2018).

En congruencia con la imagen anterior. Sánchez afirma: “Maslow plantea que en la base de su pirámide deben estar las necesidades fisiológicas. Después, sucesivamente y en forma ascendente, las necesidades de seguridad, aceptación social, autoestima y, finalmente, de autorrealización.” (2018, prr.9) Teniendo en cuenta la jerarquía de las necesidades y relacionándolo directamente con las organizaciones, se resalta la importancia de que cada institución se encargue de desarrollar la psicología humanista al interior de las organizaciones a través del liderazgo, de talleres que potencien habilidades esenciales para la vida y el trabajo.

La primera escala “Necesidades fisiológicas y básicas” se cumple en los colaboradores al asegurar un pago oportuno, seguro y digno de su trabajo que le permita al colaborador suplir las necesidades básicas propias y de las personas que dependan de éste, también promoviendo estilos de vida saludable y espacios de descanso apropiados que le permitan responder de manera adecuada en aspectos de vida personales, familiares y laborales.

En la segunda escala de la jerarquía, se encuentra “Necesidad de seguridad” entendiendo que la participación de la psicología humanista en las organizaciones debe ser el propender porque cada uno de sus colaboradores, se sientan seguros en su lugar de trabajo desde una estructura física, hasta un ambiente laboral, lo cual se logrará adecuadamente en un lugar de trabajo donde se promueva el desarrollo de habilidades personales y profesionales independientemente del rol en la organización, entendiendo que cada persona logra una gran influencia en los grupos de trabajo.

En el tercer nivel “Necesidades sociales”, es muy importante que las organizaciones se interesen en que sus colaboradores se puedan comunicar de manera adecuada, generando así un

ambiente de compañerismo y de solidaridad que le permita al colaborador contar con una red de compañeros y amigos que, en caso de necesitarlos, pueda contar con ellos.

En el cuarto nivel “Necesidad de autoestima” se visualizan algunas palabras clave, tales como: Reconocimiento, confianza, respeto y éxito. Todas son muy importantes generarlas y obtenerlas al interior de una organización, se resalta que los líderes tienen un rol y una responsabilidad significativa en ello, ya que el reconocer el trabajo y avances del personal incentiva a la mejora continua, también promover espacios que generen autoconocimiento y autogestión en desarrollo de habilidades blandas o esenciales para la vida.

En la psicología humanista se entiende al colaborador o a la persona en una posición holista, es decir, como un ser integral que tiene capacidades para desarrollar ciertas actividades, para relacionarse con su entorno, desempeñarse en áreas específicas y fortalecer sus capacidades en diferentes ciclos de la vida, pero también un ser que tiene necesidades por suplir, por ejemplo, de que se le reconozca o se reafirme cierta destreza en la que se desempeña, se le guíe de manera personal y profesional a fin de que se sienta valorado y satisfecho, contribuyendo de manera positiva a la institución, al grupo de trabajo, al paciente y su familia.

Finalmente, la última escala de la pirámide de jerarquía de necesidades, encontramos: “Necesidad de autorrealización” según Rodolfo (2018) “se refiere a la necesidad de crecimiento y de descubrimiento personal que está presente a lo largo de la vida de una persona”. (p. 10), al interior de cada organización, esto se logra a través de los líderes quienes se encargarán de estimular el crecimiento personal y/o profesional en sus equipos de trabajo, lo anterior por medio de:

- Talleres enfocados a la salud mental.

- Talleres o charlas enfocadas al desarrollo de competencias específicas: técnicas y personales.
- Desarrollo de planes de carrera, generando apoyo en procesos de formación profesional
- Intervenciones de manejo de grupos.
- Ejercicios de retroalimentación positiva enfocadas en el ser, identificando fortalezas, aspectos por mejorar y planes de acción que permita la potencialización de perfiles.
- Estímulo para generar ideas y desarrollar las mismas, entre otros.
- Participación en actividades de formación a personal nuevo.

Lo anterior, le permite al colaborador explorar sobre conocimientos diferentes a los que le exige su cargo, lo cual le hará entender al personal que la organización está interesada en que se proyecten a mediano o largo plazo en sus vidas laborales y personales, lo que a fin de cuentas se verá reflejado en los mismos proyectos organizacionales que los colaboradores pueden implementar y ejecutar al interior de la misma organización que los apoya.

Cultura organizacional:

A continuación, se puntualizará en el tema relacionado con la cultura organizacional, que Ivancevich et al. (2006) mencionan que “La cultura organizacional es lo que los empleados perciben, y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas” (p. 41). En otras palabras, la cultura es un factor intangible pero muy importante en las organizaciones ya que según lo que los trabajadores de una organización evoquen de la misma, se generarán ciertos comportamientos que influirán en los resultados esperados por la alta dirección y estará relacionado con hábitos, costumbres, principios y valores que se fomenten desde la alta dirección a través de la declaración de la plataforma estratégica, los objetivos estratégicos y las capacitaciones que se imparten en los diferentes escenarios o instancias de mejoramiento.

En este punto es impórtate resaltar que una cultura no se debe imponer, es decir, el hecho de que los lideres quieran generar cierta cultura en sus empleados, no será suficiente con solo establecerla en su plataforma estratégica ni en sus valores corporativos ya que, al imponer una cultura, se puede generar cierta resistencia de sus empleados al percibir que la empresa quiere vender una imagen externa que no se vive de forma interna.

Es así como una cultura organizacional fuerte se logra a través de los lideres cuando ellos mismos generan comportamientos compartidos con los colaboradores que puede llegar a convertirse en cultura, aumentando así la posibilidad de que ellos repliquen estos mismos patrones con sus compañeros y clientes, creando y evolucionando una cultura organizacional fuerte y positiva; allí se retoma la importancia de promover el desarrollo de habilidades esenciales para la vida.

Clima organizacional:

Para concluir, el clima organizacional se verá influenciado por lo que se han mencionado hasta el momento: liderazgo, enfoque de psicología humanista y cultura organizacional, ya que si estos aspectos están alineados y se logran percibir en la organización por los colaboradores, las personas estarán en un clima organizacional adecuado que tiene congruencia con los valores corporativos y personales de cada individuo y como se mencionó en la teoría de Maslow, buscar satisfacer estas necesidades de los colaboradores generará un bienestar laboral adecuado y un clima laboral saludable.

Ivancevich et al. (2006) afirman que el clima organizacional es un “Conjunto de propiedades del ambiente laboral, que los empleados perciben de manera directa o indirecta y se considera una de las principales fuerzas que influye en su comportamiento” (p.630). Por tanto, este

concepto se relaciona con el de cultura organizacional al ser un factor intangible pero esencial en las empresas, ya que según la percepción de los empleados se establecerán ciertos comportamientos de estos, todo estará mediado por los líderes con los que cuenta cada equipo.

Finalmente, se destaca la importancia de trabajar en habilidades esenciales, iniciando por el equipo de liderazgo de la institución a fin replicara hábitos que más adelante, se convertirán en cultura organizacional, impactando de manera positiva el clima organizacional y, por ende, generando calidad de vida en el trabajo para el personal de S.E.S. Hospital Universitario de Caldas; trabajar en estas habilidades impactará también en el proceso de atención clínica con el paciente y su familia.

Propuesta Teórica para la solución del problema:

Teniendo en cuenta los teóricos mencionados anteriormente y basados en la importancia de abordar el talento humano en salud desde la psicología humanista, se considera oportuno abordar la pregunta problema a través los teóricos: Abraham Maslow y Martha Alles.

Se hará énfasis inicialmente de la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow que, si bien no habla de “Habilidades blandas o esenciales” de manera explícita en sus escritos, estas teorías resaltan la importancia de las habilidades interpersonales y aspectos emocionales que son determinantes en lo que llamaremos de ahora en adelante “Habilidades esenciales”.

Así las cosas, Maslow se centró en dos escalas importantes la autorrealización y el potencial humano; estos aspectos involucran habilidades como la comunicación efectiva, la empatía, el liderazgo y la cooperación, lo cual también se vuelve importante al momento de abordar habilidades esenciales e impacta positivamente en ambiente y carga laboral del personal de salud

ya que a través de estas competencias, se estaría promoviendo el trabajo en equipo, la motivación de los trabajadores, el desarrollo personal y profesional.

Por ejemplo, en su obra *Eupsychian Management: A Journal* (1965), Maslow habla sobre la importancia de un ambiente laboral que fomente la autoexpresión, la creatividad y las relaciones humanas positivas, todos componentes esenciales de las habilidades blandas "La administración eu-psíquica se basa en la premisa de que los trabajadores son personas que quieren hacer un buen trabajo, y si se les da la oportunidad, lo harán" (Maslow, 1965, p. 39).

Por otro lado, Martha Alles, en su obra *Desempeño por Competencias* (2002) profundiza en el concepto de competencias como un conjunto de habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para el desempeño efectivo en el entorno laboral.

Alles plantea que las competencias no solo se refieren a conocimientos técnicos, sino también a habilidades interpersonales y emocionales que permiten a los colaboradores adaptarse y responder de manera efectiva a las demandas ya sea laborales o personales. Con base en esto, estas competencias son esenciales para que el personal asistencial pueda alcanzar un desempeño óptimo y garantizar una adecuada atención a los pacientes que requiera de sus servicios, promoviendo un buen ambiente laboral, fortaleciendo la cultura organizacional y mitigando niveles de estrés, cansancio o riesgos psicosociales, además una mayor adaptación y sentido de pertenencia a S.E.S Hospital Universitario de Caldas.

Según Alles Martha (2002) "Competencia, hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo" (p.79).

Basados en lo anteriormente descrito, se concluye que contar con un gimnasio de habilidades esenciales en S.E.S. Hospital Universitario de Caldas, invitará a los colaboradores

que pertenecen a las unidades cerradas de la institución a realizar un buen trabajo, brindando espacios que les permita desarrollar competencias personales, espacios de creatividad, expresión y construcción de relaciones de trabajo sanas, lo cual impactará positivamente en la dinámica del trabajo reduciendo carga y cansancio laboral.

Metodología:

El estudio seguirá un enfoque mixto, según Cedeño, Maldonado y Vizcaíno (2023) “El enfoque mixto se identifica por la combinación explícita de técnicas y métodos tanto cuantitativos como cualitativos en el diseño y ejecución de la investigación. Esto puede manifestarse en la recopilación de datos de diferentes naturalezas, como encuestas y entrevistas, o en la utilización de herramientas analíticas que abarcan tanto el análisis estadístico como la interpretación cualitativa combinando elementos cuantitativos y cualitativos” (p. 9728 – 9729). La parte cuantitativa permitirá analizar los datos de las mediciones de cansancio laboral realizadas previamente, mientras que la parte cualitativa se enfocará en la interpretación de estas mediciones para identificar las habilidades esenciales que requieren fortalecimiento.

De acuerdo con la pregunta establecida “*¿Cómo desarrollar las habilidades esenciales en el personal asistencial de las unidades cerradas de SES Hospital Universitario de Caldas, para intervenir las demandas asociadas al cansancio laboral?*” y en relación con los objetivos planteados, es necesario revisar y analizar los resultados de las diferentes mediciones que el Hospital haya realizado en los últimos 2 años asociados al cansancio laboral, tales como: Batería de riesgo psicosocial, indicadores de Rotación y de Motivación, Satisfacción y Percepción del Cliente Interno.

La investigación es de tipo aplicada, ya que busca desarrollar estrategias específicas para fortalecer habilidades esenciales en el personal asistencial de las unidades cerradas de SES Hospital Universitario de Caldas, con el fin de mitigar las demandas asociadas al cansancio laboral.

El estudio se desarrollará en las siguientes fases:

1. *Revisar los resultados de las mediciones asociadas al cansancio laboral desarrolladas por S.E.S. Hospital Universitario de Caldas.*

- **Descripción:** Con el propósito de aprovechar las diferentes mediciones que el hospital tiene en relación con el cansancio, carga y estrés laboral, se hará revisión de documentos, diagnósticos e indicadores que muestren el detalle de las diferentes mediciones que ha realizado la institución con el propósito de tener un panorama general a través de la creación de un documento resumen llamado “*Análisis de información asociada al cansancio laboral de SES HUC*” que permita complementar el proyecto, se tendrá en cuenta:
 - Batería de riesgo psicosocial.
 - Medición de Burnout.

2. *Identificar las habilidades esenciales a intervenir, a raíz de la revisión de resultados de mediciones asociadas al cansancio laboral.*

- **Descripción:** Teniendo en cuenta el análisis realizado de las mediciones que se asocian con el cansancio, carga y estrés laboral, se establecerán las habilidades esenciales que se deben fortalecer en el personal que puedan contribuir de manera positiva a los resultados encontrados.

3. Formular estrategias para el fortalecimiento de las habilidades esenciales del personal de las unidades cerradas de S.E.S. Hospital Universitario de Caldas

- **Descripción:** De acuerdo con la información recopilada se diseñará un programa que permita el fortalecimiento de habilidades esenciales en el personal de SES Hospital Universitario de Caldas alineados con la plataforma estratégica y el cual se realizará a través de estrategias y herramientas específicas, tales como: Espacio físico, talleres guiados, ejercicios online, rutinas de descanso, juegos lúdicos, sesiones de relajación, entre otros; enfocados en habilidades como la resiliencia, el manejo del estrés y la comunicación efectiva, orientados específicamente a las demandas de las unidades cerradas.

Se empleará el análisis de documentos como único instrumento de recolección de información. Este análisis permitirá estudiar los datos cuantitativos y cualitativos de las mediciones previas, proporcionando una base para identificar y priorizar las habilidades a desarrollar.

El análisis de los datos se realizará mediante técnicas cuantitativas para interpretar los niveles y patrones de cansancio laboral. Además, se llevará a cabo un análisis cualitativo a partir de los datos recolectados, enfocado en identificar las habilidades clave que requieren fortalecimiento para reducir el cansancio y mejorar el desempeño del personal.

Resultados:

Estudio realizado en el Municipio de Manizales del departamento de Caldas. Se tomó como fuente principal Medición de batería de riesgo psicosocial, realizado en el año 2022 y encuesta de Burnout del 2024, con el propósito de identificar las habilidades esenciales a

fortalecer en el personal de SES Hospital Universitario de Caldas, de acuerdo con los resultados de las mediciones relacionadas con cansancio laboral.

1. Revisión de resultados de las mediciones asociadas al cansancio laboral desarrolladas por S.E.S. Hospital Universitario de Caldas.

Resultados medición de riesgo psicosocial intralaboral y extralaboral - 2022

En el año 2022, SES Hospital Universitario de Caldas realizó medición de riesgo psicosocial a través de un ente externo y en el que se involucró a un total de 700 colaboradores que representaban diferentes áreas, servicios, géneros, edades, cargos, entre otros.

El informe categoriza a través de “dominios” las categorías que se analizan en el instrumento y que cobran relevancia en el análisis de resultados, pues las preguntas realizadas en el cuestionario se ven reflejadas en éstas:

Condiciones intralaborales

- **Demandas del trabajo:** Se refieren a las exigencias que el trabajo impone al individuo; Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo.
- **Control sobre el trabajo:** Posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización:
 - La iniciativa y autonomía
 - El uso y el desarrollo de habilidades y conocimientos
 - La participación y manejo del cambio
 - La claridad de rol
 - La capacitación

- **Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo:** El liderazgo alude a un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores, cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área.
El concepto de relaciones sociales en el trabajo indica la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contactos, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo, el apoyo social y los aspectos emocionales.
- **Recompensa:** Este término trata de la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales. Este dominio comprende diversos tipos de retribución:
 - La financiera (compensación económica por el trabajo),
 - De estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo)
 - De posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo.

Condiciones extralaborales

- Tiempo fuera del trabajo
- Relaciones familiares
- Comunicación y relaciones interpersonales
- Situación económica del grupo familiar
- Características de la vivienda y de su entorno
- Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo
- Desplazamiento vivienda - trabajo – vivienda

El significado de estos dominios y dimensiones se podrán consultar con más detalle en el informe de batería de riesgo psicosocial, realizado en el año 2022.

Tabla 2

Porcentaje personas evaluadas por nivel de riesgo.

5.1. PORCENTAJE PERSONAS EVALUADAS POR NIVEL DE RIESGO

PORCENTAJE DE PERSONAS EVALUADAS EN CADA NIVEL DE RIESGO				
	NIVEL DE RIESGO	INTRALABORAL	EXTRALABORAL	TOTAL
	Sin riesgo o riesgo despreciable	19,2%	30,5%	21,3%
	Riesgo bajo	16,5%	18,6%	18,1%
	Riesgo medio	17,6%	19,3%	17,4%
	Riesgo alto	19,6%	15,3%	16,3%
	Riesgo muy alto	27,2%	16,3%	26,9%
	TOTAL encuestas aplicadas	100,0%	100,0%	100,0%

Nota. Datos tomados del resultado de medición de riesgo psicosocial intralaboral y extralaboral SES HUC (2022).

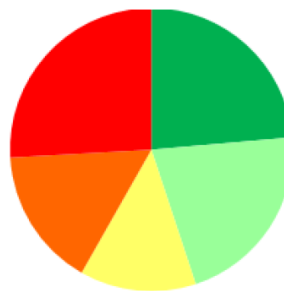
Para efectos de este documento se hará énfasis en las condiciones intralaborales de las unidades asistenciales del hospital, pero inicialmente se revisarán los resultados generales de la medición a fin de conocer el panorama general en relación con los riesgos laborales internos o externos, que puedan generar un impacto en la vida de los colaboradores y, por ende, en el desempeño de estos.

Tabla 3

Porcentaje de personas por síntomas de estrés

5.2. PORCENTAJE DE PERSONAS POR SINTOMAS DE ESTRÉS

	Nivel de síntomas de estrés	Porcentaje de personas
	Muy bajo	23,6%
	Bajo	21,3%
	Medio	13,3%
	Alto	15,9%
	Muy alto	25,9%
	Invalido	0,0%
	TOTAL	100,0%



Nota. Datos tomados del resultado de medición de riesgo psicosocial intralaboral y extralaboral SES HUC (2022).

De acuerdo con la tabla anterior, se puede evidenciar que del total de la población (700 colaboradores) que participó en la medición de riesgo psicosocial, el 42% de los colaboradores (294) presentan síntomas de estrés con resultados entre riesgo alto y muy alto, el cual resulta ser un porcentaje importante para la institución y 407 personas (58%) se ubican entre “Muy bajo” y “Medio”.

Teniendo en cuenta este panorama, se hará énfasis en las unidades cerradas del hospital a fin de identificar los resultados de estas unidades, lo cual puede contribuir al desarrollo del proyecto “Habilidades esenciales en el personal de salud”; Se resaltarán en color rojo los resultados iguales o superiores a 60% (alto y muy alto).

Con el propósito de analizar los resultados relacionados por medio de las tablas obtenidas de la medición de riesgo psicosocial, se decidió realizar un mapa de calor con los dominios y dimensiones que puntuaron igual o superior al 60% que se consideran como riesgos altos y muy altos, lo anterior, a fin de identificar las competencias o habilidades que se deben fortalecer en los equipos de acuerdo con las necesidades identificadas.

La siguiente tabla (*Mapa de calor: riesgos iguales o superiores al 60% (alto y muy alto) en la medición de batería de riesgo psicosocial – 2022*) permitirá realizar un comparativo entre las unidades cerradas (cinco servicios) y las dimensiones que puntuaron entre alto y muy alto:

Tabla 3

Mapa de calor: Riesgos iguales o superiores al 60% (alto y muy alto) en la medición de batería de Riesgo Psicosocial – 2022.

MAPA DE CALOR: RIESGOS IGUALES O SUPERIORES AL 60% (ALTO Y MUY ALTO) EN LA MEDICIÓN DE BATERÍA DE RIESGO PSICOSOCIAL - 2022						
DOMINIO	DIMENSIÓN	UCI	UCIN	NEONATOS	GINECOBSTETRICIA	QUIROFANO
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES	Características de liderazgo	X	X	X		
	Relaciones sociales en el trabajo	X		X		
	Retroalimentación del desempeño	X				
	Relación con los colaboradores					
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	Claridad del rol					
	Capacitación					
	Participación y manejo del cambio			X		
	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos					
	Control y autonomía sobre el trabajo	X	X		X	X
DEMANDAS	Demandas ambientales y de esfuerzo físico	X		X	X	X
	Nivel de responsabilidad del cargo					
	Consistencia del rol					
	Demandas emocionales	X	X	X	X	X
	Demandas de jornada de trabajo	X	X	X	X	X
	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	X	X		X	
	Demandas cuantitativas	X	X	X	X	X
	Demandas de carga mental	X	X	X	X	X
RECOMPENSAS	Reconocimiento y recompensas	X	X			
	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza					

En los riesgos psicosociales intralaborales, encontramos 4 dominios y 19 dimensiones y se concluye lo siguiente:

- **Unidad de cuidados intensivos (UCI):** Presenta resultados iguales o superiores al 60% en 11 dimensiones, es decir, en el 58% de la totalidad.

- **Unidad de Cuidados intermedios (UCIN) y Neonatos:** Presentan resultados iguales o superiores al 60% en 8 dimensiones, es decir, en el 42% de la totalidad, aunque se diferencian en algunos dominios y dimensiones afectadas.
- **Unidades de Quirófano y Ginecobstetricia:** Presentan resultados iguales o superiores al 60% en 6 (32%) y 7 (37%) dimensiones en este mismo orden.

Por otro lado, las dimensiones más afectadas en riesgo psicosocial y que se repiten en estos servicios, son:

- **Características de liderazgo:** Afectando al 60% de los servicios analizados; UCI, UCIN, NEONATOS
 - **Indicador de riesgo:** La gestión que realiza el jefe presenta dificultades en la planificación asignación del trabajo, la consecución del resultado o la solución de los problemas. El jefe inmediato tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, también para estimular y pedir la participación de sus colaboradores.
- **Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral:** Afectando al 60% de los servicios analizados: UCI, UCIN y Ginecobstetricia
 - **Indicador de riesgo:** Las altas demandas de tiempo y esfuerzo del trabajador afectan negativamente la vida personal y familiar del trabajador.
- **Control y autonomía del trabajo:** Afectando al 80% de los servicios analizados, el 20% restante corresponde a Neonatos
 - **Indicador de riesgo:** El margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo es restringido o inexistente. El margen de decisión y autonomía sobre la organización de los tiempos laborales restringidos o inexistentes.

- **Demandas ambientales y de esfuerzo físico:** Afectando al 80% de los servicios analizados, el 20% restante corresponde a UCIN.
 - **Indicador de riesgo:** Implica un esfuerzo físico o adaptativo que genera importante molestia como fatiga o preocupación, o que afecta negativamente el desempeño del trabajador.
- **Demandas “Emocionales”, de “Jornada de trabajo”, “Cuantitativas” y de “Carga Mental”:** Afectando al 100% de los servicios analizados.
 - **Indicador de riesgo (Emocionales):** El individuo se expone a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo, lo cual incrementa la probabilidad de transferencia (hacia el trabajador) de los estados emocionales negativos de usuarios o público.

 El individuo se expone en sus trabajos situaciones emocionalmente devastadoras (pobreza extrema, violencia, desastres, amenaza a su integridad o la integridad de otros, contacto directo con heridos o muertos, etc.).

 El individuo debe ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos durante la ejecución de su labor.
 - **Indicador de riesgo (Jornada de trabajo):** Se trabaja en turnos nocturnos, con jornadas conformadas o jornadas prolongadas o sin pausas claramente establecidas, o se trabaja durante días previstos para el descanso.
 - **Indicador de riesgo (Cuantitativas):** El tiempo del que se dispone para ejecutar el trabajo es insuficiente para atender el volumen de tareas asignadas, por lo tanto, se requiere trabajar a un ritmo muy rápido (bajo presión de tiempo) limitar en

número y duración de las pausas o trabajar tiempo adicional a la jornada para cumplir con los resultados esperados.

- **Indicador de riesgo (Carga Mental):** La tarea exige un importante esfuerzo en memoria, atención o concentración sobre estímulos o información detallada o que puede provenir de diversas fuentes.

La información es excesiva, compleja o detallada, para realizar el trabajo, o debe utilizarse de manera simultánea o bajo presión de tiempo.

En relación con lo anterior se asociarán textualmente algunas de las recomendaciones realizadas por el agente externo que realizó la medición de riesgo psicosocial y que se relacionan con el proyecto del gimnasio de habilidades esenciales:

- Del dominio **LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES**, específicamente características del liderazgo, se sugiere:
 - Fortalecimiento de inteligencia emocional y relaciones interpersonales
 - Desarrollo de planes y campañas de apoyo social percibido
- Del dominio **CONTROL SOBRE EL TRABAJO**, específicamente claridad del rol se sugiere:
 - Revisión e implementación de actividades y planes de intervención de adaptación al cambio desde el sistema de seguridad y salud en el trabajo
- Del dominio **DEMANDAS DEL TRABAJO**, específicamente claridad del rol se sugiere:
 - Fortalecimiento a la inteligencia emocional y estrategias de afrontamiento

- Capacitación y sensibilización de preparación de realización de turnos y fortalecimiento de la estrategia SESaludable y actividades encaminadas a la compensación del trabajador.
- Tiempo fuera del trabajo, planes de administración de tiempo de descanso y ocio
- Manejo del estrés y estrategias de afrontamiento

Análisis de encuesta caracterización del síndrome de desgaste profesional 2024 (burnout)

Para la aplicación de la encuesta se tuvo en cuenta una muestra representativa (por el método de estimación de la media) de la base de datos suministrada por el área de Talento Humano con corte a febrero de 2024, de un total de 805 colaboradores asistenciales, se calculó un tamaño muestral de 134, que representa un nivel de confianza superior al 95% y un margen de error de $< 3\%$.

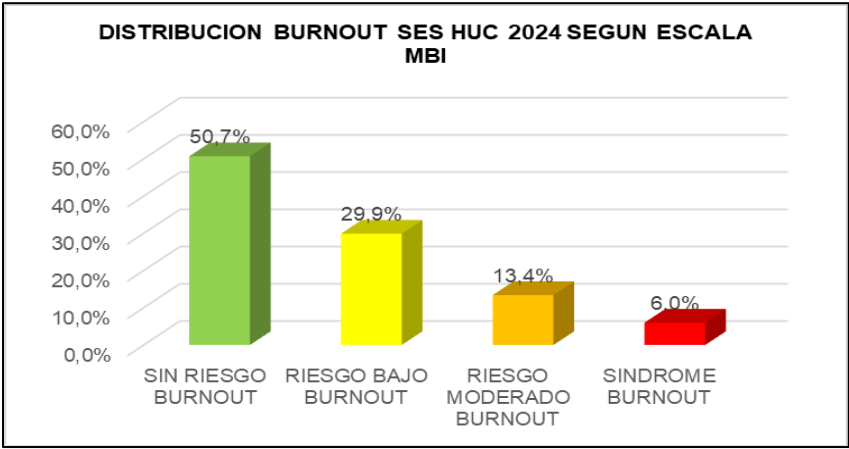
Se utilizó un método aleatorio simple y la distribución del número de encuestados se procuró que fuera proporcional a la participación de cada rol en las áreas asistenciales

Aspectos específicos estadísticos:

La prevalencia del síndrome de Burnout fue 6.0% (siendo un poco mayor que el sondeo de 2020, en que se ubicó en 2.8%); Una de las posibles razones para esta diferencia, puede relacionarse con el gran apoyo al personal asistencial durante la pandemia en 2020, donde se destinó por parte de la institución, una serie de recursos adicionales en lo económico, logístico, elementos de protección personal, refuerzo del talento humano y en equipos/dispositivos, que contrarrestaron de alguna manera dicha situación. Por su parte, para 2024 se está viviendo una crisis del sector salud, en cuanto a incertidumbre normativa, política, financiera, que inciden en gran parte en las condiciones laborales.

Tabla 4

Distribución Burnout SES HUC 2024 según escala MBI



Nota. Datos obtenidos de Encuesta sobre caracterización del síndrome de desgaste profesional SES HUC (2024).

Tabla 5

Distribución de casos de Burnout por tipo de riesgo, SES HUC – 2024

Nota. Datos obtenidos de Encuesta sobre caracterización del síndrome de desgaste profesional SES HUC (2024).

Los 8 casos encontrados con diagnóstico de Burnout se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 6

Desagregación e identificación de casos de Burnout, SES HUC - 2024

CASOS CON 3 SUBESCALAS VALOR ALTO	
8	Síndrome Burnout 6,0%
CASOS CON 2 SUBESCALAS VALOR ALTO	
18	Riesgo moderado/alto Burnout: 13,4%
CASOS CON 1 SUBESCALA VALOR ALTO	
40	Riesgo bajo Burnout: 29,9%
CASOS SIN SUBESCALAS VALOR ALTO	
68	Sin riesgo Burnout: 50,7%

Casos Burnout	Género	Servicio	Profesión	Años laborados	Generación
1	Femenino	Hospitalización Gral	Auxiliar Enfermería	6 a 10	Y
2	LGTBI+	Perioperatoria	Auxiliar Enfermería	1 a 5	Z
3	Femenino	Cuidados continuos	Auxiliar Enfermería	6 a 10	Y
4	Masculino	Cuidados continuos	Auxiliar Enfermería	1 a 5	Z
5	Femenino	Cuidado crítico	Profesional Enfermería	1 a 5	Z
6	LGTBI+	Urgencias	Profesional Enfermería	1 a 5	Z
7	Masculino	Cuidado crítico	Profesional Enfermería	1 a 5	Z
8	Femenino	Perioperatoria	Profesional Enfermería	1 a 5	Z

Nota. Datos obtenidos de Encuesta sobre caracterización del síndrome de desgaste profesional SES HUC (2024).

Así las cosas, podemos deducir que el perfil predominante del síndrome de Burnout Institucional es personal de Enfermería de género femenino, que labora especialmente en las unidades de cuidados continuos, perioperatoria o cuidado crítico, perteneciente a la generación Z y que lleva entre 1 y 5 años laborando en la Institución.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que el gimnasio de habilidades esenciales esté enfocado en trabajar competencias no técnicas que permitan mejorar la calidad de vida en el trabajo, el ambiente laboral, la adaptación, el sentido de pertenencia y proceso de atención al usuario, así como mitigar los niveles de estrés, cansancio y riesgos psicosociales, de igual manera, estas habilidades deberán estar alineadas con la plataforma estratégica y el modelo de atención del hospital.

2. Identificación de habilidades esenciales a intervenir, a raíz de la revisión de resultados de mediciones asociadas al cansancio laboral.

Teniendo en cuenta lo detectado a través del análisis de las encuestas realizadas, SES Hospital Universitario de Caldas debe fortalecer las siguientes competencias no técnicas en el personal, a través del Gimnasio de Habilidades Esenciales, la institución conceptualiza cada competencia asociada a su propio entorno hospitalario de acuerdo con lo declarado en la plataforma estratégica, así:

- **Comunicación efectiva (Comunicación que sana):** Es la capacidad de transmitir y recibir información de manera clara, empática y oportuna, fortaleciendo el vínculo entre colaboradores, pacientes y sus familias. En SES, esta competencia permite que cada palabra y acción refuerce la confianza, facilite el entendimiento y contribuya a la experiencia de del paciente.
- **Inteligencia emocional (Empatía en acción):** Es la habilidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y las de los demás en entornos de alta exigencia asistencial. En SES esta competencia fomenta relaciones basadas en el respeto y atención integral a las necesidades emocionales de compañero de trabajo y de los pacientes.
- **Trabajo en equipo y colaboración (Fuerza en la unidad):** Es la capacidad de construir relaciones de cooperación y confianza entre diferentes disciplinas, enfocándose en metas comunes para garantizar la excelencia en el proceso de atención. En SES, esta competencia refuerza un ambiente donde el respeto, la comunicación y la sinergia impulsan resultados superiores.
- **Manejo del estrés y resiliencia (Equilibrio que cuida):** Es la capacidad para gestionar la presión laboral y sobreponerse a los desafíos diarios, preservando el bienestar personal y profesional. En SES, esta competencia transforma el cansancio en aprendizaje y contribuye a un ambiente laboral saludable y sostenible.
- **Resolución de conflictos (Dialogo que construye):** Es la habilidad para abordar desacuerdos de manera respetuosa y constructiva, logrando soluciones que fortalecen las relaciones y el entorno de trabajo. En SES, esta competencia asegura que cada conflicto sea una oportunidad para el crecimiento y la mejora del equipo.

- **Liderazgo (Inspirar para cuidar):** Es la capacidad de guiar, motivar y empoderar a los equipos para alcanzar metas compartidas, priorizando siempre el bienestar humano. En SES, el liderazgo se ejerce con compasión, compromiso y el propósito de transformar positivamente la experiencia de cuidado.
- **Pensamiento crítico y toma de decisiones (Razón con propósito):** Es la habilidad para analizar situaciones complejas, evaluar alternativas y tomar decisiones fundamentadas en el mejor interés del paciente y el equipo. En SES, esta competencia combina el conocimiento técnico con un enfoque ético y humano, asegurando soluciones efectivas y responsables.
- **Atención centrada en el paciente (Cuidado con sentido):** Es la capacidad de diseñar y brindar servicios donde se consideran las necesidades, valores y preferencias individuales de los pacientes y sus familias. En SES, esta competencia es la esencia de nuestro propósito, garantizando un cuidado personalizado, respetuoso y transformador.

3. Formulación de estrategias para el fortalecimiento de las habilidades esenciales en el personal de las unidades cerradas de S.E.S. Hospital Universitario de Caldas.

A partir de la revisión de las mediciones previas de cansancio laboral y en concordancia con las necesidades del personal, se identificaron las habilidades esenciales a trabajar en el gimnasio.

Actividades y estrategias de entrenamiento

- **Talleres prácticos:** Crear talleres regulares en el gimnasio de habilidades centrados en cada competencia, utilizando ejercicios dinámicos y participativos (juegos de rol, simulaciones, actividades en equipo).

- **Entrenamiento basado en casos:** Desarrollar sesiones en las que el personal pueda trabajar en casos prácticos o simulados que reflejen situaciones reales de sus labores, lo cual permite que puedan aplicar técnicas de comunicación, manejo de conflictos y estrategias de resiliencia en un entorno controlado.
- **Mindfulness y técnicas de relajación:** Incorporar prácticas de mindfulness y respiración que ayuden al personal a reducir el estrés, mejorar su enfoque y promover la calma durante situaciones críticas.
- **Entrenamiento en comunicación:** Crear sesiones enfocadas en técnicas de comunicación asertiva, que promuevan el respeto y la empatía en el entorno laboral, reduciendo conflictos y fortaleciendo el trabajo en equipo.

Será necesario contar con mecanismos que permitan el seguimiento

- **Feedback:** Incluir en el proceso de retroalimentación y desarrollo, algún ítem para que el personal pueda brindar observaciones constructivas sobre las mejoras en las habilidades de los participantes.
- **Encuesta de percepción:** Incluir estas habilidades esenciales, en la encuesta de percepción del personal que se desarrolla para el plan de incentivos CALIDOSSES.
- **Evaluación de Impacto:** Realizar una evaluación del impacto a través de encuestas de satisfacción laboral y mediciones del cansancio laboral a lo largo del tiempo para observar si las estrategias han contribuido a una reducción en los niveles de agotamiento y a una mejora en el ambiente de trabajo.

Discusión

Los resultados obtenidos en las mediciones asociadas al cansancio laboral en las unidades cerradas de SES Hospital Universitario de Caldas, indican altos niveles de riesgo psicosocial en dimensiones tales como: liderazgo, control sobre el trabajo y también en relación con las demandas emocionales, lo cual coincide con lo señalado por la OMS (2018) quienes advierten que el estrés laboral prolongado en el sector salud puede llegar a generar agotamiento, ausentismo y errores en el proceso de atención al paciente afectando así a pacientes, familiares y a los mismos colaboradores, destacando la urgencia de implementar estrategias integrales que permitan mitigar estos impactos.

De igual manera, desde la perspectiva teórica consultada, los hallazgos coinciden con los postulados de la jerarquía de necesidades de Maslow (como se citó en Sánchez, 2018) quien establece que la seguridad, la pertenencia y la autorrealización son esenciales para la satisfacción y el desempeño laboral. Así las cosas, las limitaciones en la autonomía laboral y la falta de claridad de roles observadas en los datos analizados dificultan que los colaboradores puedan satisfacer estas necesidades, impactando negativamente su motivación y sentido de propósito. En este contexto, el gimnasio de habilidades esenciales se convierte en una herramienta clave para promover un entorno donde se priorice tanto el desarrollo personal como profesional, permitiendo a los colaboradores avanzar hacia los niveles superiores de la pirámide de Maslow.

Por otro lado, la falta de claridad de roles y la autonomía restringida identificadas en el análisis coinciden con lo señalado por Lauracio y Lauracio (2020), quienes en su estudio sobre el burnout y el desempeño laboral en el personal de salud, identificaron que cuando los colaboradores con mayor rango ejercen un liderazgo deficiente y una carga laboral alta, contribuyen significativa y negativamente a la fatiga emocional y a la despersonalización del trabajo, de las personas que están a su cargo.

Así mismo, el modelo de competencias de Martha Alles (2002) refuerza la importancia de desarrollar habilidades no técnicas como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y la resiliencia como parte de un desempeño exitoso en el ámbito laboral; estas competencias no solo son necesarias para enfrentar las demandas emocionales y cognitivas propias de los entornos asistenciales, sino que también fomentan un desempeño más seguro y humanizado en el proceso de atención, es así como el fortalecimiento de estas habilidades podrían reducir significativamente el estrés y mejorar tanto la interacción entre compañeros y también con pacientes y familiares.

Lo anterior, se alinean con los estudios de Camones Baldeón (2022) donde evidenciaron que un manejo deficiente de las habilidades blandas (que se han llamado en el desarrollo de este trabajo “Habilidades esenciales”), en el personal de enfermería impacta de manera negativa en la calidad de vida de la misma, al no tener herramientas suficientes que le permita enfrentar de manera positiva, momentos de alto estrés y la adaptación a nuevas situaciones, las cuales se presentan de manera frecuente y consistente en el proceso de atención en salud. Es por esto por lo que el Gimnasio de Habilidades esenciales simboliza una oportunidad para fortalecer estas competencias, mejorar la calidad de vida en el trabajo y, por ende, mejorar el proceso de atención.

Por otra parte, los datos analizados sobre el síndrome de burnout evidencian un incremento en su prevalencia, afectando especialmente al personal de enfermería, lo cual se relaciona con los hallazgos identificados por Sanclemente Zambrano y Vera Párraga (2023), quienes también identificaron que la falta de liderazgo efectivo y el manejo inadecuado del tiempo aumentan la carga laboral en el equipo de trabajo y, por ende, también los desmotivan.

Así las cosas, es relevante intervenir los factores de riesgo psicosocial mediante un enfoque integral, entonces, el gimnasio de habilidades esenciales no solo responde a las necesidades detectadas en las mediciones, sino que también se alinea con las teorías de Maslow y Alles, proporcionando un modelo estratégico para mejorar el bienestar laboral y la calidad en el proceso de atención.

Conclusiones

- Las condiciones intralaborales en las unidades cerradas del hospital presentan un alto nivel de riesgo psicosocial, especialmente en dominios como demandas emocionales, liderazgo y control sobre el trabajo y estas dimensiones impactan significativamente en el cansancio laboral y en la calidad de vida del personal asistencial.
- El síndrome de burnout, aunque no generalizado, muestra una tendencia alta en comparación con mediciones anteriores, lo que evidencia la necesidad de acciones más estructuradas para prevenir su avance y mitigar sus consecuencias.
- Las 8 habilidades esenciales identificadas y definidas por la institución (Comunicación efectiva, Inteligencia emocional, Trabajo en equipo y colaboración, Manejo del estrés y resiliencia, Resolución de conflictos, Liderazgo, Pensamiento crítico y toma de decisiones y Atención centrada en el paciente) son fundamentales para intervenir los factores de riesgo psicosocial y mejorar el desempeño del personal en un entorno altamente demandante.
- El gimnasio de habilidades esenciales propuesto no solo responde a las necesidades detectadas, sino que se alinea con la plataforma estratégica del hospital, fomentando un entorno laboral saludable, así como un impacto positivo en la experiencia del paciente.

Recomendaciones

- Diseñar e implementar el Gimnasio de Habilidades Esenciales con actividades que incluyan talleres prácticos, sesiones de coaching y ejercicios de relajación enfocados en las competencias establecidas, las cuales están orientadas a disminuir el impacto de las demandas laborales en el personal y a mejorar la experiencia tanto de los colaboradores, como de los pacientes y su familia como consecuencia.
- Fortalecer los programas de formación para los líderes del hospital, especialmente de las unidades cerradas y enfocarse en las habilidades esenciales de liderazgo, comunicación efectiva, inteligencia emocional, trabajo en equipo, entre otros.
- Incluir actividades de bienestar laboral en el modelo de empresas familiarmente responsables (efr) que fomenten el manejo del estrés, tales como pausas activas, espacios de descanso adecuados y campañas de sensibilización sobre autocuidado y equilibrio vida, trabajo, familia.
- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las estrategias implementadas y ajustar las acciones necesarias que permitan fortalecer las habilidades esenciales del personal y mitigar el cansancio laboral de los mismos.
- Tener en cuenta la siguiente propuesta para la implementación del Gimnasio de Habilidades Esenciales de la siguiente manera, abordando cada competencia establecida a lo largo de este documento:

Tabla 7:

Estrategia para el desarrollo de habilidades blandas asociadas al cansancio laboral.

HABILIDAD ESENCIAL	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
Comunicación efectiva (Comunicación que Sana)	Talleres de comunicación asertiva y escucha activa	Capacitación en técnicas de comunicación en salud, simulaciones de atención con rol play, Coaching en comunicación no verbal	Área de Gestión Humana, subproceso de Formación y Desarrollo, Líderes y Coordinadores	Espacios físicos para el desarrollo de actividades, Material didáctico, tiempo del personal, recursos financieros	2 horas por sesión, grupos de máximo 20 personas y mínimo 10
Inteligencia emocional (Empatía en acción)	Programa de autoconocimiento y gestión emocional	Talleres de manejo emocional en situaciones críticas, Ejercicios de mindfulness y regulación emocional, creación de círculos o red de apoyo entre colaboradores.	Área de Gestión Humana, subproceso de psicología organizacional, Líderes y Coordinadores	Espacios físicos para meditación, material audiovisual, guías de ejercicios prácticos	2 horas por sesión, grupos de máximo 20 personas y mínimo 10
Trabajo en equipo y colaboración (Fuerza en la unidad)	Dinámicas de unión y liderazgo colaborativo	Actividades lúdicas de resolución de problemas en equipo, juegos o retos de trabajo interdisciplinario, espacios de retroalimentación positiva en equipo	Área de Talento Humano, líderes y coordinadores	Espacios físicos para meditación, material para dinámicas, recursos financieros y en tiempo	2 horas por sesión, grupos de máximo 20 personas y mínimo 10
Manejo del estrés y resiliencia (Equilibrio que cuida)	Estrategias de autocuidado y prevención del agotamiento,	Desarrollo de pausas activas y además, sesiones de relajación guiada, jornadas de sensibilización del síndrome de burnout, promoción de espacios de desconexión laboral y fomento de actividades extralaborales (arte, música, ejercicio)	Área de Talento Humano, Seguridad y Salud en el Trabajo, líderes y coordinadores	Espacios físicos para el desarrollo de actividades, convenios institucionales de arte, música o ejercicio, Material informativo	2 horas por sesión, grupos de máximo 20 personas y mínimo 10
Resolución de conflictos (Dialogo que contribuye)	Sensibilización en meditación y conversaciones que se dan en el sector salud	Talleres en técnicas de resolución de conflictos, Rol Play de situaciones difíciles con pacientes, familiares y compañeros de trabajo.	Área de Talento Humano, líderes y coordinadores	Casos prácticos - assessmentcenter, recursos humanos, tiempo y financiero	1,5 horas por sesión, grupos de máximo 20 personas y mínimo 10

Liderazgo (Inspirar para cuidar)	Formación en liderazgo humanizado y gestión de equipos	Continuar con desarrollo de escuela de liderazgo, con actividades que involucren al resto de personal, sesión enfocada al personal asistencial, espacios de mentoría a líderes y coordinadores	Dirección y Gerencia, área de Talento Humano y líderes y coordinadores	Espacios de formación, material de tips liderazgo en el sector salud, facilitadores	3 horas por sesión, grupos de máximo 40 personas y mínimo 10
Pensamiento crítico y toma de decisiones (Razón con propósito)	Talleres de análisis de problemas y toma de decisiones	Espacios de pensamiento lógico y resolución de problemas grupal, rol play en toma de decisiones, discusión de casos reales y lecciones aprendidas	Área de Talento Humano, Seguridad del paciente, líderes y coordinadores de área	Casos de estudio, guías metodológicas, recurso humano y financiero	1 hora por sesión, grupos de máximo 20 personas y mínimo 10
Atención centrada en el paciente (Cuidado con sentido)	Estrategia de humanización en la atención	Ser "paciente por un día" en un juego de roles a fin de obtener conclusiones significativas de la experiencia, Capacitación en humanización, desarrollo y despliegue de protocolos del "Buen trato", seguimiento a la experiencia del paciente	Área de Talento Humano, Experiencia del paciente, Seguridad del paciente y calidad	Encuestas de satisfacción o recomendabilidad, gestión documental, recursos humanos, tiempo y financiero	5 horas por sesión, grupos de máximo 20 personas y mínimo 10

Referencias bibliográficas

Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Argentina. Ediciones Granica S.A. [Desempeño por competencias: Evaluacion de 360o - Martha Alicia Alles - Google Libros](#)

Bezanilla, M., Lesak, M.D., Luna, C., Mesías, R. & Ventura, F. (2022). Asociación Fe y Alegría. *Desarrollo de habilidades esenciales: Una respuesta para el aprendizaje postpandemia*. Perú. Primera edición. Archivo digital. [Desarrollo de Habilidades Escenciales.pdf - Google Drive](#)

Borja Marroquín, J. C. & Benavidez Jiménez F (2020). *Caracterización del desarrollo de habilidades blandas de estudiantes de Enfermería para el empoderamiento hospitalario en Seguridad del Paciente*. [Tesis de disertación, Universidad el Bosque]. Archivo digital. https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/4086/Borja.Marroquin_Juan_Carlos_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bustamante Tafur, M. (2024). *Propuesta de programa de habilidades blandas para el mejoramiento del rendimiento laboral en los colaboradores del Call Center Konecta*. [Tesis de Maestría, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Académico. https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2297/1/TIC_AP98D.pdf

Camones Baldeón, Y. Y.; Carhuas de la Cruz, W. K. & Zeballos Yali, L. P. (2022). *Manejo de las habilidades blandas frente al impacto de la pandemia COVID-19 en el personal de enfermería – Hospital Regional Hermilio Valdizán, 2021*. [Tesis Universitaria, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].

Castillo Torres, R. M. (2023). *Habilidades blandas predictoras de la calidad del cuidado en personal de enfermería de quirófano de un hospital de Milagro, 2022*. [Tesis Universitaria, Universidad Cesar Vallejo]. Archivo digital.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/105893/Castillo_TRM-SD.pdf?sequence=1

Cedeño Cedeño , R. J., Maldonado Palacios, I. A. & Vizcaíno Zúñiga, P. I., (2023).

Metodología de la investigación científica: guía práctica. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), pp. 9723-9762.

Chappaz, M. A. (2016). *La motivación en el desarrollo personal y profesional* 2015. [Tesis Doctoral, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.]. Archivo digital. [1502-1002_ChappazMA.pdf](#)

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Novena edición.

Gallego Zapata, L. & Tenjo Correa, M (2024). *Encuesta sobre caracterización del síndrome de desgaste profesional*. Respos

González García, A. L. & Rodas Gallego, M. A. (2021). *Declaración de la plataforma estratégica*. *Servicios Especiales de Salud*. Repositorio institucional HUC SES, 8 – 12. Archivo digital.

Ivancevich, J; Konopaske, R. & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Lauracio, C. & Lauracio, T. (2020). *Síndrome de burnout y desempeño laboral en el personal de salud*. Revista innova educación, 2(4), 543-554. Archivo digital. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8054554.pdf>

Marín Tejeda, M. (2017). *Prevención de burnout y fatiga por compasión: evaluación de una intervención grupal*. Revista Journal of Behavior, Health & Social Issues, 9(2), 117-123.

Maslow, A. (1965). *Eupsychian Management: A Journal*. New York: Richard Irwin and Dorsey Press.

Miranda Cuba, R. M. & Rodríguez Núñez V. A (2023). *Inteligencia emocional y estrés laboral en trabajadores de un call center de Lima Metropolitana en el 2023*. [Tesis Universitaria, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/124548/Miranda_CRM-Rodriguez_NVA-SD.pdf?sequence=1

Molano Martínez, C. A. (2022). *Resultados medición de riesgo psicosocial intralaboral y extralaboral*. Repositorio institucional SES HUC.

Rodulfo, J. (2018). *¿Por qué Maslow?*. Amazon Digital Services LLC - Kdp.

Rodríguez Siu, J. L. (2021). *Relación entre las habilidades blandas y el desempeño docente en la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Norbert Wiener, 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM.

<https://hdl.handle.net/20.500.12672/17114>

Saborío Morales, L. & Hidalgo Murillo, LF. (2015). *Síndrome de Burnout*. Medicina Legal de Costa Rica, 32 (1), 119-124. Archivo digital.

https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152015000100014

Sánchez, E. (2018). *Abraham Maslow, el padre de la psicología humanista*. Archivo digital. <https://lamenteesmaravillosa.com/abraham-maslow-el-padre-de-la-psicologia-humanista/>

Sanclemente Zambrano, A. L. & Vera Párraga, J. J. (2023). *Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral del personal de los subcentros de salud de Calceta*. [Tesis Universitaria, Calceta: ESPAM MFL]. Repositorio académico.

https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2297/1/TIC_AP98D.pdf

Sinek, S. (2015). *Los líderes comen al final*. Barcelona, España: Ediciones Urano S.A

Waisburd, G. (2009). *Pensamiento creativo e innovación*. Revista Digital Universitaria, 10(12), 1-9.