

UNA REVISIÓN DE LAS HABILIDADES SOCIALES EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DE SALUD EN LATINOAMÉRICA

Fernando Manuel Menichelli¹

Milton Estévez²

Martín Andrés Vilche³

Valentín Fontana⁴

Fecha de recepción: 15/05/2025

Fecha de aceptación: 30/06/2025

RESUMEN

Se realizó una revisión de tipo narrativa que busco resolver tres objetivos: 1. A partir de un relevamiento de artículos 2015-2025 describir los desafíos actuales en gestión en organizaciones de salud en Latinoamérica. 2. Identificar artículos que refieran a la importancia de las habilidades blandas en la gestión de organizaciones de salud. 3. Relevar en caso de estar definidas las habilidades blandas requeridas en la gestión de organizaciones de salud. De 30 artículos relevados 13 dieron respuestas a los objetivos. Conclusiones: Los desafíos que atraviesa el sector salud son atravesados por la falta de formación en gestión y habilidades blandas de los gestores. Da cuenta de la importancia que tiene este tipo de competencias a la hora de abordar los problemas que se presentan en gestión en salud. Permitió identificar habilidades blandas o gerenciales que resultan nucleares para el desempeño efectivo de la gestión en el ámbito de salud.

Palabras clave: Habilidades blandas, habilidades gerenciales, gestión en salud, gestión hospitalaria.

¹ Lic en Psicología Universidad Nacional del Mar del Plata (1996). Master en Dirección de Recursos Humanos M.B.A in Human Resources Managemet Programa internacional cooperación académica del Faculty de la Univesrity at Albany State Universiy of New York Universidad del Salvador Buenos Aires- (2000) Dr. en Ciencias de la Administración. Departamento de Ciencias de la Administración UNS (2019) Profesor Asociado en Gestión Humana en las Organizaciones y Administración de Personal. Correo electrónico: fmenichelli@uns.edu.ar. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9442-3140>

² Técnico Superior en Administración con Orientación al Marketing Instituto Superior Juan XXIII Estudiante de la Lic en Psicología Facultad de Psicología UNISAL. Correo electrónico: miltoncasbas95@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9064-1591>

³ Médico Ayudante "B" Departamento de Ciencias de la Salud UNS. Correo electrónico: martinvilche99@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6484-2243>

⁴ Tecnicatura Universitaria en Acompañante Terapéutico Cs de la Salud UNS Lic en Psicología Especializando en Psicoterapia Integrativa con Orientación Cognitiva Fundación AIGLE Área de Competencias Laborales Hospital Municipal de Agudos Dr. Leónidas Lucero. Correo electrónico: psi.valentinfontana@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9266-5631>

ABSTRACT

A narrative review was conducted to address three objectives: 1. Based on a survey of articles from 2015-2025, describe current management challenges in healthcare organizations in Latin America. 2. Identify articles that address the importance of soft skills in healthcare organization management. 3. Identify, if applicable, the soft skills required in healthcare organization management. Of the 30 articles reviewed, 13 addressed the objectives. Conclusions: The challenges facing the healthcare sector are driven by a lack of management and soft skills training among managers. This review demonstrates the importance of these types of competencies in addressing problems arising in healthcare management. It allowed for the identification of soft or managerial skills that are essential for effective healthcare management.

Keywords: Soft skills, management skills, healthcare management, hospital management.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de salud albergan una alta responsabilidad al tratar con la vida de seres humanos, por lo tanto, la respuesta debe ser lo más eficiente y eficaz posible. Es por ello que la conducción dentro del contexto de las organizaciones de salud es uno de los aspectos fundamentales para lograr la eficiencia operativa y la calidad de la atención médica. En un entorno donde la demanda de servicios de salud crece constantemente, la habilidad de los jefes para liderar equipos de trabajo, de manera efectiva es primordial para garantizar la prestación de servicios de calidad y el bienestar del personal (McAlearney, 2006).

Es necesario tener en cuenta que, dentro del liderazgo en hospitales, tanto la dimensión emocional, como la motivación del personal, son fundamentales para el rendimiento y la calidad asistencial. Los jefes hospitalarios enfrentan problemas relacionados con el compromiso del personal y el estrés emocional (McAlearney, 2006).

Según McAlearney (2006), entre los principales obstáculos para la gestión en salud se encuentran la burocracia organizacional, la sobrecarga laboral y la falta de tiempo para capacitar a los líderes. La presión por tomar decisiones urgentes y la resistencia al cambio por parte del personal afectan la implementación de estrategias efectivas de liderazgo.

Desde la perspectiva de Figueroa et al (2019) otro aspecto a destacar en la gestión hospitalaria (a partir de ahora GH) es la falta de incentivos, la inadecuada planificación del desempeño, y la ausencia de un sistema que facilite la identificación y desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones sanitarias, lo que

contribuye a la resistencia organizacional. Esto no solo limita la implementación de cambios, sino que también afecta la motivación y el compromiso del personal, especialmente en entornos con alta presión laboral y escasez de recursos.

A su vez, las organizaciones de salud, a menudo, consideran la inversión en el desarrollo del liderazgo como un aspecto secundario, debido a restricciones financieras y operacionales. Por otro lado, se presentan desafíos en relación con la interdisciplina. La convivencia entre médicos, enfermeros y administrativos muchas veces es conflictiva y crea barreras en el desarrollo del liderazgo colaborativo (McAlearney, 2006).

Es importante comprender que los hospitales operan inmersos en el contexto político, social y económico del país en el que se encuentran. En este sentido, su funcionamiento depende en gran medida de los presupuestos, políticas públicas y normativas establecidas por el gobierno. (McAlearney, 2006).

Tomando el ejemplo de algunos hospitales de gestión pública en Argentina, se caracterizan por presentar dificultades por la asignación insuficiente de recursos y personal. Estas limitaciones generan condiciones críticas en muchos centros de salud del país, donde la escasez de insumos, la sobrecarga del personal y la falta de infraestructura adecuada impactan negativamente en la calidad de la atención. Como consecuencia, se observan situaciones extremas en donde los médicos, a causa de la falta de recursos, se ven obligados a priorizar determinados pacientes sobre otros.

Entonces, en la conducción de equipos de trabajo, especialmente en el ámbito hospitalario, el liderazgo adquiere aún más relevancia debido a la alta presión, la necesidad de trabajo en equipo, la toma de decisiones críticas —donde está en juego la vida de los pacientes— y el manejo de escasos recursos (McAlearney, 2006).

A continuación, y teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se presentan las preguntas que estructuran el presente trabajo:

1. ¿Cuáles son los desafíos actuales en gestión de organizaciones de salud en América Latina?
2. ¿Cuál es la importancia de las habilidades blandas en la gestión de organizaciones de salud?
3. ¿Cuáles son las habilidades blandas que relevan los artículos hallados?

De las preguntas anteriores se desprenden los objetivos de la investigación:

1. A partir de un relevamiento de artículos 2015-2025 describir los desafíos actuales en gestión en organizaciones de salud en América Latina.
2. Identificar artículos que refieran a la importancia de las habilidades blandas en la gestión de organizaciones de salud.
3. Relevar en caso de estar definidas las habilidades blandas requeridas en la gestión de organizaciones de salud.

2. DESARROLLO

2.1. Marco metodológico

Para responder a estas preguntas de investigación se realizó una revisión narrativa, que consiste en un tipo de revisión de la literatura, caracterizada por no ser exhaustiva, habitualmente realizada por expertos en un tema, que no declaran la metodología utilizada para buscar y recopilar la evidencia encontrada. Suelen ser de mirada amplia, con un soporte científico variable, la cual es dependiente de los autores (cuya experiencia suele quedar plasmada en el documento). No existen estándares sobre cómo escribir una revisión con esta metodología (Manterola et al., 2023). La revisión sistemática cuantifica y la revisión narrativa explica o contextualiza, aportando un nivel de mayor comprensión al tema de investigación (Bordallo, 2023).

Se realizó un filtrado de artículos de hasta 10 años anteriores al 2025 en Latinoamérica. Para el filtrado de los artículos, se tuvo en cuenta si responden o no a alguna de las preguntas de investigación planteadas. El primer filtro fue el título, país de origen, y año, luego se analizaron los objetivos, metodología, resultados y conclusiones a partir del resumen. Aquellos que pasaban estos filtros, se analizaba el texto completo. Cada artículo fue analizado por dos integrantes del equipo de investigación.

Los criterios de elegibilidad incluyeron aquellos estudios que sean de Latinoamérica, entre 2015 y 2025, y que contengan los términos: habilidades blandas o gerenciales, sector salud, gestión.

Los criterios de inclusión fueron:

- Artículos que se hayan confeccionado en Latinoamérica entre 2015 y 2025.
- Que respondan a alguna de las tres preguntas de investigación.

Por otro lado, se excluyeron los artículos basados en estudios sobre clínicas que brindan servicios muy especializados de salud, como odontología, diagnós-

tico por imágenes, psiquiatría, dermatología, medicina estética, obras sociales y prepagas, entre otras. También se excluyó aquella información que focaliza estrictamente en los desafíos en la gestión en salud producto del COVID 19, debido a que implicó un suceso disruptivo y puntual, que no es representativo de las condiciones habituales en la gestión en salud.

Los buscadores utilizados fueron Pubmed, Scielo, Redalyc, BVS y Google Académico. Se rescataron de la búsqueda 30 artículos, de los cuales 13 cumplieron los criterios de inclusión. De estos: seis artículos responden a la primera pregunta de manera directa y un séptimo que, si bien no es específico de las organizaciones de salud, se incluye dado que aborda el tema de manera más general, brindando un marco más amplio; ocho artículos, dan respuesta de forma directa a la segunda pregunta de investigación y un noveno, aborda el tema sin focalizar en las organizaciones de salud; y siete artículos dan respuesta a la tercera pregunta de forma directa. Es destacable que ninguno de los artículos relevados aborda temas de gestión en salud y habilidades blandas en la República Argentina, lo que muestra una carencia o posibilidad de desarrollarlo con producción científica que ponga las habilidades blandas en la administración de las organizaciones de salud en este país en foco. Una vez identificados los artículos pertinentes, la extracción fue realizada por dos de los autores, clasificando la información según la pregunta de investigación que responde.

2.2. Definiciones operativas

2.2.1. Habilidades blandas

Las habilidades blandas son un término simple para un conjunto complejo de cualidades personales que colaboran a que un individuo sea un miembro que contribuye a cualquier organización. Las habilidades sociales incluyen cualidades personales como actitud positiva, comunicación, planificación y organización, pensamiento crítico, trabajo en equipo, entre otras. (National Soft Skills Association, 2019). Entonces, para los efectos de nuestro trabajo, las habilidades blandas incluyen pero no se limitan a:

- Habilidades interpersonales, que incluyen la comunicación asertiva, la capacidad de negociación, la cooperación y la empatía;
- Habilidades cognitivas, que agrupan la habilidad para la solución de problemas, para la toma de decisiones, el pensamiento crítico, la autoevaluación, el análisis y la comprensión de consecuencias;

- Habilidades para el control emocional o habilidades para el manejo y reconocimiento emocional ante situaciones de estrés y sentimientos intensos.
- Habilidades sociales como el liderazgo, el trabajo en equipo, delegación, etc.

Se toma como sinónimos de habilidades blandas a las habilidades no técnicas, habilidades socioemocionales, competencias blandas, competencias sociales y/o competencias de gestión o gerenciales.

2.2.2. Gestión en salud

Se considera pertinente tomar como definición de Gestión en Salud la planteada en <https://concepto-de-gestion-en-salud-definicion-y-que-es/> (2025). Desde esta perspectiva, la gestión en salud implica la planificación, organización y control de recursos y procesos en el sector salud para lograr objetivos de calidad, eficiencia y acceso a la atención y prestación de los servicios de salud y cómo influye en la calidad de la atención a los pacientes. Se refiere al conjunto de actividades y procesos administrativos y estratégicos que tienen lugar en el ámbito de la atención médica y los servicios de salud. Su objetivo principal es optimizar la utilización de recursos y mejorar la calidad de la atención.

2.2.3. Gestión hospitalaria

Otra definición es la de gestión hospitalaria (a partir de ahora GH), que se centra principalmente en utilizar de forma adecuada y estratégica los recursos disponibles para brindar la mejor calidad de servicio posible, con el fin de cumplir las expectativas y necesidades de los pacientes. Una GH organizada y fortalecida permite solventar de manera eficiente todo tipo de problemas, como crisis o situaciones de gran presión (UNIR Revista, 2023). Según un análisis propio, la GH requiere del proceso administrativo hospitalario para poder brindar una respuesta optimizada a la demanda de necesidades de atención de salud, a través de una adecuada planeación posibilita la toma de decisiones y gestión administrativa de manera eficiente y oportuna.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Habilidades blandas y gestión en salud

Podemos definir como habilidades blandas al conjunto identificable y evaluable de destrezas, si tomamos una definición de la Real Academia Española (2019) habilidad es: capacidad y disposición para algo. Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.

Para Ortega (2016) las habilidades blandas o no cognitivas, son actitudes y prácticas que afectan cómo un individuo enfoca el aprendizaje e interactúa con el mundo que le rodea. Los investigadores y los profesionales utilizan una variedad de términos para describir estos tipos de habilidades: competencias “blandas”, habilidades socioemocionales, habilidades sociales y emocionales, habilidades de carácter o rasgos de personalidad.

El Banco de Desarrollo (2016, como se citó en Espinoza Mina y Gallegos Barzola, 2020) considera que las habilidades socio-emocionales, -también denominadas habilidades blandas, habilidades transferibles- implican un amplio conjunto de habilidades que pueden adquirirse en diversos ambientes (escuela, trabajo, hogar, voluntariado) y son relevantes para cualquier tipo de trabajo.

2.3.2. Gestión en salud

La gestión en salud, se aplica en el sector a través de la planificación estratégica, la asignación de recursos, la coordinación de servicios, la supervisión de procesos y la evaluación de resultados. Estas actividades buscan mejorar la eficiencia y la calidad de la atención.

2.3.3. Gestión hospitalaria (GH)

Según Tapia Avendaño (2020), la GH requiere, de manera constante y dinámica, la implementación de técnicas de gestión estratégicas, como la evaluación presupuestaria, indicadores de calidad, gestión clínica y satisfacción usuaria, todo esto alineado con los objetivos y recursos disponibles.

3. RESULTADOS

Pregunta 1 ¿Cuáles son los desafíos actuales en gestión de organizaciones de salud en América latina?

Para poder comprender la importancia de las habilidades blandas en la gestión de organizaciones de salud en América Latina, es importante en primer lugar conocer y desarrollar los problemas y desafíos que estas organizaciones enfrentan. En primer lugar, a nivel internacional, los sistemas de salud se han convertido en una de las organizaciones más complejas, por lo que es de gran interés para ellas reclutar personas con la capacidad de gestionar y administrar eficientemente a las instituciones de la cual forman parte (Corpancho Carhuaz et al., 2023).

Los avances tecnológicos de los últimos años están acelerando el ritmo de cambios en la forma de realizar las tareas y demandando transformaciones en las habilidades técnicas y blandas necesarias para poder hacer frente a los mismos. Sumado a esto, la globalización ha llevado a un aumento de la competitividad, incluso en las instituciones de salud, que requieren revisar sus modelos de gestión buscando mejorar la calidad con el objetivo de institucionalizar la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos (Gontero y Albornoz, 2019).

La GH enfrenta diversos obstáculos a la hora de ponerse en práctica tales como las limitaciones en políticas y recursos, la falta de formación específica en gestión y la resistencia al cambio organizacional (Tapia Avendaño, 2020). Entre los desafíos que enfrenta específicamente la GH, se destacan la ausencia de herramientas eficaces para la optimización de los recursos, la falta de una cultura organizacional para el desarrollo de habilidades blandas, la rigidez burocrática, las normas fiscales restrictivas, las limitaciones en la gestión del conocimiento (Guiop-Riva et al., 2024) y un ambiente donde los intereses y las prioridades cambian constantemente (Arrieta Vega, 2024), y las fallas en la resolución de estas situaciones repercuten directamente en la calidad del servicio ofrecido a la población, impactando tanto en la satisfacción de los pacientes como en la del personal de salud (Guiop-Riva et al., 2024).

Muchos equipos de GH tienen una formación técnica sólida, y, sin embargo, presentan déficits en las habilidades en conducción de equipos y liderazgo. Esto se debe a que es frecuente a que cargos de gestión estén ocupados por médicos, enfermeros, farmacéuticos u otros profesionales de salud, que no han recibido una capacitación formal en administración, gestión estratégica, ni liderazgo organizacional. Entonces, una de las principales dificultades que enfrenta la gestión hospitalaria, es precisamente el déficit de competencias directivas,

entre quienes lideran los equipos. Esto se ve reflejado en la baja capacidad de adaptación ante situaciones críticas, la falta de alineación entre los objetivos institucionales y los resultados operativos y la escasa implementación de nuevas formas de trabajar (Tapia Avendaño, 2020).

A su vez, las fallas en la capacitación y actualización de los gestores, aunado a la falta de liderazgo efectivo, la carencia de empatía en la atención y un desajuste en el trabajo en equipo puede llevar a tomas de decisiones incorrectas, barreras en la comunicación e ineficiencia en la organización y supervisión de los recursos humanos, afectando la calidad del servicio y la moral del personal (Guiop-Riva et al., 2024; Zavaleta, 2023).

En el enfrentamiento de estas situaciones, los déficits en la formación técnica en gestión y en las habilidades blandas necesarias en la administración en salud llevan a responder a ellas con una indagación excesiva y redundante hacia sus equipos de trabajo para conseguir la información necesaria, o bien actuando con falta de información, centrándose en el futuro a corto plazo, sin considerar las posibles consecuencias a largo plazo. En otros casos, los gestores directamente pueden tener una incapacidad de tomar buenas decisiones debido a la falta de investigación y tendencias perfeccionistas o por tender a resolver problemas utilizando respuestas intuitivas o emocionales. Otra situación que se puede dar por estos déficits es un retraso excesivo en la toma de decisiones por miedo a cometer un error (Arrieta Vega, 2024).

Otro de los desafíos que enfrentan los hospitales y en especial los que poseen estructuras burocráticas y jerárquicas es la resistencia al cambio organizacional. Es decir, una resistencia a las innovaciones o nuevos modelos de trabajo que pueden favorecer la calidad de atención (Tapia Avendaño, 2020).

Todos los problemas, desafíos y obstáculos desarrollados anteriormente están atravesados e influenciados por el contexto gubernamental de la región. Particularmente, en Sudamérica, la realidad actual no favorece las políticas sociales de salud, y muchas de sus instituciones se encuentran en los últimos puestos del ranking en administración de salud. (Richard et al., 2018, como se citó en Carpancho Carhuaz et al., 2023) Parte de esta situación se debe a la mala administración de los presupuestos públicos, un empeoramiento de las políticas de incentivos, desfinanciación, un alto costo de la atención médica, una distribución desigual de los servicios y un bajo nivel de preparación profesional. (ESAN, 2018, como se citó en Carpancho Carhuaz et al., 2023). Además, la poca preparación en temas de administración pública de los gestores del sistema de salud, derivan en gastos innecesarios e ineficientes (Diario Gestión, 2019, como se citó en Cor-

pancho Carhuaz et al., 2023) y en una mala percepción hacia la administración pública, principalmente por los trámites burocráticos y la falta de capacitación del personal del sector (Zavaleta, 2023).

Entonces, las brechas en el desarrollo de habilidades blandas en los administradores de salud llevan a la insuficiente competencia en el desarrollo de políticas y programas de salud pública y la gestión estratégica (Arrieta Vega, 2024) y se requieren programas de capacitación en gestión para cubrir esta necesidad de superación profesional, que facilite la toma de decisiones y minimice los costos inherentes; además de reflexionar durante la formación de gestores de salud sobre los desafíos actuales y futuros de la administración en salud (Acevedo Ayala et al., 2023).

Pregunta 2: ¿Cuál es la importancia de las habilidades blandas en la gestión de organizaciones de salud?

Es pertinente referirse a la importancia que tienen las habilidades blandas en la gestión de las organizaciones de salud, para luego poder relevar aquellas que están definidas en los artículos analizados.

Como característica general del mercado laboral actual, puede señalarse que muchas profesiones se han transformado por distintos motivos, por ejemplo, porque ya no son necesarias o porque muchas de sus actividades se han automatizado. Esto ha dado lugar, entre otras cosas, a nuevas maneras de organizar el trabajo y, como consecuencia de ello, a una transformación de las habilidades o competencias que se demandan. La evidencia sugiere que el mercado laboral está dando una mayor importancia a las habilidades blandas (Gontero y Albornoz, 2019).

En el área de salud en particular, la demanda de habilidades blandas también se encuentra en auge, en especial en lo referido al sector de los servicios de la salud. En este contexto, se requieren habilidades de comunicación, autogestión, creatividad, trabajo en equipo, liderazgo y servicio al paciente. Esta clase de habilidades influye directamente en el crecimiento de la persona en términos de empleabilidad, y en la industria en términos de ingresos y expansión. La capacitación en habilidades interpersonales contribuye a que los gerentes puedan solucionar problemas de manera creativa, lo que ayuda a su vez a ahorrar tiempo y dinero (Benavides Vilca, 2023). Una persona con habilidades para gestionar una organización de salud utiliza los recursos del personal, contando con capacidades que le permitan comunicarse, dirigir, tomar decisiones, establecer un

ambiente motivador y resolver los conflictos que pueden llegar a presentarse (Rodríguez Herrera, 2018).

En una investigación en la que se describen y analizan las competencias gerenciales de los administradores en salud en Colombia (Arrieta Vega, 2024) se destaca a la comunicación como una competencia esencial, por lo que su ausencia puede llevar a que los empleados se sientan desmotivados, realicen actividades de poco valor para la organización o malinterpreten sus funciones. En el mismo trabajo se explica que una buena comunicación por parte de los administradores debe ser sencilla, rápida y coherente, además de segura en el sentido de permitir que todos los miembros puedan expresar sin miedo sus ideas, deseos y actitudes; de esta manera, se considera que una comunicación adecuada es bidireccional. Asimismo, se afirma que mediante esta competencia es posible identificar oportunidades y amenazas, así como evitar la repetición de los mensajes.

Las organizaciones de salud desempeñan un rol fundamental dentro de una sociedad, dado que se encargan de velar por la salud de sus habitantes. Por lo tanto, quienes las dirigen deben contar con un conjunto de competencias y ser capaces de aplicarlas en los momentos oportunos. Se encontró que la planificación estratégica, el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones y la motivación son esenciales para otorgar un servicio de calidad, de modo que todo gerente de este tipo de organizaciones debe desarrollarlas (Loján-Alvarado et al., 2022). Zavaleta (2023) coincide con la idea de que las organizaciones de salud necesitan directivos que cuenten con habilidades gerenciales determinadas para poder brindar una mejor atención o servicio, y agrega que este tipo de habilidades representa una ventaja competitiva en el entorno laboral actual. En su estudio realizado en Perú sobre la influencia de las competencias gerenciales en la efectividad administrativa, menciona dimensiones entre las cuales se encuentran habilidades blandas: comunicación, planeación y gestión, trabajo en equipo, acción estratégica, multiculturalidad y autoadministración; en conjunto, abarcan conocimientos, actitudes y conductas del gerente para guiar a los demás miembros hacia el logro de los objetivos establecidos.

Acevedo Ayala et al. (2020) diseñaron un modelo teórico para la formación de gestores en la Atención Primaria de Salud en Chile, para responder a la necesidad de administrar con eficiencia las organizaciones del primer nivel de atención y alcanzar resultados sanitarios óptimos. El modelo justifica cinco grandes áreas de formación en gestión directiva y una de ellas corresponde a las habilidades blandas.

Otros estudios (Astochado y Briseño, 2019; Cárdenas, 2019, como se citó en Benavides Vilca, 2023) señalaron a las habilidades blandas como importantes predictores de la productividad en el trabajo.

La gestión en las organizaciones de salud, exige no solo disponer de las competencias técnicas correspondientes, sino también de destrezas interpersonales que faciliten la adaptación a los entornos cambiantes y muy competitivos que se presentan en la actualidad (Guiop-Riva et al., 2024). Ser un buen gerente implica, además del conocimiento en un campo del saber técnico, una actitud constante de liderazgo, criterios razonables para la toma de decisiones, visión de futuro, además de capacidad de negociación para la resolución de conflictos organizacionales o de eventos adversos (Corpancho Carhuaz et al., 2023).

Llegada esta instancia, el análisis de los artículos seleccionados permitió fundamentar la importancia de las habilidades blandas en la gestión de las organizaciones de salud, respondiendo así a la segunda de las preguntas de investigación. A continuación, se ponen de relieve aquellas habilidades que son requeridas en la dirección de este tipo de entidades.

Pregunta 3: ¿Cuáles son las habilidades blandas que relevan los artículos hallados?

Los estudios relevados permiten rastrear un conjunto de habilidades blandas que resultan claves para el desempeño en el ámbito de la salud, principalmente en roles administrativos, gerenciales y en donde se ejerza el liderazgo.

En el estudio de Benavides Vilca (2023) titulado *Habilidades blandas y la productividad laboral en los funcionarios de un Hospital de Ica*, centrado en determinar la relación entre las habilidades blandas y la productividad laboral, se demarcan especialmente la proactividad, el trabajo bajo presión, responsabilidad social y trabajo en equipo, como competencias o habilidades que impactan de manera positiva en la gestión organizacional. Es Benavides Vilca (2023) citando a Goleman (2022) en donde se encuentra el sustento teórico al argumentar que habilidades como la capacidad de trabajar en equipo o bajo presión, como también la proactividad favorecen el rendimiento laboral y la toma de decisiones teniendo un impacto favorable en la gestión.

Por otro lado, en el estudio colombiano *Las competencias gerenciales del Administrador en Salud en Colombia* (Arrieta Vega, 2024), cuyo objetivo fue la identificación y el análisis de las competencias gerenciales necesarias en los administradores de salud para generar transformaciones en la gestión, se resalta la

importancia de la comunicación y el liderazgo como habilidades nucleares para la conducción eficiente de equipos y la coordinación de procesos en entornos de alta complejidad.

El estudio de Corpancho Carhuaz et al. (2023), que se centró en la recopilación y el análisis de las habilidades gerenciales aplicadas en establecimientos de salud de Lima, incorpora las habilidades como la regulación emocional, la flexibilidad, la toma de decisiones y la gestión de conflictos, sumando a la idea de que, en salud, los líderes requieren capacidades para adaptarse, contener y guiar en los procesos humanos que se desarrollan en contextos de alta exigencia. De forma adicional se menciona que los gestores abarquen dimensiones más amplias como la gestión, la acción estratégica, la planeación, la autoadministración y la multiculturalidad, dando una mirada integradora y en contexto del rol directivo.

Zavaleta (2023) citando a Núñez y Díaz (2017) comenta que los autores indagan en la necesidad imperante de que los cargos directivos cuenten con aquellas habilidades vinculadas a lo gerencial como lo es la motivación, la conducción de grupos, la comunicación eficaz, la gestión del cambio y el desarrollo organizacional, poniendo como enfoque una perspectiva más humanista en la administración. Este mismo autor, en su estudio realizado en Perú sobre cómo influyen las competencias gerenciales en la atención o el servicio, menciona que las dimensiones a tener en cuenta para lograr una efectividad en la administración y gestión de organizaciones de salud son la comunicación, la planeación y gestión, el trabajo en equipo, la acción estratégica, la multiculturalidad y la autoadministración.

Guiop-Riva et al. (2024) se propusieron en su estudio *Gestión administrativa y habilidades blandas del personal que labora en un hospital público* explorar la relación entre la gestión administrativa y las habilidades blandas del personal de un hospital público de Perú. Los resultados obtenidos arrojan que la dimensión de la gestión administrativa más observada fue la dirección y que dentro de las habilidades blandas la que más destacada fue la empatía. Sin embargo, su coeficiente de correlación fue bajo.

Otros estudios enfatizan en que habilidades como la empatía, el trabajo en equipo y el liderazgo dan potencia a una comunicación más efectiva y a la toma asertiva de decisiones, impactando así en el desempeño organizacional (Lam et al., 2021).

Finalmente, el artículo de Loján-Alvarado et al. (2022) a través de una revisión bibliográfica buscaron identificar aquellas habilidades gerenciales que requiere un director de una organización de salud como estrategia para cumplimentar con

los objetivos pautados y obtener el máximo rendimiento de manera individual y grupal. Los autores pudieron observar que la planificación estratégica, liderazgo, comunicación, toma de decisiones y motivación son aquellas habilidades nucleares que debe desarrollar cualquier persona en un puesto gerencial en una organización de salud para alcanzar el éxito.

En resumen, los artículos aquí relevados muestran coincidencia en que las habilidades blandas o las habilidades gerenciales parecieran no solo aportar beneficios para una administración efectiva, sino también como núcleo integrador de una perspectiva más humanista en la gestión de organizaciones de salud, reconociendo así el factor humano como eje central en el desarrollo de organizaciones con características más empáticas y con un devenir más sostenible y eficaz. Sumado a ello, el impacto de las habilidades blandas en la gestión de salud aportaría no solo una satisfacción del personal, sino también del paciente o usuario de salud que circula por el mismo. A su vez, la gestión pensada desde la incorporación de las habilidades blandas, podría devenir en un manejo más eficaz de los recursos, logrando mejorar los tiempos de respuesta a las diversas problemáticas de salud optimizando los costos económicos y humanos.

4. CONCLUSIONES

Conclusión 1: la mayoría de los desafíos que atraviesa el sector salud se ven atravesados por la falta de formación en gestión y habilidades blandas de los gestores, por lo que es fundamental la implementación de programas de capacitación específicos en gestión en salud para lograr revertir esta situación, facilitar la toma de decisiones y minimizar los costos, centrando estos programas en los desafíos actuales y futuros a los que se enfrenta el sector.

Conclusión 2: Los cambios producidos en el mercado laboral provocan un aumento de la demanda de habilidades blandas, en especial en las organizaciones de salud. En este contexto, la GH, en tanto función administrativa básica que posibilita una eficiente y oportuna gestión y toma de decisiones, debe ir más allá de la consideración de los saberes técnicos para abarcar también habilidades blandas. La revisión de los artículos seleccionados da cuenta de la importancia que tienen este tipo de competencias a la hora de abordar los problemas que se presentan en la gestión en salud.

Conclusión 3: El análisis de los artículos relevados y revisados permitió identificar un conjunto de habilidades blandas o gerenciales que resultan nucleares

para el desempeño efectivo de la gestión en el ámbito de salud. Las habilidades blandas relevadas en los estudios incluyen trabajo en equipo, proactividad, trabajo bajo presión, responsabilidad social, comunicación efectiva, liderazgo, regulación emocional, flexibilidad, toma de decisiones, gestión de conflictos, motivación, gestión del cambio, desarrollo organizacional, acción estratégica, planeación y gestión, autoadministración, multiculturalidad y empatía.

Del análisis comparativo de los artículos podemos relevar que las habilidades blandas o gerenciales más recurrentes son el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, el liderazgo, la toma de decisiones y la motivación.

Estas competencias son consideradas claves para promover una gestión hospitalaria eficiente fortaleciendo un enfoque más humanista, empático y sostenible en las instituciones de salud, tanto para los colaboradores como también para los usuarios del sistema. La literatura analizada coincide en señalar que el fortalecimiento de dichas habilidades no solo contribuye a la optimización del desempeño, sino también mejora la satisfacción de los usuarios y vuelve más eficiente la utilización de los escasos recursos organizacionales.

5. AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen al grupo de investigación MINKA-UNS (PGI 24/R018) por el acompañamiento en la construcción del presente artículo y los aportes para el desarrollo de ciencia en equipo.

REFERENCIAS

- Acevedo Ayala, J., Lazo Pérez, M. A., & Ávila Sánchez, M. (2023). Perfil directivo en la Atención Primaria de Salud en Chile. *Revista Cubana De Tecnología De La Salud*, 14(3), e4004. <https://revtecnologia.sld.cu/index.php/tec/article/view/4004>
- Acevedo Ayala, J., Lazo Pérez, M., Ávila Sánchez, M. y Columbié Pileta, M. (2020). *Modelo teórico para la formación de gestores en la Atención Primaria de Salud en Chile*. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/201494>
- Arrieta Vega, Y. (2024). *Las competencias gerenciales del administrador en salud en Colombia*. Universidad de Córdoba. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/8550>
- Benavides Vilca, R. M. (2023). *Habilidades blandas y la productividad laboral en los funcionarios de un Hospital de Ica, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/120429>
- Bordallo, A. (14 de agosto de 2023). ¿Cuál es la diferencia entre una revisión narrativa y una revisión sistemática? ICNS Instituto de postgrado. https://www.icns.es/articulo_diferencia_entre_revision_narrativa_y_revision_sistemica
- Concepto de gestión en salud significado y definición <https://significadosweb.com/concepto-de-gestion-en-salud-definicion-y-que-es/>. Artículo recuperado de la web el 24-04-25.
- Corpancho Carhuaz, J. C., Alcalá Rodríguez, C. G., y Rojas Yacha, E. L. (2023). Competencias gerenciales en los establecimientos de salud de Lima en el año 2022. *Regunt*, 2(2), 9–19. <https://doi.org/10.18050/regunt.v2i2.01>
- Espinoza Mina, M. A., y Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Figueroa, C. A., Harrison, R., Chauhan, A., & Meyer, L. (2019). Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: A rapid review. *BMC Health Services Research*, 19, 239. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4080-7>
- Gontero, S. y Albornoz, S. (2019). *La identificación y anticipación de brechas y habilidades laborales en América Latina: experiencias y lecciones*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://hdl.handle.net/11362/44437>
- Guerra-Báez, S. P. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar y Educacional*, 23. <https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Guiop-Riva, M., Ruiz-Saavedra, F., Solsol-Chávez, J., Arévalo-Cueva, O., Rojas-Utia, D., Cedamanos-Saavedra, N., y Villoslada-Azang, G. (2024). Gestión adminis-

- trativa y habilidades blandas del personal que labora en un hospital público. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, 3(2), e91. <https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v3i2.91>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Loján-Alvarado, J., Pinos-Vélez, E., y Sarmiento-Espinoza, W. (2022). Habilidades gerenciales como estrategias que inciden en las organizaciones de salud. *Polo del Conocimiento*, 7(5), 899-912. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i5.4002>
- Manterola, C., Rivadeneira, J., Delgado, H., Sotelo, C., y Otzen, T. (2023). ¿Cuántos Tipos de Revisiones de la Literatura Existen? Enumeración, Descripción y Clasificación. Revisión Cualitativa. *International Journal of Morphology*, 41(4), 1240-1253. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022023000401240>
- McAlearney, A. (2006). Leadership development in healthcare: a qualitative study - Journal of Organizational Behavior - Wiley Online Library Copyright © 2006 John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/job.417>
- National Soft Skills Association. (2019). The National Soft Skills Association. <https://www.nationalsoftskills.org/>
- Ortega, T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. *El diálogo*. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/4844>
- Real Academia Española. (2019). En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/habilidad?m=form>
- Rodríguez Herrera, S. E. (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos año 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12987>
- Tapia Avendaño, E. F. (2020). *Gestión hospitalaria: Un modelo conceptual en estado de pandemia* [Tesis de magíster, Universidad del Desarrollo]. <https://repositorio.udd.cl/server/api/core/bitstreams/f3883a64-07fa-46a3-b4d1-985e3cc81751/content>
- UNIR Revista. (2 de enero de 2023). *La gestión hospitalaria: claves e importancia de esta disciplina*. Artículo recuperado el 04-04-25. <https://estudiantes-argentina.unir.net/revista/salud/gestion-hospitalaria/>
- Zavaleta, M. (2023). Competencias gerenciales y su influencia en la efectividad administrativa de la Gerencia Regional de Salud La Libertad. *SCIÉENDO*, 26(3), 249-254. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.035>