

## **Diplomatura Superior HEC-UNAJ**

# **Desarrollo de Habilidades Blandas o *Soft skills***

**Para la  
Gestión de Gerentes, Director@s y Mandos Medios  
para el sector Salud**

## **Observatorio de Comunicación en Salud**

### **Diplomatura Superior en Desarrollo de habilidades blandas**

#### **Presentación y marco institucional**

La **Diplomatura Superior en Desarrollo de habilidades blandas para el personal de salud** surge como instancia de trabajo articulado entre el Instituto de Ciencias de la Salud (ICS) de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y, el Hospital de Alta Complejidad El Cruce (HEC), con el objeto de responder a la demanda de nuevas competencias para el desarrollo de la gestión en el ámbito de la salud.

En el marco de Hospital Universitario y el vínculo consolidado con la Universidad Nacional Arturo Jauretche en función de realizar acciones conjuntas para el desarrollo de la investigación científica y tecnológica, la transferencia del medio social y productivo y la formación continua, se gesta la Diplomatura Superior en **Desarrollo de habilidades blandas para el personal de salud.**

Uno de los objetivos del Instituto de Ciencias de la Salud ICS se basa en la formación de los/as profesionales orientada a problemas sanitarios prevalentes de su comunidad y a promover la educación profesional continua. Esta Diplomatura viene a proponer la formación de nuevas competencias para profesionales de la salud y a profundizar habilidades que se brindan en la formación inicial.

#### **Antecedentes**

Las regiones de América Latina y el Caribe, las autoridades ministeriales y gobiernos están en busca de nuevos enfoques para construir sistemas de salud capaces de ofrecer atención de alto valor y calidad a un costo razonable y hacer frente a los retos propios como lo son los cambios socioculturales y de época; retos que demandan un compromiso conjunto de su liderazgo. Para gestionar las organizaciones de salud de manera exitosa es necesario dirigentes y mandos medios con formación técnica profesional, estratégica y operacional.

Desde la articulación, entre la Universidad Nacional Arturo Jauretche y el Hospital El Cruce, han desarrollado claves para mejorar la comunicación y delinear buenas prácticas en materia comunicacional. Trabajando temáticas sociales consideradas importantes para la región, que permiten crear las condiciones para la mejora en la atención.

Las habilidades blandas son complejas de medir, pero son necesarias para el desempeño efectivo, para establecer metas comunes. Los informes de las distintas organizaciones con reconocimiento a nivel internacional dan muestras de los

principales cambios dados en el mundo laboral y cómo la transformación implica desarrollar habilidades blandas.

Las jefaturas o mandos medios son figuras de mayor responsabilidad sobre la organización y planificación de una institución, líderes con habilidades duras relacionadas principalmente con la formación y conocimiento específico, el uso de la memoria, la lógica. Y por otro lado, las habilidades blandas, relacionadas con la forma en que se utiliza el conocimiento, se vinculan las personas, generando relaciones interpersonales; que el Psicólogo Daniel Goleman (2019)[i] denomina la inteligencia emocional.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) los crecientes cambios que se avecinan en el mundo laboral, trae aparejado modernizar los métodos educativos y la formación profesional poniendo mayor énfasis en el desarrollo tanto de las habilidades duras como las socioemocionales.

### **Fundamentación**

La transformación global que están experimentando el mundo sanitario y los cambios socioculturales de los/as pacientes y su familia ponen en evidencia la importancia de las llamadas “habilidades blandas” para el desarrollo profesional y organizacional. Se entiende por habilidades blandas o no técnicas a “aquellas relacionadas con aptitudes cognitivas (toma de decisiones y conciencia situacional) e interpersonales (comunicación, trabajo en equipo y liderazgo) que sustenta las habilidades duras o técnicas y se consideran particularmente importantes para prevenir la ocurrencia de fallas humanas (Pires, et al., 2017).

Nos encontramos frente a un nuevo paradigma de educación en salud que interpela el modelo de formación tradicional de profesionales en salud. Desde esta perspectiva se entiende a las habilidades blandas como “implícitas hacia una cultura de auditorías, transparencia y auto - vigilancia. Es así como las habilidades blandas pueden concebirse como catalizadoras para mejorar la competencia personal y el rendimiento en equipos y entornos multidisciplinares. (Borja Marroquín y Benavidez Jiménez 2020). En el mismo artículo los autores expresan que “las elevadas cifras de morbilidad y mortalidad asociadas a riesgos y fallas humanas en atención sanitaria se relacionan con culturas organizacionales de ocultamiento de errores humanos en hospitales y el escaso desarrollo de habilidades blandas de algunos colaboradores en formación” (Borja Marroquín y Benavidez Jiménez 2020). De esta manera queda evidenciado que en el mundo tradicional de las organizaciones, sobre todo en las sanitarias, se ha privilegiado “la mente por sobre las emociones”; y hoy las neurociencias han puesto en manifiesto la importancia de las percepciones en la vida profesional; entendiendo que la formación académica y técnica, debe coexistir con la formación del conocimiento “blando” como condición indispensable.

Una de las maneras de fortalecer y acrecentar en las organizaciones de salud las

habilidades blandas es creando espacios de formación, reflexión e intercambio para que se instalen en los modelos de gestión en salud. Es de suma importancia poner en valor la inteligencia emocional que según Daniel Goleman, autor de la obra “Inteligencia Emocional”, señala que el Coeficiente emocional representa el 80% del éxito personal y profesional de cualquier persona, frente al 20% que supone el cociente intelectual.

En el ámbito universitario la incorporación y desarrollo de las habilidades blandas es un desafío continuo. La formación del grado brinda oportunidades a los/as estudiantes para que realicen un primer entrenamiento en estas habilidades y que luego serán desarrolladas en sus vidas profesionales. Pensar la continuidad de la formación es una de las demandas en las que se evidencia la brecha existente entre contar con habilidades y conocimientos técnicos, y la necesidad de contar con habilidades blandas para conectar, interactuar y generar resultados junto a otras personas, de forma colaborativa y asertiva. En palabras de Baños (2005) “tradicionalmente en las titulaciones en ciencias de la salud la atención se ha centrado en las competencias específicas y ha obviado la preocupación por la instauración de ciertas competencias transversales a pesar de ser consideradas como importantes”. Si bien se han realizado variados esfuerzos aún se encuentra una vacancia en la formación de habilidades blandas en el ámbito de la salud. En los últimos años, se observa que se han incrementado las propuestas que promueven la enseñanza de saberes, habilidades, capacidades y disposiciones para trabajar con otros/as. Así, el trabajo en equipo, las prácticas colaborativas, la interprofesionalidad o la multiprofesión, entre otros, son términos que expresan metas para la formación de grado o las acciones de capacitación para los/as profesionales de la salud ya titulados. El objetivo de esta diplomatura es brindar una capacitación específica en habilidades blandas para el desarrollo de profesionales que se desempeñan en el ámbito de salud.

En el marco del Instituto de Ciencias de la Salud de la UNAJ es importante incorporar estas herramientas en la formación de estudiantes de pre- grado y grado ya que atraviesa a todas las carreras.

Al finalizar la Diplomatura Superior en Desarrollo de Habilidades blandas para el personal de salud, los/as estudiantes se encontrarán capacitados/as para aplicar conocimientos en liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, gestión del conflicto y negociación.

### **Denominación de la Propuesta**

Diplomatura Superior en Desarrollo de habilidades blandas para el personal de salud

### **Perfil del Graduado/a**

Profesional con competencias para potenciar las capacidades del equipo bajo su mando, a través de la aplicación de las herramientas y técnicas de gestión que impacten en el desempeño, el desarrollo, el compromiso y el sentido de pertenencia

de las personas a cargo.

Al finalizar la Diplomatura Superior en Desarrollo de Habilidades blandas para el sector de salud, se espera que los/as estudiantes desarrollen capacidades críticas y reflexivas en la comunicación efectiva y /o liderar de manera asertiva.

Además que adquieran habilidades para mejorar el trabajo en equipo, conocimientos básicos en marketing de salud, planificación, creatividad, resolución de conflictos.

### **Objetivo General**

Brindar capacitación específica, a través de herramientas y conocimientos en habilidades blandas, que contribuyan al desarrollo profesional de las/los participantes

### **Objetivos específicos**

- Promover los conocimientos fundamentales del liderazgo en la estimulación de nuevos líderes, motivando y reconociendo los aporte de los/as colaboradores al logro de los objetivos organizacionales.
- Analizar las ventajas del entrenamiento en el proceso de productividad organizacional, identificando la importancia de la capacitación del personal, como una vía para proveer las herramientas que desarrollen su potencial en beneficio de la organización.
- Manejar conocimientos fundamentales de la comunicación inteligencia aplicados al proceso en la comunicación verbal y no verbal, logrando una comunicación asertiva y el manejo y resolución de los conflictos, según procedimientos establecidos.
- Fomentar los conocimientos fundamentales, los principios y técnicas generales, acorde a los factores claves de la gestión del cambio.

### **Destinatarios**

La Diplomatura Superior en Desarrollo de habilidades blandas para el personal de salud está destinada a profesionales que se desempeñen en el sector salud y necesiten desarrollar las habilidades personales para liderar los procesos de cambio que demanda un trabajo exitoso en sus organizaciones.

Personas que desarrollen actividades con otras personas y que requieran comprender la conducta humana en el trabajo, como así también adquirir herramientas que les faciliten habilidades personales para interrelacionarse en la gestión de sus actividades.

## Requisitos de Ingreso

Los y las aspirantes deberán poseer título de grado universitario de 4 años o más. El mismo deberá ser expedido por instituciones universitarias nacionales o privadas, con reconocimiento oficial del Ministerio de Educación de la Nación. En caso de poseer título expedido por una universidad o institución extranjera el mismo deberá ser presentado con su correspondiente convalidación, de acuerdo a la normativa vigente en el país.

Los y las aspirantes deberán completar el formulario de inscripción y será evaluado por el Comité Académico de la Diplomatura.

## Modalidad de dictado

La modalidad de cursada será presencial con apoyo virtual a través del campus.

Desde nuestro posicionamiento pedagógico frente a la propuesta se promueve encuentros híbridos compuestos por: **hibridación sincrónica**, supone que todos los estudiantes siguen en aula presencial las orientaciones del docente y dinámica del grupo, y aquellos que se encuentran en otras provincias de Argentina o lugares de Latinoamérica siguen esas mismas orientaciones desde sus hogares en **conexión sincrónica**. García Aretio (2021)[ii]

De esta manera los encuentros mediados por videoconferencias posibilitan acercar la propuesta a profesionales de habla hispana y continuar colaborando con el desarrollo de la temática en otras regiones.

Las clases consistirán en presentaciones por parte del/la docente de un conjunto de temas seleccionados y quedarán grabadas como materiales didácticos y de apoyo a la cursada. El desarrollo de la clase cuenta con orientaciones para la lectura de los materiales y la realización de actividades. La cursada tendrá una frecuencia semanal y se recomienda a los/las alumnos/as que se contacten en el tiempo previsto, como una de las formas de participación y seguimiento de las actividades del aula.

Materiales didácticos: guías de lectura, trabajos prácticos, materiales audiovisuales, actividades de autoevaluación, de intercambio y examen final.

## Duración y Carga horaria total

La diplomatura se desarrollará en dos cuatrimestres, con una carga horaria de 252 horas teórico –prácticas y la realización del Trabajo Final integrador.

## Localización de la Propuesta

La Diplomatura Superior en Habilidades blandas para el personal de salud se realizará en la Universidad Nacional Arturo Jauretche en la localidad de Florencio

Varela.

### Estructura del Plan de Estudio

El diseño curricular de la Diplomatura comprende el cursado de 10 módulos distribuidos en un año. Además, se contará con un espacio de tutoría y acompañamiento permanente.

La Diplomatura, está integrada por Módulos compuestos por actividades presenciales y virtuales, sincrónicas y asincrónicas. Con una duración de 25 semanas (252 horas).

Nro	Módulo Carga horaria
<b>1</b>	<b>Gestión de procesos y toma de decisiones</b> 24 hs
<b>2</b>	<b>Entendimiento del Rol</b> 24 hs
<b>3</b>	<b>Gestión de los equipos y las relaciones</b> 24 hs
<b>4</b>	<b>Gestión del Conflicto y Negociación</b> 24 hs
<b>5</b>	<b>Herramientas de Organización: Creatividad e Innovación</b> 24 hs
<b>6</b>	<b>Gestión de la Comunicación</b> 36 hs
<b>7</b>	<b>Gestión del Desempeño</b> 24 hs
<b>8</b>	<b>Gestión del Acompañamiento</b> 24 hs
<b>9</b>	<b>Marketing de Salud</b> 24 hs
<b>10</b>	<b>Calidad de Servicio y Atención</b> 24 hs
Carga horaria total <b>252 hs</b>	

Trabajo Final Integrador

--

## Contenidos Mínimos

**MÓDULO 1 - Gestión de procesos y toma de decisiones** (24 hs): Conceptos básicos de procesos, análisis de procesos. Tipos de actividades involucradas en los procesos. Identificación de las restricciones de un proceso. Gestión de la Innovación de procesos. Análisis sistémico de los factores de desempeño de la empresa a partir del dominio de los procesos.

**MÓDULO 2 - Entendimiento del Rol** (24 hs). ¿Qué implica Liderar? La Conducción de personas. Conducción y Generaciones. Modelos de Conducción. Liderazgo Situacional. El módulo de supervisión. Delegación.

**MÓDULO 3 -Gestión de los equipos y las relaciones** (24 hs): La dinámica de los grupos. Trabajo en equipo y sinergia. Las “4C” del trabajo en equipo. Roles de equipo. El trabajo de trabajar en equipo. El contrato psicológico. Estilos de conducción.

**MÓDULO 4 -Gestión del Conflicto y Negociación** (24 hs): Conflictos: tipos de conflictos. Niveles de conflictos. Conflictos funcionales y disfuncionales. Etapas del conflicto. Enfoques directos e indirectos para el manejo de conflictos. Negociación: Negociación e implicaciones. Modelos de negociación.

**MÓDULO 5 -Herramientas de Organización: Creatividad e Innovación** (24 hs): Conceptos de Creatividad e Innovación en organizaciones . Fluidez, Flexibilidad. Toma de decisiones: Pensamiento divergente y convergente, Resolución de conflictos.

**MÓDULO 6 -Gestión de la Comunicación** (36 hs): ¿Qué entendemos por comunicación? Los Canales formales e informales (físicos y virtuales) Axiomas y Principios de la Comunicación. Comunicación Gestual y Verbal. Inteligencia Emocional. Distorsiones cognitivas y emocionales. Autoconciencia, reconocimiento de emociones. Competencias Emocionales. Argumentación y oralidad.

Herramientas para la Gestión de Reuniones y Procedimiento

Operativo Estandarizado (POE).



**MÓDULO 7 - Gestión del Desempeño.** (24 hs.) - Habilidades y Competencias. ¿Qué implica la medición del desempeño? Alternativas estructuradas y flexibles. Gestión del Feedback: capacidad de dar y recibir feedback. La Construcción de la mejora continua.

**MÓDULO 8 - Gestión del Acompañamiento.** (24 hs.) - Del Liderazgo al Coaching. El Modelo de Coaching de Campo. Definición del estándar. Acuerdo de Expectativas. Seguimiento. Feedback. Comunicación, Planificación, Persuasión, Toma de decisiones, Manejo del tiempo, Actitud positiva, Escucha activa, Apoyo de equipo.

**MÓDULO 9 - Marketing de Salud.** (24 hs.) - Entendiendo el marketing. Posicionamiento. La Servucción en Salud. Endomarketing. Las Variables controlables. El modelo del Plan de Marketing para el Sector Salud. Experiencias exitosas.

**MÓDULO 10 - Calidad de Servicio y Atención.** (24 hs.) - El usuario en términos de calidad (interno y externo): atención centrada en las personas. Estrategias integrales de Endomarketing. Experiencia de las personas. Procesos de Calidad de Servicio. Momentos de Verdad. La Curva de la ira. Modalidades de Atención a las personas

**Trabajo Final Integrador** - Entrega y aprobación del TFI

### **Sistema de apropiación de los conocimientos**

Cada módulo tendrá actividades en las que cada docente indicará el contenido a trabajar y su formato. Toda instancia tendrá devoluciones y puesta en común de lo aprehendido en cada módulo.

Al finalizar la cursada, los/as participantes deberán entregar un Trabajo Final Integrador dentro de las fechas previstas. Las actividades evaluativas y el trabajo final integrador tendrán una instancia recuperatoria en caso de no ser aprobados.

### **Factibilidad edilicia y Recursos áulicos**

Se prevé utilizar la infraestructura edilicia de la Universidad y del Hospital El Cruce y los recursos que posee el Campus Virtual.

## **Factibilidad económica**

La Diplomatura será arancelada de acuerdo a los aranceles y cantidad de cuotas establecidas por la Secretaría Económico-Financiera para cada ciclo lectivo.

---

[i] Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Vergara. Argentina.

[ii] García Aretio, L. (2021). COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *RIED. Revista*

*Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 09-32. Recuperado de (<http://revistas.uned.es/index.php/ried/article/view/28080>)