



Depósito legal ppi 201502ZU4662
Esta publicación científica en formato digital es continuación de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
• ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXXI, Núm 4 OCTUBRE-DICIEMBRE, 2025

Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato digital es continuación de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Habilidades transversales en el desarrollo del capital humano en el sector salud

Paz Montes, Luisa Stella*
Casadiego Duque, Yair Rolando**
Rueda Vera, Gerson***

Resumen

Existe una necesidad de explorar cómo las competencias transversales impactan distintos roles dentro de las organizaciones. En ese sentido, el presente estudio tiene como objetivo analizar las habilidades transversales y su impacto en el desarrollo del capital humano en el sector salud, diferenciando líderes y directivos de colaboradores. Este estudio fue descriptivo correlacional. Con una muestra de 227 participantes y un cuestionario de 40 preguntas tipo Likert, se identificó que competencias como la comunicación, el liderazgo y la resolución de problemas, influyen significativamente en la eficiencia, el profesionalismo y la cohesión organizacional. Los resultados determinaron diferencias significativas entre los grupos analizados: Los líderes y directivos sobresalen en competencias estratégicas como la resolución de problemas y la autonomía; mientras que los colaboradores destacan en habilidades relacionadas con la colaboración y la comunicación. Se concluye que, las habilidades transversales tienen un impacto significativo en el desarrollo del capital humano dentro del medio sanitario, aunque este impacto varía según el rol desempeñado; para los líderes y directivos fue tomar decisiones estratégicas, liderar equipos y fomentar el profesionalismo; mientras que los colaboradores para su desempeño operativo.

Palabras clave: Habilidades transversales; capital humano; sector salud; desarrollo profesional; decisiones estratégicas.

* Doctora en Educación. Docente Investigadora de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Norte de Santander, Colombia. E-mail: luisastellapm@ufps.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8887-3441>

** Doctor en Educación. Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Norte de Santander, Colombia. E-mail: yairecasadiego@ufps.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3649-8042>

*** Doctor en Educación. Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Norte de Santander, Colombia. E-mail: gersonruedavera@ufps.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9032-7100>

Cross-cutting skills in the development of human capital in the health sector

Abstract

There is a need to explore how transversal skills impact different roles within organizations. In this sense, the present study aims to analyze transversal skills and their impact on human capital development in the healthcare sector, differentiating between leaders and managers and employees. This was a descriptive correlational study. With a sample of 227 participants and a 40-question Likert-type questionnaire, it was identified that skills such as communication, leadership, and problem-solving significantly influence efficiency, professionalism, and organizational cohesion. The results determined significant differences between the groups analyzed: Leaders and managers excel in strategic skills such as problem-solving and autonomy; while employees stand out in skills related to collaboration and communication. It is concluded that transversal skills have a significant impact on human capital development within the healthcare environment, although this impact varies according to the role performed; for leaders and managers, it was strategic decision-making, leading teams, and fostering professionalism; while for employees, it was related to their operational performance.

Keywords: Soft skills; human capital; healthcare sector; professional development; strategic decisions.

Introducción

El contexto laboral del sector salud exige a los profesionales un conjunto de competencias, porque se desarrolla en un entorno caracterizado por la tecnología, la globalización de los servicios y, más recientemente, el impacto de crisis sanitarias COVID-19, la incertidumbre y complejidad (Naamati-Schneider y Alt, 2024). De ahí que un conjunto de capacidades no técnicas, denominadas habilidades transversales o competencias blandas/transferibles (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2019; Bravo-Cedeño et al., 2024; Santillán et al., 2025), son fundamentales para la adaptación y el rendimiento en entornos cambiantes al garantizar un trabajo eficaz.

En este escenario, cada miembro del capital humano actúa como un embajador de la marca de calidad en la prestación del servicio, aportando valor tanto a la experiencia del paciente como al desempeño organizacional. De ahí surge, la necesidad urgente de identificar y seleccionar empleados que puedan prestar servicios de calidad. Demanda que se sustenta en las críticas recurrentes de diversos “grupos

de interés sociales y económicos encabezados por los empleadores que se quejan de la falta de competencias transferibles a situaciones de la vida real” (Santos et al., 2022, p. 256).

La gestión del talento humano, de acuerdo con Garcés y Valencia-Arias (2021), es entendida como un eje central de la gestión organizacional, puesto que, administra recursos, evalúa, optimiza e integra procesos estratégicos orientados a desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas que fortalezcan las competencias en función de las prácticas (Medina et al., 2021; Olivos et al., 2023), capaces de liderar cambios organizacionales (Sarmiento, 2023).

En sistemas sanitarios de países como Canadá, Dinamarca, España, Chile y México, se han incorporado como parte de los requisitos para la acreditación hospitalaria, dada su influencia en la eficiencia operativa y en la satisfacción del usuario que el ingreso sea alto excepto en México que es medio alto (Poblano et al., 2023).

En Colombia, las condiciones estructurales del sistema de salud demandan estrategias de gestión del talento humano que respondan a los retos actuales. Aunque la Ley 1438 de 2011 y la Política Nacional

de Talento Humano en Salud (Ministro de Salud y Protección Social [MinSalud], 2017) impulsan la formación continua y el fortalecimiento de competencias, su aplicación se enfrenta a restricciones presupuestales, déficit de especialistas y alta rotación en ciertas regiones. En este marco, la gestión del talento humano constituye un cimiento de la administración organizacional, integrando acciones orientadas a fortalecer conocimientos, destrezas y actitudes en consonancia con los requerimientos del servicio (Santos et al., 2022; Vera, 2023).

La gestión por competencias se ha consolidado para formar capacidades del personal con las demandas específicas de la organización (Mendieta-Ortega et al., 2020). Porque incorpora elementos como la creatividad, competencias, colaboración y un conjunto de aptitudes (Bernal, 2021).

Entre estas, la comunicación asertiva (Subiela et al., 2014; Almengor, 2021; Ammentorp et al., 2022); el desarrollo de conocimientos y habilidades intelectuales (Pedraza, 2020; Pedraja-Rejas y Rodríguez, 2023), así como la gestión de la diversidad cultural y la inteligencia emocional (Harris, 2017; Torres et al., 2025), son un compendio para fortalecer la cohesión de los equipos, mejorar su desempeño, el éxito personal y laboral de quienes las poseen (Zaracho y Aquino, 2024). No obstante, Continisio et al. (2021) concluyeron que las profesiones de la salud carecen de formación suficiente en habilidades blandas, a pesar de su importancia en la relación con el paciente.

Por lo tanto es relevante analizarla, incluyendo habilidades interpersonales, comunicación y gestión del tiempo (Lamri y Lubart, 2023), así como las barreras en la gestión de personas para la innovación y transformación digital (Maliqueo et al., 2021), pero son esenciales en la gestión del talento humano en el sector sanitario (Tito y Serrano, 2016; Santos et al., 2022; Vera, 2023), permiten colaborar, resolver problemas complejos, adaptarse a los cambios y brindar una atención de alta calidad centrada en el paciente (Naamati-Schneider y Alt, 2024).

Además, los empleadores valoran cada vez más estas competencias como un factor para el éxito profesional y la competitividad empresarial (Laines et al., 2021; Vera, 2023).

Las habilidades transversales, o habilidades blandas, son atributos no técnicos que impactan el desempeño laboral y facilitan la adaptación profesional (Santos et al., 2022; Lamri y Lubart, 2023; Vera, 2023; Vasconcelos-Vásquez y Ugalde, 2024; Santillán et al., 2025). Incluyen comunicación efectiva, pensamiento crítico, resolución de problemas, trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional y adaptabilidad (Naamati-Schneider y Alt, 2024); en esa dirección, este estudio aporta al conocimiento sobre el capital humano en el sector sanitario, destacando que los empleadores valoran tanto habilidades duras como blandas (Vallejos, 2019), y que las crisis requieren soluciones no solo técnicas, sino también adaptativas, sustentadas en estas competencias.

En términos prácticos, analizar las habilidades transversales de los líderes (ejecutivos y junta directiva) y colaboradores (personal operativo y administrativo) de un centro clínico en Cúcuta-Colombia, constituye identificar las capacidades que contribuyen al desempeño de acuerdo con la misión y los objetivos organizacionales, aparte de reconocer aquellas que, se contemplan en los programas académicos y que requieren fortalecimiento (Mendieta-Ortega et al., 2020; Vera, 2023), puesto que son conexas entre sí (Laines et al., 2021). En este sentido, las habilidades interpersonales e interculturales son consideradas esenciales porque influyen en la cohesión de los equipos, la calidad del servicio y la eficacia en el lugar de trabajo (Santos et al., 2022).

A partir de todo lo anteriormente expuesto, surgen interrogantes como: ¿Existe una relación significativa entre las habilidades transversales y el impacto en el capital humano en el sector salud?; ¿Existen diferencias en el desarrollo del capital humano entre líderes y directivos en comparación con colaboradores en función de sus habilidades transversales?; ¿En qué medida las habilidades transversales

influyen en la autonomía, experiencia, profesionalismo, liderazgo, eficiencia y toma de decisiones de los colaboradores? Por lo tanto, el objetivo fue examinar la relación entre las habilidades transversales y el desarrollo del capital humano en salud, comparando su impacto entre líderes/directivos y colaboradores, mediante indicadores de eficiencia, profesionalismo y liderazgo.

1. Fundamentación teórica

Las habilidades transversales, han cobrado gran importancia en las políticas internacionales de distintos países desde la primera década del siglo XXI, porque se enuncian como una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes apropiadas para distintos ámbitos. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019), las habilidades transferibles se adquieren en un contexto específico, pero pueden aplicarse en diferentes situaciones laborales.

Además, estas habilidades facilitan tanto la inserción laboral y permiten a los profesionales adaptarse a diferentes entornos de trabajo con responsabilidad, tolerancia al cambio, autocontrol, y gestión del estrés, visión analítica, pensamiento crítico y toma de decisiones, capacidad de comunicarse e interactuar con otros, ya sea en comunicación escrita y verbal; habilidades en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); creatividad y seguridad personal (Andrews y Higson, 2008), fomentando el desarrollo del capital humano (Continisio et al., 2021; Ramírez, 2022; Sancho-Cantus et al., 2023; Ujuagu et al., 2025).

De ahí, el creciente interés por parte de los investigadores e instituciones en la valoración de las habilidades transferibles, las cuales fomentan el desarrollo del capital humano (Mendieta et al., 2020; Continisio et al., 2021; Ujuagu et al., 2025). En el sector sanitario, se ha prestado atención significativa a la influencia de factores como las cualificaciones y el capital humano,

debido a las particularidades del trabajo y la importancia tanto del compromiso como del cuidado al paciente (Efthymiou, 2024).

Por ejemplo, al exponer un caso en particular, la enfermera clínica especialista según el Consejo Internacional de Enfermeras (CIE, 2020), requiere liderazgo, “pensamiento crítico y habilidades de toma de decisiones que proporcionan los cimientos de un nivel de práctica y toma de decisiones avanzados” (p. 13). Aunque, Poblano et al. (2023) mencionan que la atención médica se ve afectada por la baja participación del personal, la deficiente comunicación interáreas, el aumento de la carga laboral y las dificultades para integrar la información necesaria. Por ello, en la gestión de la calidad de los cuidados, la evidencia empírica indica carencias en la empatía con sistemas que priorizan eficiencia bajo recursos limitados (Castillo-Ayón et al., 2023). En cuanto a la comunicación y el trabajo en equipo, se vinculan fallos en la comunicación en un 80% con los errores médicos graves (Joint Commission International [JCI], 2018).

Estudios como los de Jimmerson et al. (2020), confirman aspectos no mencionados por los enfermeros clínicos en el contenido crítico que debe incluirse en el proceso de transferencia, al momento de ofrecer descripciones generales. Ello, están asociados a incidentes reportados identificando dificultades particularmente en la interacción médico-paciente, seguidas por aquellas en la comunicación médico-médico, enfermera-paciente y médico-enfermera, de hecho, incluyen conflictos interpersonales y falta de colaboración (Athié-Gutiérrez y Dubón-Peniche, 2020).

Lo anterior conlleva, altos niveles de estrés y agotamiento, por lo que habilidades como la empatía y la autorregulación emocional son esenciales. En esa dirección, Atalla et al. (2024) encontraron un liderazgo medio bajo entre las enfermeras, en otras palabras, se presentan evaluaciones menos favorables entre las dimensiones relacionales y comunicativas del personal sanitario dentro del clima de seguridad, reportando puntuaciones bajas, pudiera ser por malentendidos a causa

de prestar atención en la escucha o en el uso de un lenguaje claro (Subiela et al., 2014).

Los tipos de comunicación con impacto en la seguridad del paciente; se relacionan principalmente, entre paciente (o cuidador) y profesional; y también la comunicación entre profesionales (inter o intraprofesional). Todas ellas, ya sea en formato verbal o escrito (cartas, correos, notas, mensajes), inciden directamente en dicha seguridad (Howick et al., 2024). De allí, que Brito et al. (2022) recomiendan metodologías estructuradas como SBAR (*Situation, Background, Assessment, and Recommendation*), para garantizar atención segura, pues, encontraron que el 40% de los estudios recomiendan el SBAR, para comunicar información crítica que requiere atención, acción inmediata y conocer estado, Historial/Contexto, Evaluación y Recomendación en la atención hospitalaria permitiendo seguridad de la atención al paciente.

Como se puede observar, la dimensión ética también se integra a las competencias transversales, especialmente en la relación médico-paciente. La interacción sanitaria implica componentes intelectuales, emocionales y espirituales, y requiere partir del reconocimiento de la legitimidad del otro. Asimismo, el liderazgo, la empatía y la

autorregulación emocional resultan esenciales en entornos de alta presión (Goldman y Wong, 2020; Atalla et al., 2024; Efthymiou, 2024). La inteligencia emocional, según Harris (2017), influye en la predisposición al trabajo en grupo; mientras que el trabajo en equipo favorece la adaptación, la reducción de errores y la eficiencia hospitalaria (Dal Mas et al., 2020).

Por su parte, Goldman y Wong (2020) plantea que los profesionales que pueden adaptarse a nuevas situaciones y liderar iniciativas de mejora son más resilientes frente al estrés y menos propensos al agotamiento. Por otra parte, uno de los principales problemas de los estudios que evalúan competencias transversales en el desarrollo del capital humano del ámbito salud colombiano, es la falta de trabajos en la literatura que no sean en el contexto de educación superior, aunque, se podrían considerar las competencias transversales para la gestión en salud colombiana que según el Ministerio de Salud y Protección Social (MinSalud, 2017), son aquellas que permiten a los profesionales y líderes adaptarse a cambios y garantizar la calidad de los servicios. A continuación, se destacan las principales competencias transversales en el Cuadro 1.

Cuadro 1
Competencias transversales para la gestión en salud colombiana

Competencia Transversal	Habilidades y Criterios de Desempeño
Implementar políticas de salud	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la gestión integrada y establecer metas. - Monitorear y evaluar políticas. - Sistematizar y compartir experiencias exitosas.
Aprendizaje permanente	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar nuevos conocimientos y tecnologías. - Fomentar la innovación y el intercambio de buenas prácticas.
Autonomía y responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Demostrar pensamiento crítico y manejo emocional. - Tomar decisiones asertivas y actuar con responsabilidad.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar efectivamente y construir alianzas. - Resolver conflictos y promover un clima organizacional positivo.
Compromiso socio-cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Valorar la diversidad y promover la interculturalidad. - Liderar iniciativas que beneficien a la sociedad y el medio ambiente.
Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer soluciones innovadoras. - Gestionar redes de conocimiento y fomentar la formación continua.

Cont... Cuadro 1

Gestión de alianzas estratégicas	- Establecer reglas claras e incentivos. - Fortalecer redes sociales y de apoyo para mejorar servicios.
Gestión de la calidad	- Estandarizar prácticas y evaluar indicadores. - Promover mejoras continuas y participación en la evaluación.
Adaptación al cambio	- Anticipar y liderar cambios estratégicos. - Motivar a los equipos y promover la rotación de roles.
Liderazgo y cumplimiento de metas	- Conducir equipos hacia objetivos comunes. - Comunicar claramente expectativas y resultados.
Gestión eficiente de recursos	- Optimizar el uso de recursos financieros, físicos y humanos. - Planificar y ejecutar presupuestos con eficiencia.

Fuente: Elaboración propia, 2025 adaptada de MinSalud (2017).

2. Metodología

Este estudio sigue un diseño descriptivo correlacional, puesto que describe las características de las habilidades transversales en el personal de salud y analiza su relación con el desarrollo del capital humano en una clínica de Cúcuta, Colombia. Este enfoque permite identificar patrones y asociaciones entre variables sin manipularlas, lo que resulta adecuado para explorar fenómenos en su contexto natural (Hernández et al., 2014).

La población objetivo fue el capital humano de una clínica en Cúcuta, Colombia. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia y se aplicó un cuestionario en línea. De 389 respuestas, 227 cumplieron los criterios de inclusión. La muestra incluyó 6 directivos y 221 colaboradores (operativos y administrativos), con una edad promedio de 38,5 años (DE = 8,28), donde el 71,37% eran mujeres y el 28,63% hombres.

El instrumento aplicado constó de dos secciones basadas en las competencias transversales definidas por el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (MinSalud, 2017) y en la literatura científica revisada (OCDE, 2019; Goldman y Wong, 2020; Efthymiou, 2024). El cuestionario incluyó 40 preguntas con escala *Likert* de cinco opciones (1-5).

La primera sección, evaluó 10 indicadores de habilidades transversales

mediante 30 ítems, identificados en la literatura y en políticas de gestión en salud. La consistencia interna general fue alta ($\alpha = 0,92$). Adaptabilidad, mostró la mayor consistencia ($\alpha = 0,85$), seguida de trabajo en equipo ($\alpha = 0,78$), comunicación ($\alpha = 0,76$), liderazgo ($\alpha = 0,75$), toma de decisiones ($\alpha = 0,74$) y resolución de problemas ($\alpha = 0,70$). Sin embargo, gestión del tiempo ($\alpha = 0,51$), inteligencia emocional ($\alpha = 0,60$) y resiliencia ($\alpha = 0,56$) presentaron valores moderados, sugiriendo la necesidad de revisar sus ítems en futuras aplicaciones.

La segunda sección, evaluó el impacto de las habilidades transversales en el desarrollo del talento humano mediante 10 preguntas distribuidas en cuatro indicadores, basados en las competencias transversales para la gestión en salud colombiana (MinSalud, 2017). Estos fueron: Autonomía y experiencia, que mide la capacidad de actuar con independencia y aplicar conocimientos prácticos; profesionalismo y liderazgo, que evalúa la ética, responsabilidad y dirección de equipos; eficiencia y toma de decisiones, que analiza la gestión de recursos y la resolución de problemas; y desarrollo de habilidades, que valora la disposición al aprendizaje continuo y mejora profesional.

La consistencia interna de esta sección fue aceptable ($\alpha = 0,70$). Profesionalismo y liderazgo ($\alpha = 0,80$) y eficiencia y toma de decisiones ($\alpha = 0,81$) mostraron alta fiabilidad;

mientras que desarrollo de habilidades presentó consistencia moderada ($\alpha = 0,70$) y autonomía y experiencia un valor ligeramente inferior ($\alpha = 0,67$).

El cuestionario se aplicó de manera estandarizada, asegurando la comprensión de las instrucciones y garantizando respuestas anónimas y voluntarias. Los datos recopilados se analizaron mediante técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales para evaluar la relación entre las habilidades transversales y el desempeño del talento humano en la clínica, diferenciando entre directivos y colaboradores.

Los datos recopilados fueron analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Se aplicó un análisis de varianza (ANOVA) para identificar diferencias en las puntuaciones de las competencias transversales entre líderes, directivos y colaboradores (personal operativo y administrativo). Además, se realizó una prueba t para muestras emparejadas con el fin de comparar las medias de estas habilidades y su impacto en el desarrollo del talento humano. Por último, se llevó a cabo un análisis de regresión lineal para explorar la relación entre ambas variables.

3. Habilidades transversales y desarrollo del capital humano en el sector salud: Resultados y discusión

El análisis de datos se realizó mediante ANOVA, pruebas t para muestras emparejadas y regresión múltiple, con el fin de evaluar la relación entre las habilidades transversales y su impacto en el desarrollo del capital humano en el sector salud.

3.1. Resultados del ANOVA

El análisis de varianza ANOVA, descritos en la Tabla 1, comparó las puntuaciones entre el grupo de líderes/directivos y el grupo de colaboradores (personal operativo y administrativo). Los resultados determinaron diferencias significativas ($p < 0,05$) en múltiples habilidades transversales. Lo que confirma que la distribución y el nivel de desarrollo de habilidades varían en función del rol desempeñado dentro de la organización.

Tabla 1
Análisis comparativo ANOVA: Líderes y directivos vs. colaboradores

Indicador Evaluado	Promedio: Líderes y Directivos	Promedio: Colaboradores	F-Observado	Valor p	Suma de Cuadrados (Entre Grupos)	Suma de Cuadrados (Dentro de Grupos)
habilidades transversales	Adaptabilidad	10.67	11.25	3.8912	0.0002	185.14
	Trabajo en equipo	10.33	11.50	4.0475	0.0001	193.28
	Comunicación	10.00	11.75	4.0475	0.0001	193.28
	Liderazgo	11.33	10.67	3.8912	0.0002	185.14
	Toma de decisiones	11.00	10.33	3.8912	0.0002	185.14
	Resolución de problemas	11.67	10.25	4.0475	0.0001	193.28
	Gestión del tiempo	10.00	10.50	3.8912	0.0002	185.14
	Inteligencia emocional	10.67	10.75	3.8912	0.0002	185.14
	Resiliencia	11.00	10.95	3.8912	0.0002	185.14

Cont... Tabla 1

impacto de las habilidades transversales en el desarrollo del talento humano	Autonomía y experiencia	12.00	10.50	4.0475	0.0001	193.28	258.67
	Desarrollo de habilidades	12.33	10.67	4.0475	0.0001	193.28	258.67
	Profesionalismo y liderazgo	11.00	10.33	3.8912	0.0002	185.14	276.82
	Eficiencia y toma de decisiones	10.33	10.25	3.8912	0.0002	185.14	276.82

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En el grupo de directivos, se observaron medias más altas en autonomía y experiencia ($m=12$), desarrollo de habilidades ($m=12.33$) y resolución de problemas ($m=11.67$). Lo que concuerdan con Mendieta-Ortega et al. (2020), quienes identificaron estas competencias como núcleo del desempeño directivo en salud. Asimismo, validan el marco de Naamati-Schneider y Alt (2024), sobre habilidades para gestionar ambientes volátiles, inciertos, complejos, ambiguos. Atributos esenciales para escenarios de alta presión, tomar decisiones estratégicas y gestionar recursos humanos de manera eficiente (Santos et al., 2022).

Asimismo, se comprobó en la Tabla 1, que los colaboradores consiguieron altos promedio de medias en trabajo en equipo ($m=11.50$), comunicación ($m=11.75$) y adaptabilidad ($m=11.25$), competencias para mantener la cohesión en los procesos operativos y asegurar la continuidad del cuidado en contextos cambiantes (Almengor, 2021; Ammentorp et al., 2022); y de acuerdo con Bernal (2021), quienes destacan estas habilidades como esenciales para la continuidad asistencial en primera línea. Estos resultados indican que el servicio hospitalario podría fortalecer las competencias en el personal operativo y reforzar las colaborativas y comunicacionales, con el fin de lograr un equilibrio entre las habilidades del personal operativo y administrativo.

De igual manera, la existencia de diferencias significativas ($p<0.05$) expresado

en la Tabla 1, en indicadores como liderazgo, toma de decisiones, gestión del tiempo, inteligencia emocional y resiliencia, aun cuando moderadas, plantea que ambas poblaciones desarrollan estas capacidades, pero con énfasis distintos según sus funciones. Aunque, los líderes/directivos muestran mayor puntuación en liderazgo (media=11.33 vs. 10.67), la diferencia moderada contradice supuestos normativos (MinSalud, 2017).

Lo anterior comprueba que el liderazgo no es exclusivo de roles directivos, sino una competencia distribuida, como propone Harris (2017) en modelos de liderazgo compartido. Mientras que, la similitud en resiliencia (media líderes/directos=11; media colab=10.95) cuestiona narrativas que asocian esta competencia principalmente a directivos (Goldman y Wong, 2020), revelando su carácter universal en entornos sanitarios estresantes (Dal Mas et al., 2020).

De allí, que la baja comunicación en líderes (media=10.0) contrasta con estándares internacionales (Joint Commission International [JCI], 2018), que la consideran crítica para la seguridad del paciente. Esto expone una brecha formativa en niveles directivos, coincidiendo con Continisio et al. (2021). Aunque, una práctica como la comunicación puede emplearse de modo diferente en muchos contextos, con otros niveles de éxito. Es decir, no siempre funciona igualmente bien en todos los contextos (Lamri y Lubart, 2023). Por su parte, los colaboradores superan a líderes en gestión del

tiempo (media=10.50 vs. 10), desafiando el modelo de MinSalud (2017) que asigna esta competencia a roles estratégicos. Esto podría reflejar sobrecarga operativa en la base versus ineficiencia gerencial.

Los resultados mostrados en la Tabla 1, refuerzan el modelo de complementariedad de Andrews y Higson (2008), en cuanto a habilidades blandas versus conocimiento empresarial duro, porque, mientras líderes, aportan habilidades estratégicas (decisión, autonomía); colaboradores, sostienen competencias operativas (adaptabilidad, comunicación). Sin embargo, la incongruencia en inteligencia emocional (media líderes=10.67; media colab=10.75) indica que ambos grupos carecen del nivel requerido para gestionar capital humano, validando las críticas de Santos et al. (2022) sobre déficits en formación universitaria.

Si bien el ANOVA permite identificar diferencias entre los grupos, no establece la magnitud ni dirección de la relación entre habilidades transversales y desarrollo del capital humano, lo cual se evaluó con pruebas *t* y regresión múltiple.

3.2. Resultados de la prueba *t* para muestras emparejadas

Para evaluar la relación entre habilidades transversales y su impacto en el

desarrollo del capital humano, se aplicó una prueba *t* para muestras emparejadas dentro de cada grupo, evidenciando la mayor brecha en líderes/directivos (media habilidades = 90,00 vs. media impacto = 39,67) y la correlación negativa en este grupo ($r=-0,3596$). Mientras que, en el personal operativo y administrativo (colaboradores) la diferencia también es significativa (media habilidades = 74,24 vs. media impacto = 43,82), y la varianza elevada de sus habilidades (391,17) revela heterogeneidad intra-grupo, consistente con lo reportado por Continisio et al. (2021) sobre carencias formativas en habilidades blandas y la necesidad de capacitación sistemática para homogeneizar estándares.

No obstante, la varianza en las habilidades transversales de los colaboradores (391,17) es considerablemente mayor que la varianza del impacto en el capital humano (18,50), lo que establece una distribución heterogénea de estas competencias dentro del grupo. Al mismo tiempo, la correlación entre habilidades transversales e impacto en el capital humano fue negativa en líderes ($r=-0,3596$) y cercana a cero en colaboradores ($r=0,2159$). Esto comprueba que, competencias estudiadas pueden tener cierta influencia en el desarrollo del capital humano en este nivel organizacional, su impacto sigue siendo limitado y podría estar mediado por otros factores organizacionales, tal como se expresa en la Tabla 2.

Tabla 2
Pruebas *t* para medias de dos muestras emparejadas de líderes y directivos y colaboradores

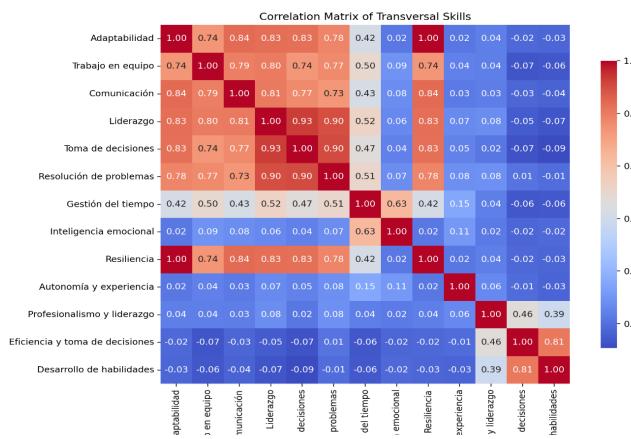
Grupo	Media de Habilidades transversales	Media Impacto de habilidades transversales en el capital humano	Varianza de Habilidades transversales	Varianza Impacto de habilidades transversales en el capital humano	Correlación	t-Observado	Valor p (dos colas)	Valor crítico <i>t</i> (dos colas)
Líderes y Directivos	90.00	39.67	42.80	37.47	-0.3596	11.8055	7.6746E-05	2.5706
Colaboradores	74.24	43.82	391.17	18.50	0.2159	22.4143	1.0212E-58	1.9708

Fuente: Elaboración propia, 2025.

3.3. Matriz de correlación

Las correlaciones fuertes entre adaptabilidad, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y resolución de problemas (entre $r=0,70$ y $r=0,93$), tal como se muestra en la Figura I, confirman que las habilidades transversales operan como un sistema interdependiente. Lo que es congruente con Andrews y Higson (2008), quienes conciben las habilidades

como conjuntos integrados (comunicación, pensamiento crítico, toma de decisiones) y con la OCDE (2019), que las precisa como mezclas de conocimientos, habilidades y actitudes adaptables en distintos contextos. En salud, donde la calidad depende de interacciones coordinadas, esta co-activación influye en los contenidos expresados por los actores tanto escritos como orales y en seguridad del paciente (Jimmerson et al., 2020; Howick et al., 2024).



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Figura I: Matriz de correlación de habilidades transversales y desarrollo del capital humano

La gestión del tiempo presenta correlaciones moderadas con el trabajo en equipo ($r = 0,50$), el liderazgo ($r = 0,52$) y la resolución de problemas ($r = 0,51$), lo que indica que, si bien dichas habilidades apoyan el desempeño en aspectos colaborativos, toma de decisiones y de dirección, no constituye el principal factor asociado a ellos. La inteligencia emocional, con una correlación moderada con la gestión del tiempo ($r = 0,63$) pero débil con otras habilidades, se orienta que puede ser un factor independiente en el desarrollo del capital humano al trabajo grupal (Harris, 2017).

Los análisis también revelan que la autonomía y experiencia, muestran

escasa vinculación con otras habilidades transversales (correlaciones de 0.02 a 0.15), indicando que su desarrollo depende más de factores organizacionales (recursos, cultura) que de competencias individuales. En contraste, el profesionalismo y liderazgo se asocian moderadamente con la eficiencia y toma de decisiones ($r=0.46$); mientras esta última presenta una fuerte conexión con el desarrollo de habilidades ($r=0.81$): Quienes integran múltiples competencias mejoran sustancialmente su capacidad decisional y operativa.

Estas interconexiones, como señala Eftymiou (2024), son mecanismos para la seguridad del paciente y resultados clínicos.

Sin embargo, en la práctica algunas veces estas sinergias no se consolidan. La desarticulación profesional resultante genera fallos en la calidad asistencial, incrementando riesgos de errores, daños a pacientes y conflictos legales.

3.4. Relación con la regresión múltiple

Para determinar cuánto impacta las habilidades transversales sobre el desarrollo del capital humano, se aplicó un modelo

de regresión múltiple en ambos grupos analizados. Los resultados de la Tabla 3, revelan que: En el caso de líderes y directivos, el modelo no fue estadísticamente significativo ($F=0.5941$; $p>0.05$), lo que indica que las variables independientes (Adaptabilidad, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, resolución de problemas, gestión del tiempo, inteligencia emocional y resiliencia), en conjunto, no tienen un impacto significativo en este grupo en la variable dependiente (desarrollo del capital humano).

Tabla 3
Análisis de regresión múltiple: Líderes y directivos vs. colaboradores

Estadística	Líderes y Directivos	Colaboradores
R ² (Coeficiente de determinación)	0.3596	0.2159
R ² ajustado	0.2884	0.2650
F (Prueba de significancia global)	0.5941	0.0477
Coeficiente de habilidades transversales	-0.3364	0.0035
Valor p (Habilidades transversales)	0.4839	0.8137
Intervalo de confianza del coeficiente	[−1.55, 1.88]	[−1.02, 1.03]
Intercepción	69.95	74.24

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Aunque el R²=0.3596 determinó que el modelo explica aproximadamente el 36% de la variabilidad, el R² ajustado (0,2884) reduce esta capacidad explicativa, y el coeficiente para habilidades transversales (-0,3364) no fue significativo ($p = 0,4839$), con un intervalo de confianza [-1.55,1.88] incluye el cero, lo que descarta una asociación estadísticamente comprobable en este caso.

Encambio, para el grupo de colaboradores, el modelo resultó estadísticamente significativo ($p=0.0477$), lo que determinó que las variables independientes (Adaptabilidad, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, resolución de problemas, gestión del tiempo, inteligencia emocional y resiliencia), conjuntamente, tienen un impacto significativo en la variable dependiente (desarrollo del capital humano del personal operativo y administrativo). Lo que da respuesta a la tercera

Interrogante, las habilidades transversales influyen en la autonomía, experiencia, profesionalismo, liderazgo, eficiencia y toma de decisiones de los colaboradores, pero muestran efectos marginales en autonomía y eficiencia (sin predictores significativos), revelando que su efectividad depende de sinergias de las habilidades y competencias (Andrews y Higson, 2008).

Sin embargo, el R² (0,2159) y el R² ajustado (0,2650) en la Tabla 3, muestran que el poder explicativo del modelo es limitado, abarcando solo alrededor del 21,59% de la variabilidad de la variable dependiente. Además, el coeficiente de habilidades transversales (0,0035) no alcanzó significancia estadística ($p = 0,8137$), lo que indica que, si bien el modelo global es válido, ninguna habilidad aislada emerge como predictor determinante por sí sola.

Para finalizar, los resultados de este estudio, confirman que existe una relación significativa entre las habilidades transversales y el impacto en el desarrollo del capital humano en salud (Interrogante 1), evidenciada por diferencias estadísticas en todos los indicadores (ANOVA: $p < 0.05$; pruebas t). Sin embargo, esta relación no es directa ni proporcional, debido a que las correlaciones débiles/negativas y el bajo poder predictivo de la regresión ($R^2 \leq 0.27$), indican que el impacto está mediado por factores organizacionales no medidos (cultura, recursos), respaldando a Medina et al. (2021).

De igual manera, se demostraron diferencias entre líderes/directivos y el personal operativo/administrativo (Interrogante 2), debido a que, los primeros, destacan en habilidades estratégicas; y los segundos, sobresalen en competencias operativas (comunicación; trabajo en equipo), validando la complementariedad funcional propuesta por Bernal (2021), pero cuestionando la versatilidad esperada en marcos normativos (MinSalud, 2017).

Es necesario acotar, que la investigación examinó las habilidades transversales en el desarrollo del capital humano en sector salud, omitiendo otras competencias importantes, como las socioemocionales, así como la relación entre dichas habilidades, calidad del servicio y resultados clínicos.

Conclusiones

El análisis realizado, evidencia que las habilidades transversales constituyen un activo intangible en el capital humano del sector salud, representando un factor para la sostenibilidad y competitividad de las instituciones sanitarias en contextos de alta complejidad de acuerdo a los roles desempeñados tanto en la adaptabilidad, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, gestión de equipos y tomas de decisiones estratégicas para el personal operativo y administrativo como para líderes/directivos, con lo que se promueve un entorno que se adecúa a las transformaciones

sociales, económicas y tecnológicas.

En el caso de la clínica estudiada, la consolidación de capacidades como el liderazgo, la comunicación, la colaboración y la adaptabilidad, pueden convertirse en perfeccionamientos en la coordinación de servicios, la seguridad del paciente y la capacidad de respuesta ante contingencias. Además, permite identificar áreas estratégicas orientadas a fortalecer la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos. En este sentido, los líderes, directivos, personal operativo y administrativos, gestionan responsabilidades correlacionadas a roles gerenciales como el liderazgo para evaluar riesgos asociados que impulsan la autonomía y experiencia en un entorno laboral demandante.

Se concluye, que los resultados reafirman la necesidad de implementar modelos de formación continua y evaluación de competencias que trasciendan la capacitación técnica para el sector salud, integrando dimensiones socioemocionales, de liderazgo y de gestión, orientados en las políticas institucionales, donde la medición del desempeño incorpore indicadores asociados a habilidades transversales. Además, se recomienda institucionalizar programas de desarrollo profesional adaptados a cada nivel jerárquico, fomentar protocolos de comunicación y promover entornos de trabajo colaborativos que faciliten la transferencia de conocimiento entre equipos.

Referencias bibliográficas

- Almengor, S. (2021). Estrategias para el desarrollo del capital humano con base en la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. *Revista Saberes APUDÉP*, 4(2), 58-74. https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/2222
- Ammentorp, J., Chiswell, M., y Martin, P. (2022). Translating knowledge into practice for communication skills training for health care professionals. *Patient Education and Counseling*,

- 105(11), 3334-3338. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2022.08.004>
- Andrews, J., y Higson, H. (2008). Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study. *Higher Education in Europe*, 33(4), 411-422. <https://doi.org/10.1080/03797720802522627>
- Atalla, A. D. G., Mahmoud, N. A., El-Ashry, A. M., Sharif, L. S., Mahsoon, A., Farraj, W., y Sobhi, S. M. (2024). Unraveling the synergy: How organizational intelligence fuel soft skills and nurses' thriving: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 23(1), 315. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01933-w>
- Athié-Gutiérrez, C., y Dubón-Peniche, M. D. C. (2020). Valoración ética de los errores médicos y la seguridad del paciente. *Cirugía y Cirujanos*, 88(2), 219-232. <https://doi.org/10.24875/ciru.18000625>
- Bernal, I. (2021). Influencia de la creatividad, competencias y colaboración del capital humano en el desempeño contextual de las instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23), e252. <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.986>
- Bravo-Cedeño, G. D. R., Intriago-Cedeño, M. E., Vélez-Vélez, M. E., y Pico-Macías, E. P. (2024). Habilidades blandas en los currículos de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(E-10), 195-208. <https://doi.org/10.31876/rcc.v30i.42838>
- Brito, M. D. A., Teixeira, C., Rocha, M. A., Cardoso, R., y Santiago, S. (2022). Estrategias de comunicación efectivas entre profesionales de la salud en neonatología. *Enfermería Global*, 21(67), 548-563. <https://doi.org/10.6018/eglobal.502051>
- Castillo-Ayón, L. M., Delgado-Choez, G. S., Briones-Mera, B. M., y Santana-Vera, M. E. (2023). La gestión de la calidad de cuidados en enfermería y la seguridad del paciente. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud. Salud y Vida*, 7(13), 40-49. <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/saludyvida/article/view/2417>
- Consejo Internacional de Enfermeras - CIE (2020). *Directrices de enfermería de práctica avanzada*. CIE. https://www.icn.ch/system/files/documents/2020-04/ICN_APN%20Report_ES_WEB.pdf
- Continisio, G. I., Serra, N., Guillari, A., Simeone, S., Lucchese, R., Gargiulo, G., Toscano, S., Capo, M., Capuano, A., Sarracino, F., Esposito, M. R., y Rea, T. (2021). Evaluation of soft skills among Italian healthcare rehabilitators: A cross sectional study. *Journal of Public Health Research*, 10(3), <https://doi.org/10.4081/jphr.2021.2002>
- Dal Mas, F., Garcia-Perez, A., Sousa, M. J., Lopes, R., y Cobianchi, L. (2020). Knowledge translation in the healthcare sector. A structured literature review. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(3), 3. <https://doi.org/10.34190/EJKM.18.03.001>
- Efthymiou, I.-P. (2024). The importance of soft skills in healthcare: The impact of communication, empathy, and teamwork on doctor-nurse interactions. *Case Studies Journal*, 13(11), 6-11. <https://www.casesudiesjournal.com/Volume%2013%20Issue%2011%20Paper%202.pdf>
- Garcés, L. F., y Valencia-Arias, A. (2021). Talento humano en las organizaciones: Competencias y proyecciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 462-465. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.1>

- Goldman, J., y Wong, B. M. (2020). Nothing soft about ‘soft skills’: Core competencies in quality improvement and patient safety education and practice. *BMJ Quality & Safety*, 29(8), 619-622. <https://doi.org/10.1136/bmjqqs-2019-010512>
- Harris, K. A. (2017). *Investigating the relationship between emotional intelligence and cultural intelligence to attitudes towards team-based learning in undergraduate pre-health profession students* [Doctoral thesis, Virginia Commonwealth University]. <https://doi.org/10.25772/T6QP-1B23>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. D. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Howick, J., Bennett-Weston, A., Solomon, J., Nockels, K., Bostock, J., y Keshtkar, L. (2024). How does communication affect patient safety? Protocol for a systematic review and logic model. *BMJ Open*, 14(5), e085312. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-085312>
- Jimmerson, J., Wright, P., Cowan, P. A., King[□] Jones, T., Beverly, C. J., y Curran, G. (2020). Bedside shift report: Nurses opinions based on their experiences. *Nursing Open*, 8(3), 1393-1405. <https://doi.org/10.1002/nop2.755>
- Joint Commission International - JCI (2018). *Communicating clearly and effectively to patients: How to overcome common communication challenges in health care*. JCI. [https://store.jointcommissioninternational.org/assets/3/7/jci-wp-communicating-clearly-final_\(1\).pdf](https://store.jointcommissioninternational.org/assets/3/7/jci-wp-communicating-clearly-final_(1).pdf)
- Laines, C. I., Hernández, A. P., y Zamayo, D. A. (2021). La importancia de las habilidades blandas en el *Home office* y su impacto en la productividad de una empresa. *VinculaTéjica EFAN*, 7(1), 929-944. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-176>
- Lamri, J., y Lubart, T. (2023). Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: The generic skills component approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107. <https://doi.org/10.3390/intelligence11060107>
- Ley 1438 de 2011. Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. 19 de enero de 2011. D. O. 47957.
- Maliqueo, C., González, J., Mardones, R., y Ardiles, M. (2021). Gestión de personas y las barreras para innovar en la transformación digital. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 510-532. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.4>
- Medina, A., Acosta, A., y Revuelto, L. (2021). Configuraciones de prácticas en la gestión del capital humano y resultados organizativos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 533-547. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.5>
- Mendieta-Ortega, M. P., Erazo-Álvarez, J. C., y Narváez-Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: Herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia*, 5(10), 287-312. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- Ministro de Salud y Protección Social - MinSalud (2017). *Propuesta de competencias laborales para la gestión en salud*. MinSalud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/competencias-laborales-gestion-salud.pdf>
- Naamati-Schneider, L., y Alt, D. (2024). *Technology and competency-oriented learning: Effective methods for training the next cohort of healthcare managers*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-981-97-5771-8>

- Olivos, L. M., Olivos, M. A., Cortez, F., y Campos, J. A. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 277-288. <https://doi.org/10.31876/rvcs.v29i1.39752>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2019). *Estrategia de competencias de la OCDE 2019: Competencias para construir un futuro mejor*. OCDE. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/05/oecd-skills-strategy-2019_g1g9ff20/e3527cfb-es.pdf
- Pedraja-Rejas, L., y Rodríguez, C. (2023). Desarrollo de habilidades del pensamiento crítico en educación universitaria: Una revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(3), 494-516. <https://doi.org/10.31876/rvcs.v29i3.40733>
- Pedraza, N. A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20), e051. <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>
- Poblan, O., Saucedo, A. L., Galván, Á., Vértiz, J. D. J., Anaya, R., Santos, J. I., Trujillo, L., y Saturno, P. J. (2023). Análisis comparativo de la acreditación de unidades médicas en Canadá, Chile, la Comunidad Autónoma de Andalucía, Dinamarca y México. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 47, e75. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2023.75>
- Ramírez, W. E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: Una revisión de literatura. *Lumina*, 23(1), e0019. <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>
- Sancho-Cantus, D., Cubero-Plazas, L., Botella, M., Castellano-Rioja, E., y Cañabate, M. (2023). Importance of soft skills in health sciences students and their repercussion after the COVID-19 epidemic: Scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6), 4901. <https://doi.org/10.3390/ijerph20064901>
- Santillán, D. I., Reinoso, G. G., Morales, V. B., y Minga, F. E. (2025). Habilidades blandas para una educación superior desde la perspectiva holística. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXXI(E-12), 379-394. <https://doi.org/10.31876/rvcs.v31i1.44571>
- Santos, M. A., Sáez-Gambin, D., González-Geraldo, J. L., y García-Romero, D. (2022). Transversal competences and employability of university students: Converging towards service-learning. *Education Sciences*, 12(4), 265. <https://doi.org/10.3390/educsci12040265>
- Sarmiento, I. K. (2023). Tendencias sobre competencias blandas: Del saber hacer hacia la formación del ser. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 55-81. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.082>
- Subiela, J. A., Abellón, J., Celdrán, A. I., Manzanares, J. Á., y Satorres, B. (2014). La importancia de la escucha activa en la intervención enfermera. *Enfermería Global*, 13(34), 276-292. <https://doi.org/10.6018/eglobal.13.2.178261>
- Tito, M. D., y Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76.
- Torres, M. B., Torres, D. Y., Burbano, A. A., y Maldonado, O. A. (2025). El impacto de la inteligencia emocional en la gestión del talento humano y su relación con el desempeño organizacional y financiero de la

- empresa. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 17(2), 320-328. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v17i2.1444>
- Ujuagu, I. C., Avery, M., Czabanowska, K., y Stankunas M. (2025). Evaluation of Leadership Competences Among Public Health Professionals in Nigeria. *Journal of Health Management*, 27(4), 553-565. <https://doi.org/10.1177/09720634251346335>
- Vallejos, A. M. (2019). *Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta Interamericana Norte SAC filial Chiclayo* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo]. <https://repositorio.usat.edu.pe/items/8864610c-3c6d-4741-8c1b-24d450dc162c>
- Vasconcelos-Vásquez, K. L., y Ugalde, J. (2024). Programa de Habilidades blandas Empresariales: Responsabilidad social de la Universidad Nacional Costa Rica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(E-9), 258-270. <https://doi.org/10.31876/rcc.v30i.42262>
- Vera, F. (2023). Infusing Soft Skills in Higher Education: Key to the Development of Advanced Human Capital. *Transformar*, 4(2), 47-65. <https://revistatransformar.cl/index.php/transformar/article/view/92>
- Zaracho, J. E., y Aquino, L. A. (2024). Influencia de las Habilidades Blandas en la productividad del personal en las empresas. Estudio de caso. BRISTOL S.A- Sucursal Pilar. Año 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(5), 5229-5247. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13970