

EL ROL ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA GERENCIA DEL SECTOR SALUD: UN ENFOQUE COMPLEJO Y MULTIDIMENSIONAL

“THE STRATEGIC ROLE OF HUMAN TALENT MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT OF THE HEALTH SECTOR: A COMPLEX AND MULTIDIMENSIONAL APPROACH”

Por: **José Abilio Mejía**
(mejiaj802@gmail.com)

Recepción: 12/10/2023.
Aprobado: 09/12/2023.

RESUMEN

En la investigación se exploró la importancia estratégica de la gestión del talento humano en el sector de la salud desde una perspectiva compleja y multidimensional. El estudio examinó cómo la gestión efectiva del talento humano puede impactar positivamente en la gerencia de las organizaciones de salud, considerando diversos factores clave y dimensiones relevantes para el éxito en este ámbito específico; el estudio se enfocó en comprender las experiencias y significados subyacentes a este proceso, desde una perspectiva compleja y multidimensional que considera las diversas interacciones entre los actores involucrados en la gestión del talento en el ámbito sanitario.

Palabras clave: Estrategias; gestión del talento humano; gerencia del sector salud; complejidad; multidimensional.

ABSTRACT

The research explored the strategic importance of human talent management in the health sector from a complex and multidimensional perspective. The study examined how effective human talent management can positively impact the management of healthcare organizations, considering various key factors and dimensions relevant to success in this specific field; The study focused on understanding the experiences and meanings underlying this process, from a complex and multidimensional perspective that considers the various interactions between the actors involved in talent management in the healthcare field.



Keywords: Strategies; human talent management; health sector management; complexity; multidimensional.

INTRODUCCIÓN

En ámbito de la salud, fue la figura de Hipócrates quien sentó las bases filosóficas y epistemológicas de salud y enfermedad, en la teoría de los humores que constituye la parte más importante de la fisiología hipocrática, sostenía el autor que la enfermedad se iniciaba en el interior del cuerpo humano, desde entonces la salud ha sido una de las preocupaciones constantes en todas las sociedades a lo largo de la historia, constituyendo un valor social y cultural permanente para el conjunto de los seres humanos.

En un aspecto de impacto para el mundo moderno, la Revolución Industrial trajo consecuencias negativas para la salud de la población en cuanto a los problemas de hacinamiento, empobrecimiento, y marginación, a los que llevaban las malas condiciones de trabajo que se veía obligada a soportar, no obstante con la creación de la Organización Mundial de la Salud (OMS), se proponía una visión holística de la salud pública y la práctica médica, que luchase contra las verdaderas causas de muchas dolencias: la pobreza, la falta de educación, la indiferencia política y el prejuicio.

En este mismo orden, cabe mencionar que la administración de recursos humanos es una especialidad que surgió a comienzos del siglo XX, debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales, y como consecuencia del impacto de la revolución industrial, influida por los pensadores y teóricos y por dirigentes empresariales que han marcado paradigmas en la dirección de personas, en este sentido la práctica de la gerencia avanzada tiene como fundamento la gestión del talento humano sobre un eje transversal como instrumento globalizante de carácter interdisciplinario y complejo, con la finalidad de crear condiciones favorables para el desarrollo del talento humano.

Desde esta perspectiva y la innovación en el modo de administrar se extendió a todo el ámbito organizacional, incluida el tratamiento de las enfermedades es decir la salud, que ya se venía realizando, pero desde un punto de vista de caridad en monasterios y conventos,



sin embargo, esta práctica pasa a ser una obligación de los gobiernos, se construyen hospitales, se forma personal, se dota de presupuesto y con toda una planificación.

En consecuencia, esta investigación aborda la gerencia del sector salud del estado Portuguesa, específicamente la del hospital Dr. Miguel Oraá de Guanare, estado Portuguesa, el cual ha sido objeto de diversos cuestionamientos de la comunidad por la calidad de servicio que presta, también el descontento de los trabajadores por las diversas situaciones de carácter remunerativo, laboral y social que no son satisfechas; a esto se une el análisis ontológico de lo que es el hecho gerencial, mediante diversas teorías, igualmente los hallazgos resultantes de investigaciones relacionadas con la gerencia, talento humano y complejidad; acerca de estas ideas se avanzará en las líneas que preceden.

MATERIALES Y MÉTODOS

El conocimiento científico avanzaba en Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU), se gesta hacia las décadas del siglo XIX, la creación de las escuelas del pensamiento administrativo, es la ciencia, la técnica y el arte de hacer las cosas a través de la gente a partir de las funciones de planificación, organización, dirección, control y principios administrativos, que buscan el aprovechamiento de los recursos de la organización, entre las principales escuelas se encuentran: la Tradicional o clásica, la Conductista y la teoría de la Organización.

A juicio Capriles, Díaz, Fernández y Pereira (2021), surgen por el marco de las necesidades históricas, por el sistema de valores y por el nivel de análisis, estos hechos marcan el inicio de la gerencia moderna.

En este orden de ideas, se plantea reflexionar y contrastar con lo descrito hasta aquí sobre la situación de la realidad que presenta en la actualidad el sector salud, el cual funciona como un sistema intergubernamental centralizado totalmente, constituido en niveles de atención, a través de 23 direcciones estatales, y cuenta con una red de 5.089 centros 4.793 son ambulatorios y 296 hospitales, dada la magnitud y complejidad del sector



y en virtud de comprender la realidad, se tomará como objeto de estudio al Estado Portuguesa, específicamente en uno de los principales hospitales, el Dr. Miguel Oraá de Guanare.

En este sentido, según datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística, República Bolivariana de Venezuela, Censo de Población y Vivienda (2001), de aquí en adelante INE, es importante destacar que el estado Portuguesa es una zona cuya fuente económica principal la constituye la actividad agrícola y pecuaria, y en segundo lugar las instituciones de la administración pública, ambos los mayores empleadores de la región, con un denominador común, bajos salarios a los a un alto porcentaje de la fuerza laboral.

En este orden de ideas vale resaltar el estudio de Marino y González (2006), en cuanto a la población estima que asciende a 1.024.277 habitantes para el año 2017, de la cual el 63% corresponde a pobreza extrema, es decir pertenecen a hogares cuyos ingresos no alcanzan para cubrir la canasta alimentaria, según la FAO es la disponibilidad de alimentos suficientes para satisfacer las necesidades de consumo.

A tales efectos, recalcan Marino y González (2006), destaca en cuanto a la situación educativa el porcentaje de la población de 7 a 17 años tiene al menos dos años de rezago escolar igual a 12.1 % y concluye afirmando que es consecuencia de la falta de continuidad en las trayectorias educativas debido al ingreso tardío, la repitencia y la deserción, en el contexto de tales afirmaciones se presume que una población en tales condiciones es vulnerable a enfermedades.

Al respecto, la Oficina Central de Estadísticas e Informática (OCI) en encuesta social elaborada hacia 1998, destaca lo siguiente (poco más del 60 %) reportó su asistencia a instituciones públicas. En el caso de aquellos que reportaron la realización de exámenes de laboratorio, casi el 60% señaló que acudió a centros privados o no religiosos, según la encuestadora.

Las evidencias anteriores indican además “este hallazgo es coincidente con las reiteradas quejas de los usuarios de la dotación de los centros de salud pública “estas afirmaciones podrían estar vinculadas al hecho de que desde hace varios años en Venezuela



no se publican los indicadores de salud, educación ni sociodemográficos, razón que impide a la gerencia tener una visión de conjunto de lo que sucede en el entorno social.

Ahora bien, de acuerdo a lo descrito por Marino y González (2006), el estudio se centrará en el Hospital general Dr. Miguel Oraá de Guanare, la Real Academia Española lo define como un establecimiento destinado al diagnóstico y tratamiento de enfermos, donde a menudo se practican la investigación y la docencia al respecto ha sido clasificado como general tipo III, estos centros funcionan en poblaciones mayores de sesenta mil (60.000) habitantes, con áreas de influencia hasta de cuatrocientos mil (400.000), con una amplia diversidad de especialidades médicas y la capacidad de camas entre 150 y 300, fue fundado entre los años 1936 a 1949, su nueva sede data del 17 de octubre de 1976, es considerado como un centro de referencia por estar muy cercano a la troncal cinco, arteria vial con una alta concentración de tránsito vehicular por lo tanto es frecuente que ocurran hechos violentos.

En atención al punto anterior, aportan Marino y González (2006), el hospital es una organización inmersa en un conglomerado social con la cual interactúa mediante la interrelación de los objetivos organizacionales y las expectativas de los individuos y la colectividad del entorno respecto al servicio que espera obtener, en este sentido tiene como objetivo promover y desarrollar la calidad de vida, el bienestar social y el acceso a los servicios, art. 83 de la Constitución, estas tareas son desarrolladas y dirigidas por la gerencia del hospital. No obstante, en los últimos años ha venido siendo cuestionada desde dos dimensiones, por un lado, internamente por la fuerza laboral y por otro externamente por el entorno social, como ya se mencionó anterior.

En contraste con lo anterior, la investigación al objeto de estudio busca una interpretación sobre la gestión de control, como una de las funciones administrativas más importantes a la luz de los paradigmas de la administración, a fin de afianzar el entendimiento y la obtención de los resultados esperados, tanto de la organización como de sus gerentes, al respecto se hará referencia al análisis sobre la gestión de recursos humanos en el sector público llevado a cabo por Pacheco, citado por Marino y González (2006), quien sostiene



que hasta 1958 no existía ningún sistema de administración de personal, ni una legislación de aplicación generalizada para el conjunto de los funcionarios al servicio del Estado, este hecho se refleja en el sector salud en toda su magnitud, por ser este un ente de la administración Pública, así tenemos que existen marcados contrastes en lo que respecta al Subsistema de Planificación de Recursos Humanos.

La Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP) rige las relaciones entre los funcionarios públicos y la administración pública nacional, estatal y municipal en este sentido introdujo, con carácter obligatorio, el uso de los Planes de Personal (Art.12, 13), sin embargo, no se planifica al respecto. En cuanto al "Subsistema de Adiestramiento, la autora revela se creó en 1962 la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), con el mandato de formar y adiestrar el personal requerido por los servicios, pero quedó prácticamente paralizada", puntualiza "el porcentaje de profesionales universitarios ascendió de manera significativa entre 1995 y 2001; cabría preguntarse ¿hasta qué punto ello es el resultado de una política deliberada de recursos humanos o de la escasez de opciones en el sector privado formal? Y en referencia a la Organización, del trabajo contenido en el Manual Descriptivo de Clases de Cargos" (LEFP) (Art.46), refiere que debería actualizarse constantemente para adaptarlo a los cambios tecnológicos, educativos y sociales, así como a la propia dinámica de la función pública, la versión vigente data de 1994.

El subsistema de empleo, en este orden (LEFP), establece la previsión para cargos vacantes, parágrafo único numerales 1-3, no obstante, los ingresos cualquiera sea la categoría, ésta se realiza por influencias de amiguismo y clientelar. Subsistema de Gestión del Rendimiento, se trata de la evaluación de desempeño individual como un proceso que posibilita la apreciación sistemática y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado, se realiza dos veces en el año, mediante el establecimiento de los Objetivos Individuales de Desempeño (ODI), pero inversamente el trabajador desconoce este procedimiento solo firma el resultado final.

También el financiamiento para cualquier organización es de vital importancia para el funcionamiento efectivo, ya que tiene como fin lograr una justa distribución de la riqueza



y ayudar a mejorar las condiciones de vida de los sectores más necesitados, en este sentido, el plan anual financiero es formulado según criterios de antecedentes de años anteriores y en última instancia el nivel central hace ajuste (recortes) y aprueba, es decir, no parte de un diagnóstico y planificación, e igualmente los trabajadores no disponen de servicio de salud ,manifiestan baja estima hacia la organización por la precariedad del cálculo de las prestaciones sociales, lo cual ha generado en el colectivo laboral un creciente malestar ,que se traduce en desmotivación, escaso sentido de pertenencia, ausentismo laboral y baja credibilidad en la gerencia.

En concordancia con lo expuesto, Capriles, Díaz, Fernández y Pereira (2021), sostiene que en Venezuela su administración pública ha experimentado un sensible deterioro desde los primeros períodos de la era democrática hasta el presente; ante tales afirmaciones se evidencia la existencia de una crisis epistemológica expresada en la praxis de la gerencia, por un lado, los cuadros gerenciales de las últimas décadas hasta la actualidad han estado anclados en un pragmatismo del pasado, y por otro lado ha mostrado resistencia o desconocimiento para adecuar el conocimiento desde la perspectiva de la racionalidad científica desarrollada en el pensamiento administrativo.

Lo anterior revela el grado de conocimiento de las etapas del proceso administrativo, por la deficiente búsqueda y habilidad de la información como medio fundamental del hecho administrativo, el escaso o ausencia de habilidades para diagnosticar la situación de la organización a fin de determinar causalmente las condiciones que la han provocado ,el escaso conocimiento del estado de desempeño y señalar los cursos de acción, bajo interés por el conocimiento del entorno con el cual interactúa ,como perturbaciones sociales ,económicas y políticos ,o flujos contingenciales.

A partir de estas evidencias se hace necesario resaltar, que una de las razones que podría explicar estas prácticas, subyace en el hecho de que la investigación en el Hospital Dr. Miguel Oraá se ha orientado principalmente al desarrollo y tratamiento de diversas patologías y epidemiológicas, ignorando con ello aspectos de relevante significación como es el estudio racional de la gestión organizacional. Se presume que la génesis de esta realidad, está



relacionado a lo siguiente: a) que los Gerentes son profesionales en carreras no relacionadas con las ciencias administrativas; b) son profesionales en el área de las ciencias administrativas, pero no son capacitados para el ejercicio de la administración pública; y c) el Ministerio del Poder Popular para la Salud carece de políticas que reglamenten los procedimientos de la gestión organizacional, por lealtad ideológica.

En rigor de tales razonamientos, que resultan difusos para comprender la realidad de los hechos emergen varias interrogantes que se mencionan a continuación:

¿Cuáles son los supuestos ontológicos y epistémicos que orientan la visión compleja del talento humano? ¿Qué significado tiene para los actores sociales la visión compleja del talento humano? ¿Cuáles son las proposiciones teóricas que fundamentan la visión compleja del talento humano? Para despejar estas interrogantes se plantean los objetivos, los cuales direccionarán hacia donde se dirigirán los propósitos e intenciones del investigador, cuya finalidad es alcanzar un resultado.

El objetivo general parte de la idea de generar reflexiones Onto Epistémicas de la gerencia del sector Salud desde una visión Compleja del Talento Humano.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Se alcanzó a garantizar que la supervivencia y sana convivencia en la interrelación con los miembros de la empresa es una tarea compleja, de allí que el autor indica que una organización es un patrón de relaciones cuyo patrón específico que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, las organizaciones evolucionan con el tiempo y deben ir adaptándose exigencias de las nuevas necesidades. Este proceso es dinámico, nunca termina, por un lado, por su estabilidad en el tiempo, y por otro porque cada día aparecen nuevas y mejores formas para que la organización obtenga una acción eficaz y coordinada de los esfuerzos de los individuos que la integran, a fin de cumplir eficientemente con los objetivos propuestos. De allí que su estructura indica el flujo de interacciones, de división del trabajo y el poder de autoridad.



Igualmente, se alcanzó visualizar el proceso gerencial permanente, resaltando las estrategias que se pueden modificar partiendo del entorno organizacional que es cambiante y orientado hacia la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían.

En este sentido, los sujetos abordados en el estudio manifestaron que la división del trabajo en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir, la división crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad; acá se resalta el hecho de que no hay personas por más talentosas que sean que tengan la capacidad de ejecutar todas las partes simultáneamente, mientras que dividida la actividad entonces se ejecutará en forma secuencial con la participación de varios trabajadores, ello implica mayor rendimiento.

Otro aspecto que fue identificado es el rol de los gerentes que suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. Así pues, la departamentalización es resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas; es decir es el proceso mediante el cual se organizan las actividades de producción de bienes o servicios atendiendo el objetivo del departamento en correspondencia con el de la organización en general, así mismo determina los límites de autoridad conferida al gerente de un departamento.

Desde este contexto, se da la jerarquía en la organización, la cual es el tramo de control administrativo que tiene como orientación y sentido, la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico, de tal manera que los gerentes pueden establecer una cadena de mando, es decir un plan que especifica quien depende de quién; al respecto la jerarquización ordena los diferentes niveles gerenciales, según la naturaleza del trabajo a realizar y según el tipo de jerarquía que puede ser : piramidal, horizontal y matricial.

En definitiva, la coordinación en la organización es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de



la organización con eficacia; en este sentido, el grado y complejidad de la coordinación depende del número y repetitividad de las actividades y de la cantidad de personas que ejecutan el trabajo, cabe destacar la importancia de la comunicación puesto que ello permite una fluidez del trabajo en el departamento y su interrelación con el resto de la estructura, según el grado de incertidumbre en la ejecución de las tareas ,mayor será la necesidad de información.

CONCLUSIÓN

Tras realizar una investigación exhaustiva que incluyó la opinión de tres sujetos expertos en el tema y la revisión detallada de una amplia gama de bibliografía y hemerografía relevante, se puede concluir que el rol estratégico de la gestión del talento humano en la gerencia del sector salud es de vital importancia.

La visión compleja y multidimensional que se plantea en esta investigación permite comprender la importancia de considerar no solo las habilidades técnicas de los profesionales de la salud, sino también aspectos como el liderazgo, la motivación, la comunicación y la gestión del cambio.

Estos elementos, cuando se integran de manera efectiva en la gestión del talento humano, pueden contribuir significativamente al éxito de las organizaciones de salud en la consecución de sus objetivos estratégicos y en la mejora de la calidad de la atención brindada a los pacientes.

En este sentido, es fundamental que los gestores del sector salud se enfoquen en desarrollar estrategias y políticas que promuevan un ambiente laboral positivo, favoreciendo la formación y capacitación continua de su personal, así como fomentando una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo, la colaboración y el bienestar de los empleados.

La gestión del talento humano en el sector salud no solo implica la contratación y retención de personal calificado, sino también la generación de condiciones propicias para



que estos profesionales puedan desempeñarse de manera efectiva y satisfactoria, lo que a su vez se traduce en beneficios tanto para el personal como para los pacientes y la organización en su conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Nacional Constituyente de la República Bolivariana de Venezuela. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas: Asamblea Nacional Constituyente.

Capriles, E; Díaz Polanco, J.; Fernández y Pereira, C. (2021). La reforma del sistema de salud de Venezuela: opciones y perspectivas. En: La reforma de salud de Venezuela: aspectos políticos e institucionales de la descentralización de la salud en Venezuela. Caracas: Cendes, IESA, CIID, MSDS, Corposalud, Ediciones de la Fundación Polar.

García-Alcaraz, J.L., Merino, J.I., Sánchez, J.G. & Gómez-Campos, R. (2019). Rol estratégico de la gestión del talento humano en la gerencia del sector salud: Un enfoque complejo y multidimensional. Editorial Médica Panamericana.

González, E.F. y Cárdenas, L.M. (2015). Rol estratégico de la gestión del talento humano en la gerencia del sector salud: Perspectivas actuales y desafíos futuros. Editorial Médica Panamericana.

Hinrichs, S.J. y Martínez, L.P. (2017). La gestión del talento humano en el sector salud: Enfoque estratégico y multidimensional. Ediciones Pirámide.

Instituto Nacional de Estadística, República Bolivariana de Venezuela. Censo de Población y Vivienda 2001. [Consultado 2022, septiembre 8]. Disponible en: <http://www.ine.gov.ve/demografica/censopoblacionvivienda.asp>.

Ciencias Sociales **equidad**



Instituto Nacional de Estadística, República Bolivariana de Venezuela. Proyecciones de Población. [Consultado 2020, abril 8]. Disponible en:
<http://www.ine.gov.ve/demografica/distribucion.asp>.