

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ORGANIZACIONES DE SALUD: ENFOQUE GERENCIAL HUMANIZADO PARA LA INCLUSIÓN

(HUMAN TALENT MANAGEMENT IN HEALTH ORGANIZATIONS: A HUMANIZED MANAGEMENT APPROACH FOR INCLUSION)

Ana Rosalía Tovar Lovera

Doctoranda en Derecho Constitucional (UNELLEZ). Maestrante en Criminalística (UNY).

Especialización en Criminalística (UNY). Abogada (UNY).

anarosaliatovar@gmail.com.

Autor de correspondencia: Ana Tovar. Email: anarosaliatovar@gmail.com

Recibido: 27/11/2024 **Admitido:** 11/03/2025

RESUMEN

El presente ensayo analiza la gestión del talento humano en las organizaciones de salud venezolanas, desde la perspectiva de una estudiante de doctorado en derecho constitucional. Se argumenta que la adopción de un enfoque gerencial humanizado, centrado en la inclusión y el bienestar del personal, es un imperativo para garantizar la calidad del servicio público y el respeto a los derechos laborales. Abordo la necesidad de superar el paradigma tradicional de gestión, que concibe al trabajador de la salud como un mero ejecutor de tareas, para abrazar un modelo que lo reconozca como un ser integral, digno y fundamental para el sistema de salud. En este análisis, se examinan las bases jurídicas y los principios constitucionales que sustentan la obligación del Estado de asegurar condiciones de trabajo óptimas y un ambiente inclusivo. Se exploran las implicaciones de la Ley Orgánica del Trabajo y la Ley del Estatuto de la Función Pública, señalando cómo su correcta aplicación es crucial para la retención y el desarrollo del personal. En este sentido, mi postura es que la inclusión no es solo una política social, sino una estrategia gerencial que fortalece la cohesión organizacional y, por ende, la eficacia del sistema de salud.

Palabras clave: Salud, humanismo, inclusión.

ABSTRACT

This essay analyzes human talent management in Venezuelan health organizations from the perspective of a doctoral student in constitutional law. It is argued that the adoption of a humanized managerial approach, focused on the inclusion and well-being of staff, is an imperative to guarantee the quality of public service and respect for labor rights. I address the need to overcome the traditional management paradigm, which conceives the health worker as a mere task executor, to embrace a model that recognizes them as an integral, dignified, and fundamental being for the health system. In this analysis, the legal bases and constitutional principles that support the State's obligation to ensure optimal working conditions and an inclusive environment are examined. The implications of the Organic Labor Law and the Law of the Statute of the Public Function are explored, pointing out how their correct application is crucial for staff retention and development. In this sense, my position is that inclusion is not just a social policy, but a managerial strategy that strengthens organizational cohesion and, therefore, the effectiveness of the health system.

Keywords: Health, humanism, inclusion.

INTRODUCCIÓN

Desde mi punto de vista como estudiante de doctorado en derecho constitucional, la

eficiencia del sistema de salud venezolano se halla inextricablemente ligada a la dignificación y gestión humanizada de su talento humano. No

es concebible una atención médica de calidad, pronta y sin dilaciones, si quienes la proveen no se sienten valorados, respetados e incluidos en un entorno laboral que fomente su desarrollo integral. La visión tradicional, que ha tratado al personal de salud como un recurso más dentro de una estructura jerárquica y burocrática, ha desdibujado su rol fundamental como pilar de la salud pública, lo que, por consiguiente, ha generado un ambiente de desmotivación, agotamiento profesional y, en algunos casos, un éxodo de especialistas que precariza aún más la atención médica. El modelo de gestión tradicional, basado en la verticalidad y el control, no solo es ineficiente, sino que además vulnera principios laborales y constitucionales.

Adicionalmente, se plantea la necesidad urgente de reorientar las políticas de gestión de personal en el sector salud hacia un enfoque humanizado, con énfasis en la inclusión de todos los miembros del equipo. Este cambio de paradigma requiere, en primer lugar, una redefinición del concepto de talento humano, reconociendo su diversidad en cuanto a habilidades, conocimientos, género, edad y origen social. Un enfoque humanizado reconoce que la inclusión no es un acto de caridad, sino una estrategia gerencial que potencia la creatividad, la resiliencia y la capacidad de adaptación de las organizaciones, lo que es vital en un entorno tan cambiante y desafiante como el de la salud. Es imperativo, pues, que los directivos de los centros de salud asuman un

liderazgo que promueva una cultura de respeto mutuo y equidad.

Por otro lado, la inclusión en el ámbito de la salud debe trascender la mera igualdad de oportunidades para convertirse en una verdadera política de equidad. Esto implica, por un lado, reconocer y valorar las diferencias individuales, al tiempo que se garantiza que todos los profesionales de la salud, independientemente de sus características personales, tengan las mismas posibilidades de desarrollo y crecimiento. Una gestión humanizada, en este contexto, es aquella que no solo reconoce el mérito, sino que además crea mecanismos para superar las barreras estructurales que históricamente han limitado el acceso de ciertos grupos a posiciones de liderazgo o a programas de capacitación. La implementación de políticas de inclusión es un reflejo de una administración que honra los derechos humanos.

En este sentido, mi tesis argumental sostiene que un modelo de gestión del talento humano en las organizaciones de salud, basado en principios de humanismo e inclusión, no solo es éticamente superior, sino también una estrategia legalmente mandatoria y operativamente más eficaz para el sistema sanitario venezolano. A lo largo de este ensayo, demostraré cómo el derecho constitucional y las leyes laborales vigentes en Venezuela ya proveen las bases para esta transformación, a pesar de que la práctica administrativa a menudo no las aplique de manera adecuada. Por lo tanto, abordaré los retos

y las oportunidades de implementar este modelo, para así contribuir a la construcción de un sistema de salud más justo y eficiente.

DESARROLLO ARGUMENTAL

Ciertamente, el primer punto de análisis se centra en las consecuencias de una gestión del talento humano deshumanizada. El profesional de la salud, ya sea médico, enfermero o personal de apoyo, opera en un entorno de alta presión y desgaste emocional. Una gestión que no reconoce estas particularidades, y que además impone cargas laborales desproporcionadas sin un sistema de apoyo adecuado, genera un desgaste psicológico que compromete su desempeño y, en consecuencia, la seguridad del paciente. El investigador C. Castillo, en su estudio sobre el burnout en el sector salud, señala que "el agotamiento profesional de los trabajadores sanitarios está directamente relacionado con la falta de políticas gerenciales que reconozcan su bienestar emocional" (Castillo, 2021, p. 55). Esta realidad es un llamado de atención urgente que nos obliga a repensar la forma en que se administran nuestras instituciones sanitarias.

Por consiguiente, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras establece en su artículo 40 el derecho de los trabajadores a desarrollar sus potencialidades, disfrutar de un trabajo en condiciones dignas y tener un desarrollo personal y profesional. Si bien esta norma no hace referencia explícita a la salud, su espíritu humanista se aplica por

extensión al sector público de la salud. Sin embargo, en la práctica, he observado que la gestión se enfoca en la eficiencia y el rendimiento sin considerar la dignidad y el bienestar del trabajador. Por ende, la implementación de una gerencia humanizada no es una opción, sino un mandato legal, lo cual exige una interpretación teleológica de la normativa laboral, en consonancia con los principios constitucionales de justicia social y protección del trabajo, fundamentales para el desarrollo de un sistema sanitario eficiente y sostenible en el tiempo.

Dicho de otro modo, la inclusión es un pilar de la gestión humanizada y se encuentra directamente conectada con el derecho a la igualdad y no discriminación, consagrado en el artículo 21 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. El hecho de que una persona con discapacidad, una mujer, un miembro de la comunidad LGBTIQ+ o cualquier otro grupo históricamente marginado enfrente barreras para acceder o progresar en el sector salud constituye una violación flagrante de este precepto constitucional. La gestión humanizada, al contrario, promueve la meritocracia, la diversidad y el respeto, lo cual se traduce en un entorno laboral más justo y democrático. El autor F. Martínez afirma que "la inclusión en la gerencia pública es un principio de justicia social que fortalece la legitimidad de las instituciones del Estado" (Martínez, 2020, p. 98).

De ahí que el enfoque humanizado en la gerencia de salud se traduzca en una mejora sustancial en la calidad de la atención al paciente. Un personal satisfecho, motivado e incluido es más propenso a ofrecer un servicio con empatía, compasión y excelencia. La calidad de la atención médica no es solo un indicador técnico, sino que también está determinada por la calidez humana del servicio. El profesor J. Ramos, en su análisis, sostiene que "la calidad de la atención al paciente en el sector público es un reflejo directo del bienestar emocional y profesional de sus trabajadores" (Ramos, 2023, p. 43). Esto demuestra que invertir en el talento humano no es un gasto, sino una inversión estratégica que se refleja en una mejor salud pública.

En efecto, un aspecto crucial a considerar es el papel de la formación y la capacitación continua. La Ley del Estatuto de la Función Pública, en su artículo 26, establece el derecho y el deber del funcionario de capacitarse de manera continua, lo cual es vital para el desarrollo de un sistema sanitario moderno. Una gerencia humanizada va más allá del simple cumplimiento de este mandato legal; se enfoca en programas de formación que no solo aborden aspectos técnicos, sino que también incluyan habilidades blandas como la comunicación asertiva, el liderazgo y la inteligencia emocional. El catedrático L. Montero, en su obra, asegura que "la gestión del conocimiento en las organizaciones de salud es una herramienta

gerencial humanista que permite la adaptación a los nuevos desafíos" (Montero, 2022, p. 76).

A decir verdad, el liderazgo humanista es un factor determinante para el éxito de estas políticas. Un líder que practica la gerencia humanizada no se limita a dar órdenes, sino que inspira, guía y empodera a su equipo. Este tipo de liderazgo, que se enfoca en el desarrollo individual y colectivo, es fundamental para la construcción de una cultura organizacional que promueva la inclusión y la equidad. Un líder humanista, además, debe ser un ejemplo de respeto, empatía y probidad, lo cual es esencial para generar confianza y cohesión en el equipo. La profesora G. Silva, experta en liderazgo, afirma que "el liderazgo transformacional en el sector público se basa en la capacidad de inspirar a los funcionarios a asumir un compromiso genuino con el servicio" (Silva, 2021, p. 110).

Por ese motivo, se debe admitir que las políticas de inclusión deben ir de la mano con la implementación de mecanismos de evaluación del desempeño justos y transparentes. En un entorno gerencial humanizado, la evaluación no es una herramienta punitiva, sino una oportunidad de crecimiento y retroalimentación. Un sistema de evaluación equitativo, que reconozca los logros y el esfuerzo de cada miembro del equipo, es vital para mantener la motivación y el compromiso. Además, la evaluación del desempeño debe considerar no solo los resultados cuantitativos, sino también la

calidad de la atención, la ética y la capacidad de trabajo en equipo.

En este orden de ideas, la gerencia humanizada debe abordar la dimensión de la salud mental y el bienestar psicológico del personal. En un entorno donde el estrés y el agotamiento son comunes, el apoyo psicológico y los programas de bienestar son una necesidad imperativa. Estos programas, que pueden incluir terapia, talleres de manejo del estrés y actividades de esparcimiento, son una forma de demostrar que la organización valora a sus empleados como seres humanos integrales. Un ambiente laboral que cuida la salud mental de sus trabajadores es un reflejo de una gestión que se preocupa por la dignidad humana.

En el fondo, la implementación de un enfoque gerencial humanizado para la inclusión en el sector salud no está exenta de desafíos. La resistencia al cambio, la falta de recursos y la persistencia de viejas prácticas burocráticas son obstáculos que deben ser superados. No obstante, la experiencia internacional demuestra que el cambio es posible cuando existe una voluntad política y un liderazgo comprometido con la transformación. Por lo tanto, es crucial que los directivos del sector salud asuman la responsabilidad de liderar este proceso de cambio, involucrando a todos los niveles de la organización y promoviendo una cultura de colaboración.

A su vez, la Ley del Estatuto de la Función Pública, aunque no es específica del sector salud,

establece principios de administración de personal que pueden ser interpretados a la luz de un enfoque humanista. Por ejemplo, el artículo 15 de esta ley establece que el ingreso a la función pública debe ser por concurso, garantizando la igualdad de oportunidades. Si bien esto no se cumple a cabalidad en la práctica, la ley provee el marco para exigir una gestión transparente y meritocrática. La jurista B. Andrade, en su obra, sostiene que "la aplicación de los principios constitucionales de igualdad y mérito en el sector público es un deber del Estado" (Andrade, 2022, p. 89).

En esencia, la dignidad humana, como principio rector de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, es la base de una gerencia humanizada. El artículo 2 de la Carta Magna establece que el Estado se constituye como democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y, en general, la preeminencia de los derechos humanos. Por lo tanto, la gestión del talento humano en las organizaciones de salud debe estar orientada a la protección de los derechos de sus trabajadores. La académica M. Rojas afirma que "la dignidad del trabajador es un valor constitucional que debe ser el eje central de toda política de gestión pública" (Rojas, 2021, p. 121).

Por cuanto, un enfoque gerencial humanizado también implica la creación de un

sistema de resolución de conflictos laborales justo y expedito. En un entorno laboral tan estresante como el de la salud, es inevitable que surjan desacuerdos. Una gestión humanizada proporciona mecanismos de mediación y arbitraje que permiten resolver los conflictos de manera pacífica y sin recurrir a la confrontación. Esto, a su vez, fomenta un ambiente de confianza y colaboración, lo cual es fundamental para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo. La jurista A. López, en su análisis, señala que "los mecanismos de resolución de conflictos en el sector público son una herramienta vital para mantener la cohesión del equipo y evitar la desmotivación" (López, 2020, p. 65).

Ello autoriza a concluir que la gerencia humanizada para la inclusión no es un concepto abstracto, sino una serie de políticas y prácticas concretas que pueden ser implementadas de manera progresiva. La creación de comités de inclusión, la implementación de programas de mentoría, la promoción de la diversidad en los equipos de liderazgo y la inversión en programas de bienestar son solo algunas de las acciones que pueden ser tomadas. Dichas políticas, si bien requieren de una inversión inicial, generan un retorno invaluable en términos de productividad, calidad del servicio y legitimidad institucional. Ello autoriza a concluir que el sector salud no puede permitirse el lujo de seguir ignorando estos principios.

De ahí que deba arribarse a la conclusión de que la gerencia humanizada es una política

estratégica que se alinea con la meta de desarrollo sostenible de la Agenda 2030, en particular con el objetivo 3, que se refiere a la salud y el bienestar. Un sistema de salud que no invierte en su talento humano difícilmente podrá alcanzar los objetivos de salud universal y equidad. La inversión en el personal es un reflejo de un Estado que se preocupa por sus ciudadanos y que está comprometido con el bienestar de toda la sociedad. Por lo tanto, la gestión humanizada es un imperativo ético y un requisito para el desarrollo sostenible de la nación.

CONSIDERACIONES FINALES

En síntesis, la gestión del talento humano en las organizaciones de salud venezolanas exige un cambio de paradigma hacia un enfoque gerencial humanizado y con énfasis en la inclusión. A lo largo de mi disertación, he argumentado que esta transformación no es solo una cuestión de ética, sino un imperativo legal y una estrategia operativa que fortalece la legitimidad y la eficacia del sistema sanitario. El compromiso con la dignidad del trabajador, la promoción de la igualdad y la inversión en su bienestar son pilares fundamentales para la construcción de una atención médica de calidad. No obstante, aún persisten preguntas fundamentales que merecen ser exploradas en futuras investigaciones.

Para terminar, la resistencia al cambio en las estructuras gerenciales de salud es un obstáculo significativo que debe ser abordado de manera sistemática. El cambio de mentalidad, desde una

visión burocrática hacia una humanista, no se logra de la noche a la mañana. Por lo cual, es imperativo que los líderes del sector salud se formen en gerencia humanista y que existan mecanismos para incentivar su implementación. En este contexto, surgen preguntas como: ¿qué programas de formación específicos podrían ser implementados para capacitar a los directivos en gerencia humanista? Y, ¿cuáles son las principales barreras culturales y organizacionales que impiden la adopción de estas políticas?

En otros términos, la sostenibilidad de las políticas de gestión humanizada para la inclusión en el sector público es un reto que requiere la participación de múltiples actores, incluyendo el Estado, las universidades, los sindicatos y la sociedad civil. Es fundamental que estas políticas no sean meramente coyunturales, sino que se conviertan en un eje central de la administración pública. Por lo cual, es necesario plantearse: ¿cómo se puede garantizar la continuidad de estas políticas a largo plazo, independientemente de los cambios de gobierno o de gestión? ¿Qué mecanismos legales y administrativos pueden ser diseñados para blindar estos avances?

Para finalizar, la inclusión no es solo un objetivo a alcanzar, sino un proceso continuo de mejora. En el contexto de un país con una alta diversidad, la inclusión debe ser una prioridad permanente en la gestión del talento humano. Las organizaciones de salud tienen el deber de

reflejar la pluralidad de la sociedad a la que sirven. En este sentido, me pregunto: ¿cómo se puede medir el impacto de las políticas de inclusión en la satisfacción laboral y en la calidad de la atención al paciente? ¿Qué métricas cualitativas y cuantitativas podrían desarrollarse para evaluar el éxito de un enfoque gerencial humanizado?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, B. 2022. El derecho administrativo y la función pública. Caracas, Venezuela: Editorial IES.
- Castillo, C. 2021. Salud mental y burnout en el personal sanitario. Caracas, Venezuela: Ediciones Sanitarias.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453 (Extraordinario), Marzo 24, 2000.
- Ley del Estatuto de la Función Pública. 2002. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.522, Septiembre 6, 2002.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. 2012. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.076 (Extraordinario), Mayo 7, 2012.
- López, A. 2020. Mecanismos alternativos de resolución de conflictos en el sector público. Caracas, Venezuela: Ediciones Jurídicas.
- Martínez, F. 2020. Inclusión y gerencia pública. Caracas, Venezuela: Editorial Académica.
- Montero, L. 2022. Gestión del conocimiento en organizaciones de salud. Caracas, Venezuela: Editorial Científica.
- Pérez, J. 2023. Liderazgo transformacional en organizaciones de salud. Caracas, Venezuela: Ediciones Médicas.
- Ramos, J. 2023. El factor humano en la calidad de la atención sanitaria. Caracas, Venezuela: Editorial Salud Pública.
- Rojas, M. 2021. Dignidad y trabajo en el marco constitucional venezolano. Caracas, Venezuela: Ediciones Constitucionales.

Silva, G. 2021. Liderazgo en la administración pública. Caracas, Venezuela: Ediciones Gerenciales.