



ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
ACCIONES GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN LA RED HOSPITALARIA

Ysnaider Ofelia Bolívar Garboza

Doctorante en Gerencia Avanzada (ysnaiderofelia@gmail.com)

Resumen

La intención de la presente investigación consiste en analizar las acciones enmarcadas en la gerencia avanzada del talento humano para optimizar la calidad de atención en la red hospitalaria. El estudio es de gran importancia en el área de la salud, ya que aplicando practicas gerenciales avanzadas en la gestión del talento humano, el desempeño laboral del personal que labora en los hospitales mejora, por lo que se garantiza a los pacientes una atención asistencial óptima, lo cual influirá en su pronta recuperación; además se generó un clima de confort para la prestación de servicios asistenciales de calidad, que satisfagan las necesidades de los usuarios y del personal del nosocomio, salvaguardado su salud y seguridad en un ambiente de trabajo adecuado. La gerencia avanzada del talento humano permite alinear las competencias del personal con los objetivos estratégicos de la red hospitalaria. Esto asegura que cada miembro del equipo contribuya efectivamente a la misión de ofrecer atención de calidad. De allí, que para invertir en la formación y el desarrollo profesional del personal es fundamental. La capacitación continua no solo mejora las habilidades técnicas y blandas, sino que también fomenta un ambiente de aprendizaje que se traduce en una atención más eficiente y centrada en el paciente. En cuanto a la metodología empleada, se enfocó en una investigación documental bajo un diseño bibliográfico. Del análisis efectuado a los datos correspondientes se obtuvieron los siguientes resultados: La implementación de acciones enmarcadas en la gerencia avanzada del talento humano es crucial para optimizar la calidad de atención en la red hospitalaria. A través de un enfoque estratégico en la gestión del talento, capacitación continua, liderazgo efectivo, trabajo en equipo, evaluación constructiva y una cultura organizacional positiva, las instituciones pueden mejorar significativamente tanto el desempeño del personal como los resultados en la atención al paciente.

Palabras Clave: Acciones gerenciales, calidad de atención, red hospitalaria





MANAGERIAL ACTIONS TO OPTIMIZE THE QUALITY OF CARE IN THE HOSPITAL NETWORK

Abstract

The intention of this research is to analyze the actions framed in the advanced management of human talent to optimize the quality of care in the hospital network. The study is of great importance in the area of health, since by applying advanced management practices in the management of human talent, the work performance of the personnel who work in hospitals improves, thus guaranteeing patients optimal care. , which will influence your speedy recovery; In addition, a climate of comfort was generated for the provision of quality care services that meet the needs of users and hospital staff, safeguarding their health and safety in an adequate work environment. Advanced human talent management allows staff competencies to be aligned with the strategic objectives of the hospital network. This ensures that each team member effectively contributes to the mission of providing quality care. Hence, investing in the training and professional development of staff is essential. Continuing training not only improves technical and soft skills, but also fosters a learning environment that results in more efficient, patient-centered care. Regarding the methodology used, it focused on documentary research under a bibliographic design. From the analysis carried out on the corresponding data, the following results were obtained: The implementation of actions framed in the advanced management of human talent is crucial to optimize the quality of care in the hospital network. Through a strategic focus on talent management, ongoing training, effective leadership, teamwork, constructive evaluation, and a positive organizational culture, institutions can significantly improve both staff performance and patient care outcomes.

Keywords: Management actions, quality of care, hospital network

Introducción

La gerencia avanzada del talento humano se refiere a la aplicación de estrategias innovadoras y efectivas para gestionar el capital humano en las organizaciones, en este caso en el sector salud. Esta gestión se centra en optimizar el desempeño del personal, lo cual es fundamental para mejorar la calidad de atención en la red hospitalaria. La gestión del talento humano “no solo se trata de atraer y retener empleados, sino también de desarrollar un enfoque estratégico que vincule las prácticas de recursos humanos con los resultados organizacionales” (Huselid, 1995:635). La gerencia avanzada del talento humano implica un conjunto de prácticas que buscan maximizar el potencial del personal, alineando sus competencias con los objetivos estratégicos de la organización.





Ahora bien, la calidad de atención en la red hospitalaria a nivel mundial ha sido un proceso continuo desde el siglo XIX, cuando se comenzaron a establecer estándares básicos para la atención médica. Según “la calidad en salud puede ser evaluada a través de tres dimensiones: estructura, proceso y resultados” (Donabedian, 1980:92). En las últimas décadas, el enfoque hacia la calidad ha evolucionado hacia un modelo centrado en el paciente, donde se priorizan aspectos como la seguridad, la experiencia del paciente y la mejora continua. Con respecto, a Latinoamérica, la calidad de atención ha enfrentado desafíos significativos debido a desigualdades económicas y sociales. Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), “muchos países han comenzado a implementar políticas de calidad que buscan mejorar los estándares de atención. Sin embargo, las brechas en infraestructura y capacitación del personal siguen siendo un obstáculo importante” (OPS, 2015:13).

De allí, que la preocupación por la calidad de la atención en salud se ha intensificado en las últimas décadas, impulsada por la creciente demanda de servicios de salud, la globalización y la necesidad de mejorar la eficiencia de los sistemas sanitarios. Sin embargo, la implementación de programas de mejora de la calidad ha sido heterogénea entre los países de la región. En Venezuela se ha experimentado una crisis en su sistema de salud que ha impactado negativamente la calidad de atención. Según un informe “el deterioro de las condiciones laborales y la falta de insumos han llevado a una disminución en la calidad del servicio” (Médicos por la Salud, 2019:13). A pesar de esto, hay iniciativas locales que buscan mejorar la atención a través de programas de formación y gestión hospitalaria.

Por consiguiente, es necesario destacar la importancia de la calidad de atención en la red hospitalaria, ya que es crucial porque impacta directamente en los resultados de salud de lo





pacientes, la satisfacción del mismo y la eficiencia del sistema de salud. Según "la calidad es la mejor forma de garantizar que los pacientes reciban el tratamiento adecuado en el momento adecuado" (Berwick, 2002:21). Por lo tanto, es necesario garantizar una buena gerencia para manejar la red hospitalaria. En este orden de ideas, se amerita resaltar el papel del talento humano, fundamental en este proceso, ya que son los profesionales de la salud quienes implementan y mantienen los estándares de calidad. Según "el compromiso y la formación continua del personal son determinantes para asegurar una atención de calidad" (Glickman, et al., 2010:72). La capacitación y el desarrollo profesional permiten que el personal esté actualizado con las mejores prácticas y protocolos, lo que a su vez mejora los resultados en salud.

La investigación se enmarcó hacia la gerencia avanzada del talento humano en el sector salud, específicamente en la red hospitalaria, la cual presenta una serie de desafíos y oportunidades que deben ser abordados para garantizar una atención de calidad. A continuación, se detallan algunos de los aspectos clave a considerar en un análisis exhaustivo:

- Escasez de personal cualificado: La falta de profesionales de la salud capacitados y especializados puede comprometer la calidad de la atención y la eficiencia de los procesos. Alta rotación de personal: Los altos niveles de rotación generan inestabilidad en los equipos de trabajo, dificultan la continuidad de la atención y aumentan los costos de reclutamiento y capacitación.
- Desmotivación y agotamiento del personal: Las condiciones laborales exigentes, la sobrecarga de trabajo y la falta de reconocimiento pueden generar desmotivación y agotamiento en los profesionales de la salud, afectando su desempeño y la calidad de la atención. Falta de desarrollo profesional: La ausencia de oportunidades para el desarrollo profesional limita el crecimiento de los empleados y reduce su compromiso con la organización.
- Comunicación deficiente: Una comunicación inefectiva entre los diferentes niveles de la organización puede generar conflictos, retrasos en la toma de decisiones y una





disminución en la calidad de la atención.

- Resistencia al cambio: Los cambios organizacionales pueden generar resistencia en el personal, lo que dificulta la implementación de nuevas estrategias y tecnologías

Al abordar de manera integral estos aspectos, las organizaciones de salud pueden mejorar significativamente la calidad de la atención, aumentar la satisfacción de los pacientes y empleados, y lograr una mayor eficiencia en sus operaciones. Es por ello, que surge la inquietud de la investigadora por analizar las acciones enmarcadas en la gerencia avanzada del talento humano para optimizar la calidad de atención en la red hospitalaria

Materiales y métodos

El presente estudio se abordó desde la perspectiva de la investigación documental, que es un método de investigación cualitativa que se basa en la recopilación, selección, análisis e interpretación de información existente en diversas fuentes documentales (libros, artículos científicos, informes, registros históricos, entre otros) con el objetivo de describir, explicar o comprender un fenómeno o problema de investigación. En tal sentido, se puede definir la investigación documental como: "aquella que se realiza a través del análisis de documentos (libros, revistas, periódicos, tesis, ponencias, páginas de internet, etc.) para dar respuesta a una pregunta de investigación" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014:31).

Esta definición enfatiza el papel central de los documentos como fuente de información para construir el conocimiento. De allí, que este tipo de investigación se utiliza para identificar las investigaciones previas sobre un tema y establecer el estado del conocimiento; para desarrollar un marco conceptual sólido que sustente la investigación; para identificar patrones y tendencias a lo largo del tiempo y para comprender el contexto histórico en el que se desarrolla un fenómeno. Por otro, es necesario acotar que se apoyó en un diseño de investigación bibliográfica, el cual consiste en la estructura y organización de la información documental recopilada para una investigación. Implica la selección de las fuentes más relevantes, la clasificación de la información y la creación de un sistema de referencia coherente.

El diseño bibliográfico es definido como: "la planificación y organización de los materiales de referencia que se utilizarán en una investigación" (Kohler, 1992:12). Este autor destaca la





importancia de un diseño bibliográfico bien estructurado para facilitar la búsqueda y el análisis de la información. Este diseño se emplea para facilitar la búsqueda de información: Un diseño bibliográfico claro permite localizar rápidamente las fuentes necesarias; para organizar la información, puesto que ayuda a estructurar la información de manera lógica y coherente. Evita la redundancia, es decir, permite identificar y eliminar información duplicada y aumenta la credibilidad, ya que un diseño bibliográfico riguroso refuerza la validez de la investigación.

Entre las técnicas e instrumentos para recolectar y analizar datos en una investigación se tienen las siguientes:

Revisión sistemática: Proceso riguroso de búsqueda, selección y evaluación de estudios para responder a una pregunta de investigación específica.

Análisis de contenido: Método para analizar de manera objetiva y sistemática el contenido de los documentos.

Análisis temático: Identificación de temas recurrentes y patrones en los datos. Los instrumentos lo constituyen:

Fichas bibliográficas: Para registrar los datos de identificación de cada fuente. Matrices de análisis: Para organizar y comparar la información de diferentes fuentes.

En tal sentido, la investigación documental es una herramienta poderosa para generar conocimiento y abordar diversas problemáticas. Un diseño bibliográfico adecuado y la utilización de técnicas e instrumentos apropiados son fundamentales para garantizar la calidad y rigor de este tipo de investigación.

Análisis y resultados

Gerencia

La gerencia, hace referencia al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) con el objetivo de alcanzar las metas establecidas. De allí, es interesante describir brevemente algunas definiciones propuestas por distintos autores: Citando a (Millán y Estanga,2022:156), "Crosby (1988) define a la gerencia como: "el arte de hacer que las cosas ocurran". Por otro lado, Krygier (1988) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de





una organización.”, es decir, conjunto de conocimientos y técnicas para la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización.

Fayol (1946) citado por Robbins (2009), la define como un proceso compuesto por funciones como la planificación, organización, dirección y control. Ahora bien, en la actualidad, la gerencia se ha vuelto más compleja y desafiante debido a la globalización, la tecnología y los cambios rápidos en el entorno empresarial. Los gerentes de hoy en día deben ser capaces de:

Liderar equipos diversos: Fomentar la colaboración y la innovación en equipos multiculturales y multigeneracionales.

Tomar decisiones estratégicas: Analizar el entorno y anticipar los cambios para tomar decisiones informadas y oportunas.

Gestionar el cambio: Guiar a las organizaciones a través de períodos de transformación y adaptación.

Utilizar la tecnología: Aprovechar las herramientas digitales para mejorar la eficiencia y la productividad.

En este orden de ideas, y en cuanto al origen del término gerencia, éste tiene sus raíces en la palabra latina "gerere", que significa "llevar a cabo" o "manejar". Sin embargo, la conceptualización y práctica de la gerencia se remontan a las antiguas civilizaciones, como Egipto y Roma, donde se observaban estructuras organizativas y la necesidad de coordinar esfuerzos para lograr objetivos comunes. Por lo tanto, es necesario realizar un breve recorrido por la evolución de la gerencia que ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios sociales, económicos y tecnológicos. A continuación, se presentan algunos de los principales enfoques y autores que han marcado esta evolución:

Escuela Clásica (finales del siglo XIX y principios del XX)

Frederick Winslow Taylor: Pionero de la administración científica, se centró en la optimización de los procesos productivos a través de la división del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, y la incentivación económica.

Henri Fayol: Desarrolló los 14 principios generales de la administración, que se enfocaban en la estructura organizacional y las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar).





Escuela de las Relaciones Humanas (décadas de 1920 y 1930)

Elton Mayo: Sus estudios en los Hawthorne Works demostraron la importancia de los factores sociales y psicológicos en la productividad de los trabajadores.

Escuela Cuantitativa (a partir de la Segunda Guerra Mundial):

Aplicación de modelos matemáticos y estadísticos para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Escuela Neoclásica (décadas de 1950 y 1960):

Síntesis de los enfoques anteriores, con énfasis en la eficiencia y la eficacia. Escuela del Comportamiento Organizacional (décadas de 1960 y 1970): Estudio del comportamiento individual y grupal en las organizaciones.

Enfoques Contemporáneos:

Gestión por procesos: Se enfoca en los procesos de negocio y en la mejora continua.

Gestión del conocimiento: Reconoce el conocimiento como un activo estratégico y busca su gestión y desarrollo.

Liderazgo transformacional: Inspira a los empleados a alcanzar metas más allá de sus propios intereses.

Gerencia Avanzada

La gerencia avanzada “representa una evolución de las prácticas gerenciales tradicionales, adaptándose a un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo” (Drucker, 1954:31). Así mismo, es importante describir lo que plantean distintos autores, entre los que destacan: Peter Drucker: Pionero en la gestión moderna, enfatizó la importancia de la innovación, la orientación hacia el cliente y la descentralización de la toma de decisiones. Warren Bennis: Desarrolló el concepto de liderazgo transformacional, destacando la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores.

Henry Mintzberg: Propuso una visión más amplia de la gestión, identificando diez roles que desempeñan los gerentes en las organizaciones. Gary Hamel: Abogó por la importancia de la gestión del conocimiento y la creación de organizaciones que aprenden. De allí, que la gerencia avanzada se caracteriza por su enfoque estratégico, su capacidad de innovación y su orientación hacia el desarrollo humano y organizacional. El autor, entre las características





clave de la gerencia avanzada, describe las siguientes:

Enfoque en el cambio y la adaptación: Los gerentes avanzados son proactivos ante los cambios y capaces de liderar transformaciones organizacionales.

Orientación hacia el futuro: Anticipan tendencias y desarrollan estrategias a largo plazo.

Desarrollo de talento humano: Invierten en el desarrollo de sus colaboradores, fomentando una cultura de aprendizaje continuo.

Uso de tecnologías: Emplean herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.

Ética y responsabilidad social: Integran valores éticos en sus prácticas y consideran el impacto social de sus decisiones.

Pensamiento sistémico: Comprenden la interconexión de los diferentes elementos de la organización y su entorno.

Liderazgo transformacional: Inspiran y empoderan a sus equipos para alcanzar objetivos ambiciosos.

En conclusión, la gerencia avanzada es un enfoque integral que permite a las organizaciones, y en particular a las redes hospitalarias, enfrentar los desafíos actuales y lograr un desempeño superior. Al centrarse en el desarrollo del talento humano, la innovación y la mejora continua, los gerentes avanzados contribuyen a crear organizaciones más resilientes y orientadas al futuro.

Gerencia avanzada del talento humano en los hospitales

Todo ser humano tiene derecho a la salud, constituyéndose en un factor insustituible y que interviene directamente en el bienestar de la social, desarrollo y economía de la población, factores preponderantes que comprometen a las instituciones hospitalarias a brindar atención oportuna de calidad, accesible para todas las personas y con calidez” (Bernal, 2014:90).

En este sentido la gestión del talento humano en los hospitales, juega un papel muy impórtate en la integración de grupos de trabajo multidisciplinario requerido en la eficiente prestación del servicio a la salud y logro de objetivos de la organización. Considerando que el talento humano es el activo más importante de una institución, más aún cuando el servicio que brinda está dirigida al sector salud. Cada talento humano posee característica, habilidades y





competencias, que hacen que su administración no sea una tarea fácil, ya que interfiere mucho la diversidad de aptitudes, compromisos y comportamientos. Además de los conocimientos especializados que se debe tener en el tema de salud dando una condición especial a este talento.

Por las personas que llevan a cabo el proceso de gestión del talento humano en los hospitales, debe contar con los conocimientos necesarios y tener acceso a los recursos tecnológicos, disponibilidad de inversión y espacios adecuados para que se trabaje efectivamente para la consecución de los objetivos, siendo el talento humano quien debe enfocar toda la atención de los gestores hospitalarios. Ya que debe invertir mucho en su formación, incremento de capacidades, creatividad y aptitudes que logren el mejoramiento del mismo, para convertirse en un activo capaz de resolver sus propios problemas, establecerse objetivos y dar todo su esfuerzo por prestar un eficiente servicio, trabajando de manera activa y satisfactoria.

El proceso de gestión del talento humano en los hospitales está basado en competencias, quienes organizan el trabajo y lo distribuyen acorde a sus capacidades humanas, para la consecución de las metas y objetivos basados en los lineamientos formulados por el Sistema Nacional de Salud, siendo un proceso transversal y permanente para el desarrollo y sustento de las competencias, para brindar una atención integral de la población en función del logro de los resultados establecidos.

En este propósito, uno de los principios fundamentales de la gestión del talento humano en los hospitales, es elaborar un esquema de cualidades competitivas que generen un escenario donde se puedan aplicar políticas de mejoramiento de la estructura organizacional, favorable para estas instituciones, lo cual permitan la toma de decisiones gerenciales que garanticen la continuidad de los procesos proyectándolos para el futuro cada día más incierto. La idea es contar con el personal idóneo, siendo el sector de la salud uno de los más preponderante del manejo eficiente del recurso humano, señalando que también la calidad de atención es un factor importante que debe tomarse en cuenta, debido al tipo de servicio que brindan y de las personas que estas instituciones atienden.





En este sentido, la gestión estratégica en los hospitales, ayuda a diseñar planes a corto, mediano y largo plazo, permitiendo establecer objetivos claros y definidos con proyección a realizar acciones encaminadas al logro de los resultados esperados, además permite garantizar la capacitación del talento humano y los recursos para salvaguardar el buen funcionamiento del servicio que ofrecen.

La capacitación continua y uso de herramientas tecnológicas, son piezas fundamentales que interviene en el nivel de respuesta que un trabajador pueda dar ante los requerimientos que la institución realice y la atención a la salud amerite, a esto se conoce como actividades organizadas y orientadas a lograr un cambio que fomente el conocimiento del personal, explotando las destrezas y virtudes. Por consiguiente, el análisis de las necesidades de formación del personal, es un punto clave para asegurar el éxito, indicando que la capacitación continua se transforma dentro de la organización en una herramienta importante que permite mejorar e incrementar los conocimientos de sus empleados convirtiéndose en un activo invaluable.

Al mismo tiempo, conocer el nivel de conocimiento del personal les permite a los gestores del talento humano de los hospitales, establecer las prioridades del tipo y periodo de formación de los mismos, así como organizar las eventualidades que puedan ocurrir frente a los resultados obtenidos del aprendizaje y el impacto que tendrá frente a la prestación del servicio. Significa entonces que el profesional encargado de dirigir el talento humano debe tener una visión clara que le permita advertir de forma efectiva el comportamiento del personal interno, analizar de forma objetiva las relaciones laborales entre su conducta y el área donde se desenvuelven, para prevenir anticipadamente alguna dificultad que se pueda ocasionar y poder intervenir a tiempo de forma efectiva.

La importancia que el gerente de talento humano se encuentre capacitado en los nuevos modelos gerenciales, es un factor indispensable en los hospitales, dado que aplicara las herramientas innovadoras y efectivas para medir el grado de conocimiento, el desempeño laboral y el grado de satisfacción, que ayudan a conseguir información del estado actual del trabajador para un mejoramiento y por ende la obtención de los objetivos propuestos (Sánchez, 2006:76). El futuro de los hospitales depende de su formación estratégica, ya que





garantiza controlar sus actividades de forma óptima, progresiva y ordenada, convirtiéndose en una herramienta capaz de ejecutar acciones orientadas a alcanzar metas y objetivos.

En consecuencia, la efectiva gestión del talento humano sigue siendo el tema principal que afecta el desempeño hospitalario. Ya que el trabajo hospitalario se expresa como un campo de prácticas interprofesionales y trabajo colaborativo cuyo resultado final debería ser no solo el abordaje de la enfermedad y el mantenimiento de la salud, sino también el bienestar de sus trabajadores. En este sentido, la capacitación, la organización del trabajo y la satisfacción del personal, constituyen factores estructurantes de los procesos de producción de atención a la salud.

Por lo que es importante tomar en consideración que el desempeño del talento humano del hospital, está determinado por diversos tipos de contrato, remuneración e incentivos (salario por empleo público, pago por servicio o productividad) relacionados con los modelos de atención, gestión y financiamiento del país. Contar con talentos humanos suficientes, competentes, comprometidos y orgullosos de su quehacer, exige sólidos marcos de regulación, remuneración y gestión de la calidad de la formación en la práctica profesional (basada en resultados), así como de modelos de atención integradores organizados para el trabajo hospitalario.

Por consiguiente, es necesario tomar en cuenta las características especiales de los trabajadores de los hospitales, sus necesidades de formación, las remuneraciones e incentivos, calidad de vida laboral, el trabajo en equipo, la innovación y la tecnología, así como las funciones y los cargos que deben repensarse a la luz de la alta complejidad de la realidad. Es indispensable además pensar el hospital como un espacio de formación y modelaje de las actitudes y prácticas de los profesionales, técnicos y trabajadores de la salud, alineado con las necesidades de las personas y las comunidades en general.

Talento Humano de la Red Hospitalaria

En los hospitales existe gran variedad de perfiles multidisciplinarios, que trabajan de manera comunicativa y organizada con un mismo objetivo, para lograr un clima de trabajo ameno para que pacientes y público general se sienta cómodo y atendidos. Quienes trabajan en un hospital están ubicados en cuatro responsabilidades fundamentales, sobre todo en época de





pandemia u otros acontecimientos inesperados., los cuales son:

- Promover la salud.
- Prevenir las enfermedades.
- Restaurar la salud.
- Aliviar el sufrimiento.

Las funciones de estos trabajadores, debe estar orientado al derecho universal y el respeto por la vida, la dignidad, sin distinción alguna de nacionalidad, raza, religión, color, edad, sexo, opinión política o posición social. Por ende:

la primera responsabilidad de quienes trabajan en un hospital es la consideración a las personas que necesitan su atención profesional primaria; para que con responsabilidad legal por las acciones, decisiones y criterios contribuya a proporcionar los cuidados de salud necesarios". (Sánchez, 2018:4).

En los hospitales se desenvuelven profesionales del área médica, así como también integrantes del área administrativa y del área de obreros. Este talento humano son los partícipes de que el recinto funcione como los engranajes de un reloj.

Fundamentación Legal en el Contexto Venezolano para Garantizar la Calidad de Atención en la Red Hospitalaria: Un Esquema Gráfico Dirigido al Talento Humano

La garantía de una atención de calidad en la red hospitalaria venezolana es un derecho fundamental consagrado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y en diversos instrumentos legales nacionales e internacionales. El talento humano, como pilar fundamental de los servicios de salud, juega un papel crucial en la materialización de este derecho.





Tabla 1.
Sustento Legal

Instrumento Legal	Fundamentación
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Artículo 83: Derecho a la salud. - Otros artículos relacionados con los derechos sociales y laborales.
Ley Orgánica de Salud (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Principios rectores del sistema de salud. - Derechos y deberes de los usuarios y prestadores de servicios. - Normas sobre calidad de atención.
Reglamentos y Normas Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Normas sanitarias. - Guías clínicas. - Protocolos de atención.
Convenios Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Declaración Universal de los Derechos Humanos. - Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

Fuente: Elaboración propia (2024)

En el caso particular de Venezuela como miembro de numerosas organizaciones internacionales, está sujeta a estos tratados. Sin embargo, la aplicación y el cumplimiento de estos tratados pueden variar significativamente de un país a otro, dependiendo de factores políticos, económicos y sociales. La situación actual del sistema de salud ha generado desafíos importantes en la aplicación de estos estándares internacionales. Entonces, si bien no existen tratados internacionales específicos sobre gestión hospitalaria, los tratados internacionales en materia de derechos humanos, salud pública y trabajo tienen un impacto directo en la forma en que se gestionan los hospitales en Venezuela. Estos tratados establecen un marco normativo que orienta las políticas y prácticas de los sistemas de salud.



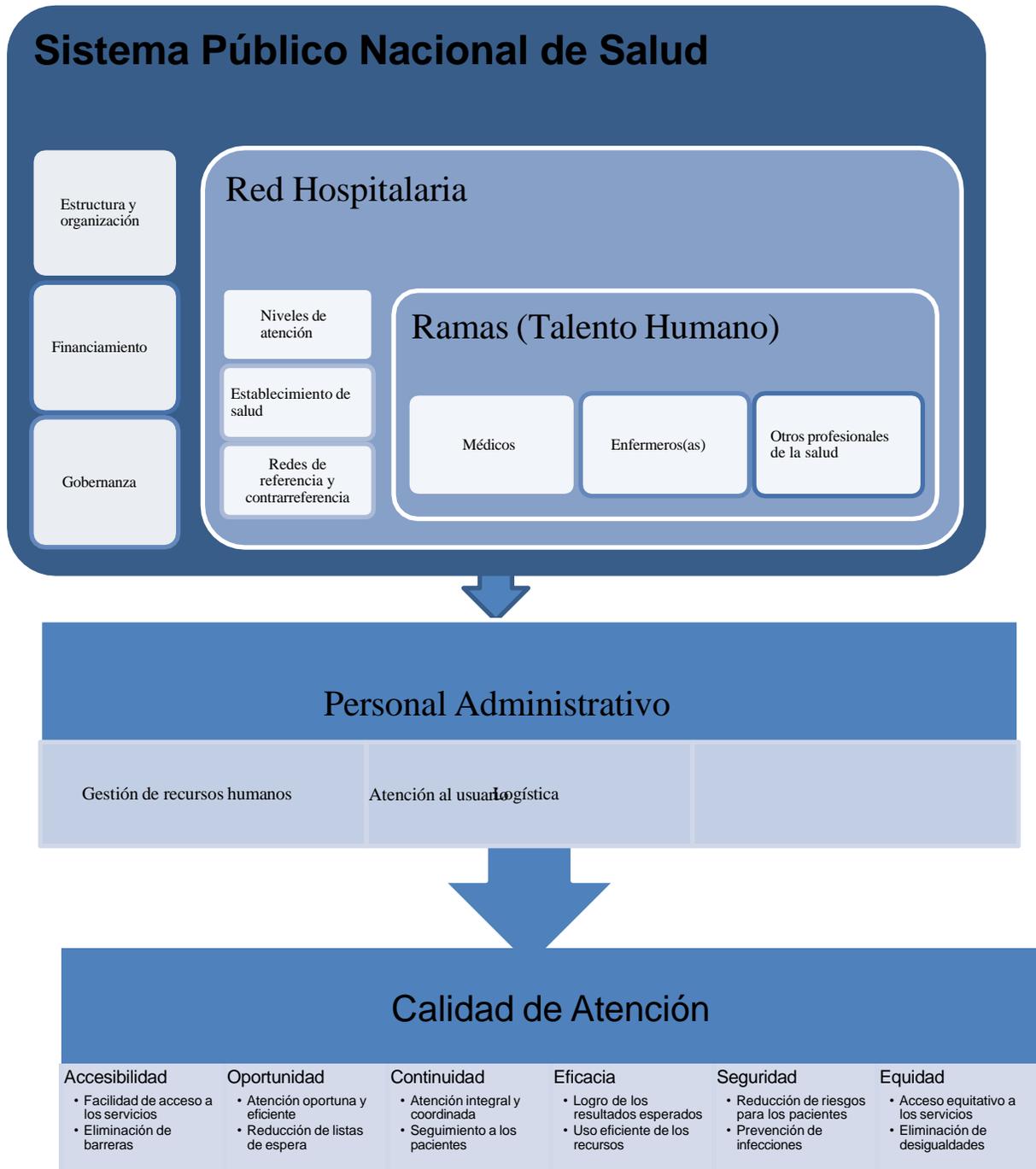


Figura 1. Sistema de Salud Venezolano
Fuente: Elaboración propia (2024)





A través de las siguientes ilustraciones, se desprende el hecho que la calidad de atención en la red hospitalaria venezolana es un tema complejo que requiere un enfoque multifactorial. El talento humano, como agente activo en este proceso, debe conocer y aplicar el marco legal vigente para garantizar el cumplimiento de los derechos de los pacientes y la prestación de servicios de salud de calidad.

Discusión y Conclusiones

La gerencia avanzada del talento humano es fundamental para mejorar la calidad de atención en la red hospitalaria. A continuación, se detallan varias acciones clave que pueden ser implementadas:

Tabla 2.
Acciones Gerenciales para Optimizar la Calidad de Atención en la Red Hospitalaria

Acciones Gerenciales para Optimizar la Calidad de Atención en la Red Hospitalaria	
Estrategia 1: Formación y Capacitación Continua	
Acciones:	Impacto:
Programas de educación continua y formación especializada para el personal médico y de enfermería.	Mejora el conocimiento y habilidades del personal, lo que se traduce en una atención más segura y eficaz. La capacitación en nuevas tecnologías y procedimientos médicos permite a los profesionales adaptarse a cambios en el entorno de atención.
Estrategia 2: Evaluación del Desempeño	
Acciones:	Impacto:
Implementación de sistemas de evaluación del desempeño basados en indicadores de calidad, satisfacción del paciente y eficiencia.	Facilita la identificación de áreas de mejora y promueve la rendición de cuentas. Los resultados pueden ser utilizados para ajustar programas de capacitación y desarrollo profesional.
Estrategia 3: Fomento del Trabajo en Equipo	
Acciones:	Impacto:
Promover un ambiente colaborativo mediante la creación de equipos multidisciplinarios.	Mejora la comunicación y la coordinación entre diferentes especialidades, lo que resulta en un enfoque integral hacia la atención al paciente. El trabajo en equipo también puede aumentar la satisfacción laboral y reducir el agotamiento.
Estrategia 4: Gestión del Clima Laboral	
Acciones:	Impacto:





Evaluaciones periódicas del clima organizacional y programas de bienestar laboral.	Un ambiente laboral positivo se asocia con una mayor motivación y compromiso del personal, lo que se traduce en una mejor atención al paciente. La reducción del estrés laboral también puede disminuir la rotación de personal.
--	--

Acciones Gerenciales para Optimizar la Calidad de Atención en la Red Hospitalaria	
Estrategia 5: Incorporación de Tecnología	
Acciones:	Impacto:
Implementación de sistemas de gestión hospitalaria que faciliten el acceso a información clínica y administrativa.	La tecnología puede optimizar procesos, reducir errores médicos y mejorar la experiencia del paciente. Herramientas como historias clínicas electrónicas permiten un seguimiento más efectivo y una atención personalizada.
Estrategia 6: Desarrollo de Liderazgo	
Acciones:	Impacto:
Programas de formación en liderazgo para jefes de departamentos y supervisores.	Líderes capacitados pueden motivar a sus equipos, fomentar la innovación y asegurar que las prácticas de calidad sean adoptadas en toda la organización.
Estrategia 7: Participación del Personal	
Acciones:	Impacto:
Involucrar a los empleados en la toma de decisiones relacionadas con la calidad de atención.	La participación activa del personal puede generar un sentido de pertenencia y responsabilidad, además de ofrecer perspectivas valiosas sobre cómo mejorar los procesos.
Estrategia 8: Evaluación y Retroalimentación Continua	
Acciones:	Impacto:
Establecer mecanismos para recibir retroalimentación constante tanto de pacientes como del personal.	La retroalimentación permite identificar rápidamente áreas problemáticas y ajustar los procesos para mejorar la calidad de atención.





Fuente: Elaboración propia

La implementación de estas acciones en el marco de la gerencia avanzada del talento humano no solo optimiza la calidad de atención en la red hospitalaria, sino que también contribuye a crear un entorno laboral más saludable y eficiente. Al invertir en el desarrollo del personal, se logra una atención más centrada en el paciente, lo que es crucial para el éxito a largo plazo de cualquier institución de salud. Así mismo, es importante destacar y analizar las siguientes acciones:

La gerencia avanzada del talento humano permite alinear las competencias del personal con los objetivos estratégicos de la red hospitalaria. Esto asegura que cada miembro del equipo contribuya efectivamente a la misión de ofrecer atención de calidad. De allí, que para invertir en la formación y el desarrollo profesional del personal es fundamental. La capacitación continua no solo mejora las habilidades técnicas y blandas, sino que también fomenta un ambiente de aprendizaje que se traduce en una atención más eficiente y centrada en el paciente. Es por ello, que se necesita de un liderazgo efectivo, que inspire y motive al

personal, es clave para mejorar la calidad de atención. Los líderes deben fomentar un entorno de trabajo positivo, donde se valore el aporte de cada miembro del equipo, promoviendo así el compromiso y la satisfacción laboral. Por otro lado, la atención médica es un esfuerzo colaborativo. Fomentar el trabajo en equipo entre diversas disciplinas mejora la comunicación y la coordinación, lo que a su vez optimiza la atención al paciente y reduce errores.

En este sentido, es necesario implementar sistemas de evaluación del desempeño que incluyan retroalimentación constructiva es esencial. Esto no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también motiva al personal a alcanzar altos estándares de calidad en su trabajo. Además de ello, se debe promover una cultura organizacional que valore el bienestar del empleado y el enfoque en el paciente es crucial. Una cultura positiva puede reducir el estrés laboral, mejorar la moral y, en última instancia, resultar en una atención al paciente más compasiva y efectiva. Por otro lado, la adopción de tecnologías y prácticas innovadoras en la gestión de talento humano puede optimizar

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 9 diciembre año 2024

transdisciplinariadelosaber@gmail.com





procesos, facilitar la comunicación y mejorar la toma de decisiones, lo que impacta directamente en la calidad de atención.

Así mismo, es pertinente establecer indicadores claros para medir el impacto de las acciones de gerencia avanzada del talento humano en la calidad de atención. Esto permitirá realizar ajustes necesarios y asegurar que las estrategias implementadas estén alineadas con los objetivos organizacionales. Finalmente, con la implementación de acciones enmarcadas en la gerencia avanzada del talento humano es crucial para optimizar la calidad de atención en la red hospitalaria. A través de un enfoque estratégico en la gestión del talento, capacitación continua, liderazgo efectivo, trabajo en equipo, evaluación constructiva y una cultura organizacional positiva, las instituciones pueden mejorar significativamente tanto el desempeño del personal como los resultados en la atención al paciente.

Referencias Bibliográficas

Asamblea Nacional Constituyente (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860, 30 diciembre.

Bernal, G. (2014) Gerencia avanzada del talento humano en los hospitales. Editorial Prentice Hall.

Berwick, D. M. (2002). A User's Manual for the IOM's 'Crossing the Quality Chasm': Reflections on the Institute of Medicine Report on Quality of Care. Health Affairs.

Donabedian, A. (1980). Explorations in Quality Assessment and Monitoring. Health Administration Press.

Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers.

El Congreso de la República de Venezuela (1998). Ley Orgánica de Salud. Gaceta Oficial República Bolivariana de Venezuela N° 36.579, 11, noviembre.

Glickman, S. W., et al. (2010). Patient Safety in the United States: A Systematic Review. Annals of Internal Medicine.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 9 diciembre año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kohler, T. (1992). *Guía para la elaboración de trabajos de investigación*. Editorial Trillas.
- Médicos por la Salud. (2019). Informe sobre la situación del sistema de salud en Venezuela.
- Millán, E. y Estanga, M. (2022). Resignificación de la gerencia organizacional en la cuarta revolución industrial. *Revista Científica Agroindustria, Sociedad y Ambiente (A.S.A.)*. ISSN: 2343-6115 Deposito Legal No ppl201302LA4406. [En Línea] <file:///C:/Users/Aristobulo/Downloads/4225-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4442-1-10-20221127.pdf>
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2015). *Calidad en los servicios de salud: Una estrategia para mejorar el acceso y la equidad en salud en América Latina y el Caribe*.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición Pearson Educación México.
- Sánchez, C. (2018). Plan estratégico del talento humano. Hospital la Buena Esperanza de Yumbo. [En Línea] <https://hospitaldeyumbo.gov.co/hospital/wp-content/uploads/2018/07/PLAN-ESTRATEGICO-DE-TH.pdf>
- Sánchez, M. (2006). Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital Dr. Adolfo Prince Lara. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional Vicerrectorado Académico Dirección de Investigación y Postgrado UNEFA-DIP. Puerto Cabello. [En Línea] <https://es.slideshare.net/malenasan/motivacin-como-factor-determinanteen->

Semblanza de la autora

Ysneider Ofelia Bolívar Garboza

C.I. V- 13.256.311

Licda. Planificación Regional. Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Magister en Gerencia de Salud Pública. Doctorante en Gerencia Avanzada. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ)

[correo: ysneiderofelia@gmail.com](mailto:ysneiderofelia@gmail.com)

