

## **Competencias del talento humano en las instituciones de salud. Una reflexión teórica.**

*Ana Teresa Prieto, Calixto Hernández y Claudia Hernández.*

*Universidad del Zulia. Núcleo Costa Oriental del Lago.  
anatare63\_3@hotmail.com*

### **Resumen**

El artículo es parte de una investigación con mayor alcance, en la cual se pretende proponer un plan estratégico que permita el desarrollo de factores competitivos en las instituciones de salud del sector privado del municipio Cabimas; es por ello que, en este artículo, se caracterizan desde un enfoque teórico las competencias del talento humano que debería poseer el mismo en dichas instituciones. El estudio se realizó bajo la metodología de tipo bibliográfico puro, fundamentado en autores como: De Ansorena (2007), Benavides (2002) Chiavenato (2007), Hellriegel y col. (2005), Carrasco (2003), Robbins y Coulter (2005), Bateman y Snell (2009), entre otros. A manera de reflexión se afirma que, el cambio en la orientación de los procesos en las instituciones de salud, volcándolos hacia los usuarios se convierte en factor crítico de supervivencia, para ello, es necesario implementar cambios estructurales en los elementos de gestión del talento humano, como son el desarrollo de competencias orientadas hacia la disposición y la habilidad para trabajar en equipo, el aprendizaje continuo y una amplia orientación al usuario, de modo que el sistema funcione en torno a la creación de beneficios para el usuario.

**Palabras clave:** Competencias; talento humano; ventaja competitiva; instituciones de salud; usuarios.

## *Competences of human talent in health institutions. A theoretical reflection.*

### **Abstract**

The article is part of a more far-reaching research, in which it is proposed to propose a strategic plan that allows the development of competitive factors in the health institutions of the Cabimas municipality; This is why, in this article, the competences of the human talent that should possess this human talent in these institutions are characterized from a theoretical perspective. The study was carried out under the pure bibliographic type methodology, based on authors such as: De Ansorena (2007), Benavides (2002) Chiavenato (2007), Hellriegel et al. (2005), Carrasco (2003), Robbins and Coulter (2005), Bateman and Snell (2009), among others. As a reflection, it is affirmed that the change in the orientation of the processes in the health institutions, turning them towards the users becomes a critical factor of survival, for this, it is necessary to implement structural changes in the elements of human talent management, such as the development of disposition-oriented skills and the ability to work in teams, continuous learning and a broad user orientation, so that the system works around creating benefits for the user.

**Keywords:** Competencies; human talent; competitive advantage; health institutions; users.

### **Introducción**

En un mundo cambiante, donde las empresas cada día luchan por su supervivencia, es necesario que éstas tengan objetivos ambiciosos, los cuales le lleven a una rentabilidad por encima del promedio de otras en su ramo. Para lograr esto, las organizaciones necesitan construir ventajas competitivas, marcando la diferencia con sus competidores, en cuanto a sus productos y servicios, con la finalidad de captar y asegurar clientes, para lo cual se hace imperativo desarrollar sus factores competitivos.

Dentro de ese contexto, la elaboración de un producto que tenga asociada alta calidad, menores costos, calidad de servicio, buena ubicación geográfica para su materia prima y distribución, así como adecuada tecnología, son algunos de los factores que puede explotar la empresa para crear ventajas competitivas. Sin embargo, no existen ventajas competitivas mantenibles durante mucho tiempo, debido al mercado cambiante.

Así entonces, las organizaciones deben estar alertas y ser lo suficientemente ágiles para poder encontrar aquellas que puedan permanecer más, así como para ir

sustituyendo o mejorando las menos efectivas ante el avance de la competencia, por lo cual deben manejar factores de competitividad flexibles ante estos cambios. En relación con lo expuesto, Krajewski y col. (2013, p. 73) manifiestan:

“El paradigma de competitividad actual, caracterizado por la naturaleza cambiante de los negocios, el predominio de las operaciones globalizadas, la rápida evolución de la tecnología, la importancia creciente de los servicios, la escasez de recursos productivos y el aumento en la responsabilidad social, exige a las organizaciones un portafolio más nutrido de capacidades que las obligan a mantener una actitud permanente de mejoramiento en todas sus áreas funcionales y a visualizar, en términos mundiales, a sus clientes, proveedores y competidores, esto es, el desarrollo de factores competitivos”.

De lo anterior se observa que los factores competitivos son importantes para superar a otras organizaciones; no obstante, para ello se requiere de una debida utilización de los recursos disponibles. Respecto a esta perspectiva, Hill y Jones (2011) exponen que las ventajas competitivas se pueden obtener centrándose en los talentos y habilidades del personal de la organización para hacer mejor los procesos, esto es el desarrollo de competencias en el talento humano, lo cual se traducirá en un factor de competitividad.

Este factor es clave para la competitividad, sin embargo, para que tengan éxito deben desarrollar con el paso del tiempo, un enfoque identificable y sistemático de adaptación, para que la organización pueda responder a los cambios del mercado, manteniendo su posición competitiva. Al mismo tiempo, la necesidad de satisfacer al cliente ha llevado a las empresas a desarrollar productos o servicios de mayor calidad, considerando que atender y exceder sus expectativas puede significar elevar de forma permanente el nivel de satisfacción para conseguir su lealtad. No basta con eliminar los motivos de insatisfacción, es necesario asumir una actitud proactiva que conduzca a identificar los atributos de calidad que tienen impacto en la satisfacción, convirtiendo a la satisfacción del cliente en uno de los factores competitivos básicos.

En el caso de las instituciones de salud, lo anteriormente expuesto cobra un sentido especial, ya que la competitividad y las posibles mejoras de los servicios que brindan, tanto entidades públicas como privadas, se traducen en mayor bienestar para los usuarios. En lo esencial, el desarrollo de competencias en el talento humano en las instituciones de salud del sector privado, representa un desafío o incluso una prioridad estratégica, pues, ofrecer un servicio, en dicho sector, constituye una instancia realmente creativa, que integra aspectos técnicos, conceptuales y de comportamiento.

Por lo cual, estas instituciones, deben preocuparse por diseñar y ejecutar planes para evitar el deterioro progresivo de sus capacidades operativas, implicando la formación de su personal para que puedan desarrollar las competencias requeridas, pues prescindir de esto derivaría en la violación de los derechos a la salud de sus usuarios. Además, contar con servicios de salud eficientes, de calidad y altamente

competitivos constituye una demanda legítima para todas las comunidades de una sociedad (Orozco, 2006).

Cabe acotar que, en años anteriores, el usuario de estos centros era simplemente paciente, lo cual implicaba hacer lo que el médico le decía, ir a donde le indicaba, esperar sin quejarse y mostrar respeto ante quien llevaba una bata blanca (Godoy, 2008). Sin embargo, hoy día, el consumidor de cuidados de la salud es más crítico, exigente, está dispuesto a pagar un mayor costo por el servicio que considere satisface sus necesidades con la calidad requerida.

En esta perspectiva, se plantea en este artículo, un análisis bibliográfico sobre las principales competencias a desarrollar en el talento humano de estas instituciones, con base a las exigencias del mercado actual y de los usuarios de estos servicios, con miras a establecer este aspecto como un factor de competitividad permanente orientado a la satisfacción del cliente. A continuación, se aborda la teoría relativa a las competencias del talento humano desde la óptica de diferentes autores versados en el área.

## **Aspectos metodológicos**

El artículo aquí desarrollado obedece al tipo de investigación bibliográfico puro, el cual según Méndez (2008) constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además, representa una necesaria primera etapa de todas ellas, pues proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas, acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver. Para algunos autores, como Sabino (2012) la investigación bibliográfica es una amplia búsqueda de información sobre una cuestión determinada, a realizarse de un modo sistemático, pero no analiza los problemas que esto implica.

Otros autores, entre ellos Hernández y col. (2010), la conciben como el proceso de búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular. Los investigadores la asumen como el conjunto de conocimientos y técnicas que el investigador debe poseer para utilizar habitualmente la biblioteca y sus fuentes, hacer pesquisas bibliográficas, y escribir documentos científicos. Además, el acierto en la elaboración de cualquier trabajo de investigación depende de la cuidadosa indagación del tema, de la habilidad para escoger y evaluar materiales, de tomar notas claras que están bien documentadas; también depende de la presentación y el ordenado desarrollo de los hechos en consonancia con los propósitos del documento.

Es bueno resaltar que, en la investigación bibliográfica, desde un principio y en las tareas más elementales, se educa al investigador en los principios fundamentales de la investigación. De esta forma, en esta indagación sobre las competencias del talento humano en las instituciones de salud, se quiso realizar una reflexión teórica sobre los tipos de competencias que deberían desarrollar los integrantes de las instituciones

señaladas como parte de los factores competitivos a ostentar por parte de las mismas. Representando un avance en para la investigación del trabajo final que se está realizando, dirigido a proponer un plan estratégico que permita el desarrollo de factores competitivos en las instituciones de salud del sector privado del municipio Cabimas.

## **Competencias del talento humano**

En los nuevos escenarios, por los cuales se está transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento; dentro de los cuales la concepción del ser humano como parte fundamental de los procesos ha ido evolucionando.

Para Benavides (2002) las viejas definiciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término de recurso humano se está catalogando la persona como un instrumento, sin tomar en cuenta que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización, por lo que ahora se da el calificativo de talento humano.

En este contexto, cabe resaltar que la pérdida de capital, o de equipamiento, posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de equipos de trabajos competitivos, es por ello, que las organizaciones han comenzado a considerar el talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este talento humano no es una tarea sencilla, cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

Ahora bien, si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración del talento humano. En este sentido, Chiavenato (2007) se refiere al talento humano como aquel capital que produce o es capaz de producir, mediante la operación diaria o la innovación, los más altos beneficios tanto para la persona como para la compañía a la cual ofrece sus servicios.

Asíentonces, las personas son el elemento más influyente en todas las organizaciones, encargadas de diseñar objetivos y estrategias, crean las innovaciones y desarrollan las actividades por las cuales una empresa logra la consolidación en el mercado, de ellas depende el triunfo o el fracaso de las organizaciones. Por ello, Chiavenato (2007, p. 158), considera a este respecto:

La gestión del talento humano produce impactos profundos en las personas y las organizaciones, así la manera de tratar a

las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas, orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, o monitorearlas y controlarlas, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

En este marco referencial, el proceso de gestión del talento humano está conformado por una serie de subsistemas, los cuales se interrelacionan para el buen desempeño de toda la organización y por tanto, cualquier cambio que se produzca en algunos de ellos influirá sobre los demás, lo cual provocará adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

Estos subsistemas según Chiavenato (2007) son: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas. Afirma el autor citado, este proceso depende en gran medida de la situación de la empresa, así como de factores humanos, ambientales, organizacionales, tecnológicos, entre otros, por ello no existe un orden específico para el desarrollo de los subsistemas, esto solo dependerá de la necesidad que exista por parte de la empresa; en tal sentido, el talento humano para el desarrollo efectivo de sus actividades organizacionales, debe contemplar ciertas competencias.

En esta perspectiva, Hellriegel y col. (2005) definen las competencias como un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes, que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores en diversas organizaciones; es relevante señalar que las competencias son variadas por cuanto se puede observar la conducta desde múltiples aspectos, definiendo matices diversos.

Esta diversa forma de contemplar la conducta, ha dado origen a diversas listas de competencias, una de las más populares es la presentada por Hay Group; sobre la cual Carrasco (2003), señala que tras haber aplicado durante más de veinte (20) años la técnica de entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo de diferentes empresas y organizaciones de todo el mundo, Hay Group ha descubierto la existencia de una serie de competencias, las cuales se repiten muy frecuentemente en diversos puestos.

Así, plantean la existencia de veinte (20) competencias genéricas que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, las mismas fueron organizadas en seis (6) grupos:

1. Competencias de logro y acción: donde se ubican la motivación al logro; la calidad; la iniciativa; la preocupación por el orden, así como la búsqueda de información.
2. Competencias de ayuda y servicio: tales como la sensibilidad interpersonal y orientación de servicio al cliente.
3. Competencias de influencia: aquí se ubican el impacto e influencia; el conocimiento organizativo y la construcción de relaciones.
4. Competencias gerenciales: estas son el desarrollo de personas; la dirección de personas; el trabajo en equipo y cooperación, además del liderazgo.

5. Competencias cognitivas: donde se encuentran el pensamiento analítico; el pensamiento conceptual; el conocimiento y la experiencia.
6. Competencias de eficacia personal: como lo son el autocontrol; la confianza de sí mismo; el comportamiento ante fracasos y el compromiso con la organización.

Otra clasificación, es la expuesta por Hellriegel y col. (2005), quienes plantean que en labores donde se exija responsabilidad gerencial, debe ubicarse personal con las siguientes competencias:

1. Competencia en la comunicación: capacidad de transmitir e intercambiar de forma eficaz información para entenderse con los demás; esta competencia resulta esencial para el desempeño gerencial eficaz y comprende: comunicación formal e informal, así como negociación.
2. Competencia para la planificación y administración: comprende decidir qué tareas deben realizarse, determinar la forma de efectuarlas, asignar recursos necesarios para llevarlas a cabo; luego, supervisar la evolución asegurándose de su ejecución correcta; esta competencia comprende, entre otros puntos: analizar información, resolver problemas, planificar proyectos, administrar el tiempo y las finanzas.
3. Competencia para el trabajo en equipo: llevando a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables, cuya labor es interdependiente; los gerentes de las empresas que recurren a los equipos se vuelven más eficaces sí: planifican los equipos adecuadamente, crean un entorno de apoyo a los mismos y manejan sus dinámicas en forma apropiada.
4. Competencia en la acción estratégica: es entender la misión y los valores generales de la organización, además de asegurarse que las acciones de todos los integrantes de la empresa estén alineadas; esta competencia comprende: entender la industria; comprender la organización, así como adoptar medidas estratégicas.
5. Competencia para la globalización: es realizar la labor gerencial de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información o materiales, de diversos países, y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas; no todas las empresas cuentan con mercados mundiales para sus productos o servicios, ni todas necesitan establecer operaciones en otras naciones; sin embargo, con la finalidad de estar preparado para tales oportunidades, los gerentes deben comenzar a desarrollar competencias relacionadas con esta posibilidad.
6. Competencia en el manejo personal: es responsabilizarse de la propia vida dentro o fuera del trabajo; con frecuencia, cuando las cosas no salen bien, la gente suele atribuir sus dificultades a las situaciones en que se encuentran o a los demás, los buenos gerentes no lo hacen; este tipo de competencia comprende: integridad, comportamiento ético, dinamismo, capacidad de resistencia, equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida, conocerse a sí mismo, así como desarrollarse.

Por otra parte, De Ansorena (2007) plantea una clasificación basada en los niveles de adquisición de las diferentes competencias en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización, distingue cinco categorías: meta competencias, beta competencias, competencias operativas, interpersonales y directivas. Al respecto, los investigadores consideran conveniente seleccionar esta clasificación, aún cuando las tres (3) listas presentan competencias similares, debido a que permitirá identificar adecuadamente las competencias del personal (directivo y administrativo); por cuanto está acorde con las habilidades requeridas por los gerentes y colaboradores según Robbins y Coulter (2005), como son: las técnicas, humanas y conceptuales.

Lo anteriormente planteado, se respalda además, en lo expuesto por Bateman y Snell (2009), para quienes las personas deben poseer habilidades técnicas, conceptuales, y humanas, para realizar las funciones administrativas clave, obteniendo como resultado un ambiente de trabajo de alto desempeño. Por ello, a continuación se presenta la propuesta de De Ansorena (2007), considerada como los indicadores que permitirán medir las competencias del personal en las instituciones de salud bajo estudio.

## **Meta competencias**

De Ansorena (2007) define las meta competencias como los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes de tipo elemental, básicas en el individuo, de cuyo desarrollo generalmente se ocupan los procesos de inculturación básica y de la formación reglada en las sociedades desarrolladas, que resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional bajo un desempeño eficaz y eficiente; está compuesta según De Ansorena (2007) por las siguientes categorías: adaptabilidad, análisis de problemas, aprendizaje, decisión, energía, juicio, integridad, flexibilidad, resolución, sensibilidad interpersonal, tolerancia al estrés, a continuación se describen brevemente:

- a. **Adaptabilidad:** es modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.
- b. **Análisis de problemas:** es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad.
- c. **Aprendizaje:** asimilar nueva información y aplicarla eficazmente, es la capacidad de aprendizaje aplicado que tiene que ver con la rapidez y el esfuerzo implicados para realizar los aprendizajes, así como la capacidad básica de comprensión de los fenómenos observados y las relaciones causa-efecto que se establecen entre ellos.
- d. **Decisión:** es la toma de decisiones activa por parte de un sujeto, implica optar entre varias alternativas, eligiendo y rechazando aunque sea de forma momentánea otras.
- e. **Energía:** es la habilidad para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en



jornadas de trabajo prolongadas, y hacerlo de forma que su nivel de activación vital no se vea afectado.

- f. Juicio: se trata de considerar factores y posibles desarrollos de la acción a la luz de los criterios y llegar a juicios realistas.
- g. Integridad: es actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo.
- h. Flexibilidad: es la facilidad para cambiar de criterios y orientación de la misma forma de pensar o enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información.
- i. Resolución: es eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común.
- j. Sensibilidad interpersonal: se trata de mostrar que es consciente de los demás y del entorno, así como de la influencia que se ejerce sobre ambos.
- k. Tolerancia al estrés: es seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.

## **Beta competencias**

Para De Ansorena (2007) son aquellas que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollar una carrera dentro de la misma; está conformada por las siguientes categorías:

- a. Ambición profesional: conducta de un sujeto que se muestra orientado a su propia promoción profesional, así como a desarrollar al máximo su potencial de carrera y de generación de nuevas competencias personales y/o profesionales.
- b. Conocimiento del entorno: es mantenerse informado, dentro de una prudencia y economía de tiempo, de los sucesos importantes que ocurren en el entorno de trabajo, que puedan afectar al negocio, al sector, a la actividad o a sus estrategias.
- c. Gama de intereses amplia: el sujeto que la posee se encuentra motivado por una muy amplia gama de aspectos de la vida de su entorno, los cuales no han de ser puramente profesionales (conocimientos sociales, científicos, artísticos, entre otros).
- d. Creatividad: se trata de descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo, además de generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica, así como a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para ofrecer alternativas a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional.

- e. Impacto: está relacionado con la buena presencia personal, pero además, con la forma de introducirse en los ambientes así como en las situaciones sociales, la deseabilidad social de su comportamiento y la conveniencia de sus formas de conducta en el largo plazo para el entorno social en el que se desarrolla.
- f. Orientación al logro: determinación para fijar metas propias de forma ambiciosa, por encima de estándares, mostrando insatisfacción con el desempeño medio.
- g. Tenacidad: se trata de la persistencia en la acción, más allá de las dificultades o los obstáculos que se encuentran para la consecución del objetivo propuesto; siempre y cuando tal persistencia resulte razonable sin dañar otras partes de la organización, otros objetivos igualmente importantes o el futuro desarrollo de las acciones.
- h. Toma de riesgos: capacidad de soportar la incertidumbre o la ambigüedad de las previsiones acerca del desarrollo futuro de los acontecimientos y, aún así, tomar acciones que pueden implicar una ganancia o una pérdida.

### **Competencias operativas**

Para De Ansorena (2007) las competencias operativas se relacionan con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo, desde el punto de vista de la actuación personal; se trata de competencias de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o proyecto determinado. Están compuestas por las siguientes categorías:

- a. Auto-organización: organizar eficazmente su agenda de actividades, estableciendo prioridades necesarias, utilizando el tiempo personal de la forma más eficientemente posible; el sujeto que la muestra es especialmente ordenado, puntual y metódico en el uso del tiempo; es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda.
- b. Atención al detalle: se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo eficaz de conjuntos complejos de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error, así como las duplicidades.
- c. Análisis numérico: habilidad para analizar, organizar, presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros, estadísticos, y establecer conexiones entre datos.
- d. Comunicación oral: esta competencia, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo, así como a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados.
- e. Comunicación escrita: se refiere a ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva; adaptar la forma de redacción al lector, así como a los objetivos del mensaje.

- f. Disciplina: la clave de esta competencia estriba en ser capaz de subordinar las propias opiniones, convicciones y/o preferencias a las decisiones de la dirección, aun cuando se esté en desacuerdo con ellas.
- g. Dominio de la comunicación no verbal: se refiere a conocer y utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal.
- h. Facilitar reuniones: actuar eficazmente como presidente de reuniones, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes.
- i. Orientación ambiental: es demostrar sensibilidad hacia los desarrollos sociales, económicos, políticos y otros factores ambientales que puedan, presumiblemente, afectar al trabajo o a la organización.
- j. Sentido de la urgencia: es percibir la urgencia real de determinadas tareas de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.

## **Competencias interpersonales**

De acuerdo con De Ansorena (2007), son los conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo; la misma está conformada por las siguientes categorías:

- a. Capacidad de negociación: es la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, los cuales resulten beneficiosos para ambos y adaptativos con respecto a la situación en la que se desarrollan.
- b. Atención al cliente: habilidad para percibir las necesidades o demandas del cliente frente a la organización, ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible; se conecta, con la demanda concreta de un cliente a la cual debe darse respuesta eficaz anticipándose, si es posible, a sus demandas.
- c. Escucha activa: esta es demostrada, tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones, analizándolas.
- d. Orientación al cliente: se trata de percibir las necesidades, así como demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción; se conecta, fundamentalmente, con aspectos teóricos o abstractos del cliente.
- e. Persuasión: capacidad mostrada en la práctica por una determinada persona para atraer a otra, sin ejercer la autoridad o la violencia y sin recurrir, en ningún caso, a forzar los deseos del otro, a sus propios planteamientos o acciones.
- f. Presentación: habilidad de estructurar el mensaje; utilizar herramientas de análisis de la audiencia; seleccionar la información por transmitir; diseñar apoyos de medios audiovisuales correctos; desarrollar una comunicación eficaz ante el grupo;

utilizar el lenguaje verbal, no verbal y audiovisual adecuado; mantener la atención del grupo y responder adecuadamente a las preguntas manteniendo el coloquio controlado.

- g. Sociabilidad: consiste en mostrar capacidad para la relación y el contacto personal, sin necesidad de muchos apoyos externos al sujeto o de situaciones muy estructuradas en las que esta relación viene dada por sí sola.
- h. Trabajo en equipo: es la capacidad para cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales las cuales se han de sacrificar o posponer; supone comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás.

### **Competencias directivas**

Según De Ansorena (2007), son competencias que resultan imprescindibles para planificar, organizar, dirigir, así como controlar el trabajo de otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño, en diferentes grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad; este tipo de competencias está conformado por:

- a. Control directivo: capacidad para establecer los mecanismos que indican el avance correcto o la desviación hacia la dirección de los acontecimientos previamente definidos (objetivos, metas, orientación estratégica, transformaciones internas y/o externas), y ejercer la voluntad de adquirir información aún cuando la consecución de la misma suponga entrar en conflicto con algunas partes de la organización.
- b. Delegación: capacidad de un sujeto para transferir a otro de manera adecuada así como aceptable, algunas funciones, dotándole de la información necesaria para ello, transfiriéndole además la capacidad para la toma de decisiones en el proceso de cumplimiento de la tarea, y en ocasiones, la autoridad que él mismo ostenta.
- c. Apoyo de colaboradores: habilidad de un directivo como responsable de un colaborador o equipo de colaboradores, para prestarles su apoyo, ser una guía, ejercer una acción permanente y enriquecedora para el desarrollo de habilidades, conocimientos, para dotarles de las experiencias necesarias para promover su valor profesional, comprometiéndose con una visión de futuro.
- d. Espíritu emprendedor: buscar activamente oportunidades en el mercado (tanto en las actividades ya existentes como en otras nuevas), sacando el máximo de ellas y comprendiendo su riesgo, conducta de permanente pro actividad que impulsa a quien la posee a anticiparse a otros en la generación de nuevas ideas rentables.
- e. Evaluación de los colaboradores: se basa fundamentalmente, en la capacidad de comprensión de las necesidades de formación y adquisición de competencias de los colaboradores, así como en la habilidad para identificar sus áreas de satisfacción

- o insatisfacción profesional, de impulso o motivación, que pueden servirles de palancas de movilización, así como de desarrollo en el seno de la organización.
- f. Identificación directiva: es la capacidad para explorar y anticiparse a los problemas de dirección, así como difundir las decisiones de la línea de mando.
  - g. Liderazgo de grupos: competencia para ejercer el liderazgo, así como la orientación de la acción de grandes grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores, anticipando los posibles escenarios de desarrollo, aún cuando no sea posible la interacción personal continua entre el directivo y el grupo que dirige.
  - h. Liderazgo de personas: capacidad para anticiparse a los problemas de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, dotándolos de recursos, y de medios tecnológicos, facultándolos, realizando un seguimiento de sus trabajos, brindándoles retroalimentación, ayudándolos a encontrar vías de solución de dificultades, arbitrando en los conflictos interpersonales, entre otros.
  - i. Planificación: es la capacidad para establecer objetivos y metas susceptibles de ser medidos, los cuales permitirán la consecución de la misión de la organización.
  - j. Sensibilidad organizacional: es tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes; conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre polos o partes muy lejanas de la organización; es la habilidad de la persona para ser consciente de que sus acciones de aquí y ahora tienen efecto sobre las personas y ámbitos lejanos en el tiempo y en el espacio.
  - k. Organización: es la capacidad para reunir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo así como costos efectivos, de forma que se aproveche del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.
  - l. Visión: es la capacidad de anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros aspectos más complejos del entorno político, económico, entre otros.

Dentro de este contexto, es oportuno señalar que las actividades de las organizaciones serán realizadas eficazmente, al determinar las competencias requeridas por los trabajadores, empleados o gerentes; por cuanto éstos serán seleccionados, operarán, actuarán e intervendrán eficiente, así como oportunamente, en la unidad productiva o entidad de servicios a la cual pertenecen, reduciendo así su vulnerabilidad frente a las demandas de cambio del entorno. Razón por la cual, se debe lograr una diferenciación organizacional con base en la identificación y formación de competencias, las cuales constituyen un factor clave de ventaja competitiva incomparable, condición fundamental para lograr la competitividad de una empresa (Benavides, 2002).

## **Reflexiones finales**

Actualmente el hombre es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y en talento en la consecución de metas dentro de la organización, por tanto, es la nueva ventaja competitiva de las organizaciones modernas, innovadoras y emprendedoras. Al respecto, el concepto de "hombre", desde el punto de vista de los recursos humanos, ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que las empresas, y por ende, la gestión han cambiado, centrándose en cuatro términos según han ido apareciendo, estos son: personal, recursos humanos, capital humano, y talento humano.

En cuanto al personal, se asume como el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia. Los recursos humanos, son vistos como el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en la misma. Por su parte el capital humano, es considerado el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización. Mientras el talento humano, es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

En este artículo, se aborda el término desde la óptica del talento humano y la necesidad de desarrollar en éste competencias para formarlos como un factor generador de ventajas competitivas. De allí que, la prestación de los servicios de salud debe cambiar su orientación, poner todos sus talentos a trabajar armónica y coordinadamente con el objetivo de llenar las necesidades del usuario. En la actualidad, se requiere de organizaciones humanizadas que dispongan y organicen sus talentos para trabajar coordinadamente y en equipo para sus usuarios, buscando un equilibrio entre beneficio y riesgo, brindando unos talentos humanos que creen beneficios para los pacientes.

El cambio en la orientación de los procesos en las instituciones de salud, volcándolos hacia los usuarios se convierte en factor crítico de supervivencia. En este marco, se hacen necesarios cambios estructurales en los elementos de la gestión del talento humano, como son el desarrollo de competencias orientadas hacia la disposición y la habilidad para trabajar en equipo, el aprendizaje continuo y una amplia orientación al usuario, de modo que el sistema funcione en torno a la creación de beneficios para el usuario. El resultado no sólo serán pacientes sanos, sino instituciones con una población de usuarios sanos y satisfechos, un mercado que las haga financieramente saludables y a nivel macro, permitirá realizar un control del gasto en salud, haciendo al sistema más eficiente.

## **Referencias bibliográficas**

- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Octava edición. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. México.

- Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad. Diseño para las organizaciones Latinoamericanas. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Carrasco, M. (2003). Competencias presentes y requeridas por funciones gerenciales ante las nuevas realidades empresariales. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- De Ansorena, A. (2007). 15 Pasos para la selección de personal con éxito. Primera edición. Séptima reimpresión. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 2007. España.
- Godoy, R. (2008). Evaluación de inventarios en el sector salud. Universidad de La Salle. Disponible en: [www.gerencia.com](http://www.gerencia.com)
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. Novena Edición. Thompson Learning Editores, S.A. de C.V. México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. Chile.
- Hill, Ch. y Jones, G. (2011). Administración Estratégica. Un enfoque integrado. 9na edición. Editorial CENGAGE Learning, Latinoamérica. México.
- Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2013). Gestión de Operaciones: procesos y cadenas de suministro. 8va Edición. Editorial Pearson Learning Solutions. México.
- Méndez, C. (2008). Metodología en las ciencias sociales. Editorial McGraw-Hill. México.
- Orozco, J. (2006). Evaluación de la aplicación de políticas públicas de salud en la ciudad de Cartagena. Colombia. Edición electrónica. Disponible en: [www.eumed.net/libros/2006c/199/](http://www.eumed.net/libros/2006c/199/)
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Octava edición. Pearson Educación. México.
- Sabino, C. (2012). Diccionario de economía y finanzas. Versión electrónica. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/14>



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

 **mpacto** *Científico*

Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago

Vol. 12. N°1 \_\_\_\_\_

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada  
en junio de 2017, por el **Fondo Editorial Serbiluz,**  
Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)