

Habilidades blandas en la gestión del talento humano. Propuesta de un plan de mejoras en el Seguro Social de Salud del Perú

Soft skills in human talent management. Proposal for an improvement plan in the Peruvian Social Health Insurance

Jessica Massiel Tafur Sánchez¹ Mixci Edith Cayaca Díaz ²

^{1,2} Universidad César Vallejo

¹Correo electrónico jessikita1_@hotmail.com

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0282-0374>

²Correo electrónico miedith_1103@hotmail.com

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8554-161X>

*Autora para la correspondencia: jessikita1_@hotmail.com

Recibido: 30 de octubre de 2023

Aceptado: 7 de diciembre de 2023

Resumen

Gestionar de manera efectiva el talento humano en el Seguro Social de Salud (EsSalud) requiere de estrategias que atiendan esta problemática, por ello es muy necesario implementar programa de desarrollo profesional, políticas de reconocimiento y retención, así como promover de manera constante una comunicación efectiva entre jerárquicos y trabajadores. El objetivo del estudio fue proponer un plan de mejora basado en habilidades blandas para la gestión del talento humano en EsSalud de Lambayeque. Se aplicó un enfoque cuantitativo y de diseño descriptivo propositivo. Se encontró a un 39,7% con nivel deficiente, seguido de un 35,6% con nivel moderado y un 24,7% con nivel eficiente, demostrándose que la mayoría del personal asistencial y administrativo carecía de efectividad en la gestión del talento humano. Se propuso un plan basado en habilidades blandas que estuvo validado por tres expertos.

Palabras clave: Plan de mejora, habilidades blandas, gestión, talento humano.



Abstract

Effectively managing human talent in the Social Health Insurance (EsSalud) requires strategies to address this problem, which is why it is very necessary to implement professional development programs, recognition and retention policies, as well as to constantly promote effective communication between managers and workers. The objective of the study was to propose an improvement plan based on soft skills for human talent management in EsSalud de Lambayeque. A quantitative approach and a descriptive propositional design were applied. We found 39.7% with a deficient level, followed by 35.6% with a moderate level and 24.7% with an efficient level, demonstrating that most of the health care and administrative personnel lacked effectiveness in human talent management. A plan based on soft skills was proposed and validated by three experts.

Keywords: Improvement plan, soft skills, management, human talent.

Licencia Creative Commons



Introducción

La gestión efectiva del personal de salud es clave en los sistemas de salud porque impacta en el rendimiento y en el logro de objetivos institucionales. Sin embargo, existe una falta de eficacia en la gestión del talento humano en el ámbito de la salud [1]. Existen desafíos significativos en la administración del recurso humano en varios sistemas de salud a nivel mundial. Uno de los desafíos principales se origina en la falta de una planificación estratégica y gestión efectiva del talento humano en el campo de la salud. Esto implica la necesidad de seleccionar y contratar profesionales altamente calificados, ofrecer formación continua, asignar responsabilidades adecuadas, y promover condiciones laborales favorables para retener al personal en el sistema de salud.

Es importante señalar que la gestión del talento humano constituye una serie de medidas y tácticas aplicadas por una empresa con el propósito de atraer, desarrollar, conservar y potenciar las habilidades de su personal [2]. Este enfoque se dirige a asegurar que la organización disponga de un equipo laboral idóneo y altamente calificado para alcanzar los objetivos corporativos, manteniendo un equilibrio entre las metas de la empresa y las metas personales de los empleados.

En Perú, dentro del ámbito de la salud, se carece líderes y gestores con competencias y el perfil adecuado para sus roles designados, impactado en la eficacia del sistema, dado que, esencial contar con individuos altamente capacitados y especializados para cumplir con estándares internacionales y garantizar una gestión de alto nivel [3]. En Chiclayo, Villanueva [4] observó en un centro de salud que el 42% de los profesionales de la salud percibían un nivel medio en la administración hospitalaria, al igual que otro 42% que opinaba lo mismo respecto a la gestión del personal.

Entonces, teniendo en cuenta que la gestión del talento humano en el sistema de EsSalud del departamento de Lambayeque no es muy eficiente, esta investigación propuso un plan de mejora basado en habilidades blandas, el cual busca concientizar al personal administrativo y asistencial sobre la importancia del buen trato y actitudes a los demás, conllevando a mejorar la efectividad de la gestión del talento humano, el ambiente de trabajo diario y la satisfacción de todo el personal administrativo y asistencial que labora en dicha institución.

Materiales y métodos

La investigación correspondió al tipo básica, de diseño no experimental (no implicó la manipulación de variables; se enfocó en observar las situaciones tal como se presentaban, permitiendo luego su análisis desde un marco teórico) y de nivel descriptivo propositivo (descriptivo porque proporcionó una descripción detallada y una explicación sobre la efectividad en la gestión del talento humano; y propositivo porque después de diagnosticar la eficacia de los trabajadores administrativos y asistenciales de dos hospitales públicos de Lambayeque, se propuso un plan de mejora centrado en habilidades blandas).

La muestra lo conformaron 73 personas que conformaron el personal administrativo y asistencial de dos hospitales de la región de Lambayeque, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento, con 0.80 de valor de consistencia del coeficiente alfa de Cronbach.

Los resultados del instrumento fueron procesados aplicando la estadística descriptiva, presentados en tablas de frecuencias y porcentajes. Los aspectos éticos que se tuvieron en cuenta fueron la no maleficencia, el respeto, justicia, autonomía y transparencia.

Resultados

Diagnóstico del nivel de efectividad en la gestión del talento humano

Tabla 1. Nivel de efectividad en la gestión del talento humano

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	29	39,7%
Moderado	26	35,6%
Eficiente	18	24,7%
Total	73	100%

Nota. Datos tomados del cuestionario aplicado al sistema de EsSalud de Lambayeque – Perú
La Tabla 1 revela los niveles de efectividad de las dimensiones de la gestión del talento humano. Evidenciándose que, en todas las dimensiones los porcentajes más altos se situaron en el nivel deficiente, así, un 39,7% se situó en provisión; un 38,4% en las dimensiones

organización y desarrollo; y el 37.0% en retención. Mientras que, los porcentajes más bajos se situaron en el nivel Eficiente, así, solo un 24,7% correspondió a la dimensión provisión; un 27,4% en desarrollo; 30,1% en organización; y, un 32,9% en retención.

Tabla 2. Nivel de efectividad en las dimensiones de la gestión del talento humano

Niveles	Provisión		Organización		Retención		Desarrollo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	31	42,5%	28	38,4%	27	37,0%	28	38,4%
Moderado	25	34,2%	23	31,5%	22	30,1%	25	34,2%
Eficiente	17	23,3%	22	30,1%	24	32,9%	20	27,4%
Total	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%

Nota. Datos tomados del cuestionario aplicado al sistema de EsSalud de Lambayeque – Perú
La Tabla 1 muestra los niveles de efectividad en la gestión del talento humano del sistema de EsSalud de Lambayeque, el 39,7% representaron al nivel deficiente, seguido del nivel Moderado con un 35,6%; mientras que un 24,7% representan el nivel Eficiente. Estos resultados también son presentados de manera detallada, desde cada una de las dimensiones de la gestión del talento humano.

Diseño de un plan de mejora basado en habilidades blandas

La Figura 1 muestra el plan de mejora basado en habilidades blandas se conformó por un conjunto de talleres prácticos que contiene la estrategia a aplicar, los cuales se abordan desde las dimensiones de las habilidades blandas (liderazgo, resolución de conflicto, empatía, trabajo en equipo y comunicación asertiva).

Resultados y discusión

El propósito del estudio fue proponer un plan basado en habilidades blandas para mejorar la efectividad en la gestión del talento humano en el sistema de EsSalud de Lambayeque. Por lo que, se diagnosticó el nivel de efectividad en la gestión del talento humano, siendo el nivel deficiente el predominante en el personal administrativo y asistencial, con 39,7%.

Estos resultados se asemejan a los descubrimientos de Mazniedaa et al [5], quienes señalaron deficiencias en la atención al paciente durante situaciones de emergencia debido a la falta de acceso a necesidades básicas como suministro eléctrico y alimentos. Asimismo, Gül et al [6] analizaron el impacto de la gestión del talento en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de 482 enfermeras, se reveló que la gestión efectiva del talento desempeña una función crucial en atraer, desarrollar y retener a profesionales de enfermería. A su vez, que la satisfacción laboral jugó un papel mediador completo en la relación entre la gestión del talento y el compromiso afectivo y de continuidad.

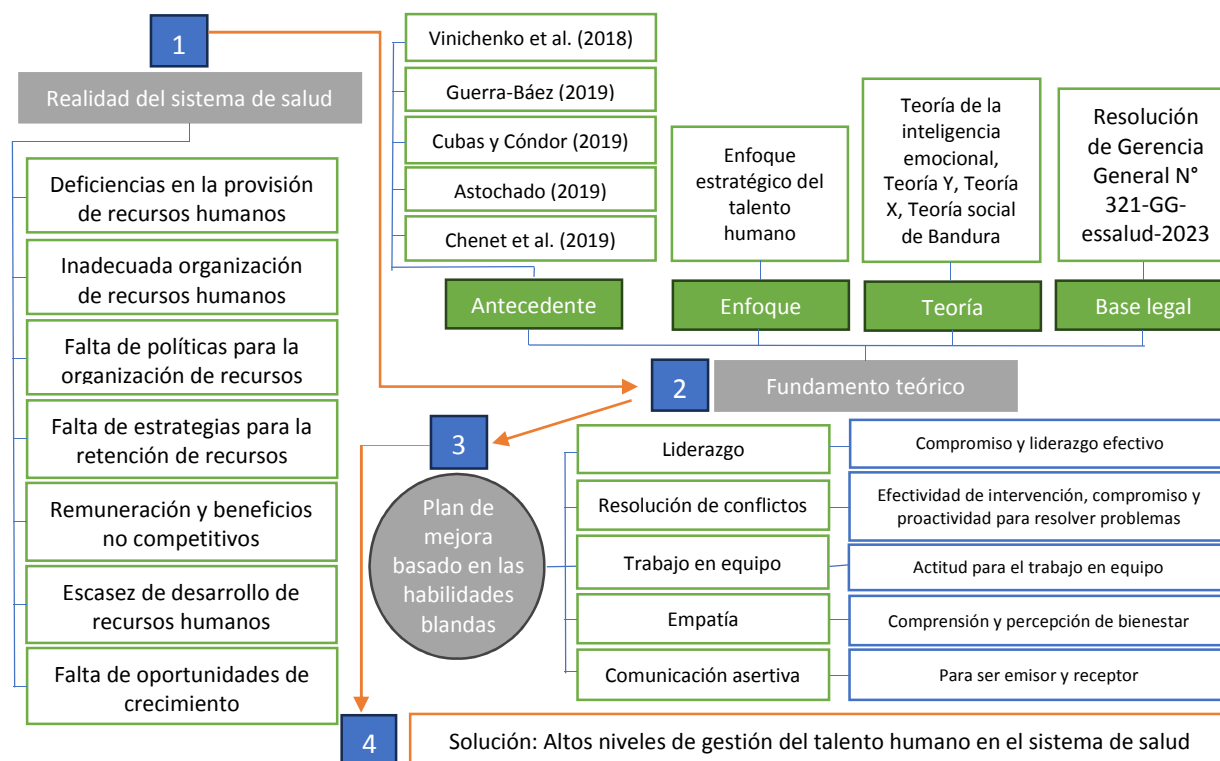


Figura 1. Plan de mejora basado en las habilidades blandas en la gestión del talento humano
 Nota. La figura muestra la representación gráfica del plan de mejora basado en las habilidades blandas para la efectividad de la gestión del talento humano.

De otro lado, Chenet et al [3] señalaron que el personal médico tiende a enfocarse más en la parte cognitiva de su formación, descuidando las habilidades blandas, aspecto esencial en el desarrollo integral del ser. De igual manera, Astochado [7] confirmó que las habilidades

blandas están significativamente relacionadas con la calidad de atención en el hospital. Por lo que, señalaron que los líderes deben fomentar el desarrollo de habilidades psicoemocionales, lo cual llevará a la motivación de los empleados para tomar decisiones y encontrar soluciones a los conflictos. Frente a esto, se insta a que gerentes y líderes, al seleccionar a su personal, no solo evalúen las habilidades técnicas de los profesionales de la salud, sino también consideren sus habilidades blandas para que transmitan diversas habilidades a los demás.

En concordancia a lo anterior, Zambrano-Chamba et al [8] concluyeron que, las habilidades blandas constituyen un complemento decisivo para el perfil profesional de los trabajadores; por lo que, desarrollarlas conllevaría a tener un impacto característico en el crecimiento profesional y oportunidades laborales. Las habilidades blandas deben fomentarse desde temprana edad para desarrollarlas a lo largo de toda la vida, esto permitirá que los individuos, al llegar a la madurez, hayan integrado capacidades emocionales positivas que contribuyan en su desempeño laboral, comunal y social [9].

Como se puede evidenciar, estas investigaciones muestran el valor que poseen las habilidades blandas en la formación profesional de los trabajadores para afrontar con éxito la competencia laboral porque promueven el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la ética laboral, etc. y proporcionan aportes sociales, económicos y productivos significativos dentro de sus trabajos. Por lo que, frente a los inconvenientes percibidos en el sistema de salud, se busca desarrollar cambios constantes que orientan los esfuerzos en la forma de gestión y administración de los recursos para contratar y retener personal altamente calificado que contribuya a lograr las metas y objetivos institucionales.

Por otra parte, Barrios et al [10] exploraron cómo ciertas condiciones relacionadas con la gestión del talento humano pueden tener un impacto favorable en el desarrollo de habilidades dinámicas en un grupo de directivos empresariales. Concluyeron que existen tres condiciones específicas en la gestión del talento humano como la compartición de conocimientos, el estilo de liderazgo y promoción de la transformación y el cambio. Es importante destacar que la gestión del talento humano genera un efecto positivo en el desarrollo de habilidades dinámicas, permitiendo a las empresas adaptarse a los cambios en su entorno.

Además, se debe precisar que el enfoque en la gestión del talento humano es moderadamente óptimo: se ajusta a las nuevas exigencias del entorno, responde a las demandas del mercado

y genera un valor diferencial en las personas para competir en la economía actual de oferta y demanda [11]. Esto se logra mediante la implementación de prácticas de gestión sostenible que aseguran la rentabilidad y continuidad de la empresa en el mercado, adaptándose a las dinámicas propias del sector y a las fluctuaciones naturales del entorno empresarial. Por su parte, Solís [12], investigó sobre la relación entre la gestión basada en competencias y la administración del factor humano en una institución educativa superior, observó que, según la percepción de los empleados, la institución suele emplear el enfoque de gestión por competencias para manejar eficientemente a su personal, lo que facilita una gestión estratégica efectiva de los recursos humanos.

La revisión de la literatura de diversas investigaciones [13-16] permitieron avizorar que las habilidades blandas tienen un impacto positivo en la gestión del talento humano, por lo que, en esta investigación, se diseñó un plan de mejora basado en habilidades blandas, a fin de promover la efectividad de la gestión del talento humano del personal administrativo y asistencial del sistema de EsSalud de Lambayeque. Esta propuesta fue validada teniendo en cuenta la opinión de tres jueces expertos. Esta propuesta está orientada a gestionar el talento humano del sistema de EsSalud de Lambayeque, considerando que la gestión del talento humano es un proceso para atraer, captar e incorporar nuevos trabajadores, así como retener a aquellos que ya son parte de ella. Es así que, gestionar el talento humano, en el sector público, es esencial para el éxito organizacional porque permite contar con empleados motivados e integrados, que comprendan y participen activamente en la consecución de objetivos.

La evidencia presentada en esta investigación expone que las habilidades blandas constituyen un complemento importante para el perfil profesional, y su desarrollo puede mejorar significativamente la gestión del talento humano y el crecimiento profesional de los individuos y la satisfacción de los usuarios en la atención brindada por el personal asistencial y administrativo del sector salud.

Se sugiere incorporar los indicadores que evaluaron los expertos y los resultados obtenidos en la validación en un acápite independiente que cierre el artículo

Indicadores de la variable gestión de talento humano

Los indicadores evaluados por los expertos en relación a la variable gestión del talento humano en un sistema de Salud del departamento de Lambayeque hacen referencia al reclutamiento

y selección de personal, hasta la planificación y asignación de recursos humanos, así como la gestión integral de la compensación del trabajo y el desarrollo profesional de los trabajadores. El proceso de reclutamiento se evalúa asegurando que se realice de manera eficiente y eficaz de manera que se seleccione a los postulantes que mejor se ajusten al perfil requerido para cada puesto; esto implica una cuidadosa atención a las competencias y habilidades necesarias para un desempeño satisfactorio de las funciones del puesto.

La selección, se enfoca en garantizar que los postulantes seleccionados posean las características idóneas para el puesto en cuestión, lo que implica un análisis detallado de las aptitudes y cualidades de cada postulante en relación a las características del puesto. El análisis y descripción de puestos son claves para definir claramente las responsabilidades, funciones y requisitos de cada puesto de trabajo, facilitando así la identificación de perfiles adecuados durante el proceso de reclutamiento y selección. En cuanto a la planificación y ubicación del recurso humano hace referencia a la distribución estratégica del personal en diferentes áreas y funciones, asegurando de esta manera una asignación óptima de los recursos humanos. La gestión de sueldos, incentivos y prestaciones tiende a garantizar una compensación justa y competitiva para los empleados, reconociendo su contribución al éxito de la empresa y promoviendo su satisfacción laboral. La capacitación y el desarrollo del talento humano son aspectos importantes para garantizar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, así como para fortalecer las capacidades y competencias necesarias para enfrentar los desafíos presentes y futuros en el ámbito de la salud.

Finalmente, es reconocimiento al esfuerzo de los colaboradores, mediante incentivos, reconocimientos formales o programas de reconocimiento, fomentando así un clima laboral adecuado, positivo y motivador que permita impulsar el compromiso y la productividad.

Conclusiones

Se diagnosticó que los aspectos más relevantes de la gestión del talento humano en el personal asistencial y administrativo del sistema de EsSalud del departamento de Lambayeque son las deficiencias detectadas en cada una de sus dimensiones. Por lo que se propuso un plan de mejora que plantea un conjunto de estrategias basadas en el desarrollo de las habilidades blandas; siendo relevante para mejorar la gestión del talento humano en el sistema de EsSalud del departamento de Lambayeque, a través del liderazgo, resolución de

conflictos, trabajo en equipo, empatía y comunicación asertiva. Esta propuesta es una estrategia valiosa para fortalecer la gestión del talento humano en EsSalud Lambayeque porque los expertos consultados consideran que es viable de ser aplicado y mejorará la gestión del talento humano del sistema de EsSalud del departamento de Lambayeque; debido a que se proponen actividades a partir de un diagnóstico real del contexto, las cuales están orientadas a desarrollar la efectividad en la provisión, organización, incremento de la retención y promoción del desarrollo de recursos humanos.

Referencias bibliográficas

1. Luna AR. The key role played by innovation in the talent management and organizational performance relationship. *Employee Relations*. 2023; 45(6): 1347 – 1370. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/ER-09-2022-0430>
2. Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 10 ed. México: McGraw Hill Education; 2017.
3. Chenet ME, Bollet F, Vargas JL, Canchari YE. Estudio comparativo del talento humano del personal médico de dos hospitales públicos de la región Junín en el Perú. *Revista Cultura Viva Amazónica*. 2019; 4(3): 1-6. Disponible en: <https://doi.org/10.37292/riccva.v4i3.157>
4. Villanueva KA. Gestión hospitalaria y gestión del talento humano en un centro de salud de Chiclayo. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. 2023. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110673/Villanueva_SK_A-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
5. Mazniedaa M, Dalila R, Rosnah S, Rohaida I, Rosmanajihah ML, Mizanurfakhri G, Nurhanie M. La gestión de emergencias de habilidades blanda que importa en los momentos más difíciles: un estudio fenomenológico de las experiencias de los trabajadores de la salud durante la inundación de Kelantan en 2014. *Revista Internacional de Reducción del Riesgo de Desastres*. 2022; 75. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.102916>
6. Gül D, Akkaya G, Yildirim A. The effect of talent management on the job satisfaction and organizational commitment of nurses. *International Nursing Review*. 2023; 70(3): 329-337. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/inr.12796>

7. Astochado TT. Habilidades blandas y calidad de atención en el Hospital de Apoyo II Gustavo Lanatta Luján. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo; 2019. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43390>
8. Zambrano-Chamba M, Vallejo-Piza G, Tafur-Méndez F. Research: Soft skills as a complement to students' professional training. 593 Digital Publisher CEIT. 2023; 8(3): 257-267. Disponible en: <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1627>
9. Morales L, Salvador RL, Mesa N, Veitía IJ. El desarrollo de habilidades para la vida desde la promoción de salud. Edumecentro. 2021; 13 (1). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-
10. Barrios K, Olivero E, Figueroa B. Conditions of human talent management that favor the development of dynamic capabilities. Technological information. 2020; 31(2): 55-62. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
11. Ramírez RI, Espindola CA, Ruíz G, Hugueth AM. Human Talent Management: Analysis from the Strategic Approach. Information technological. 2019; 30(6): 23-35. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
12. Solís, M. Administración del personal por competencias y su relación con la gestión del talento humano en instituciones de educación superior. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro Santiago de Querétaro; 2017. Disponible en: <http://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/1546/1/RI005036.pdf>
13. Cordero AM, Córdova-Tobar NJ, Moreira-Sarmiento MC, Quevedo-Jumbo JM. Soft skills, a competitive factor in the public servant profile. Polo del Conocimiento. 2020; 5(5): 41-63. Disponible en: <https://doi.org/10.23857/pc.v5i5.1399>
14. Orderique LA. Estrategias en habilidades blandas para la satisfacción laboral en una universidad del departamento de Lambayeque. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo; 2021. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/61568>
15. Galster M, Mitrovic A, Malinen S, Holland J, Peiris P. Habilidades blandas requeridas de los profesionales de software en Nueva Zelanda. Tecnología de la información y el software. 2023; 160. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2023.107232>
16. Wilczyńska D, Hryniewicz A, Jaroch-Lidzbarska M, Hryniewicz K, Lipowski M. Gender and Work Experience as Moderators of Relations between Management Level, Physical

17. Activity, Eating Attitudes, and Social Skills of Managers during the COVID-19 Pandemic. Nutrients. 2023; 15(19). Disponible en: <http://doi.org/10.3390/nu1519423>

Conflicto de intereses

Las autoras declaramos que no existe conflicto de intereses. Asimismo, estamos de total acuerdo con lo escrito en este informe original, no se ha enviado a otra revista y aprobamos la versión final. Las autoras declaramos que no existen plagios tampoco conflictos de intereses con otros investigadores u otras organizaciones académicas o científicas.

Contribución de autoría

Jessica Massiel Tafur Sánchez y Mixci Edith Cayaca Diaz han colaborado en partes iguales, en todas las etapas del artículo. Asimismo, la concepción del trabajo científico, la recolección, interpretación, análisis, así como en la redacción/revisión del manuscrito.

Ambas autoras revisaron y aprobaron el contenido final.

Autoras

Jessica Massiel Tafur Sánchez. Doctoranda en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo

Mixci Edith Cayaca Diaz. Doctoranda en Gestión Pública y Gobernabilidad. Universidad César Vallejo

