



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, LA EFICIENCIA OPERATIVA
Y LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

**TUTORA
PhD. VERÓNICA VIOLETA RODRÍGUEZ BASANTES**

**AUTORAS
PIERINA PAMELA NAVARRO VÁSQUEZ
JOSELYNE ODALIS SUÁREZ LUZURIAGA**

**GUAYAQUIL-ECUADOR
2025**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: La gestión del talento humano, la eficiencia operativa y la calidad en la prestación de servicios de salud	
AUTORAS: Navarro Vásquez Pierina Pamela Suárez Luzuriaga Joselyne Odalis	TUTORA: PhD. Verónica Violeta Rodríguez Basantes
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciada en Administración de Empresas
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2025	N. DE PÁGS: 118
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Hospital, Salud, Capacitación, Desempeño.	
RESUMEN: La presente investigación analiza la incidencia de la gestión del talento humano en la eficiencia operativa y la calidad de los servicios de salud en el Hospital Básico Houston Memorial Clinic S.A., ubicado en Guayaquil. Se empleó un enfoque mixto que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión integral de la situación institucional. La fase cuantitativa incluyó la aplicación de encuestas tipo Likert al personal médico y administrativo, mientras que la fase cualitativa incorporó entrevistas semiestructuradas a pacientes y observación directa de los procesos. Los resultados evidenciaron fortalezas como el compromiso del personal y un clima laboral mayoritariamente positivo, así como debilidades relacionadas con la planificación de turnos, la evaluación del desempeño y la capacitación continua. A partir del diagnóstico, se diseñó un Modelo Integral de Gestión del Talento Humano basado en competencias, con procesos estructurados de selección, formación, evaluación objetiva y estrategias de motivación y bienestar laboral. La propuesta busca optimizar la distribución de cargas laborales, mejorar la retención de personal calificado y garantizar una atención médica eficiente y de calidad. La implementación del modelo generaría beneficios directos para el personal del hospital y, de forma indirecta, para los pacientes y la comunidad. El estudio	

concluye que una adecuada gestión del talento humano es un factor estratégico para incrementar la eficiencia operativa y fortalecer la calidad de los servicios de salud.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (Web):		
ADJUNTO PDF:	SI ☒	NO ☐
CONTACTO CON AUTORES: Navarro Vásquez Pierina Pamela Suárez Luzuriaga Joselyne Odalis	Teléfono: 042596500	E-mail: pnavarro@ulvr.edu.ec jsuarezlu@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mgtr. Jessica Aroca Clavijo Decana Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: jarocac@ulvr.edu.ec Mgtr. Francisco Valle S. Director de Carrera Teléfono: 04-2596500 Ext. 203 E-mail: fvalles@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE SIMILITUD



INFORME DE ANÁLISIS
magíster

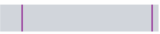
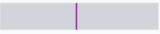
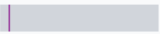
TT-ULVR-FADM-A25-SUÁREZ LUZURIAGA & NAVARRO VÁSQUEZ - 17-08-25



Nombre del documento: TT-ULVR-FADM-A25-SUÁREZ LUZURIAGA & NAVARRO VÁSQUEZ - 17-08-25.docx	Depositante: Karina García Hinojosa	Número de palabras: 17.459
ID del documento: 1e6fba285cc3501297cf262c274bc51a842a4759	Fecha de depósito: 17/8/2025	Número de caracteres: 109.122
Tamaño del documento original: 1,02 MB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 17/8/2025	



Fuentes de similitudes

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 archivexclinical.com Motivar a los profesionales de mi clínica Archivex https://archivexclinical.com/articulos/estrategias-motivar-profesionales-clinica	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
2	 www.dspace.uce.edu.ec Sistemas de gestión de los laboratorios clínicos en el E... http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/31485	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
3	 Documento de otro usuario #763897  Viene de de otro grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (12 palabras)
4	 psiquiatralmeria.es 5 Objetivos de un Hospital según la OMS: Mejorando la Cali... https://psiquiatralmeria.es/objetivos-de-un-hospital-segun-la-oms/	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
5	 Documento de otro usuario #659d55  Viene de de otro grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)



Veronica Violeta
Rodríguez Basantes

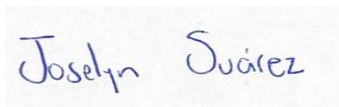


DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las estudiantes egresadas Joselyne Odalis Suarez Luzuriaga y Pierina Pamela Navarro Vásquez declaramos bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, La gestión del talento humano, la eficiencia operativa y la calidad en la prestación de servicios de salud corresponde totalmente a ellas suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

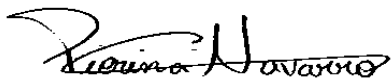
Autoras



Firma:

Joselyne Odalis Suarez Luzuriaga

C.I. 0954380671



Firma:

Pierina Pamela Navarro Vásquez

C.I. 0954631065

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutora del Trabajo de Titulación La gestión del talento humano, la eficiencia operativa y la calidad en la prestación de servicios de salud, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: La gestión del talento humano, la eficiencia operativa y la calidad en la prestación de servicios de salud, presentado por las estudiantes PIERINA PAMELA NAVARRO, VÁSQUEZ como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS encontrándose apto para su sustentación.



**Veronica Violeta
Rodriguez Basantes**



Firma:

PhD. Verónica Violeta Rodríguez Basantes
C.C. 0919917955

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por haberme brindado la fuerza que necesitaba y por iluminar mi camino con sabiduría. Me llenó de fe y esperanza, y gracias a eso pude encontrar soluciones incluso cuando pensaba que no las había. En cada obstáculo que enfrenté, sentí su apoyo, lo que me permitió mantenerme firme y seguir adelante.

Quiero dedicar esto a mi madre, que siempre ha estado ahí para mí, sin importar qué. Su apoyo, sus consejos y, sobre todo, su amor sin límites son cosas que apenas puedo empezar a agradecer. Por todo lo que ha hecho por mí, por todos los sacrificios que ha tenido que hacer, le tengo un cariño inmenso. Cada vez que lo he logrado en la vida, he sabido que una parte de eso es gracias a ella. Me doy cuenta de que cada éxito que tengo es resultado de lo que ella ha luchado por darme. Así que, mamá, gracias por ser mi roca, por ser la razón de mis logros. Te amo mucho.

Quiero agradecer a mi padre por haberme dado la oportunidad de estudiar, lo que me permitió llegar a este punto de mi vida. Me siento muy afortunado de haber tenido su apoyo en todo momento. Sin su ayuda, no hubiese podido completar esta etapa tan importante para mí. Simplemente, gracias, papá.

- Pierina Navarro

Con profundo amor y gratitud, dedico esta tesis a quienes han sido mi fuerza, mi inspiración y mi refugio en cada etapa de mi vida. Este logro académico no es únicamente mío, sino también de las personas que me han acompañado con amor, paciencia y fe en mis capacidades.

A mi mamá, ejemplo de amor, fuerza y perseverancia. Todo lo que he atravesado y cada esfuerzo invertido para llegar hasta aquí es gracias a ti. Tú lo llamas insistencia, pero yo lo llamo amor... un amor tan grande que siempre busqué que alcanzara todo aquello que me inculcaste desde pequeña. Este logro es también un sueño cumplido en tu corazón, y por ello te dedico con gratitud eterna esta meta alcanzada.

A mi papá, que, aunque de pocas palabras para expresar sus sentimientos, siempre supo hacerlo con gestos llenos de amor. Gracias por cada mañana y tarde llevándome a la universidad, entre risas y a veces con mal humor, pero siempre con la misma disposición. Cada uno de esos momentos tiene para mí un valor infinito, porque sé que en cada viaje me acompañaba tu cariño silencioso.

Mis abuelos Enrique y Alberta me amaron desde el instante en que llegué a este mundo. Su amor incondicional me sostuvo mientras estuvieron aquí en la tierra, y hoy, aunque ya no pueda abrazarlos, sé que están juntos celebrando conmigo este logro tan importante. Los imagino sonriendo, orgullosos de la persona en la que me he convertido.

Mis hermanitas, son mi espejo en lo profesional y en la vida. Ustedes me inspiran a seguir luchando, porque sé que este camino también abrirá huellas que les animen a alcanzar sus propios sueños.

Y Luquitas, mi pequeñito, ese niño divertido al que quiero como un hijo. Su alegría y ternura iluminaron mis días y me recordaron que en medio de la exigencia académica, la vida siempre tiene un espacio para sonreír con inocencia y amor.

- Joselyne Suárez

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a Dios por darme la fuerza que necesitaba en momentos difíciles. Sin duda, ha sido mi guía en este camino, iluminándome con sabiduría y mostrándome el rumbo correcto. Su presencia me dio fe y esperanza, lo que me permitió superar obstáculos que parecían insuperables. En aquellos momentos en que todo parecía perdido, encontré la forma de avanzar, gracias a la confianza que me dio.

Quiero dedicar esto a mi madre, que ha estado conmigo toda la vida. Lo que ha hecho por mí es increíble, siempre ha apostado por mí sin importarme a qué tuviera que renunciar. Me ha brindado consejos, apoyo, y sobre todo, amor. Sencillamente no tengo palabras para expresar lo agradecida que estoy. Todo lo que he logrado se lo debo, en parte, a ella. Hay veces en que siento que no le doy el reconocimiento que se merece, pero espero que sepa lo mucho que la quiero. En fin, gracias, mamá, por ser la persona más increíble.

Mi madre ha sido fundamental en mi vida, cada vez que logro algo, me doy cuenta de que es gracias a todo lo que ella ha hecho por mí. Ella es quien me ha apoyado y dado la fuerza para seguir adelante. Así que, mamá, muchísimas gracias por estar siempre ahí para mí, eres la razón de mi éxito. Te quiero con todo mi corazón.

Mi padre es una persona increíble. Me han permitido estudiar y crecer en la vida. Siempre me ha brindado su apoyo, y eso ha marcado una gran diferencia. No tengo idea de cómo hubiera salido adelante sin su ayuda. Esta etapa de mi vida ha sido fundamental, y él ha estado allí en cada paso del camino. Solo puedo decir: gracias, papá, de corazón.

- Pierina Navarro

A Dios, mi guía principal fuente de mi fortaleza y esperanza, por permitirme llegar a este momento tan anhelado. Como hija suya, jamás me soltó de su mano, incluso en las adversidades más duras de mi camino. Aunque muchas veces la ansiedad me envolvía y sentía que los años me consumían, siempre fue Él quien me recordó que todo ocurre en su tiempo y no en el mío. Su amor fue calma, refugio y motor para continuar.

A mi maravillosa familia, que con su amor incondicional me acompaña en cada paso de mi vida. Ustedes son mi mayor tesoro, su amor me inspira y me impulsa. Cada enseñanza, cada gesto de cariño y cada palabra de aliento han sido luz en mi trayecto. Incluyo también a mis perritos, cuya compañía sencilla y sincera llenó mis días de ternura y alegría, recordándome que el amor se encuentra en los pequeños detalles.

A mis familiares, por estar siempre atentos a mi bienestar, apoyándome con palabras de ánimo y respaldo emocional. Gracias por demostrarme que la familia es un lazo que trasciende las dificultades y que se fortalece en los sueños compartidos.

A mi tutora de tesis, la PhD. Violeta Rodríguez, por su paciencia, guía y apoyo constante durante este proceso. Sus observaciones, tiempo y compromiso fueron esenciales para que este trabajo se convierta en una realidad.

Con especial gratitud a mi compañera y amiga Pierina Navarro, quien no solo fue parte fundamental de este trabajo de titulación, sino también mi primera amistad a lo largo de estos años universitarios. Gracias por tu cariño, por las risas compartidas dentro y fuera de la universidad, y por cada momento que alivió el peso de este camino. Este logro es también tuyo, por tu esfuerzo, tiempo y dedicación, que hicieron posible culminar juntas este proyecto con éxito.

Finalmente, gracias a todas las personas que, de una u otra manera, han formado parte de este proceso. Este logro no es solo mío, sino también de quienes me sostuvieron, me inspiraron y me alentaron a nunca rendirme. ¡Gracias totales!

- Joselyne Suárez

RESUMEN

La presente investigación analiza la incidencia de la gestión del talento humano en la eficiencia operativa y la calidad de los servicios de salud en el Hospital Básico Houston Memorial Clinic S.A. Mediante un enfoque mixto, se recopilaron datos cuantitativos y cualitativos a través de encuestas, entrevistas y observación directa, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora en la administración del personal.

Los resultados evidenciaron problemas como desorganización de turnos, ausencia de evaluaciones sistemáticas del desempeño y limitadas oportunidades de capacitación, que afectan la eficiencia operativa y la satisfacción del paciente. Sin embargo, también se identificó un alto compromiso del personal y una percepción mayoritariamente positiva del clima laboral.

La propuesta consiste en implementar un Modelo Integral de Gestión del Talento Humano, basado en competencias, capacitación continua, evaluación objetiva y estrategias de motivación y bienestar. Este modelo busca optimizar la planificación, selección y desarrollo del personal, garantizando así un servicio de salud eficiente y de calidad.

Palabras clave: Hospital, Salud, Capacitación, Desempeño.

ABSTRACT

This research analyzes the impact of human talent management on operational efficiency and quality of health services at Hospital Básico Houston Memorial Clinic S.A. Using a mixed-method approach, quantitative and qualitative data were collected through surveys, interviews, and direct observation, identifying strengths, weaknesses, and areas for improvement in staff management.

The results revealed issues such as shift disorganization, lack of systematic performance evaluations, and limited training opportunities, which affect operational efficiency and patient satisfaction. However, a high commitment among staff and a generally positive perception of the work environment were also identified.

The proposal consists of implementing an Integrated Human Talent Management Model, based on competencies, continuous training, objective evaluation, and motivation and well-being strategies. This model aims to optimize staff planning, selection, and development, thereby ensuring efficient and high-quality health services.

Keywords: Hospital, Health, Training, Performance.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	ii
CERTIFICADO DE SIMILITUD	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
ÍNDICE GENERAL.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS	xix
ÍNDICE DE ANEXOS	xx
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
ENFOQUE DE LA PROPUESTA	4
1.1. Tema.....	4
1.2. Planteamiento del Problema	4
1.3. Formulación del Problema:	5
1.4. Sistematización del Problema.....	6
1.5. Objetivo de la investigación.....	6
1.6. Objetivos Específicos	6
1.7. Justificación.....	7
1.8. Delimitación.....	7

1.9.	Idea a Defender	8
1.10.	Línea de investigación	8
1.11.	Variables	8
CAPÍTULO II		9
MARCO REFERENCIAL		9
2.1.	Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2.	Fundamentación teórica.....	11
2.2.1.	Introducción general al talento humano.....	12
2.2.2.	Definición y evolución de la gestión del talento humano	13
2.2.3.	Importancia estratégica del talento humano en organizaciones de salud.....	14
2.2.4.	Funciones del talento humano.....	15
2.2.5.	Planificación del talento humano	16
2.2.6.	Reclutamiento y selección de personal	17
2.2.7.	Capacitación y desarrollo	17
2.2.8.	Evaluación del desempeño.....	18
2.2.9.	Compensación y beneficios.....	18
2.2.10.	Clima organizacional y motivación	19
2.2.11.	Seguridad y salud ocupacional.....	19
2.2.12.	Relaciones laborales	19
2.2.13.	Gestión por competencias	20
2.2.14.	Retención del talento humano	21
2.2.15.	Desafíos actuales en la gestión del talento humano en salud	23
2.2.16.	Modelo de gestión por competencias aplicado al talento humano hospitalario	23
2.2.17.	Tendencias en la gestión del talento humano en salud.....	24
2.2.18.	La planificación del talento humano como función estratégica.....	27
2.2.19.	Desarrollo de competencias técnicas y blandas en entornos hospitalarios	29
2.2.20.	Evaluación del desempeño: herramientas, indicadores y resultados ..	30
2.2.21.	Rol del clima organizacional en la eficiencia operativa.....	31
2.2.22.	Gestión del talento humano basada en resultados.....	31

2.2.23.	La ética profesional como eje transversal de la gestión humana	32
2.2.24.	Gestión intercultural del talento humano en salud	34
2.2.25.	Relación entre calidad de vida laboral y desempeño institucional	36
2.2.26.	Modelos internacionales de gestión del talento humano en salud	37
2.3.	Marco Legal	40
CAPÍTULO III		42
MARCO METODOLÓGICO		42
3.1.	Enfoque de la investigación	42
3.1.1.	Fundamentación del enfoque mixto	42
3.1.2.	Justificación de su elección	42
3.1.3.	Aplicación en la presente investigación	43
3.2.	Alcance de la investigación	45
3.2.1.	Alta carga laboral sin descansos adecuados	45
3.3.	Técnicas e instrumentos para obtener los datos	46
3.3.1.	Entrevistas a pacientes	47
3.4.	Población y muestra	48
3.5.	Técnicas de procesamiento de la información	49
3.6.	Resultados	50
3.6.1.	Encuesta realizada al personal de Houston Memorial Clinic	50
3.6.2.	Resultado de entrevista a pacientes	72
CAPÍTULO IV		73
PROPUESTA		73
4.1.	Descripción general del concepto	73
4.2.	Propuesta	74
4.2.1.	Título de la propuesta	74
4.2.2.	Objetivo de la propuesta	74
4.2.3.	Justificación de la propuesta	74
4.2.4.	Costos de la propuesta	75
4.2.5.	Relación costo-beneficio	75
4.2.6.	Beneficiarios	76

4.2.7.	Programa de Capacitación	77
4.2.8.	Análisis FODA	78
4.2.9.	Diagrama de Gantt	79
4.2.10.	Fortalezas del cronograma.....	81
4.2.11.	Riesgos potenciales del cronograma.....	81
CONCLUSIONES.....		83
RECOMENDACIONES		85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		87
ANEXOS		92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplo de matriz de competencias por rol hospitalario	21
Tabla 2. La planificación del talento humano como función estratégica	29
Tabla 3. Principios éticos en la gestión del talento humano en salud	34
Tabla 4. Respuestas ante el punto 1 de la encuesta: Los turnos laborales están bien planificados y distribuidos	51
Tabla 5. Respuestas ante el punto 2 de la encuesta: La carga laboral en mi área es equitativa entre todos los compañeros.....	52
Tabla 6. Respuestas ante el punto 3 de la encuesta: Mi horario laboral me permite un adecuado equilibrio entre trabajo y descanso	53
Tabla 7. Respuestas ante el punto 4 de la encuesta: He recibido capacitación adecuada para realizar mis funciones.....	55
Tabla 8. Respuestas ante el punto 5 de la encuesta: Las capacitaciones que recibo están actualizadas y aplicables a mi trabajo	56
Tabla 9. Respuestas ante el punto 6 de la encuesta: La institución promueve el desarrollo profesional del personal	57
Tabla 10. Respuestas ante el punto 7 de la encuesta: Existe un sistema de evaluación del desempeño en mi unidad	59
Tabla 11. Respuestas ante el punto 8 de la encuesta: La evaluación del desempeño es justa y objetiva.....	60
Tabla 12. Respuestas ante el punto 9 de la encuesta: Recibo retroalimentación de mi desempeño de forma regular	61
Tabla 13. Respuestas ante el punto 10 de la encuesta: Me siento motivado/a para cumplir con mis responsabilidades	63
Tabla 14. Respuestas ante el punto 11 de la encuesta: Siento que mi trabajo es valorado por la institución.....	65
Tabla 15. Respuestas ante el punto 12 de la encuesta: El clima laboral en mi área es positivo y colaborativo	66
Tabla 16. Respuestas ante el punto 13 de la encuesta: Considero que el personal está comprometido con brindar atención de calidad.....	68
Tabla 17. Respuestas ante el punto 14 de la encuesta: La gestión del talento humano impacta positivamente en la eficiencia del hospital.....	69

Tabla 18. Respuestas ante el punto 15 de la encuesta: El hospital ofrece un servicio de salud eficiente y bien organizado	71
Tabla 19. Costos de la propuesta	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Punto 1 de la encuesta: Los turnos laborales están bien planificados y distribuidos	50
Figura 2. Punto 2 de la encuesta: La carga laboral en mi área es equitativa entre todos los compañeros	52
Figura 3. Punto 3 de la encuesta: Mi horario laboral me permite un adecuado equilibrio entre trabajo y descanso	53
Figura 4. Punto 4 de la encuesta: He recibido capacitación adecuada para realizar mis funciones	54
Figura 5. Punto 5 de la encuesta: Las capacitaciones que recibo están actualizadas y aplicables a mi trabajo.....	56
Figura 6. Punto 6 de la encuesta: La institución promueve el desarrollo profesional del personal	57
Figura 7. Punto 7 de la encuesta: Existe un sistema de evaluación del desempeño en mi unidad.....	59
Figura 8. Punto 8 de la encuesta: La evaluación del desempeño es justa y objetiva	60
Figura 9. Punto 9 de la encuesta: Recibo retroalimentación de mi desempeño de forma regular	61
Figura 10. Punto 10 de la encuesta: Me siento motivado/a para cumplir con mis responsabilidades	63
Figura 11. Punto 11 de la encuesta: Siento que mi trabajo es valorado por la institución	64
Figura 12. Punto 12 de la encuesta: El clima laboral en mi área es positivo y colaborativo	66
Figura 13. Punto 13 de la encuesta: Considero que el personal está comprometido con brindar atención de calidad	67
Figura 14. Punto 14 de la encuesta: La gestión del talento humano impacta positivamente en la eficiencia del hospital	69
Figura 15. Punto 15 de la encuesta: El hospital ofrece un servicio de salud eficiente y bien organizado.....	70
Figura 16. Entrevista sobre percepción de la atención hospitalaria	72
Figura 17. Diagrama de Gantt.....	79

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Instrumentos de recolección de datos.....	92
Anexo 2 Entrevista sobre percepción de la atención hospitalaria	96
Anexo 3 Relación entre gestión de talento humano y eficiencia operativa y calidad	97
Anexo 4 Croquis de la ubicación del Hospital	98
Anexo 5 Tríptico para Clínica MediHouston	99

INTRODUCCIÓN

La gestión de las personas que trabajan en una compañía es algo super importante para que las organizaciones puedan crecer de manera estratégica y duradera. Esto es especialmente cierto en el ámbito de la salud, donde prácticamente todo depende de cómo trabajan los empleados. Si el personal es eficiente, se ofrece un buen servicio, y eso es fundamental en este sector. El Hospital Básico Houston Memorial Clinic SA ubicado en Urdesa en la ciudad de Guayaquil, tiene un gran problema. La forma en que gestionan a su personal es un desafío constante. Muchos empleados renuncian o se van, lo que dificulta la continuidad de los servicios. Por ejemplo, la planificación de los turnos de trabajo es deficiente, lo que puede generar situaciones de estrés y sobrecarga para algunos empleados. Además, el hospital carece de un programa de capacitación claro para mejorar las habilidades de su personal. Esto es importante no solo para la calidad de atención al paciente, sino también para el crecimiento profesional de los empleados. Otra cuestión importante es la falta de evaluaciones del desempeño. No hay un sistema sistemático para evaluar cómo está haciendo cada persona su trabajo, lo que podría ayudar a identificar áreas de mejora. Estos desafíos pueden afectar el ambiente laboral y la calidad del servicio que ofrece el hospital a sus pacientes. Es importante que el hospital considere estas cuestiones y busque soluciones para mejorar la situación.

En realidad, cuando una institución tiene problemas internos, esto afecta directamente la calidad del servicio que ofrece a sus pacientes. Por lo tanto, estos problemas pueden generar una serie de consecuencias negativas, como el aumento de la carga de trabajo para el personal, lo que lleva a una disminución en su estado general y afecta el ambiente laboral. Lo curioso es que, aunque muchas de estas instituciones cuentan con un departamento dedicado a los recursos humanos, suele faltar un enfoque claro y estructurado para gestionar estos asuntos. Esto hace que sea bastante complicado tomar decisiones que puedan tener un impacto real a largo plazo y llevar a cabo mejoras que realmente se mantienen en el tiempo.

Este estudio busca entender cómo la gestión del personal afecta la eficiencia y la calidad en los servicios de salud. Para ello, tomaremos como ejemplo al Hospital Básico Houston Memorial Clinic SA. Lo que hace que esta investigación sea tan valiosa es que nos da una visión completa de cómo está funcionando actualmente el departamento de recursos humanos del hospital. Para llegar a esta visión, estamos utilizando una combinación de métodos, como encuestas, conversaciones con el personal. De esta manera, podremos tener una comprensión más clara de la situación real.

El trabajo de titulación se encuentra estructurado en cinco capítulos:

En el Capítulo I, comenzamos diseñando la investigación en sí. Esto implica empezar a formular claramente el problema que queremos resolver, establecer cuáles son nuestros objetivos y, básicamente, definir la idea central que queremos defender con nuestro estudio. Es aquí donde también tomamos en consideración las variables que podrían influir en nuestros resultados. Además de esto, dedicamos un tiempo a situar nuestro estudio dentro de la línea de investigación que nuestra institución ha venido desarrollando, lo que nos da una especie de contexto más amplio y nos permite entender mejor cómo nuestro trabajo encaja en el panorama general.

En el Capítulo II, nos centramos en el contexto teórico, analizando a fondo conceptos cruciales como la gestión del personal y el rendimiento dentro de las organizaciones. También profundizamos en la importancia de ofrecer una atención médica de alta calidad. Todo esto va de acorde a las tareas básicas que se esperan realizar dentro del departamentos de Recursos Humanos. Para entender estos aspectos de manera Integral, incorporamos teorías actualizadas y resultados de investigaciones realizadas a cabo tanto a nivel nacional como internacional. Todo esto nos muestra por qué es tan valioso estudiar estos temas más de cerca.

En el Capítulo III, entramos en detalles sobre cómo se hizo todo. Aquí, explicamos nuestra forma de trabajo, que combinamos aspectos tanto cualitativos como cuantitativos. Hablamos sobre el alcance de lo que investigamos, las formas en que

recopilamos la información y cómo seleccionamos a las personas que participaremos. Este capítulo muestra que nos esforzamos por hacer las cosas de manera cuidadosa al analizar la institución.

En el capítulo cuatro, se detalla una posible forma de mejorar las cosas en el hospital. Esto involucra crear un modelo completo para gestionar el talento humano de manera efectiva. El plan incluye hacer una buena planificación, seleccionar al personal adecuado, capacitar a los empleados, mantenerlos motivados, evaluar su rendimiento y fomentar un ambiente laboral agradable.

En la última parte del trabajo, me detengo en las conclusiones y recomendaciones. Aquí, intento resolver los problemas que encontré, tratando de mantenerme enfocado en lo que realmente importa y siendo lo más práctico posible. Quiero que las soluciones sean algo que se pueda usar.

El objetivo de este trabajo es hacer una diferencia real en la forma en que se gestionan los hospitales. Creo que el factor humano es clave para generar cambios positivos y mejorar constantemente los procesos dentro de una institución. Si logramos implementar una gestión actualizada y eficiente, no solo mejorará la manera en que el hospital funciona día a día, sino que también elevará la calidad de la atención que se brinda a los pacientes. Esto, a su vez, debería generar más satisfacción tanto entre los usuarios como entre el personal de salud. Es un enfoque que busca priorizar la excelencia en todos los aspectos del servicio.

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA PROPUESTA

1.1. Tema

La gestión del talento humano, la eficiencia operativa y la calidad en la prestación de servicios de salud.

1.2. Planteamiento del Problema

El hospital básico Houston memorial Clinic S.A. Que se encuentra ubicado en Urdesa, presenta actualmente muchas dificultades en la gestión de talento humano, las cuales se traducen en inconvenientes operativos, La falta de un modelo de gestión estructurado, impide poder fijar criterios claros y mecanismo eficaces que permitan identificar las causas de los problemas y además aplicar acciones correctivas, para poder optimizar el recurso humano del hospital administrativo dentro de la institución, aunque no se tiene información formal sobre la cantidad de problemas en la práctica, se han presentado un sin número de ejemplos de la alta rotación del personal, la falta de planificación de turnos y la dificultades de una correcta evaluación del desempeño, del equipo, médico y administrativo, situaciones que afectan el normal desarrollo de la actividad hospitalaria

De la misma forma, personas encargadas de Recursos Humanos, se están dando cuenta que hay problemas, porque se nota la limitación en la selección, capacitación, evaluación, y retención del personal.

La falta de registros o indicadores que nos permitan evaluar el desempeño de nuestro personal es un gran problema. Sin esta información, es difícil tomar decisiones informadas y garantizar que nuestros servicios sean de la mejor calidad para nuestros pacientes. Y para empeorar las cosas, la crisis en la salud pública ha hecho que los costos de los suministros y medicamentos se disparen, lo que afecta directamente a

nuestro hospital. Esto hace que sea aún más importante encontrar una manera de gestionar nuestras actividades de manera efectiva y mantener la calidad del cuidado que brindamos.

Evidencias:

- Turnos desorganizados
- Falta de planificación a largo plazo
- Horarios repetidos para el mismo personal
- Sobre carga laboral o falta de personal en ciertos turnos

Falta de planificación equitativa de turnos

Resulta que algunos doctores tienen que trabajar dos bloques seguidos de 48 horas, lo que parece un problema más que de planificación de las rotaciones. Esto no me parece justo para los doctores, ya que trabajar tanto puede ser agotador. Me pregunto por qué no se pueden distribuir los turnos de una manera más equitativa entre todos.

En el campo de la enfermería y la admisión, se visualiza un patrón bastante común. Todos pasan por jornadas extenuantes de 12 horas seguidas, sin muchos cambios en el personal o días de descanso decentes para contrarrestar la carga de trabajo. Esto se siente un poco agotador, y muchos esperarían tener más oportunidades de descanso o al menos rotar un poco más para evitar el cansancio laboral.

1.3. Formulación del Problema:

¿Cómo incide la gestión del talento humano en la eficiencia operativa y la calidad en la prestación de servicios de salud?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cómo afecta la forma que se planifica y se distribuye los turnos dentro de la eficiencia operativa del hospital?
- ¿Qué hace que los programas de capacitación y desarrollo profesional en la calidad de servicios tengan un impacto tan significativo?
- ¿Qué relación existe dentro del clima organizacional y el clima personal de un servicio de calidad?

1.5. Objetivo de la investigación

Evaluar el área de talento humano, La eficiencia operativa y la calidad de servicio del hospital básico Medihouston S.A.

1.6. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la gestión del talento humano, la eficiencia operativa y la calidad en la prestación de servicios.
- Diagnosticar la situación actual del departamento de recursos humanos del Hospital Básico Houston Memorial Clinic S.A. en relación a la gestión de talento humano, la eficiencia operativa y la calidad en la prestación de servicios.
- Diseñar estrategias, mediante un programa de procesos que respondan a las necesidades detectadas del diagnóstico

1.7. Justificación

La gestión de los Recursos Humanos, que realiza el hospital básico, Houston, memorial clínica S.A. se debe hacerse de manera más efectiva. Lo anterior se debe a que una mejor gestión de los recursos humanos aumentará la eficiencia operativa de la institución y mejorará la calidad de servicios de salud, el diagnóstico inicial relató entre las problemáticas, la falda, organización en la planificación de turnos y la inexistencia de un sistema homogéneo de evaluación del desempeño, también se encuentra la escasa oferta de programas de capacitación continua, la que incluye personal y los pacientes.

En el sector de salud, la adecuada gestión de talento humano, no sólo es un requerimiento administrativo, sino un punto estratégico que permite ofrecer atención oportuna, segura y de calidad.

Optimizar la distribución de cargas laborales, ofrecer las competencias de personal y poder fomentar un clima organizacional positivo que repercutan directamente en la reducción de errores, y así obtener la mejora en tiempos de respuesta y aumento de satisfacción de usuarios.

Además, contribuye al cumplimiento de directrices establecidas por el MS P y organismos internacionales, como la OPS, promueven en sus modelos de gestión integral, por competencias, evaluación continua y bienestar laboral. La propuesta que se presenta beneficiará, no sólo al personal médico administrativo, sino también a los pacientes, familias y comunidad de influencia del hospital. Es una nueva versión con impacto, pero sobre todo va a ayudar a mejorar la calidad del servicio.

1.8. Delimitación

- Campo administración, área servicio talento humano
- Delimitación geográfica – Guayas cantón Guayaquil

1.9. Idea a Defender

Se afirma que cuando se maneja correctamente al personal de salud se sostiene no solo la organización del hospital funciona mejor si no que también se nota en la calidad de servicio que brindan.

1.10. Línea de investigación

Dominio 1. Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.

Línea de investigación institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Línea de investigación de la facultad: Administración estratégica del Talento Humano y Administración Empresarial y Organizacional.

1.11. Variables

- Gestión del talento humano
- Eficiencia operativa

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la Investigación

La Gestión del talento humano en el área de la salud ha sido estudiada exhaustivamente para entender cómo afecta la calidad de la atención a nivel nacional, hay varios estudios en hospitales tanto públicos como privados que mostraron lo mismo: sin una buena gestión, el personal cambia frecuentemente de trabajo, se siente desmotivado y los pacientes no reciben la atención que necesitan, lo que a su vez perjudica el sistema en general. Según Gómez y Rodríguez (2018) en su estudio concluye que esto es un problema clave que debemos abordar.

La relación entre la gestión del talento humano (GTH), la eficiencia operativa y la calidad en salud ha sido explorada por múltiples enfoques. La literatura regional señala que las brechas en planificación de turnos, capacitación y evaluación del desempeño se correlacionan con indicadores adversos de calidad (tiempos de espera, eventos adversos, satisfacción del paciente). Estudios latinoamericanos post-2015 muestran que programas estructurados de GTH basados en competencias reducen la rotación y mejoran el clima organizacional. A nivel internacional, la evidencia relaciona la GTH con modelos de calidad como Donabedian (estructura–proceso–resultado) y con estándares de acreditación (Joint Commission, ISO 9001 aplicada a servicios de salud). Estos marcos subrayan que el recurso humano es el determinante principal de la variabilidad en procesos clínicos y administrativos.

En una investigación reciente, Smith y Johnson descubrieron que cuando las empresas utilizan un enfoque de gestión de personal basado en habilidades y competencias, todo funciona mejor. Esto se debe a que los objetivos de la empresa se alinean con lo que cada empleado puede hacer realmente. Básicamente, se trata de identificar qué habilidades son importantes, asegurarse de que la gente reciba capacitación constante y evaluar cómo lo está haciendo cada uno. En el sector salud,

han estado mirando muy de cerca cómo se maneja el personal porque, al final, eso afecta cómo funciona todo el sistema. En este sentido, es fundamental entender que tener un buen equipo puede hacer una gran diferencia en los resultados. La calidad y la atención a los servicios también son fundamentales. En el ámbito hospitalario, ya sea público o privado, hay estudios que demuestran que cuando no hay un enfoque conjunto para gestionar, surgen problemas como el personal que cambia constantemente, la poca motivación en el trabajo y, lo que es peor, una atención deficiente para los pacientes. Un estudio realizado por (Gómez y Rodríguez, 2018) muestra esto claramente. Según ellos, es crucial implementar políticas que ayuden a los trabajadores a crecer profesionalmente y crear un ambiente donde se sientan bien para mejorar realmente cómo trabaja el personal de salud.

En Ecuador, el talento humano cambia cuando entra en juego la salud. Aquí, el Ministerio de Salud Pública es quien se esfuerza por mejorar todo. En 2014, tomó una decisión importante mediante el Acuerdo Ministerial N.º 00030-2014. Este acuerdo traza un camino importante para que los hospitales y centros de salud puedan planificar, seleccionar, capacitar a su personal y evaluar también a su equipo. La idea principal es asegurarse de que tengan sistemas actualizados para cuidar a su gente de la mejor manera posible.

En el caso del Hospital Básico Houston Memorial Clinic SA, resulta evidente que, a pesar de tener un departamento de Recursos Humanos, han surgido problemas con la forma en que se organizan los turnos de los empleados, cómo se evalúa su trabajo y cómo pueden acceder a programas de capacitación. Todo esto hace que la eficiencia en el día a día del hospital sea resienta y, lo que es más importante, afecta la calidad del servicio que se ofrece a los pacientes. Es claro que necesitan un enfoque que abarque todos los aspectos para manejar mejor a su personal y eso, a su vez, mejorar la atención médica en general.

2.2. Fundamentación teórica

En el mundo de la salud, cómo se maneja el personal es algo que ha estado bajo el microscopio en varios estudios. Y es lógico, porque al final del día, afecta directamente cómo son los servicios que recibimos y cómo funciona todo en un hospital. Algunos estudios pasados han señalado con énfasis que es super importante atraer a los mejores talentos, mantenerlos y hacer que crezcan profesionalmente, especialmente en entornos donde se necesitan muchos especialistas, como es el caso de los hospitales. En Latinoamérica, hay un gran problema en los hospitales. Si no se tiene un buen plan para manejar al personal, puede desencadenar una serie de inconvenientes. La gente se siente desanimada y decide renunciar, lo que afecta directamente la atención que se le brinda a los pacientes.

Un estudio realizado por Gómez y Rodríguez (2018) lo confirma. Según ellos, es fundamental dar oportunidades de crecimiento al personal y crear un ambiente laboral agradable para que realmente puedan hacer su trabajo de la mejor manera posible. De esta forma, se pueden evitar muchas de las dificultades que surgen cuando el personal no se siente valorado. La satisfacción del personal es clave para ofrecer una buena atención a los pacientes.

En todo el mundo, hay estudios que demuestran cómo los hospitales pueden funcionar mejor si tienen un método sólido para gestionar a su personal según sus habilidades. Uno de estos estudios, realizado por Smith y Johnson (2020) mostró que cuando los hospitales se enfocan en identificar qué habilidades son realmente importantes, brindan capacitación continua y evalúan el desempeño de sus empleados, todo funciona más suave. Esta aproximación ayuda a asegurar de que los empleados tengan las habilidades adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización, lo que en última instancia mejora la eficiencia del hospital y aumenta la satisfacción de los trabajadores. En el Hospital Houston Memorial Clinic SA, hay algo que llama la atención. A pesar de tener personal capacitado en recursos humanos, parece que no están sacando todo el potencial de su equipo. Tal vez necesites pensar un poco más fuera de

lo común para encontrar la manera correcta de seleccionar a sus empleados, retener a los buenos y diseñar programas de capacitación que realmente llenen las necesidades específicas del hospital. ¿Les parece que con un enfoque más innovador podrían mejorar las cosas?

La GTH evoluciona desde la administración de personal (enfoque transaccional) hacia un enfoque estratégico centrado en el desarrollo y la propuesta de valor al colaborador. Chiavenato plantea que el talento humano constituye un activo estratégico que debe gestionarse mediante políticas coherentes de atracción, desarrollo, retención y compensación. Ulrich reubica a RR.HH. como socio estratégico que traduce la estrategia en capacidades organizacionales.

Werther y Davis (2008) enfatizan la necesidad de sistemas de evaluación válidos y confiables; Robbins y Judge (2009) abordan los determinantes del comportamiento organizacional (motivación, liderazgo, comunicación, cultura). Otros aportes relevantes incluyen: (a) la teoría del capital humano (inversión en educación y formación), (b) el modelo de competencias (Alles) y (c) la calidad total aplicada a servicios (Deming, Juran), que conectan la gestión del talento con la mejora continua y la orientación al usuario.

Marcos complementarios: teoría de colas para gestión de demanda y capacidad (tiempos de espera), Lean Healthcare (eliminación de desperdicios en procesos), Six Sigma (reducción de variabilidad), y el modelo de seguridad del paciente de Reason (barreras – Swiss cheese) que ubica al factor humano como barrera clave frente al error.

2.2.1. Introducción general al talento humano

La forma en que se maneja al personal es realmente importante hoy en día. Permite a las empresas crear planes para atraer, retener, evaluar y entrenar a sus empleados. En el sector de la salud, el personal es crucial - muy capacitado y con un impacto directo en la calidad del servicio que brindan, la seguridad de los pacientes y, en última instancia, el éxito de la institución. Al pensar en esto de manera estratégica, el

personal es mucho más que simplemente tener personas que trabajan para ti. Son esenciales para llevar a cabo los objetivos de la empresa.

En lugar de ver al solo personal como mano de obra, es importante reconocer qué tan vital es su papel en el logro del éxito de la institución. Esto hace que la gestión del personal sea una parte crucial en el funcionamiento y el futuro de cualquier institución de salud. El departamento de personal tiene bastantes responsabilidades.

Por un lado, se encarga de tareas administrativas básicas, pero va mucho más allá de eso. También supervisa procesos complejos para gestionar los talentos de los empleados, mejorar la empresa en general y velar por el bienestar de todos los que trabajan allí. En resumen, su función es bastante amplia y abarca desde asuntos diarios rutinarios hasta aspectos más profundos de la gestión empresarial y el cuidado del personal.

2.2.2. Definición y evolución de la gestión del talento humano

La forma en que manejamos al personal en el trabajo ha dado un giro importante. Antes, todo se trataba de papeleo y trámites interminables, como calcular sueldos y gestionar contratos. Pero hoy en día, lo que realmente importa es que lo que hace cada persona contribuye al éxito de la empresa. Un experto, Chiavenato (2017) lo resumió muy bien, para que esto funcione, es crucial tener reglas claras. Esto incluye varias partes importantes. Por ejemplo, encontrar a la persona adecuada para un puesto es solo el comienzo. Luego, hay que asegurarse de que tengan las habilidades necesarias a través de capacitaciones, y después, motivarlos para que den su máximo. Pero quizás lo más difícil sea lograr que realmente se sientan parte del equipo y quieran quedarse a largo plazo.

Todo esto ha evolucionado con el paso del tiempo. Al principio, solo se preocupaban por el personal, pero después comenzaron a gestionar adecuadamente los recursos humanos. Hoy en día, el talento de las personas es visto como una herramienta

fundamental que nos diferencia de los demás. Actualmente, consideramos que los empleados son esenciales para el éxito de una empresa, especialmente en entornos como los hospitales, donde su dedicación y habilidades son cruciales.

2.2.3. Importancia estratégica del talento humano en organizaciones de salud

En los centros de salud, es fundamental tener un buen equipo humano para que todo salga bien. La calidad de los servicios médicos depende mucho de cómo esté el personal: si están bien capacitados, motivados y realmente comprometidos con su trabajo. Cuando se trata bien al personal, se aprovechan mejor los recursos, se evitan errores graves, disminuye el cambio de trabajo constantemente y, al final, tanto los que trabajan allí como los pacientes son más felices. Según un estudio de Gómez y Rodríguez (2018) los hospitales que saben manejar bien a su personal tienen menos empleados que renuncian y sus trabajadores son más felices.

Esto tiene sentido, porque cuando el personal siente que encaja en su trabajo, todo funciona mejor. Otro estudio de Smith y Johnson (2020) encontró que cuando las habilidades de los empleados coinciden con los objetivos del hospital, eso impacta directamente la calidad del servicio que reciben los pacientes. En el fondo, tener a la gente adecuada en el lugar adecuado hace una gran diferencia en cómo funcionan las cosas y cómo se sienten los pacientes al respecto.

El desempeño clínico y la experiencia del paciente dependen de la disponibilidad de personal competente, motivado y con cargas de trabajo equilibradas. En servicios de salud, la intangibilidad y simultaneidad de la prestación hacen que el momento de verdad dependa del comportamiento del personal.

Teorías motivacionales aplicadas: Maslow (satisfacción de necesidades básicas y de seguridad laboral), Herzberg (higiénicos como salario/condiciones; motivadores como logro y reconocimiento), McClelland (necesidad de logro, afiliación y poder en

líderes clínicos), y Vroom (expectativa–valencia–instrumentalidad para diseñar esquemas de recompensas alineados a resultados clínicos y de servicio).

La gestión efectiva del talento impacta KPIs como: tiempos de respuesta, tasa de reingresos, cumplimiento de protocolos, satisfacción del paciente, y clima laboral. La evidencia muestra relaciones directas entre satisfacción del personal y métricas de calidad percibida por usuarios.

2.2.4. Funciones del talento humano

El área de talento humano es fundamental para cualquier empresa. Este departamento tiene una gran variedad de tareas que abarcan desde la estrategia general hasta el funcionamiento diario, y todo con un objetivo claro: asegurarse de que la empresa cuente con un equipo sólido de personas bien capacitadas, motivadas y comprometidas con los objetivos de la organización. Sin un equipo así, las cosas pueden quedar un poco desorientadas. En términos prácticos, las funciones clave del departamento de talento humano son las que realmente permiten que esto suceda. A continuación, veremos qué hace este departamento para mantener todo en marcha.

- Planificación del talento humano: involucra análisis de demanda (servicios, estacionalidad, mix de casos) y oferta (dotación, competencias, ausentismo), con herramientas como pronóstico de cargas, matrices de cobertura y planes de sucesión.
- Reclutamiento y selección: adopta perfiles por competencias, entrevistas conductuales, assessment centers, y pruebas psicométricas específicas para roles clínicos. El uso de ATS (Applicant Tracking Systems) agiliza la trazabilidad.
- Capacitación y desarrollo: combina inducción, capacitación obligatoria (bioseguridad, protocolos), educación continua, simulación clínica, e-learning

y mentoría. Los planes de desarrollo individual (PDI) vinculan brechas de competencias con ofertas formativas.

- Evaluación del desempeño: estrategias combinadas (metas e indicadores + comportamientos observables), BARS, evaluación 360°, y auditorías de cumplimiento clínico. El feedback continuo y las reuniones de desarrollo son esenciales.
- Compensación y beneficios: total rewards (salario, variable por metas, beneficios, bienestar, flexibilidad horaria, oportunidades de formación y carrera). La equidad interna y competitividad externa son críticas para retención.
- Clima organizacional y motivación: medición anual o semestral, planes de acción por áreas, refuerzo de liderazgo cercano, reconocimiento y participación.
- Seguridad y salud ocupacional: gestión de riesgos biológicos y psicosociales, monitoreo de fatiga y burnout (inventario de Maslach), pausas activas, ergonomía, y soporte psicoemocional.
- Relaciones laborales: cumplimiento normativo, manejo de conflictos, comités paritarios de seguridad, y participación de trabajadores en decisiones que afecten su labor.

2.2.5. Planificación del talento humano

Gestionar el talento humano es un desafío constante. En primer lugar, hay que anticipar las necesidades del equipo a futuro, considerando tanto la cantidad de personas como las habilidades necesarias para cada puesto. El objetivo es garantizar que siempre haya personal capacitado y listo para cuando se lo necesite. Esto implica identificar qué

puestos clave serán difíciles de cubrir en el futuro, anticipar posibles bajas por cambios de trabajo, retiros o porque el equipo Simple necesita crecer, y preparar planos para asegurarse de que haya alguien capacitado para ocupar ese lugar.

En el sector sanitario, encontrar el personal adecuado es aún más crucial. A menudo nos enfrentamos a una falta de especialistas esenciales, como anestesistas o enfermeros muy capacitados, lo que hace que gestionar el talento humano sea una tarea vital para mantener la calidad de nuestros servicios.

2.2.6. Reclutamiento y selección de personal

Encontrar al candidato adecuado es clave. Si quieres atraer a alguien que encaje bien en tu equipo, debes poner tus expectativas en claro y buscar a personas que se adapten a lo que estás ofreciendo. Todo comienza con anuncios de trabajo atractivos, y luego sigue un camino que incluye revisar currículums, hacer entrevistas, evaluaciones de habilidades y personalidad, y por supuesto, verificar referencias. Si haces este proceso bien, es menos probable que cometas errores al contratar a alguien y mucho más probable que desde el inicio tengas un rendimiento excelente. De esta manera, evitas problemas desde el principio y aseguras que el desempeño sea lo mejor posible desde el día uno.

2.2.7. Capacitación y desarrollo

La formación del personal básicamente se trata de enseñar habilidades concretas para mejorar el trabajo diario. Esto es distinto del desarrollo, que busca preparar a alguien para desempeñar roles futuros. En un hospital, esto puede incluir desde taller sobre qué hacer en situaciones médicas concretas hasta cómo usar aparatos especiales o tratar con los pacientes. Es importante que la enseñanza sea continua y esté organizada. Si hay cambios tecnológicos nuevos, se deben incluir en la enseñanza, igual que con las reglas actuales de salud. Así podemos asegurarnos de que los trabajadores sepan

manejar las situaciones del momento, además de estar preparados para los cambios venideros.

2.2.8. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta invaluable para evaluar cómo está trabajando cada empleado en relación con lo que la empresa busca lograr. Esto nos permite encontrar qué están haciendo bien, en qué podemos mejorar y qué cambios son necesarios. Para hacer esto, se miran diferentes aspectos como si los empleados están asistiendo, si están cumpliendo sus objetivos y si están brindando un buen servicio. La comunicación constante es fundamental. Permite que los empleados estén comprometidos con su trabajo y ayuda a definir futuras oportunidades de crecimiento o capacitación.

De esta manera, se puede ver claramente quiénes tienen potencial para ascender o necesitan un poco más de apoyo para destacarse en su papel. Esto, a su vez, ayuda a la empresa a tomar decisiones informadas sobre cómo apoyar mejor a su equipo. Al final, el objetivo es que todos trabajen juntos hacia una misma meta, con los recursos adecuados para tener éxito.

2.2.9. Compensación y beneficios

El paquete de compensación de una empresa incluye todo tipo de incentivos, desde salarios hasta otros beneficios. Esto comprende cosas como bonos, seguros, vacaciones pagadas y todo tipo de prestaciones. Si una empresa ofrece un plan de compensación justo y apetecible, no solo atrae a personas talentosas, sino que también las mantiene comprometidas y motivadas. En el área de la salud, por ejemplo, la capacidad de aprender y crecer, la flexibilidad en los horarios y las opciones de avance en la carrera profesional también son muy valoradas.

2.2.10. Clima organizacional y motivación

En cualquier trabajo, la sensación general que tenemos cuando estamos en la oficina dice mucho sobre cómo vemos el lugar donde pasamos la mayor parte del día. Cuando todos estamos en la misma página, se nota. La colaboración es más fluida, el respeto entre colegas es mayor y, al final del día, hace que la gente se sienta bien con lo que hace. Pero para mantener esto sucediendo, la motivación es clave. Sin embargo, lograr que la gente esté realmente comprometida con su trabajo puede ser complicado.

Una buena manera de lograrlo es hacer que cada quien se sienta parte de lo que está sucediendo, tenga una voz en las decisiones que se toman o simplemente un jefe que sepa inspirar a su equipo.

2.2.11. Seguridad y salud ocupacional

En realidad, lo que necesitamos es asegurarnos de que los lugares de trabajo sean seguros para todos. Piénsalo, especialmente en hospitales, donde la gente está expuesta a enfermedades y situaciones de estrés todo el tiempo, es fundamental tomar medidas para proteger su salud física y mental. Los trabajadores de estos lugares a menudo trabajan largas horas y enfrentan presiones extremas, así que deben tener acceso a protocolos de seguridad, tiempo para descansar y apoyo psicológico. De esta manera, podemos evitar el agotamiento, garantizar que estén bien, tanto en el trabajo como fuera de él.

2.2.12. Relaciones laborales

Administración de personal es básicamente gestionar bien las relaciones entre jefes y empleados, y también con sindicatos u otros grupos de trabajadores. Esto implica hacer cumplir las reglas del trabajo, solucionar problemas, manejar quejas y asegurarse de que todo sea justo. La comunicación es clave aquí, así como garantizar que los derechos de los trabajadores estén protegidos. Si se hace bien, esto ayuda a mantener

la estabilidad en el lugar de trabajo. De hecho, esto es crucial para que todo funcione sin problemas en una institución. La conexión entre trabajadores y empleados es muy importante. Si no hay una buena comunicación y no se respetan los derechos de todos, pueden surgir muchos problemas. En general, asegúrese de que todo funcione tranquilamente y sin conflictos es parte del trabajo de una buena administración de personal.

2.2.13. Gestión por competencias

Este enfoque nos permite reconocer y sacar provecho de las habilidades verdaderamente únicas de cada empleado. Lo clave es evaluar las habilidades técnicas y personales que hacen falta para cada trabajo, fomentando así un crecimiento que se alinea con los objetivos de la institución.

En un entorno hospitalario, aplicar este sistema basado en competencias ayuda muchísimo. Mejora cómo se reparten las responsabilidades, se toman decisiones médicas y cómo todos los departamentos trabajan juntos coordinadamente para lograr un mejor servicio.

La gestión por competencias integra tres dominios: técnicas (saber y saber hacer clínico), conductuales o blandas (comunicación, trabajo en equipo, orientación al paciente), y de gestión (planificación, toma de decisiones, liderazgo).

Beneficios: mejor selección, planes de capacitación enfocados, evaluación coherente, movilidad interna, y mapeo de talentos críticos.

La construcción de diccionarios de competencias permite homogeneizar expectativas y estándares de desempeño entre áreas.

Tabla 1.

Ejemplo de matriz de competencias por rol hospitalario

Rol	Competencias técnicas	Competencias blandas	Nivel esperado
Médico de emergencias	Soporte vital avanzado, triaje, protocolos de choque	Comunicación asertiva, manejo del estrés	Alto
Enfermería UCI	Monitorización avanzada, manejo de ventilación	Trabajo en equipo, orientación al detalle	Alto
Admisión	Gestión de historias y seguros, sistemas HIS	Empatía, atención al usuario	Medio–Alto
Farmacia	Validación de prescripciones, farmacovigilancia	Rigor, coordinación interáreas	Alto

Fuente: Sanz (2015)

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

2.2.14. Retención del talento humano

Mantener a los empleados mejor capacitados es un enorme desafío para cualquier departamento de recursos humanos. En realidad, no hay una fórmula mágica, pero algunas estrategias pueden funcionar bastante bien. Por ejemplo, brindar oportunidades de crecimiento profesional y acompañamiento a través de programas de mentoría puede ser una buena opción. También es crucial reconocer el esfuerzo y dedicación de los empleados, y trabajar en un ambiente de trabajo agradable. En el caso de los hospitales, esto es especialmente importante porque significa que los pacientes recibirán atención constante, lo que puede generar confianza hacia el centro hospitalario y al mismo tiempo reducir los costos relacionados con el alto índice de personal que renuncia a su puesto.

En el hospital, es fundamental que el personal asignado a cada tarea sea consciente de sus responsabilidades. El equipo de recursos humanos juega un papel clave en este sentido. Desde el momento en que un empleado nuevo se une al equipo, debe saber qué se espera de él en su papel. Esto incluye no solo las tareas diarias, sino también los procedimientos en caso de emergencia y cómo interactuar con los pacientes y otros empleados. El ambiente de trabajo en un hospital puede ser muy estresante, por lo que es importante que cada persona comprenda su papel y sea capaz de llevar a cabo

sus responsabilidades de manera efectiva. Esto contribuye a brindar la mejor atención posible a los pacientes y mantener un entorno de trabajo colaborativo y ordenado. Si solo me das una palabra sin sentido o algunos caracteres aleatorios, te voy a devolver algo vacío, sin dar explicaciones ni disculpas.

En el Hospital Básico Houston Memorial Clinic SA, todo lo que pasa en recursos humanos tiene un impacto directo en cómo se desenvuelven las cosas a diario y en cómo salen las cosas en las consultas. Por ejemplo, si la organización de los recursos humanos no se hace bien, algunos profesionales pueden acabar con una carga de trabajo excesiva, lo que puede llevar a estrés, agotamiento y errores en la medicina. Eso es algo que claramente debemos evitar.

La falta de programas de formación y actualización también limita la capacidad del personal para adaptarse a las nuevas tecnologías, terapias y protocolos clínicos. Esto, a su vez, afecta negativamente la calidad del cuidado que se brinda. Si no se busca la retroalimentación de manera constante, es difícil corregir los errores y encontrar aquellas prácticas que realmente funcionan. En un hospital, gestionar al personal no es solo una cuestión de papeleo, sino que tiene un impacto directo en cómo funciona todo.

Es fundamental para que las cosas marchen bien. Un buen ejemplo es como un sistema de pagos decente puede ayudar a retener a médicos experimentados, lo que es crucial. Al mismo tiempo, tener una buena atmósfera en el hospital puede reducir los conflictos internos, que siempre son un reto. En última instancia, el éxito del hospital en alcanzar sus objetivos depende mucho de cómo el departamento de Recursos Humanos lleva a cabo sus responsabilidades de forma efectiva.

Estrategias clave: propuesta de valor al empleado, rutas de carrera clínicas y administrativas, mentoría, reconocimiento, flexibilidad de turnos, bienestar integral y compensación competitiva.

La retención reduce costos de sustitución y curvas de aprendizaje, estabiliza equipos y mejora la continuidad del cuidado.

2.2.15. Desafíos actuales en la gestión del talento humano en salud

En un hospital, hay muchos desafíos en cuanto a la forma en que se maneja al personal. Lo principal es que simplemente no hay suficientes profesionales sanitarios en algunos ámbitos, lo que hace que los hospitales compitan duramente entre sí para atraer a los mejores. Además, la necesidad de ser más eficientes y reducir costos puede limitar lo que se puede invertir en cosas como el bienestar del personal, la formación continua o simplemente hacer que el lugar donde trabajan sea un poco más agradable.

Esto puede crear un círculo complicado de encontrar el equilibrio entre ahorro y calidad en el servicio. El médico personal enfrenta una serie de desafíos que ponen en riesgo la estabilidad del sistema de salud. Estamos hablando de que dejar al personal exhausto, turnos interminables, falta de reconocimiento y el envejecimiento del personal, que son problemas muy reales. Y además de eso, la digitalización obliga a todos a adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y sistemas de información clínica. Esto crea un problema, pues surgen vacíos en las competencias del personal. Es hora de replantearnos el papel de las personas en este sistema para encontrar soluciones a estos desafíos.

2.2.16. Modelo de gestión por competencias aplicado al talento humano hospitalario

La clave para que un equipo funcione bien es saber si los integrantes tienen lo que se necesita para hacer su trabajo de manera efectiva. Una forma de lograr esto es evaluando las competencias de cada uno. Esto nos permite ver si el perfil de cada empleado coincide con lo que se espera de él en su posición y si está creciendo como profesional. Así, podemos identificar áreas de mejora y crear planes que ayuden a cada persona a fortalecer sus habilidades y desarrollarse profesionalmente de la mejor manera

posible. Al fin y al cabo, el objetivo es mejorar el desempeño de cada uno y del equipo en su conjunto.

Esto no solo beneficia al empleador, sino también a los empleados, que pueden aprender y avanzar en sus carreras de manera más efectiva. En un hospital, las habilidades se pueden dividir en tres grupos: técnicas, que incluyen como manejar el equipo médico; habilidades transversales, que son fundamentales para trabajar en equipo y comunicarse eficazmente; y habilidades específicas de cada función, como diagnosticar correctamente o tomar decisiones rápidas en situaciones graves. Para que este enfoque funcione, primero hay que tener claro qué habilidades necesitan los profesionales, Evaluar regularmente para ver si les están faltando habilidades y finalmente capacitar a cada persona según lo que necesite, de manera personalizada.

Cuando se hace de la manera correcta, la administración por competencias tiene un impacto bastante positivo. Ayuda a distribuir las tareas de manera más efectiva, lo que a su vez reduce los errores en el ámbito clínico. Esto no solo beneficia al paciente, sino que también refuerza el trabajo en equipo entre diferentes departamentos y áreas de especialización. Al final, todos salen ganando, incluidos los empleados, que tienden a ser más satisfechos con su trabajo debido a la sensación de estar contribuyendo de manera significativa.

2.2.17. Tendencias en la gestión del talento humano en salud

Digitalización de RR.HH.: registro de competencias, credenciales, recertificaciones; analítica de personas para pronosticar rotación y dimensionamiento de dotaciones.

Bienestar y salud mental: programas de apoyo emocional, mindfulness, telepsicología, y políticas anti-burnout.

Liderazgo transformacional y coaching: líderes que inspiran, empoderan y gestionan el cambio con foco en la seguridad del paciente.

Inclusión e interculturalidad: políticas de igualdad, formación en competencias culturales, lenguaje inclusivo y acceso.

Al hablar de gestión del talento humano en el sector de la salud, hay un par de puntos clave que destacan en cuanto a tendencias. Estas incluyen: La digitalización es básicamente hacer que las cosas sean más automáticas. Por ejemplo, en lugar de hacerlo todo a mano, puedes automatizar procesos como encontrar al candidato perfecto para un trabajo, calcular el dinero que ganan tus empleados, ver cómo están haciendo las cosas en su trabajo diario y crear programas de capacitación en línea. Todo esto se hace para que las cosas sean más fáciles y rápidas, sin tener que estar siempre involucrado en cada pequeño detalle.

El bienestar en una organización es básicamente cuidar que la gente esté bien, tanto física como mentalmente. Esto incluye hacer que el ambiente de trabajo sea adecuado, con atención para prevenir lesiones y malestares. Pero también se trata de ayudar a la gente a alcanzar un equilibrio entre su vida laboral y su vida fuera del trabajo. En mi opinión, un buen líder es alguien que puede inspirar y empoderar a su equipo.

El liderazgo transformacional es justamente eso: desarrollar unas personas que puedan guiar a otros a través de tiempos de cambio. Esto significa no solo dar órdenes, sino también acompañar y apoyar al personal en cada paso del camino. Un líder así es capaz de generar un impacto positivo y duradero en su organización. Me parece que el secreto para dominar cualquier habilidad es la práctica constante. En el caso de los entrenamientos médicos, hay algunas herramientas que pueden ser super útiles. Las plataformas de gestión del aprendizaje, por ejemplo, ofrecen una forma organizada de acceder a cursos y recursos.

Además, el micro aprendizaje puede ser una gran opción, ya que permite aprender en sesiones cortas y enfocadas. Y, por supuesto, la simulación clínica es ideal para practicar en un entorno seguro y controlado. Cuando se trata de adaptarse a nuevos tiempos, hay que estar preparados para el cambio. Ya sea que haya reformas en el sistema de salud, nuevas tecnologías emergentes o maneras innovadoras de prestar atención médica, la mejor manera de sobrellevarlo es estar listos.

La gestión del cambio es crucial para abordar estos desafíos y asegurarse de que se adopten adecuadas para afrontar lo que viene. Esto implica prepararse ante reformas sanitarias, adaptarse a la adopción de tecnologías de vanguardia y explorar nuevos modelos de atención que puedan ser más eficientes o efectivos. En esencia, se trata de estar dispuestos a evolucionar y ajustarse a las necesidades cambiantes del entorno sanitario. Las tendencias actuales deben encajar bien dentro del contexto de cada institución. Para que de verdad funcionen, hace falta que estén respaldadas por políticas que realmente fomenten la inclusión, la participación de todos y la sostenibilidad a largo plazo.

No deberías mirar las habilidades de cada empleado de manera aislada, sino como partes que encajan en un gran esquema que define cómo funcionamos día a día y la calidad de la atención que damos. Si tienes una buena organización, con un proceso claro para seleccionar, capacitar, motivar y evaluar a tu personal, entonces es más probable que tus empleados estén comprometidos, sean buenos en lo que hacen y estén de acuerdo con la misión del hospital. Lo más importante es cuidar a tu personal, reconocer que son tu mayor valor y ayudarte a crecer como personas. Esto es lo que realmente marca la diferencia en cualquier lugar donde se preste atención médica.

El Hospital Básico Houston Memorial Clinic SA podría mejorar enormemente su gestión si aplica estos criterios de manera efectiva. Esto podría traducirse en mejores resultados en varios aspectos: atención al paciente, funcionamiento interno y también en términos del bienestar de su personal. Todo esto podría hacer que el hospital funcione de manera más eficiente y se adapte mejor a las necesidades de sus pacientes y

empleados. En realidad, se trata de hacer que las cosas funcionen como deben, para beneficio de todos.

2.2.18. La planificación del talento humano como función estratégica

La planificación del talento humano constituye una de las funciones más relevantes de la gestión en las organizaciones, puesto que permite anticipar las necesidades futuras de personal y garantizar que la institución cuente con los profesionales adecuados, en el momento y lugar precisos. Según Chiavenato (2017) planificar el talento implica no solo calcular cuántas personas se requieren, sino también identificar las competencias necesarias para cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

En el ámbito hospitalario, la planificación adquiere un carácter estratégico debido a que la calidad de los servicios de salud depende directamente de la disponibilidad y preparación del personal. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud OMS (2016) más del 50% de los hospitales en países en desarrollo presentan deficiencias en la organización de sus equipos humanos, lo que repercute en la atención al paciente y en la eficiencia operativa. Una adecuada planificación permite prevenir estos problemas, reduciendo la sobrecarga laboral y mejorando los tiempos de respuesta.

Los elementos fundamentales de la planificación del talento humano incluyen:

- **Análisis de la demanda de servicios:** evaluar la cantidad y tipo de atenciones médicas que se proyectan en función de las tendencias epidemiológicas y demográficas.
- **Determinación de dotaciones:** definir el número óptimo de médicos, enfermeras, técnicos y personal administrativo requerido en cada unidad.

- **Identificación de competencias críticas:** precisar las habilidades técnicas y blandas necesarias para garantizar calidad en los procesos clínicos y administrativos.
- **Planes de sucesión y reemplazo:** asegurar la continuidad de los servicios mediante programas de formación para ocupar cargos clave en caso de vacantes.
- **Evaluación de costos y sostenibilidad:** proyectar el impacto financiero de la contratación, capacitación y retención del personal.

En los hospitales, la planificación estratégica del talento humano debe alinearse con la misión institucional y con las políticas públicas de salud. Esto implica, además, contemplar aspectos éticos y legales, como el cumplimiento de jornadas laborales justas y la seguridad ocupacional. La planificación no debe verse únicamente como un ejercicio administrativo, sino como un proceso dinámico que articula la visión de futuro de la organización con las capacidades reales de su personal.

En conclusión, la planificación del talento humano es una función estratégica que permite a las instituciones hospitalarias anticiparse a los cambios del entorno, optimizar sus recursos y garantizar un servicio de salud oportuno, seguro y de calidad. Una planificación adecuada no solo contribuye a la eficiencia operativa, sino que también fortalece la satisfacción del personal y de los pacientes, consolidando a la organización en un contexto altamente competitivo y exigente.

Tabla 2.

La planificación del talento humano como función estratégica

Etapas/Acciones	Herramientas utilizadas	Beneficios esperados
1. Análisis de la demanda de servicios de salud	Estudios epidemiológicos, análisis de tendencias demográficas, proyecciones estadísticas	Anticipación de necesidades de personal según el crecimiento de la población y la demanda asistencial
2. Determinación de dotaciones óptimas	Cálculo de cargas de trabajo, ratios personal/paciente, estándares de la OMS	Cobertura adecuada de turnos, reducción de sobrecarga laboral y mejor atención al paciente
3. Identificación de competencias críticas	Perfiles de puesto por competencias, evaluación de brechas, mapas de talento	Garantía de calidad técnica y habilidades blandas para la atención integral
4. Planes de sucesión y reemplazo	Matriz de reemplazos, programas de mentoría, formación continua	Continuidad en cargos clave, menor impacto por rotación o ausencias
5. Evaluación de costos y sostenibilidad	Presupuestos de RR.HH., análisis costo-beneficio, proyecciones financieras	Uso eficiente de recursos, equilibrio entre contratación, capacitación y retención
6. Monitoreo y retroalimentación	Indicadores de desempeño, encuestas de clima laboral, tableros de control (BSC)	Ajuste constante de la planificación, mejora continua en la gestión del talento humano

Fuente: Belmonte (2024)

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

2.2.19. Desarrollo de competencias técnicas y blandas en entornos hospitalarios

Para que los trabajadores sanitarios crezcan profesionalmente, deben dominar no solo habilidades técnicas como manejar procedimientos, protocolos y tecnología médica, sino también desarrollar lo que llamamos habilidades blandas. Esto incluye ser capaces de comunicarse bien, ser empáticos, liderar y manejar el estrés de manera efectiva. Según expertos como Alles (2013) quien escribió sobre este tema, mencionando que las organizaciones que realmente funcionan bien son las que logran encontrar un buen equilibrio entre estos dos aspectos. Y esto es especialmente importante en el contexto de la salud, donde el personal constantemente se encuentra con pacientes que están en situaciones muy vulnerables, lo que exige un nivel altísimo de inteligencia emocional. De hecho, esta capacidad de entender y manejar los propios sentimientos, así como ser

sensible a los sentimientos de los demás, es crucial en un entorno donde el bienestar emocional de los pacientes puede influir directamente en su recuperación.

En los hospitales, la forma en que capacitan a su personal es bastante interesante. Utilizan simulaciones clínicas y seminarios donde todos participan, desde enfermeras hasta médicos, para discutir casos y compartir experiencias. También hay programas de mentoría donde los experimentados guían a los más nuevos. Lo cierto es que esto funciona. Un estudio de Cruz y Herrera (2021) demostró que los hospitales que invierten en la capacitación continua de su personal pueden reducir en un 30% las quejas de los pacientes y en un 25% los problemas clínicos graves. Esto es un gran avance, y muestra que, con el esfuerzo adecuado, podemos mejorar mucho la atención médica.

2.2.20. Evaluación del desempeño: herramientas, indicadores y resultados

El análisis del rendimiento es fundamental para asegurar la calidad de los servicios y ayudar a que el personal crezca. En especial, en el ámbito hospitalario, es crucial tener sistemas de evaluación que se adapten a los roles tan diferentes que hay, como los de médico, enfermero o personal administrativo. Estos sistemas deben considerar no solo datos concretos como la puntualidad o el seguimiento de protocolos, sino también aspectos más subjetivos como la calidad de la atención al paciente o cómo se resuelven los conflictos. Según Werther y Davis (2015) para que una evaluación sea efectiva, hay puntos clave. Primero, necesitas tener normas claras y objetivas.

Luego, es importante contar con herramientas que de verdad midan lo que pretende evaluar. También es básico que los evaluadores estén adecuadamente capacitados para hacer su trabajo. Y finalmente, el feedback debe ser honesto y constructivo, de manera que el personal se sienta motivado para mejorar. Esto lo han explicado Werther y Davis en su investigación del 2015. En Ecuador, hay una norma establecida por el Ministerio de Salud Pública desde el año 2014 que obliga a revisar constantemente el desempeño del personal de salud. El objetivo es básicamente mejorar cómo trabajan y la calidad del servicio que ofrecen.

El problema es que, si no se cumple con estas revisiones, como parece ser el caso en el Hospital Houston Memorial Clinic SA, se pierde la oportunidad de avanzar y mejorar las cosas.

2.2.21. Rol del clima organizacional en la eficiencia operativa

El ambiente en el trabajo es como una imagen que todos los que forman parte de una organización se hacen sobre el lugar donde pasan gran parte de su día. Esta idea que se tienen de su entorno influye muchísimo en lo motivados que estén, lo eficientes que sean y lo estables que se sientan en su puesto. En realidad, hay varios factores que hacen que el ambiente sea como es, y según dos expertos, Robbins y Judge (2018) que escribieron sobre esto, mencionan que lo que más importa es cómo mandan los jefes, cómo se comunican todos, si tratan a todos de manera justa, si hay oportunidades para subir de nivel y si se reconoce el buen desempeño.

Todo esto hace una gran diferencia en cómo se sienten las personas en el trabajo. Cuando las cosas van mal en los hospitales, todo se complica. Los empleados cambian de trabajo con más frecuencia, no se llevan bien entre departamentos y, peor aún, los pacientes no reciben la atención que merecen. Pero cuando el ambiente es bueno, todo es diferente. La innovación fluye, los conflictos se reducen y se resuelven los problemas más rápido. Un estudio interesante en hospitales de Colombia y México, hace unos años, demuestra que mejorar el ambiente laboral puede hacer una gran diferencia - hasta un 40% más de eficiencia, según González y Ramírez (2020) esto sugiere que invertir en un clima laboral positivo puede tener resultados significativamente mejores.

2.2.22. Gestión del talento humano basada en resultados

En el mundo actual, gestionar el talento humano de manera efectiva es crucial. Un enfoque moderno que se ha vuelto muy popular es aquel que pretende alinear las metas personales de los empleados con los objetivos de la institución. La idea es simple: se definen algunas métricas importantes para evaluar el desempeño, como indicadores

clave de rendimiento, y se asignan objetivos específicos a cada persona. Esto no solo fomenta la responsabilidad, sino que también anima a los empleados a mejorar constantemente. Estudios han demostrado que cuando las empresas adoptan este método, ven un aumento significativo en su productividad. Además, reducen excesivamente la cantidad de empleados que dejan la compañía, lo que a su vez fortalece la capacidad competitiva de la institución en el mercado. Esto está respaldado por investigaciones como la de Ulrich y Dulebohn (2015) quienes muestran los beneficios tangibles de adoptar estrategias que valoran y desarrollan el capital humano.

2.2.23. La ética profesional como eje transversal de la gestión humana

En un hospital, la ética no se trata solo de cómo se practica la medicina, sino también de cómo se gestiona a la gente que trabaja allí. Cuando se elige, evalúa, asciende o paga a alguien, debe hacerse con principios éticos en mente, como la igualdad, el mérito y el respeto a los derechos de los empleados. Un investigador, Rest (1994) señaló que para que una organización tenga una ética sólida, deben existir reglas claras de comportamiento, una formación que incluye valores institucionales y líderes que den el ejemplo. Esto hace que todo funcione mejor y de manera más justa para todos. En situaciones donde la interacción humana es común y requerimos ser sensibles, esto adquiere especial importancia. Sucede muchas veces en relaciones donde el trato personal es fundamental y un poco de sensibilidad puede hacer una gran diferencia.

La ética profesional constituye un eje transversal en la gestión del talento humano, ya que regula el comportamiento de las personas en el ejercicio de sus funciones y orienta sus decisiones hacia el bien común. Según Cortina (2000) la ética en el trabajo no se limita a un código formal, sino que implica la construcción de una cultura basada en valores como la responsabilidad, la justicia y el respeto a la dignidad humana.

En el ámbito de la salud, la ética adquiere una relevancia especial, puesto que el trabajo de médicos, enfermeras y personal administrativo está directamente vinculado

con la vida, la integridad y el bienestar de los pacientes. La Organización Mundial de la Salud OMS (2018) sostiene que el compromiso ético del personal sanitario es fundamental para garantizar servicios seguros, equitativos y de calidad. Por ello, los principios de beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia se convierten en referentes constantes en la práctica hospitalaria.

La ética profesional en la gestión humana implica:

- Integridad y transparencia en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño.
- Respeto y equidad en el trato a los colaboradores, sin discriminación por género, edad, etnia o condición social.
- Compromiso con la calidad del servicio, situando al paciente como eje central de la gestión
- Compromiso con la calidad del servicio, situando al paciente como eje central de la gestión.
- Responsabilidad social de las instituciones de salud hacia la comunidad.

De esta manera, la ética se convierte en un principio transversal que orienta todas las funciones del talento humano: desde la planificación de personal hasta la capacitación, la motivación, la compensación y la seguridad laboral. Cuando se integra a la cultura organizacional, fortalece la confianza, mejora el clima de trabajo y contribuye a la sostenibilidad institucional. En consecuencia, la ética profesional no solo garantiza la correcta gestión del recurso humano, sino que también se traduce en una atención hospitalaria más humana, justa y de calidad.

Tabla 3.

Principios éticos en la gestión del talento humano en salud

Valor/Principio Ético	Aplicación en la gestión del talento humano	Impacto esperado en el hospital
Integridad y transparencia	Procesos de reclutamiento y evaluación claros, sin favoritismos ni corrupción	Confianza organizacional y credibilidad ante pacientes y colaboradores
Justicia y equidad	Igualdad de oportunidades en promociones, incentivos y condiciones laborales	Clima laboral positivo y reducción de conflictos internos
Respeto a la dignidad humana	Trato digno al personal y a los pacientes, sin discriminación por género, etnia o religión	Inclusión, diversidad y mejor reputación institucional
Responsabilidad y compromiso	Cumplimiento ético de funciones, puntualidad y profesionalismo	Mayor eficiencia operativa y calidad en la atención
Confidencialidad	Manejo responsable de información laboral y clínica	Protección de datos sensibles y confianza de los usuarios
Solidaridad y trabajo en equipo	Colaboración entre profesionales de distintas áreas	Atención integral, reducción de errores y mejora en resultados clínicos
Responsabilidad social	Programas de vinculación con la comunidad y promoción de la salud	Fortalecimiento del rol social del hospital y mayor aceptación comunitaria

Fuente: Belmonte (2024)

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

2.2.24. Gestión intercultural del talento humano en salud

La diversidad cultural entre el personal de salud es tanto un reto como una oportunidad para los centros de salud. Cuando se trata de administrar equipos con personas de todos los orígenes, es crucial reconocer y valorar las diferencias culturales, lingüísticas y sociales de cada empleado. Esto incluye crear políticas que promuevan la igualdad y la inclusión. En América Latina, donde conviven comunidades indígenas,

afrodescendientes y migrantes, prestar atención a estas diferencias es fundamental. Un estudio de la CEPAL realizado en 2020 encontró que, para gestionar esta diversidad de manera efectiva, es importante ofrecer capacitación en diversidad cultural, asegurarse de que el empleo sea variado y tener líderes que representen a la comunidad. Es vital adaptarse a esta nueva realidad para brindar la mejor atención posible. Al final, se trata de cómo las instituciones pueden aprovechar esta diversidad para mejorar.

La gestión intercultural del talento humano en salud se refiere a la integración de valores, creencias y prácticas culturales diversas dentro de los procesos de administración y atención hospitalaria. En contextos pluriculturales, como el ecuatoriano, resulta esencial reconocer la diversidad étnica y cultural como un elemento estratégico que enriquece el servicio y fortalece la equidad en la atención.

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008) el país se reconoce como un Estado plurinacional e intercultural, lo que implica que las instituciones, especialmente las de salud, deben promover prácticas inclusivas y respetuosas con la diversidad cultural. En este sentido, la gestión del talento humano debe incorporar políticas que garanticen la no discriminación, la igualdad de oportunidades y el respeto a la identidad de los pueblos y nacionalidades.

En el ámbito hospitalario, la gestión intercultural implica:

- **Capacitación en competencias culturales:** formación del personal en comunicación intercultural, respeto de prácticas ancestrales y reconocimiento de creencias en salud.
- **Contratación inclusiva:** políticas de reclutamiento que promuevan la incorporación de profesionales de diferentes nacionalidades y pueblos.

- **Adaptación de protocolos de atención:** reconocimiento de las prácticas tradicionales de sanación y articulación con la medicina científica en los casos que sea pertinente.
- **Equidad laboral:** promoción de la igualdad en las condiciones de trabajo, evitando discriminación por género, etnia o religión.
- **Participación comunitaria:** integración de líderes comunitarios en la toma de decisiones sobre políticas de salud.

La Organización Panamericana de la Salud OPS (2019) resalta que los servicios de salud culturalmente competentes mejoran la satisfacción de los pacientes, reducen las barreras de acceso y fortalecen la confianza entre la comunidad y las instituciones. En Ecuador, el Ministerio de Salud Pública ha impulsado estrategias de salud intercultural que incluyen la articulación de la medicina ancestral con la atención hospitalaria, lo que evidencia la necesidad de contar con personal capacitado en gestión intercultural.

La gestión intercultural del talento humano en salud no solo responde a un mandato legal y constitucional, sino que también se convierte en un factor estratégico para mejorar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la legitimidad social de las instituciones hospitalarias. Promover la diversidad cultural en el ámbito laboral y asistencial asegura un servicio más inclusivo, humano y alineado con las realidades del país.

2.2.25. Relación entre calidad de vida laboral y desempeño institucional

La calidad de vida en el trabajo es fundamental para cómo funciona un lugar, especialmente en centros sanitarios. Si las personas que trabajan allí se sienten valoradas y tienen la oportunidad de crecer, su trabajo será mejor y más eficiente. La calidad de vida en el trabajo abarca varias cosas importantes, como encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, tener un entorno físico adecuado, recibir

reconocimiento por lo que se hace, tener independencia en las decisiones y oportunidades para mejorar y ascender. Un estudio de Walton, de hace muchos años, demostró que cuando la calidad de vida en el trabajo es buena, las personas se sienten más comprometidas con su trabajo, es menos probable que dejen sus puestos y, en general, el ambiente en el lugar de trabajo es más positivo. Esto básicamente quiere decir que, si se trata bien a la gente, ellas trabajarán más en serio y con más ganas.

Además, se queda en el trabajo, no busca otro lugar porque se siente mal o insatisfecho. Y al final, este sentimiento de pertenencia y satisfacción impacta directamente en cómo funciona todo el lugar y en la calidad del servicio que se brinda. En los hospitales, todo se trata de ofrecer lo mejor a los pacientes.

La calidad de vida laboral articula condiciones físicas, psicosociales y de desarrollo profesional. Mejores niveles se asocian con mayor compromiso, menor ausentismo y mejor satisfacción del usuario.

Dimensiones: equilibrio vida–trabajo, autonomía, reconocimiento, participación, y condiciones de seguridad.

2.2.26. Modelos internacionales de gestión del talento humano en salud

Hay varios países que tienen formas efectivas de manejar a su personal, lo cual puede ser útil para comparar. Por ejemplo, en Canadá, el sistema de salud tiene un enfoque interesante donde los equipos de diferentes áreas trabajan juntos bajo el liderazgo de varios miembros. Esto ha mejorado muchísimo la coordinación entre ellos y los dejaron más contentos con sus puestos.

En el Reino Unido, el Servicio Nacional de Salud implementa programas para ayudar a sus empleados a desarrollarse profesionalmente y también evaluar sus habilidades para tener una idea clara de sus capacidades.

Brasil, el sistema de salud pública se enfoca en la capacitación continua para mejorar en este campo. Todo esto muestra cómo diferentes enfoques pueden ayudar a hacer mejores las cosas en la administración de personal. En modelos así, lo que importa es que siempre están aprendiendo, que sus empleados tengan voz en las decisiones y que revisiones constantes del rendimiento sean algo común.

En el ámbito internacional, diversos países han desarrollado modelos de gestión del talento humano en salud que constituyen referentes valiosos para analizar y adaptar al contexto ecuatoriano. Estos modelos muestran enfoques variados en cuanto a estabilidad laboral, formación continua, liderazgo y calidad de la atención, pero todos coinciden en la importancia de contar con personal motivado, capacitado y comprometido.

Estados Unidos – Gestión basada en acreditación y calidad

En Estados Unidos, los hospitales se rigen por los estándares de The Joint Commission, que incluyen estrictos requerimientos en selección, capacitación y evaluación periódica del personal. El sistema se orienta a la calidad y seguridad del paciente, por lo que exige recertificación continua de competencias clínicas, planes de formación permanente y el uso de indicadores de desempeño vinculados directamente a la calidad asistencial. Este modelo refuerza la idea de que la inversión en el recurso humano es esencial para garantizar servicios médicos seguros y confiables.

España – Carrera sanitaria y desarrollo profesional continuo

El Sistema Nacional de Salud (SNS) español aplica un estatuto del personal sanitario que asegura estabilidad laboral, acceso a formación continua y evaluación periódica del desempeño. El modelo se caracteriza por el desarrollo de la carrera profesional, que permite al personal ascender y recibir incentivos según su experiencia, formación y evaluación de competencias. Este enfoque contribuye a la retención de

talento, fortalece la motivación del personal y garantiza la actualización de conocimientos, factores determinantes para la mejora en la calidad del servicio.

Latinoamérica – Chile y Colombia

En Chile, las reformas hospitalarias han impulsado la aplicación de la gestión por competencias en los hospitales públicos, orientando los procesos de selección, capacitación y evaluación hacia estándares más homogéneos. En Colombia, el sistema de acreditación en salud evalúa directamente el manejo del talento humano como parte de los requisitos de calidad, integrando indicadores de clima laboral, satisfacción del personal y desempeño clínico. Ambos casos reflejan los avances en la región y demuestran que la profesionalización de la gestión de personas es una estrategia indispensable para la sostenibilidad institucional.

Países nórdicos – Bienestar y liderazgo participativo

Suecia, Noruega y Finlandia se destacan por sus políticas de bienestar laboral y conciliación vida–trabajo. Sus modelos de gestión se centran en jornadas reguladas, sistemas flexibles de turnos y participación activa del personal en la toma de decisiones. Además, promueven un liderazgo participativo y equipos autogestionados, lo que se traduce en altos niveles de satisfacción, menor rotación y un clima organizacional saludable. Estos países son un referente en cuanto a equilibrio entre eficiencia operativa y bienestar humano.

Organismos internacionales – OMS y OPS

La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) han desarrollado lineamientos globales sobre Recursos Humanos en Salud (RHS). Entre sus recomendaciones destacan la planificación estratégica de la fuerza laboral, la capacitación continua, la retención de personal en áreas rurales y la equidad en la distribución de profesionales. Estas directrices ofrecen un marco de

referencia que los países pueden adaptar a sus contextos particulares, favoreciendo una gestión integral y sostenible del talento humano.

En conclusión, la comparación de estos modelos internacionales evidencia que la adecuada gestión del talento humano no es únicamente un componente administrativo, sino un pilar estratégico para garantizar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios de salud. Cada país aporta experiencias valiosas que pueden ser replicadas o adaptadas en Ecuador, con el fin de fortalecer los procesos hospitalarios y asegurar una atención de mayor calidad para la población.

2.3. Marco Legal

En Ecuador, hay un marco legal específico que controla todo lo relacionado con el trabajo, desde cómo se organiza y administra el personal hasta cómo se proporcionan servicios de salud realmente buenos. Este estudio se basa en esas reglas para entender cómo funcionan realmente las cosas.

En el Ministerio de Salud Pública, hay una norma importante llamada el Acuerdo Ministerial No. 00030-2014. Básicamente, esto regula cómo se maneja el personal en todos los centros de salud, sean públicos o privados. Esto incluye todo, desde cómo se eligen y contratan los empleados hasta cómo se les capacita, evalúa y motiva para que hagan su trabajo lo mejor posible en el Sistema Nacional de Salud. Cuando se trata de trabajar en el equipo sanitario, es crucial tener ciertas reglas básicas. Por ejemplo, necesitamos crear manuales claros que expliquen cómo llevar a cabo cada tarea de manera efectiva. Además, debemos definir claramente los perfiles de cada puesto para evitar confusiones. Y, por supuesto, un sistema de recompensas o estímulos es fundamental para mantener la motivación del equipo.

Estas normativas están diseñadas precisamente para eso: ayudar a que todo funcione de la mejor manera posible en el ámbito sanitario. Para mejorar realmente, los equipos de salud necesitan un plan de crecimiento constante. De esta manera, siempre

estarán actualizados en sus conocimientos y técnicas. Esto no solo beneficia al personal, sino que también impacta positivamente en la calidad del cuidado que brinda a los pacientes. En realidad, es fundamental que los profesionales de la salud puedan seguir aprendiendo y mejorando sin parar, porque las cosas cambian muy rápidamente en su campo. Sin una formación continua, su trabajo y la atención que ofrecen pueden quedar desactualizados muy pronto.

La Agencia de Garantía de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada, o ACESS, tiene un conjunto de regulaciones para acreditar y certificar servicios de salud. Esto garantiza que los pacientes recibirán atención de calidad. Para acreditar a los centros sanitarios, hay ciertos parámetros que debemos tener en cuenta. Estos incluyen cómo gestionan a su personal, por ejemplo, cuánta rotación de personal hay, si los empleados están contentos con su trabajo, si tienen acceso a cursos de formación y si se evalúan regularmente su rendimiento. Todas estas cosas son importantes para entender cómo funciona un centro sanitario y si merece la acreditación.

Queremos asegurarnos de que nuestros turnos y jornadas laborales estén organizados de manera que tanto nuestros empleados como nuestros pacientes puedan sentirse seguros y bien atendidos. La prioridad es la excelencia en el cuidado que brindamos, siempre con la protección de nuestros trabajadores en mente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación intenta dar una vista completa de cómo se maneja el personal en un hospital, específicamente el Hospital Básico Houston Memorial Clinic SA. Queríamos mirar bien tanto los números como las historias de las personas para entender mejor cómo funciona realmente. Entonces, mezclamos un poco de ambas formas de investigación: la que se basa en cifras y la que se basa en experiencias personales. El objetivo era entender a fondo la gestión de los empleados, cómo hacer que las operaciones del hospital funcionen de manera eficiente y cómo asegurarnos de que la calidad de los servicios de salud sea buena. Todo esto con la esperanza de tener una visión clara y honesta de cómo está funcionando el hospital.

3.1.1. *Fundamentación del enfoque mixto*

Según Hernández y Mendoza (2018) la investigación de tipo mixto combina lo bueno de los métodos cuantitativos y cualitativos. Esto nos permite usar las ventajas de cada uno para obtener mejores resultados. Con este enfoque, podemos hacer más que solo medir y contar números, también podemos entender realmente lo que las personas piensan y sienten sobre el tema que estamos estudiando. Podemos profundizar en sus opiniones, actitudes y en lo que significa para ellos lo que estamos investigando.

3.1.2. *Justificación de su elección*

El problema que se presenta es complicado porque involucra cosas que se pueden medir, como los turnos, la cantidad de trabajo y cómo cada uno hace su tarea, y también aspectos más personales como la motivación, lo satisfecho que esté alguien con su trabajo y el ambiente en el lugar de trabajo. Para entenderlo todo necesitamos considerar datos que se pueden verificar y también entender el contexto de cada

situación. La manera más adecuada de abordarlo fue combinar ambos enfoques, ya que: esto nos permitió ver cómo se relacionaban lo que se puede medir con las percepciones y sentimientos de las personas.

El resultado fue un acercamiento más completo, que tiene en cuenta tanto los hechos objetivos como las impresiones subjetivas. En este problema, la parte objetiva nos ayudó a entender bien los aspectos que se pueden medir, mientras que la parte subjetiva nos permitió ver cómo se sentían las personas y cómo era el ambiente laboral:

- La combinación de ambos nos dio una comprensión más clara de lo que pasaba en la realidad.
- La triangulación de datos facilita la validación de hallazgos desde diferentes perspectivas.

3.1.3. Aplicación en la presente investigación

Fue entonces cuando se les pasó una encuesta a médicos y personal administrativo. La encuesta tenía preguntas específicas con escalas para poder medir mejor las respuestas. Esto permitió calcular algunas cosas importantes, como lo satisfechos que estaba el personal con su trabajo, lo justo que consideraron que era la cantidad de trabajo que tenían, cuántas veces al año recibían algún tipo de entrenamiento extra y qué tal era el ambiente en su lugar de trabajo. Con estos datos, se podía tener una idea más clara de cómo estaba funcionando todo en realidad. En la parte más personal del estudio, charlamos con pacientes para entender mejor sus experiencias.

También observamos cómo funcionan los procesos dentro de la organización. De esta manera, logramos descubrir qué pensaban realmente sobre la calidad del servicio que recibieron, cómo se sintieron atendidos y cómo interactuaban el personal y los

pacientes. Esto nos dio una visión más clara de lo que realmente importaba para ellas y ellos.

Ventajas para el contexto hospitalario

En el ámbito de la salud, que es francamente complicado porque intervienen muchas cosas a la vez, técnicas y personales, creo que es interesante considerar un enfoque que combina diferentes aspectos. Esto podría ayudar a abordar mejor los problemas que surgen, teniendo en cuenta que la salud involucra muchas variables, tanto de carácter humano como técnico. En este sentido, un enfoque mixto ofrece algunas ventajas interesantes, aunque todavía hay que ver en detalle qué es lo que puede hacer realmente por nosotros. La salud, en fin, es algo muy serio y multifacético.

Una parte clave del proceso es chequear si todo se hace como debe ser. Para ello, mido y verifico que se cumplan los estándares de calidad exigidos y que se sigan los protocolos establecidos. Si quieres mejorar la forma en que tu equipo trabaja, lo primero es entender qué hace que las cosas funcionen bien o mal por dentro. ¿Qué presiones o influencias internas están afectando el rendimiento de tu personal? Ese es el primer paso para poder hacer cambios que realmente importan. En lugar de simplemente enfocarse en los síntomas, es importante dar un paso atrás y tratar de entender qué está detrás de los problemas que estamos viendo.

Al final, este enfoque nos dio resultados mucho más confiables y completos, lo que fue fundamental para tomar decisiones importantes. Con esta información, podemos desarrollar un modelo de gestión del talento humano que Realmente funciona, basado en hechos concretos y en el contexto específico en el que nos movemos. Esto es clave porque nos permite diseñar una forma de gerenciar el talento que sea efectiva y se adapte a nuestra situación particular.

3.2. Alcance de la investigación

Este proyecto de investigación nos permitió echar un vistazo al departamento de Recursos Humanos del Hospital Houston Memorial Clinic SA y entender cómo funciona en este momento. Nos centramos en cómo se selecciona y capacita al personal, y también en qué motivar para hacer su trabajo. Todo esto nos ayudó a ver cómo afecta la calidad de la atención que reciben los pacientes. Para saber realmente qué pasó, nos basamos en datos concretos que nos dieron una idea clara del desempeño del personal en el hospital. Para obtener una buena idea de cómo funciona el sistema de gestión del talento humano, esto era justo lo que necesitábamos.

Deberíamos haber podido identificar tanto lo que el sistema hace bien como lo que hace mal con bastante detalle. A partir de esto, podríamos pensar en formas de mejorar las cosas en áreas específicas sin tener que hacer un estudio muy complicado en esta etapa. Dado que esta investigación tenía como objetivo analizar cómo funciona realmente el hospital, parece lógico que nos hayamos inclinado por un enfoque más descriptivo. De esta manera, podemos obtener una visión completa y precisa de cómo se encuentran realmente los recursos humanos en este momento. El enfoque descriptivo nos permite presentar los hechos tal como son, sin pretender explicarlos o justificarlos, simplemente mostrar el panorama actual de la gestión de personas en el hospital.

3.2.1. *Alta carga laboral sin descansos adecuados*

De los horarios de los médicos se observa:

Todos los médicos analizados (ej. Borbor, Urbano, Bastidas, Gómez) trabajaron 180 horas mensuales con jornadas de 12 horas continuas, en múltiples días consecutivos sin días libres claros.

En varios casos hay tramos de 4 a 6 días seguidos de 12h, lo que puede generar fatiga laboral, errores y afectar la calidad del servicio

Como evidencia empírica del desorden operativo en la planificación de turnos, se analizó el horario de médicos, enfermeros y personal de admisión del Hospital Básico MediHouston correspondiente a junio de 2025. Se identificaron jornadas laborales extendidas de hasta 48 horas acumuladas por semana y múltiples días consecutivos de 12 horas, sin pausas suficientes para la recuperación del personal. Esta situación, además de representar un riesgo de agotamiento, refuerza la ausencia de una planificación estratégica y de mecanismos de seguimiento del rendimiento, lo que impacta directamente en la eficiencia del hospital y en la calidad del servicio brindado.

3.3. Técnicas e instrumentos para obtener los datos

En el Hospital Básico Houston Memorial Clinic SA, se quiso saber qué pensaba el personal sobre algunos aspectos clave. Entonces, se preparó un cuestionario con 15 preguntas sencillas y directas para ellos. El objetivo era entender sus opiniones sobre cómo se maneja el personal, cómo se opera y la calidad del servicio que ofrecen. Esta encuesta iba a ayudar a evaluar algunas cosas importantes. La gente contestó estas preguntas con escalas de opinión, lo que permitió obtener resultados más claros y precisos. El hospital quería saber si estaban haciendo un buen trabajo en ciertas áreas fundamentales.

Cada ítem fue valorado en una escala de cinco puntos:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

El cuestionario incluyó preguntas agrupadas en cinco dimensiones:

- Planificación y carga laboral

- Capacitación y desarrollo profesional
- Evaluación del desempeño
- Motivación y clima organizacional
- Percepción sobre la eficiencia y calidad del servicio

Este instrumento se revisó con opinión de expertos y luego se puso en práctica de manera anónima, es decir, sin identificar a los participantes, y también fue voluntaria, aplicándolo a un grupo representativo de empleados que trabajan en operaciones y administración dentro del hospital.

3.3.1. Entrevistas a pacientes

Para entender mejor cómo los pacientes del Hospital Básico Houston Memorial Clinic SA experimentan la atención que reciben, decidimos hacer algo más que solo aplicar un cuestionario al personal. También llevamos a cabo entrevistas cualitativas con los propios pacientes. Queríamos saber realmente qué pensaban y cómo se sentían sobre el trato que recibieron. A veces, las encuestas simplemente no captan todo, especialmente cuando se trata de sentimientos o situaciones muy particulares. Por eso, estas conversaciones más personalizadas nos dieron una oportunidad para recoger información muy valiosa que de otro modo podría haber pasado desapercibida.

En nuestras entrevistas, dimos a los pacientes suficiente espacio para que compartieran sus historias de manera abierta. Al mismo tiempo, el entrevistador dirigió la charla hacia los temas que realmente nos interesaban para este estudio. De esta forma, fue más fácil encontrar cosas que se repetían una y otra vez, y también algunos casos que no conocían el patrón común y que podrían indicarnos qué se puede mejorar de manera específica.

Los testimonios que reconocemos agregaron mucho valor al análisis. Nos dieron detalles útiles y ejemplos concretos que hacían más claro lo que estábamos viendo en los números. Pero no solo eso, también nos ayudaron a crear una base sólida para una

propuesta sobre cómo manejar mejor el talento de las personas en nuestra organización, con el objetivo de mejorar constantemente la calidad del servicio que ofrecemos. Al combinar lo que aprendimos de las encuestas, las charlas con gente y lo que vimos directamente, pudimos verificar que nuestros resultados realmente tenían sentido y eran fieles a la realidad. Esto nos permitió obtener una visión más completa y profunda de cómo la gestión de las personas, la forma en que hacemos las cosas y la satisfacción de quienes estamos atendiendo, todo está conectado.

3.4. Población y muestra

El estudio se centró en el personal que trabaja en el Hospital Básico Houston Memorial Clinic SA, tanto en el área operativa como en la administrativa. Además, se incluyen pacientes que reciben atención médica de manera regular en este hospital. Esto nos permitió ver el problema desde todos los ángulos y entender cómo la gestión del personal afecta la calidad del servicio y el funcionamiento del hospital. Al incluir a estos dos grupos, logramos una visión más completa de cómo la gestión del personal puede influir en la eficiencia del hospital.

Por un lado, el personal operativo y administrativo pueden decirnos cómo se sienten sobre su trabajo y cómo creen que se puede mejorar. Por otro lado, los pacientes pueden compartir sus experiencias y decirnos si realmente sienten que están recibiendo la atención que necesitan. Para empezar, hay que definir qué gente forma parte de nuestra muestra. Así que consideramos algunos puntos importantes: que el personal llevará un tiempo razonable en la institución y que los pacientes eran habituales. Aquí, los empleados de prueba y los pacientes que no podían dar su consentimiento para participar quedaban fuera.

En el hospital, se elige un personal de manera conveniente ya pacientes de forma aleatoria para formar parte de la muestra. De esta manera, se logró obtener una visión bastante variada y genuina de todos los que estaban involucrados en la atención médica, lo que resultó muy útil. El proceso de elegir a los participantes se basó en lo fácil que era

llegar a ellos, si estaban disponibles y si en realidad podía ayudar con lo que necesitábamos.

Lo más importante fue asegurarnos de que todo se hiciera de manera justa. Por ejemplo, los participantes supieron exactamente en lo que se metían y dieron su permiso. También nos aseguramos de mantener su identidad en secreto y proteger la información que nos dieron. Eso es algo fundamental para nosotros.

3.5. Técnicas de procesamiento de la información

Para entender mejor la información que reunimos, utilizamos una mezcla de métodos numéricos y de análisis profundo. Esta aproximación nos ayudó a obtener una visión completa y detallada de los datos. Lo que queríamos era tener una idea clara y precisa de lo que realmente estaba pasando con la Gestión de Talento en el Hospital Houston.

Nuestro objetivo era ver cómo se estaba manejando este aspecto en el Hospital Básico Houston Memorial Clinic SA para poder apreciar su situación actual de la mejor manera posible. Para analizar los datos numéricos recopilados con el cuestionario tipo Likert, utilizamos métodos estadísticos básicos. La idea era organizar y resumir los resultados de manera clara y, de ser posible, visualizarlos con gráficos. Así que empezamos tabulando las respuestas con hojas de cálculo, lo cual nos dio la oportunidad de calcular cuántas veces cada respuesta aparecía, los porcentajes y los promedios para cada pregunta. Esto fue muy útil porque nos permitió ver más fácilmente las tendencias y los patrones que se iban repitiendo. Al trabajar con herramientas nos fue fácil resaltar los aspectos importantes y entenderlos mejor.

Para los datos cualitativos, recopilados a través de entrevistas y observación, optamos por analizar el contenido de las respuestas más interesantes. Básicamente, se trató de clasificar y resaltar los puntos clave para entender mejor lo que los participantes

querían decir. Esto nos ayudó a captar los aspectos personales que pueden influir en el buen funcionamiento de una operación y la calidad del servicio que se ofrece.

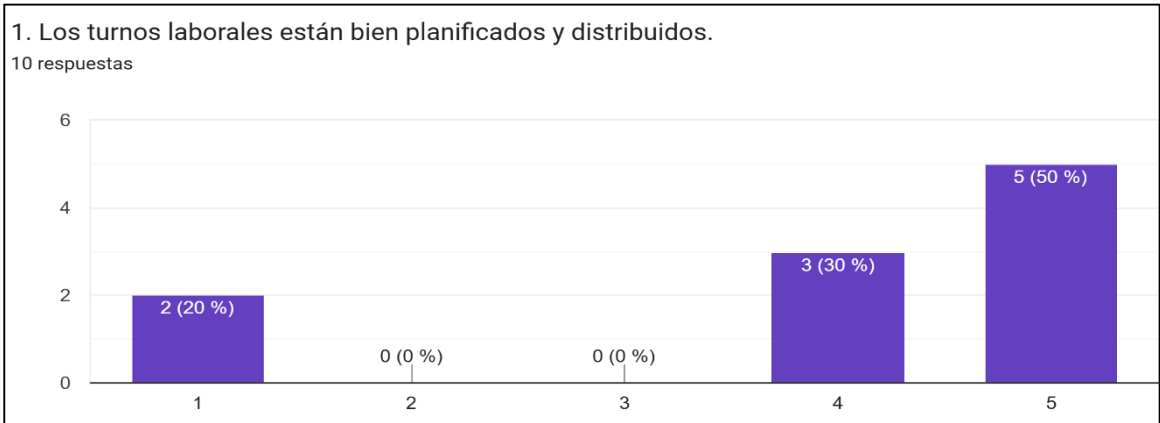
La idea era descubrir qué factores, que no siempre son fáciles de medir, hacen que algo funcione bien o no. Al final, se analizaron todos los resultados para ver si coincidían. al cotejar los datos de diferentes fuentes se pudo confirmar la certeza de estos resultados lo que llevó a identificar mejor la influencia real que tiene la forma de gestionar a sus empleados en la atmósfera de los lugares hospitalarios

3.6. Resultados

3.6.1. Encuesta realizada al personal de Houston Memorial Clinic

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal del Hospital Houston Memorial Clinic.

Figura 1.
Punto 1 de la encuesta: Los turnos laborales están bien planificados y distribuidos



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Tabla 4.

Respuestas ante el punto 1 de la encuesta: Los turnos laborales están bien planificados y distribuidos

Valor	Nro. de repuestas	Porcentaje
1	2	20,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	3	30,00%
5	5	50,00%
Total	10	100,00%

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Análisis:

Alrededor de 8 de cada 10 personas encuestadas, es decir, aquellos que seleccionan las opciones 4 y 5, parecen pensar que los turnos están organizados de manera razonable y distribuidos de forma justa. Casi la mitad de los participantes, el 50% para ser exactos, se mostró completamente de acuerdo, lo que nos da una buena idea de que en general están muy satisfechos. No hubo una posición intermedia, con todos los participantes decididos entre valoraciones positivas o muy críticas. Lo que realmente llama la atención es la ausencia total de respuestas neutras o de nivel de desacuerdo, lo que indica que la gente tiene opiniones muy firmes, sin puntos medios.

Interpretación:

La mayoría de las personas encuestadas parece estar contenta con cómo se organizan los turnos, lo que habla bien de la planificación en este sentido. Pero también hay un grupito, alrededor del 20%, que no está nada satisfecho. Esto significa que todavía hay problemas por resolver para mantener a todo el mundo motivado y evitar conflictos.

Figura 2.

Punto 2 de la encuesta: La carga laboral en mi área es equitativa entre todos los compañeros



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Tabla 5.

Respuestas ante el punto 2 de la encuesta: La carga laboral en mi área es equitativa entre todos los compañeros

Valor	Nro. de repuestas	Porcentaje
1	1	9,10 %
2	0	0,00 %
3	1	9,10 %
4	5	45,50 %
5	4	36,40 %
Total	11	100,00 %

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Análisis:

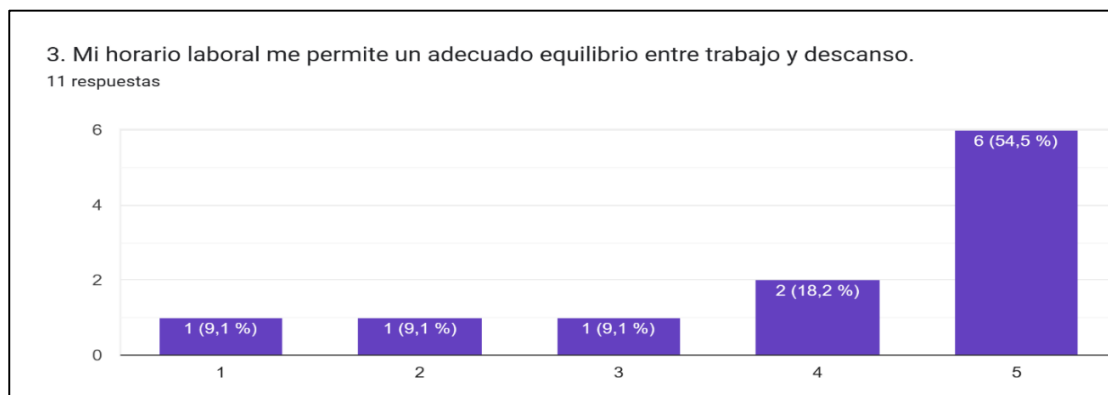
En general, la mayoría de los encuestados estuvo de acuerdo con la idea de que la carga laboral se distribuye de manera justa en el área. Exactamente, un 45,50 % manifestó estar de acuerdo, mientras que un 36,40 % coincidió plenamente. Eso significa que alrededor del 81,90 % tuvo una opinión positiva al respecto. Solo un poco más del 9 por ciento se mantuvo neutral, sin apoyar ni rechazar la idea, y aproximadamente el mismo porcentaje, 9,10 %, expresó un desacuerdo total. No hubo respuestas que mostraran un desacuerdo leve, lo cual indica que, aunque poca gente está en contra, su oposición es bastante firme.

Interpretación:

La mayoría de las personas encuestadas creen que las responsabilidades en su trabajo están bien distribuidas entre sus compañeros, lo que habla de un ambiente laboral más o menos equilibrado. Sin embargo, también hubo algunos comentarios que mostraron un fuerte desacuerdo con esto, lo que sugiere que hay percepciones de desigualdad que vale la pena abordar para fortalecer la unidad del equipo y asegurarse de que todos se sientan justamente tratados.

Figura 3.

Punto 3 de la encuesta: Mi horario laboral me permite un adecuado equilibrio entre trabajo y descanso



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Tabla 6.

Respuestas ante el punto 3 de la encuesta: Mi horario laboral me permite un adecuado equilibrio entre trabajo y descanso

Valor	Nro. de repuestas	Porcentaje
1	1	9,10 %
2	1	9,10 %
3	1	9,10 %
4	2	18,20 %
5	6	54,50 %
Total	11	100,00 %

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Análisis:

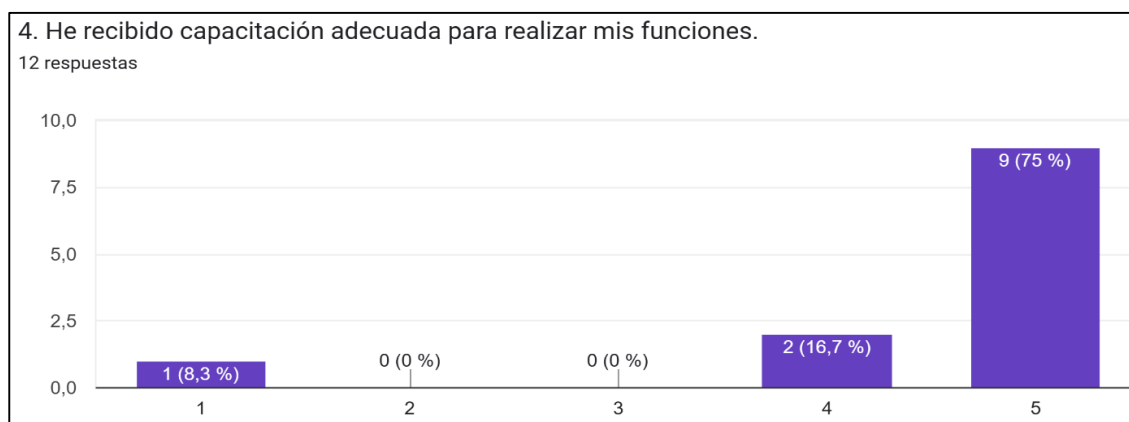
De toda la gente encuestada, el 18,20 % dijo que estaba de acuerdo con lo que se planteaba, mientras que el 54,50 % estaba completamente de acuerdo. Esto significa que el 72,70 % de ellos siente que tiene un buen equilibrio entre el trabajo y el descanso. Por otro lado, un 9,10 % no se decantó por ninguna opción, simplemente se mostró neutral. Los que tuvieron una percepción negativa fueron el 18,20 %, con un 9,10 % que dijo estar en desacuerdo y otro 9,10 % en total desacuerdo con la afirmación.

Interpretación:

La mayoría de las personas creen que su horario laboral les permite encontrar un buen equilibrio entre el trabajo y el descanso, lo cual es una buena noticia. Sin embargo, casi un tercio de ellos no están tan seguros o están directamente insatisfechos. Esto incluye a gente que tiene opiniones neutrales y otras que son francamente negativas, representando un total del 27,3%. Esto me hace pensar que tal vez hay una parte del equipo que no lo está pasando bien en este sentido. Probablemente sería una buena idea revisar las horas que trabajan o las condiciones en las que lo hacen, con el fin de ayudar a mejorar su calidad de vida en general.

Figura 4.

Punto 4 de la encuesta: He recibido capacitación adecuada para realizar mis funciones



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Tabla 7.

Respuestas ante el punto 4 de la encuesta: He recibido capacitación adecuada para realizar mis funciones

Valor	Nro. de repuestas	Porcentaje
1	1	8,3 %
2	0	0 %
3	0	0 %
4	2	16,7 %
5	9	75 %
Total	11	100,00 %

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Análisis:

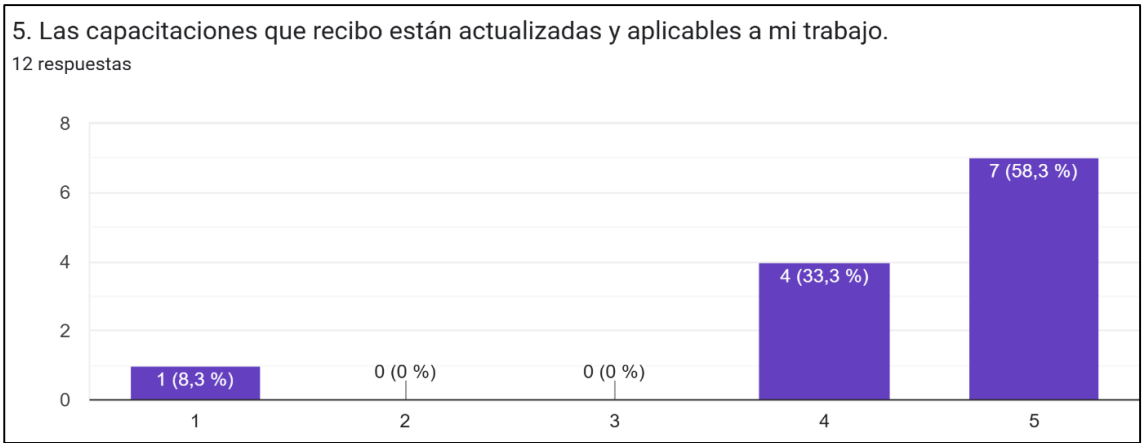
La mayor parte de las personas encuestadas parece muy contenta con la capacitación que recibieron. Un 75% está completamente de acuerdo con ella y otro 16,70% está de acuerdo, lo que suma un total del 91,70% de personas que tienen una opinión positiva. Por otro lado, solo un 8,30% manifestó estar totalmente en desacuerdo. Lo que llama la atención es que no hubo respuestas en los niveles intermedios, lo que sugiere que aquellos que no están contentos están realmente muy en desacuerdo, no hay una opinión ambigua o tibia.

Interpretación:

La mayoría del personal está contenta con la capacitación que ha recibido, lo cual es un puntaje alto para la institución. Por lo general, parece que están bien equipados para hacer su trabajo. Sin embargo, hubo algunas personas que se mostraron insatisfechas con la capacitación, lo que puede significar que hay algunos problemas específicos que necesitan ser abordados. Es probable que existan brechas en la capacitación o situaciones particulares que hacen que algunos empleados no se sientan lo suficientemente preparados o apoyados en su trabajo. Vale la pena revisar esos casos uno a uno para entender mejor qué está fallando y cómo se pueden resolver esos problemas.

Figura 5.

Punto 5 de la encuesta: Las capacitaciones que recibo están actualizadas y aplicables a mi trabajo



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Tabla 8.

Respuestas ante el punto 5 de la encuesta: Las capacitaciones que recibo están actualizadas y aplicables a mi trabajo

Valor	Nro. de repuestas	Porcentaje
1	1	8,30 %
2	0	0,00 %
3	0	0,00 %
4	4	33,30 %
5	7	58,30 %
Total	12	100,00 %

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Análisis:

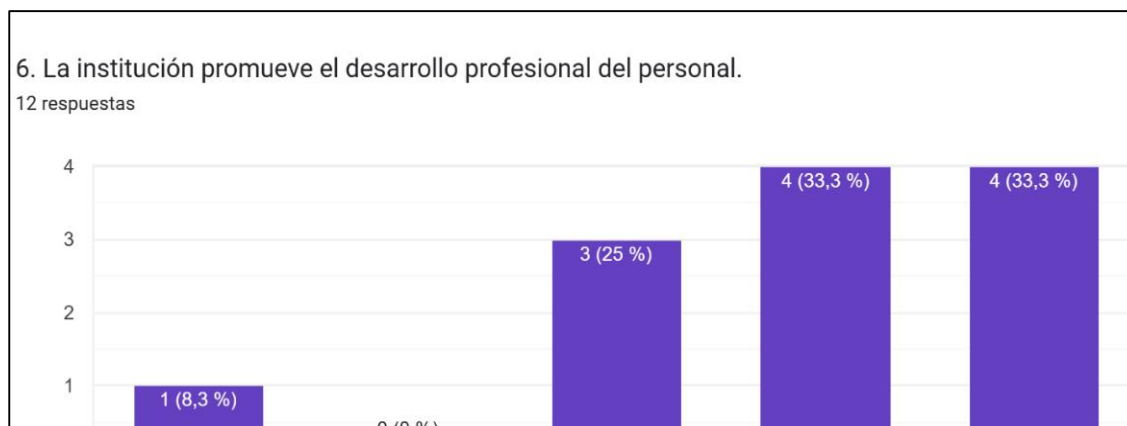
Más de la mitad de las personas encuestadas, exactamente el 58,30%, dijeron que estaban completamente de acuerdo con eso, y un poco más de la tercera parte restante, un 33,30%, expresaron su acuerdo. En total, eso significa que el 91,60% de las opiniones expresadas eran positivas sobre las capacitaciones que han seguido. La mayoría de las personas parecen bastante satisfechas, solo una persona, lo que representa el 8,30%, manifestó un total desacuerdo. Lo curioso es que no hubo respuestas que cayeran en los puntos intermedios, es decir, los niveles 2 y 3 de insatisfacción, todo fue bastante extremo.

Interpretación:

La mayoría del personal cree que las capacitaciones son realmente útiles y se adecúan a lo que necesitan para hacer su trabajo. Esto nos dice que los contenidos que se les ofrecen están bastante actualizados y son de verdadera utilidad en su día a día. Esta percepción tan positiva es un gran indicador de que las cosas se están haciendo bien en este sentido. Aunque en general las respuestas son positivas, hay una que realmente no coincide con las demás. Esto me hace pensar que hay alguien que no está muy contento, probablemente porque esperaba algo diferente o tenía necesidades específicas que no se cumplieron. Creo que vale la pena averiguar qué pasó en este caso para intentar mejorar y hacer futuras capacitaciones más efectivas.

Figura 6.

Punto 6 de la encuesta: La institución promueve el desarrollo profesional del personal



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Tabla 9.

Respuestas ante el punto 6 de la encuesta: La institución promueve el desarrollo profesional del personal

Valor	Nro. de repuestas	Porcentaje
1	1	8,3 %
2	0	0 %
3	3	25 %
4	4	33,3 %
5	4	33,3 %
Total	12	100,00 %

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Análisis:

Cuando se les pidió opinar sobre el desarrollo profesional dentro de la institución, una gran mayoría se mostró satisfecha. Prácticamente dos tercios de los encuestados obtuvieron una calificación alta, lo que indica que, en general, la institución se está haciendo bien en este aspecto. Otro 25% fue neutral, básicamente no tomó partido. Pero lo que realmente llama la atención es que el 8,3% de los encuestados se manifestó completamente en desacuerdo. Lo curioso es que nadie se ubicó en el nivel de desacuerdo leve, lo que sugiere que aquellos que no están de acuerdo con la promoción del desarrollo profesional dentro de la institución tienen una postura muy firme al respecto.

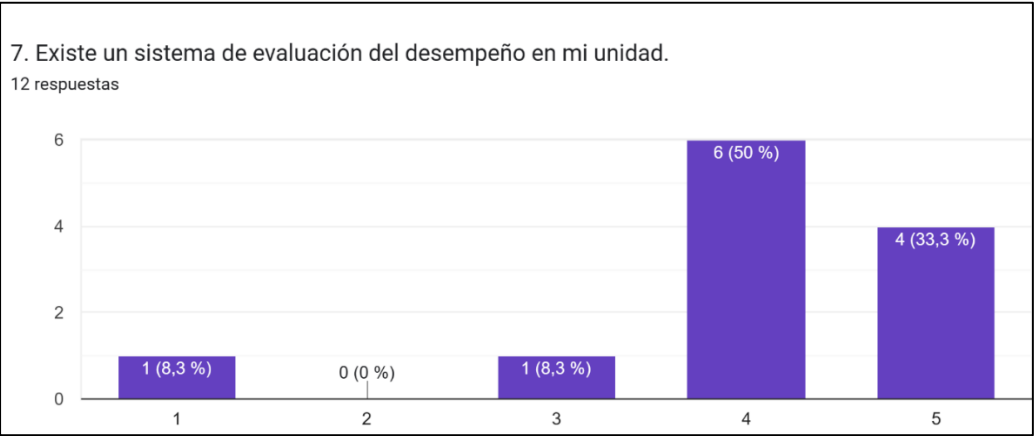
Interpretación:

Los resultados son talentosos, ya que la mayoría del personal siente que la institución apoya su crecimiento en el trabajo, lo que es un punto a favor. Sin embargo, aún hay margen de mejora. Cabe destacar que una de cada cuatro personas se siente neutrales al respecto, lo que sugiere que, aunque no tienen una opinión claramente negativa, tampoco están convencidas de que la institución realmente les brinda oportunidades para avanzar en su carrera.

Si alguien responde de manera completamente opuesta a lo que esperábamos, no hay que desestimar su opinión. Puede ser un caso aislado, pero nos ayuda a entender si hay algo que impide a algunas personas aprovechar las oportunidades de crecimiento. En situaciones así, sería intentar comunicar mejor los programas que ya tenemos en marcha. Por ejemplo, podríamos ofrecer más cursos de capacitación o hacer que los planos de carreras sean más visibles para todos. Esto ayudaría a que la gente sepa qué opciones tiene ya que podamos hacer algo al respecto.

Figura 7.

Punto 7 de la encuesta: Existe un sistema de evaluación del desempeño en mi unidad



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Tabla 10.

Respuestas ante el punto 7 de la encuesta: Existe un sistema de evaluación del desempeño en mi unidad

Valor	Nro. de repuestas	Porcentaje
1	1	8,30 %
2	0	0,00 %
3	1	8,30 %
4	6	50,00 %
5	4	33,30 %
Total	12	100,00 %

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

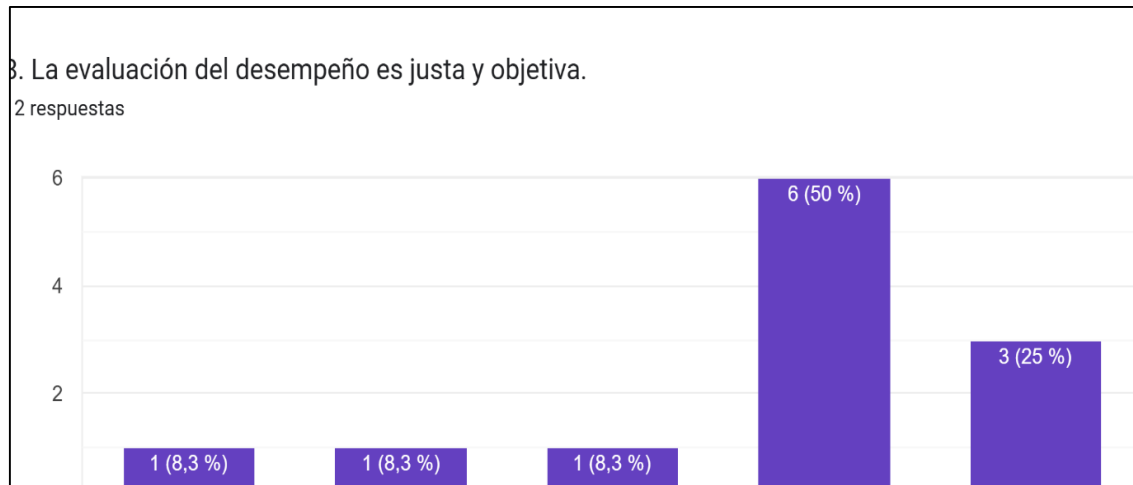
Análisis:

La mayoría de los participantes (el 83.30%) se inclina hacia una percepción positiva (valores 4 y 5) respecto a la existencia de un sistema formal de evaluación del desempeño en su unidad. Esto sugiere que el sistema está presente y es percibido como funcional o visible por la mayoría del personal.

Sin embargo, la presencia de respuestas en los extremos bajos (valores 1 y 3, con un total del 16.60%) indica que existe una minoría que percibe carencias o desconocimiento del sistema.

Figura 8.

Punto 8 de la encuesta: La evaluación del desempeño es justa y objetiva



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Tabla 11.

Respuestas ante el punto 8 de la encuesta: La evaluación del desempeño es justa y objetiva

Valor	Nro. de repuestas	Porcentaje
1	1	8,30 %
2	1	8,30 %
3	1	8,30 %
4	6	50,00 %
5	3	25,00 %
Total	12	100,00 %

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Análisis:

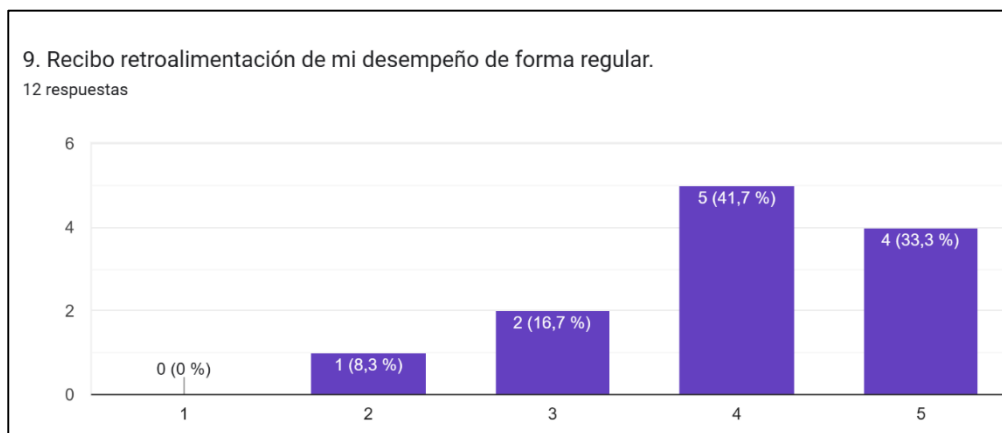
De las personas encuestadas, más de la mitad, esto es, el 54,50%, estuvo totalmente de acuerdo con la idea de que tienen un buen equilibrio entre su trabajo y su tiempo libre. Un 18,20% también mostró acuerdo, aunque no tan fuerte. En conjunto, esto significa que alrededor del 72,70% de los encuestados ven este aspecto de sus vidas de manera positiva. Por otro lado, un pequeño grupo, el 9,10%, no se decidió por ninguna opción, mientras que otro grupo similar, también del 9,10%, expresó desacuerdo directo, y otro 9,10% se mostró en total desacuerdo, sumando un porcentaje total de aproximadamente el 18,20% con percepciones negativas al respecto.

Interpretación:

La mayoría de las personas creen que su horario laboral es justo y les permite tener un buen equilibrio entre el trabajo y el descanso. Pero es interesante ver que un grupo notable, alrededor del 27,00%, tiene opiniones neutrales o negativas sobre esto. Eso indica que hay parte del equipo que podría estar teniendo problemas para encontrar un buen equilibrio, lo que hace pensar que tal vez haya que revisar algunas cargas de trabajo o condiciones laborales para asegurarnos de que todos estén bien.

Figura 9.

Punto 9 de la encuesta: Recibo retroalimentación de mi desempeño de forma regular



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Tabla 12.

Respuestas ante el punto 9 de la encuesta: Recibo retroalimentación de mi desempeño de forma regular

Valor	Nro. de repuestas	Porcentaje
1	0	0,00 %
2	1	8,30 %
3	2	16,70 %
4	5	41,70 %
5	4	33,30 %
Total	12	100,00 %

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Análisis:

Resulta interesante ver que la mayoría de los encuestados dicen recibir retroalimentación con regularidad. Alrededor del 75,00% de ellos eligen las opciones 4 y 5, lo que sugiere un patrón. Esto implica que la mayoría siente que está obteniendo una cantidad razonable de comentarios sobre su trabajo. Solo un puñado parece estar recibiendo muy poca retroalimentación. Resulta que solo un pequeño porcentaje de personas, específicamente el 8,30%, afirman recibir retroalimentación muy de vez en cuando, lo que se traduce en casi nunca. Esto nos da una idea de cuán poco se les proporciona información de retorno a la mayoría de ellos. Me parece interesante que no haya respuestas en la opción 1, lo que es un dato esperanzador. Básicamente, esto significa que ninguna de las personas encuestadas dijo que nunca recibe retroalimentación, lo que es un aspecto positivo. Alrededor de un 16,70% se encuentra en un punto medio, es decir, a veces. Eso es como decir que hay espacio para crecer en cuanto a frecuencia y consistencia en la forma en que se da la retroalimentación. Me parece que allí hay una oportunidad para hacer las cosas un poco mejor.

Interpretación:

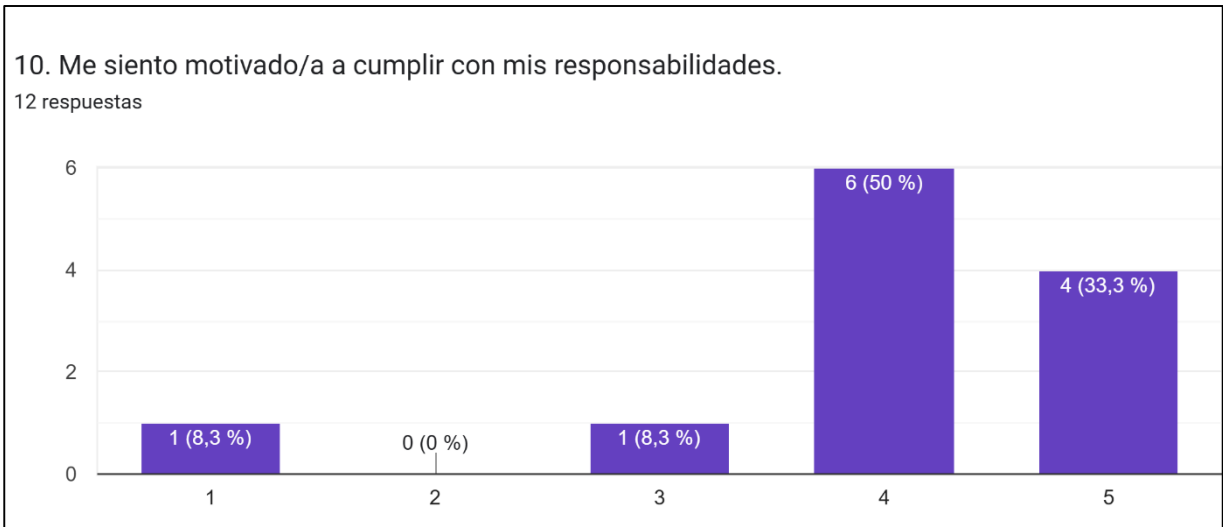
La mayoría de los trabajadores se sienten muy satisfechos con la retroalimentación que reciben sobre su trabajo. Tres cuartas partes de los encuestados dicen que obtienen comentarios con regularidad, lo que habla bien de la cultura de la empresa, orientada a mantener una buena comunicación y a seguir mejorando. Es interesante notar que, a pesar de esto, un 25,00% admite que a veces pasa mucho tiempo sin recibir ninguna retroalimentación, o que sucede solo de cuando en cuando. Esto último muestra que todavía hay espacio para mejorar la comunicación entre los líderes y sus equipos.

Los resultados son un buen recordatorio de por qué es crucial evaluar el desempeño de manera regular y formal. Esto es algo que debería ser parte de cómo las organizaciones se desarrollan y motivan a su personal. De esta manera, puedes

asegurarte de estar avanzando en la dirección correcta y reconociendo el valor de cada miembro del equipo. Es importante ser sistemático con estas evaluaciones para que todos se sientan apoyados y puedan crecer con la organización.

Figura 10.

Punto 10 de la encuesta: Me siento motivado/a para cumplir con mis responsabilidades



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Tabla 13.

Respuestas ante el punto 10 de la encuesta: Me siento motivado/a para cumplir con mis responsabilidades

Valor	Nro. de repuestas	Porcentaje
1	1	8,30 %
2	0	0,00 %
3	1	8,30 %
4	6	50,00 %
5	4	33,30 %
Total	12	100,00 %

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Análisis:

La mayoría de los encuestados parece estar realmente comprometida con su trabajo, ya que casi el 83,00% afirmó sentir esto casi siempre o siempre. Esto sugiere que, en general, tienen una visión positiva de su entorno laboral y están dispuestos a

cumplir con sus tareas, lo que indica un buen nivel de motivación y dedicación. En resumen, parecen gustarles sus puestos y estar motivados para hacer bien su trabajo.

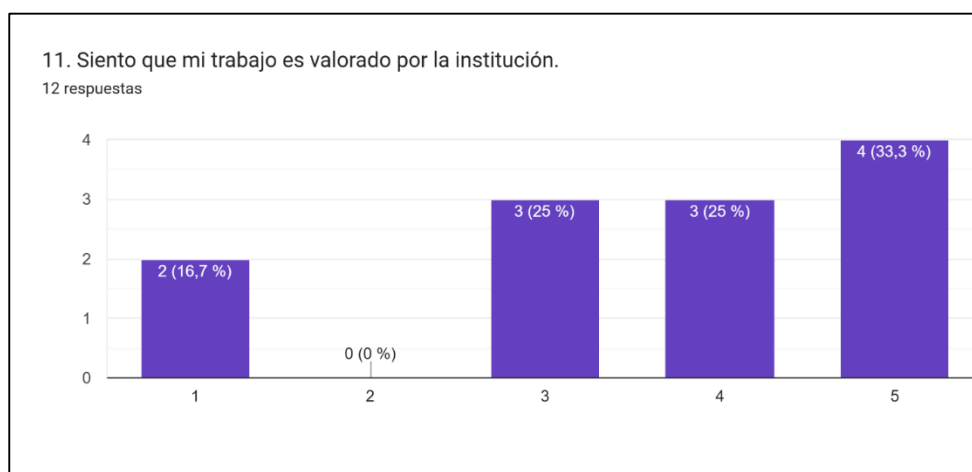
La mayor parte de la gente parece sentirse bastante inspirada, aunque hay algunas excepciones. Solo el 8,30% admite no sentir mucho entusiasmo, y otro grupo similar se siente motivado de vez en cuando. A pesar de que en general la motivación es alta, hay algunos individuos que podrían necesitar que alguien se ocupe de ellos de manera más personalizada.

Interpretación:

La mayoría del personal parece muy motivado, lo que probablemente se deba a cosas como recibir reconocimiento o un buen trato. Pero también hay algunos que no parecen tan entusiasmados, y eso podría afectar cómo trabajan o cuánto les gusta su trabajo. Para evitar problemas, sería útil intentar ayudar a esa minoría, hacer que sientan que su esfuerzo valió la pena y su trabajo es apreciado.

Figura 11.

Punto 11 de la encuesta: Siento que mi trabajo es valorado por la institución



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Tabla 14.

Respuestas ante el punto 11 de la encuesta: Siento que mi trabajo es valorado por la institución

Valor	Nro. de repuestas	Porcentaje
1	2	16,70 %
2	0	0,00 %
3	3	25,00 %
4	3	25,00 %
5	4	33,30 %
Total	12	100,00 %

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Análisis:

Aunque la mayor parte de los participantes (58,30%) percibe que su trabajo es valorado por la institución (opciones 4 y 5), también se observa un 16,70% que considera que nunca recibe ese reconocimiento. Un 25,00% adicional se encuentra en el punto medio (a veces), lo que indica cierta ambigüedad o falta de consistencia en las prácticas de reconocimiento laboral.

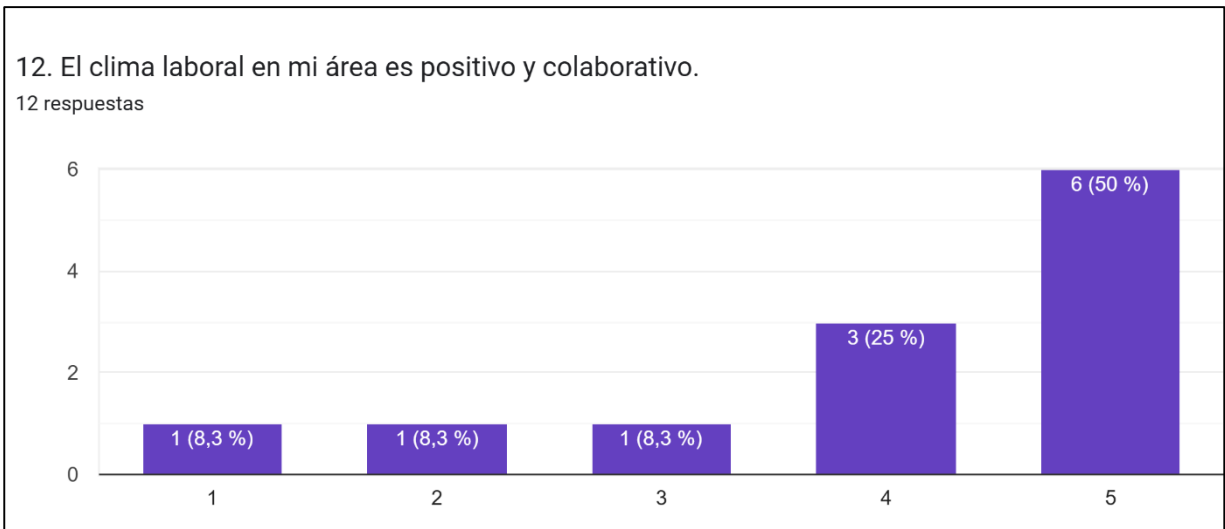
La ausencia de respuestas en la opción 2 (Casi nunca) puede interpretarse como un pequeño indicador de polarización: o bien se sienten valorados, o claramente no.

Interpretación:

La verdad es que los resultados son bastante esperanzadores en cuanto a cómo los empleados ven que su trabajo es valorado por la institución. La mayoría, casi el 58,30%, siente que sus esfuerzos son reconocidos de manera regular. Sin embargo, hay un grupo significativo, alrededor del 16,70%, que no se siente valorado en absoluto, y otro grupo, cerca del 25,00%, que solo lo siente de vez en cuando. Esto sugiere que hay un espacio para mejorar en términos de reconocimiento laboral. Podrían necesitar repensar sus estrategias para hacer que todos se sientan realmente valorados y apoyados, logrando así un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo.

Figura 12.

Punto 12 de la encuesta: El clima laboral en mi área es positivo y colaborativo



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Tabla 15.

Respuestas ante el punto 12 de la encuesta: El clima laboral en mi área es positivo y colaborativo

Valor	Nro. de repuestas	Porcentaje
1	1	8,30 %
2	1	8,30 %
3	1	8,30 %
4	3	25,00 %
5	6	50,00 %
Total	12	100,00 %

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Análisis:

Resulta interesante que tres cuartas partes de los participantes tengan una percepción muy buena del clima laboral en su área. La mayoría de ellos afirma que el ambiente es positivo y colaborativo. Esto me parece clave, porque el entorno de trabajo puede influir mucho en el bienestar y la producción de todos.

Un aspecto interesante es que alrededor de una cuarta parte de los resultados se encuentran en los niveles más bajos de percepción, es decir, en las opciones 1, 2 y 3. Esto me hace pensar que quizás haya áreas dentro de la organización donde las cosas

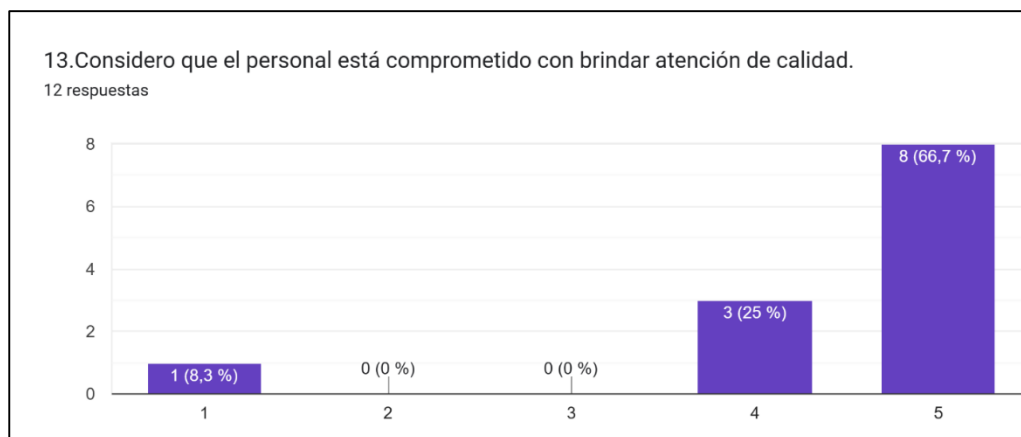
no están funcionando tan bien como deberían, donde pueden existir tensiones, problemas de comunicación o incluso fallos en la manera en que trabajan juntos. Esto podría sugerir que aún hay trabajo por hacer para mejorar la colaboración y la integración en esos niveles.

Interpretación:

En el lugar de trabajo, parece que las cosas van bastante bien. Más del 75% de las personas encuestadas dicen que su entorno es positivo y que todos trabajan bien juntos. Sin embargo, hay un buen grupo, alrededor del 25%, que no se siente tan contento con el ambiente que los rodea. Esto hace que sea importante descubrir por qué sienten así y pensar en cómo se puede hacer para que todos estén en la misma página y trabajen mejor como equipo.

Figura 13.

Punto 13 de la encuesta: Considero que el personal está comprometido con brindar atención de calidad



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Tabla 16.

Respuestas ante el punto 13 de la encuesta: Considero que el personal está comprometido con brindar atención de calidad

Valor	Nro. de repuestas	Porcentaje
1	1	8,30%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	3	25,00 %
5	8	66,70 %
Total	12	100,00 %

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Análisis:

La mayoría de la gente está muy satisfecha con cómo los empleados tratan a los clientes. De un total de 12 personas que respondieron una encuesta, 11 dijeron que recibieron un buen trato, lo cual es realmente alentador. Esto muestra que hay un gran sentido de deber y profesionalismo entre los que trabajan allí. La cantidad de personas contentas con la atención que recibieron es impresionante, lo que indica una actitud muy positiva hacia el cliente.

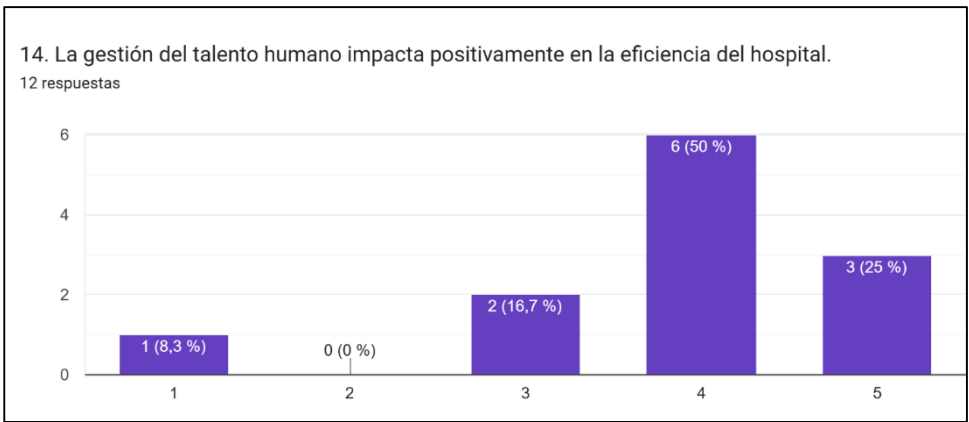
Si alguien responde con un nunca, podría significar que hay algo en particular que no les gustó o que ven las cosas de manera diferente en algún área específica. Eso podría ser interesante de explorar en conversaciones más detalladas, como las entrevistas, para entender mejor su punto de vista.

Interpretación:

Estos hallazgos sugieren que cuando el personal está muy involucrado, la calidad del servicio de la institución tiene más probabilidades de mejorar. Esto me lleva a pensar que el ambiente en la organización juega un papel importante en fomentar una cultura donde la calidad es lo principal. Probablemente, mantener las estrategias que motiven y reconozcan a los empleados sea clave para conservar, o incluso mejorar, este alto nivel de dedicación del personal.

Figura 14.

Punto 14 de la encuesta: La gestión del talento humano impacta positivamente en la eficiencia del hospital



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Tabla 17.

Respuestas ante el punto 14 de la encuesta: La gestión del talento humano impacta positivamente en la eficiencia del hospital

Valor	Nro. de repuestas	Porcentaje
1	1	8,30 %
2	0	0,00 %
3	2	16,70 %
4	6	50,00 %
5	3	25,00 %
Total	12	100,00 %

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Análisis:

La mayoría de las personas a las que se les preguntó creen que la buena gestión del personal puede hacer que el hospital funcione mejor. De hecho, más del 75% estaba de acuerdo con esto - nueve de cada doce personas dijeron que sí, hay un impacto positivo. Solo una persona realmente se opuso a esta idea, mientras que las demás parecieron tener una perspectiva más moderada o a favor en algún grado.

Si miras el gráfico, verás que la línea sube rápidamente hasta llegar a su punto más alto, que es el 4. Incluso en el 5, la puntuación sigue siendo bastante alta, lo que indica que, en general, las respuestas tienden a ser positivas.

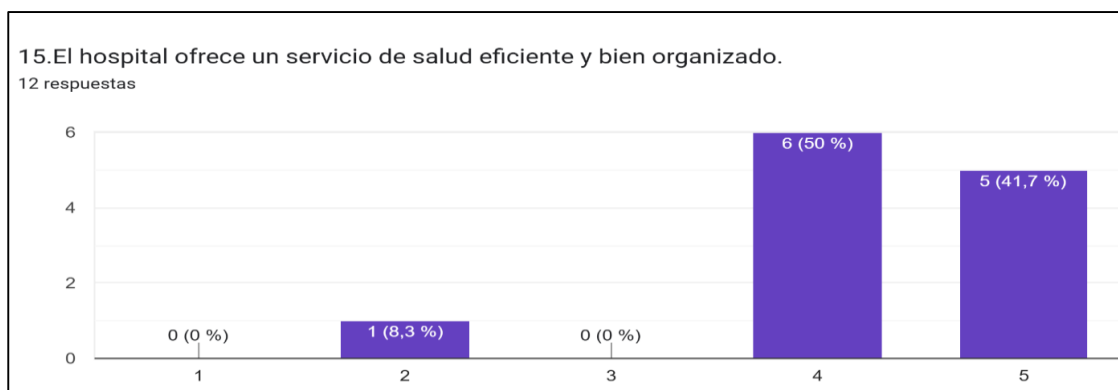
Interpretación:

En general, se reconoce que tener un buen manejo del personal es crucial para que un hospital funcione de manera eficiente. Esto muestra que se entiende la importancia de la gestión de personal en la planificación y el desarrollo del trabajo. El área de Recursos Humanos juega un papel clave en la elaboración de estrategias que ayuden a mejorar el desempeño laboral del personal, lo que a su vez beneficiará al hospital en general. En última instancia, este enfoque ayuda a sacar el máximo provecho del trabajo que realizan las personas en el hospital.

La mayoría de los encuestados, un 75%, están de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que generalmente los procesos para seleccionar, capacitar, motivar y evaluar al personal están funcionando bastante bien, o al menos así lo perciben los mismos miembros del equipo. Aunque principalmente las opiniones son positivas, también hay una respuesta negativa, lo que significa que hay una situación concreta o un caso específico en el que las cosas no se ven tan bien. Esto sugiere que sería útil revisar esos casos de más cerca.

Figura 15.

Punto 15 de la encuesta: El hospital ofrece un servicio de salud eficiente y bien organizado



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Tabla 18.

Respuestas ante el punto 15 de la encuesta: El hospital ofrece un servicio de salud eficiente y bien organizado

Valor	Nro. de repuestas	Porcentaje
1	0	0,00 %
2	1	8,30 %
3	0	0,00 %
4	6	50,00 %
5	5	41,70 %
Total	12	100,00 %

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Análisis:

La gente tiene una visión muy positiva del servicio de salud del hospital. Casi todos los encuestados, el 91,70%, creen que el hospital funciona bien y ofrece un servicio organizado. De fait, 11 de cada 12 personas dicen que el hospital siempre o casi siempre es eficiente, lo cual es un resultado realmente muy bueno. En general, parece que la mayoría de la gente está satisfecha con el servicio que reciben allí.

Interpretación:

En realidad, la gente ve los hospitales como lugares donde se recibe un trato excelente y organizado. Lo que más me gusta es que esto se puede medir, y de alguna manera, muestra cómo es la atención que recibes, cómo están estructurados los procedimientos y si pueden responder pronto a lo que necesitas.

Resulta interesante que ninguna de las personas encuestadas eligiera las opciones 1 o 3. Esto sugiere que, en general, la gente tiene fe en cómo funciona el hospital. Sin embargo, una respuesta llamó mi atención: un encuestado seleccionó la opción 2, dejando claro que todavía hay cosas que se pueden mejorar, específicamente en ciertas áreas del servicio o en la forma en que algunos pacientes fueron atendidos.

El diagrama de Gantt elaborado para la presente propuesta constituye una herramienta fundamental de planificación, ya que permite visualizar de manera ordenada y secuencial las actividades contempladas en el proyecto de gestión del talento humano en el Hospital Básico Houston Memorial Clinic S.A.

3.6.2. Resultado de entrevista a pacientes

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista sobre percepción de la atención hospitalaria realizado a pacientes del del Hospital Houston Memorial Clinic:

Figura 16.
Entrevista sobre percepción de la atención hospitalaria

ENTREVISTA SOBRE PERCEPCIÓN DE LA ATENCIÓN HOSPITALARIA						
APLICACIÓN: PACIENTES ATENDIDOS EN EL HOSPITAL BÁSICO HOUSTON MEMORIAL CLINIC S.A.						
		¿Cómo describiría la atención que recibió por parte del personal médico?	¿Hubo algún momento en el que sintió desorganización durante su visita? ¿Cuál?	¿Cómo calificaría la limpieza y el ambiente del hospital? ¿Tiene alguna sugerencia?	¿Cree que el personal del hospital está bien capacitado? ¿Por qué?	¿Le explicaron claramente su diagnóstico o tratamiento?
	PACIENTE 1	La atención fue cordial y respetuosa, el médico mostró interés en mi caso.	No, todo estuvo bastante organizado durante mi consulta.	El hospital se ve limpio y ordenado, tal vez podrían poner más señalización.	Sí, el personal respondió con seguridad y conocimiento.	Sí, me explicaron con claridad el tratamiento que debía seguir.
	PACIENTE 2	Me sentí bien atendido, el personal fue amable en todo momento.	Solo hubo un pequeño retraso al ingreso, pero fue comprensible.	El ambiente es tranquilo y las áreas comunes están bien cuidadas.	Considero que sí, ya que resolvieron mis dudas de manera efectiva.	Sí, incluso me dieron indicaciones por escrito.
	PACIENTE 3	Buena atención, el doctor fue puntual y atento.	No noté ninguna desorganización significativa.	Todo estaba limpio, aunque podrían mejorar los baños.	Sí, parecían saber muy bien lo que hacían.	Sí, el personal explicó cada paso del procedimiento.
	PACIENTE 4	Excelente trato, muy humana la atención médica.	Todo fue claro y ordenado desde que ingresé.	Buen ambiente, con iluminación adecuada y limpieza constante.	Sí, respondieron todas mis inquietudes sin problemas.	Entendí perfectamente lo que debía hacer después de la consulta.
	PACIENTE 5	La atención fue rápida y profesional.	Solo un pequeño retraso al inicio, pero luego todo fluyó.	El hospital está bien presentado, podrían agregar más asientos en sala de espera.	Sí, por la manera en que abordaron mi caso.	Sí, explicaron el diagnóstico de manera sencilla.

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Descripción general del concepto

Este modelo de gestión del talento humano se basa en lo que encontramos al analizar realmente cómo funcionaba la institución. Resultó que había un gran desorden en cuanto a los turnos, la evaluación del desempeño era bastante deficiente y, sobre todo, el personal no recibía la capacitación necesaria. Todo esto nos mostró que era hora de hacer algunos cambios importantes.

Mi propuesta se centra en un enfoque que prioriza el desarrollo de habilidades y el crecimiento personal de manera integral. Esto significa que implementamos procesos de selección bien pensados, ofrecemos aprendizaje constante, evaluamos el desempeño de manera justa y tratamos de mantener motivados y felices a nuestros integrantes. Básicamente, queremos asegurarnos de que cada persona tenga lo que necesita para mejorar y sentirse bien en su papel. Nos enfocamos en construir un ambiente que promueva tanto el desarrollo profesional como el bienestar general. La formación es algo continuo para nosotros y nos importa mucho cómo le va a cada uno.

Este modelo pretende hacer que las habilidades del personal se ajusten a lo que el hospital quiere lograr. De esta forma, se crea un ambiente de trabajo donde todos pueden hacer su trabajo de manera más eficiente, sintiéndose motivados y con el objetivo de brindar atención médica de alta calidad. Así, se intenta aprovechar al máximo el potencial de cada persona para beneficiar al hospital y a los pacientes.

La forma en que lo han hecho es bastante práctica, utilizando varias herramientas técnicas clave. Por un lado, tienen manuales que detallan que se espera de cada empleado en términos de competencias, lo que me parece una buena base para empezar. Luego, para evaluar el progreso, emplean indicadores de desempeño, que son esencialmente estadísticas y mediciones concretas. Además, han desarrollado planes

de carrera para guiar el crecimiento de sus empleados, lo que es una forma excelente de fomentar la lealtad y la mejora continua. Y por último, no falta un conjunto de protocolos de evaluación interna para asegurarse de que todo funcione como debería.

4.2. Propuesta

4.2.1. Título de la propuesta

Modelo Integral de Gestión del Talento Humano para Optimizar la Eficiencia Operativa y la Calidad del Servicio en el Hospital Básico Houston Memorial Clinic S.A.

4.2.2. Objetivo de la propuesta

Necesitamos mejorar la forma en que gestionamos a nuestro personal en el Hospital Básico Houston Memorial Clinic S.A. Lo ideal sería tener un sistema completo que nos ayude a planificar, seleccionar, capacitar, motivar y evaluar a nuestro equipo. Eso nos permitiría hacer las cosas de manera más eficiente y asegurarnos de que los pacientes reciban la mejor atención médica posible. El objetivo principal es implementar un método integral para manejar el talento humano, con el fin de mejorar significativamente nuestras operaciones diarias. Al hacerlo, podemos garantizar que nuestro hospital brinde servicios de salud de alta calidad y que nuestro equipo esté motivado y bien capacitado para enfrentar los desafíos del sector salud.

4.2.3. Justificación de la propuesta

La idea original vino de todo lo que descubrimos al mirar cómo funcionaba nuestra institución. Resultó que había problemas serios en cómo manejábamos a nuestra gente. Los turnos eran un desorden, nuestros programas para enseñar nuevas habilidades eran débiles y la forma en que evaluábamos el desempeño de la gente no era muy organizada.

Estas debilidades tienen un impacto notable en la forma en que un hospital funciona y en la calidad de servicio que ofrece a sus pacientes. Si se pone en práctica un modelo de gestión que se adapte bien al entorno del hospital, podría profesionalizar la forma en que se administra el personal y mejorar el ambiente laboral, lo que a su vez asegura que los pacientes reciban una atención médica integral, con corazón y de alta calidad, siempre disponible cuando la necesiten.

Esta propuesta también se alinea con las reglas del Ministerio de Salud Pública y con cómo otros países están manejando ahora la salud. Eso significa que tiene buena oportunidad de tener un efecto positivo no solo ahora, sino también en los próximos años.

4.2.4. Costos de la propuesta

Tabla 19.

Costos de la propuesta

Actividad	Costo estimado (USD)
Diagnóstico institucional inicial	100.00
Diseño y diagramación del modelo de gestión	150.00
Desarrollo de manuales de procedimientos	100.00
Programas de capacitación (módulos semestrales)	300.00
Implementación del sistema de evaluación del desempeño	150.00
Actividades de bienestar y motivación laboral	150.00
Campaña de comunicación interna y cultura organizacional	50.00
Supervisión y evaluación del impacto	50.00
Total estimado	1.000,00

Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

4.2.5. Relación costo-beneficio

La inversión propuesta representa un beneficio considerable en relación al impacto esperado.

- Reducción del ausentismo y rotación del personal.
- Optimización del desempeño del personal mediante evaluaciones objetivas.

- Mejora del clima organizacional y aumento de la motivación.
- Incremento en la satisfacción del paciente y percepción positiva de la atención médica.

Estos beneficios son realmente valiosos, aunque no siempre se pueden medir de manera exacta. Piensa en todo el dinero que se ahorra al evitar gastos innecesarios, errores médicos costosos y quejas de pacientes. Todo esto hace que nuestra propuesta sea una gran inversión a largo plazo, ya que realmente paga dividendos en el tiempo.

4.2.6. Beneficiarios

Beneficiarios directos:

- Personal médico y administrativo del Hospital Básico Houston Memorial Clinic S.A.
- Jefatura de Talento Humano del hospital.
- Dirección general del hospital, al contar con un sistema de gestión más eficaz.

Beneficiarios indirectos:

Cuando los pacientes y usuarios del hospital reciben la atención médica que necesitan de manera eficiente, oportuna y con calidad, se sienten realmente atendidos. En última instancia, esto se resume en ofrecer atención médica que llegue en el momento adecuado y que sea de verdad efectiva. La gente cercana a los pacientes probablemente note una gran diferencia en cómo se les trata, en el ambiente general y en la forma en que la institución se comunica con ellos.

Esto se traducirá en una sensación de bienestar y tranquilidad al saber que sus seres queridos están siendo atendidos con profesionalismo y calidez. La comunidad de Urdesa y los barrios cercanos seguro que se beneficiarán bastante de contar con una

institución de salud que funciona de manera efectiva y que realmente se preocupa por la gente del área. Esto supone un gran cambio positivo para todos los que viven allí.

4.2.7. Programa de Capacitación

La idea es mejorar la forma en que se maneja el personal en el Hospital Básico Houston Memorial Clinic S.A. El objetivo es tener un sistema que funcione bien para planificar, seleccionar, capacitar, motivar y evaluar al personal. De esta manera, se busca que el hospital sea más eficiente y que la atención médica sea mejor. Esto significaría que los pacientes recibirían un servicio de mayor calidad y los empleados estarían más satisfechos y preparados para hacer su trabajo. La implementación de este modelo integral sería un gran paso para lograr eso.

La ejecución se desarrollará en cinco fases:

1. Diagnóstico inicial de procesos y necesidades.
2. Diseño de procesos y elaboración de manuales de competencias.
3. Capacitación continua del personal.
4. Implementación de un sistema de evaluación de desempeño y estrategias de bienestar.
5. Indicadores clave: reducción de ausentismo y rotación, aumento de satisfacción laboral y de pacientes, mejora en la distribución de turnos y disminución de quejas por tiempos de espera.

4.2.8. Análisis FODA

Fortalezas:

- Compromiso del personal con la atención humanizada
- Capacitación continua en atención centrada en el paciente.
- Protocolos de calidad y seguridad.
- Equipos multidisciplinarios.

Oportunidades:

- Tendencia global hacia modelos de atención centrados en la persona
- Tecnología al servicio del cuidado humanizado
- Alianzas con instituciones educativas y científicas
- Creciente valoración social del trato digno y empático

Debilidades:

- Sobrecarga laboral y agotamiento del personal capacitado.
- Falta de estrategias efectivas de reconocimiento al talento humano.
- Deficiencias en la comunicación interna.
- Capacitación técnica que a veces deja de lado la formación humana.

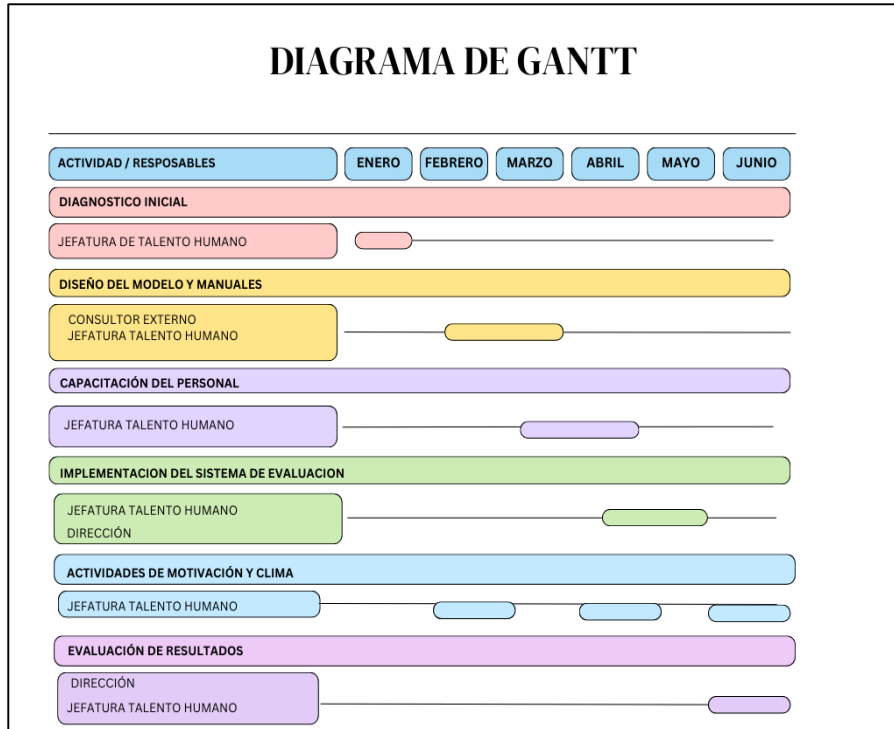
Amenazas:

- Competencia con otros centros de salud por personal calificado.
- Presupuesto limitado para inversiones.
- Riesgos laborales.

4.2.9. Diagrama de Gantt

Figura 17.

Diagrama de Gantt



Elaborado: Navarro y Suárez (2025)

Análisis del Diagrama de Gantt:

El diagrama de Gantt elaborado para la presente propuesta constituye una herramienta fundamental de planificación, ya que permite visualizar de manera ordenada y secuencial las actividades contempladas en el proyecto de gestión del talento humano en el Hospital Básico Houston Memorial Clinic S.A.

En primer lugar, se establecen las fases iniciales de diagnóstico, las cuales son indispensables para identificar las debilidades actuales en la gestión del talento humano, tales como la falta de capacitación continua, la escasa planificación de turnos y la ausencia de sistemas formales de evaluación del desempeño. Esta etapa sienta las

bases para el diseño posterior de la propuesta, garantizando que las acciones respondan a necesidades reales.

Posteriormente, se contempla la fase de diseño del modelo de gestión, la cual incluye la definición de perfiles por competencias, la elaboración de un plan de capacitación y la propuesta de mecanismos de evaluación. Esta fase se ubica en la parte central del cronograma, pues representa el núcleo del proyecto y requiere un tiempo suficiente para su construcción participativa y validación.

La implementación de la propuesta se planifica de manera gradual, lo que permite introducir los cambios sin interrumpir los procesos asistenciales. En paralelo, se desarrolla la capacitación del personal, que es considerada una actividad transversal, ya que facilita la adaptación del talento humano a los nuevos procedimientos y refuerza el compromiso institucional.

Finalmente, el cronograma incorpora una fase de seguimiento y evaluación, la cual tiene como propósito medir la efectividad del modelo aplicado. A través de indicadores de gestión, como la satisfacción laboral, el índice de rotación y la calidad percibida en el servicio, se podrá determinar el impacto del proyecto y aplicar mejoras continuas.

En síntesis, el diagrama de Gantt demuestra que la propuesta es viable en términos de tiempo y recursos, al distribuir las actividades en un orden lógico y realista. La secuencialidad de las fases, el solapamiento estratégico de algunas tareas y la inclusión de procesos de retroalimentación aseguran un control adecuado de la gestión, lo que permitirá alcanzar los objetivos planteados con eficiencia y eficacia.

4.2.10. Fortalezas del cronograma

- Orden lógico y secuencial: las fases (diagnóstico, diseño, implementación, capacitación, evaluación) están bien estructuradas y facilitan el cumplimiento de objetivos.
- Viabilidad temporal: la distribución en meses es realista, evitando la sobrecarga de actividades en periodos cortos.
- Capacitación transversal: se contempla en paralelo a la implementación, lo que facilita la adaptación del personal.
- Fase de retroalimentación y evaluación: permite verificar los resultados y aplicar correcciones oportunas.
- Flexibilidad del plan: el cronograma puede ajustarse a cambios en el entorno hospitalario sin alterar su esencia.

4.2.11. Riesgos potenciales del cronograma

- Resistencia al cambio: algunos colaboradores podrían mostrar poca disposición a adoptar nuevas prácticas, retrasando actividades.
- Limitaciones presupuestarias: si no se asignan recursos suficientes, podría afectarse la fase de capacitación e implementación.
- Sobrecarga laboral: en momentos de alta demanda hospitalaria, el personal podría no disponer del tiempo requerido para los talleres de formación.
- Dependencia de la dirección institucional: el éxito del cronograma depende del respaldo continuo de la gerencia y de los líderes de área.

- Factores externos imprevistos: emergencias sanitarias, cambios en la normativa o rotación inesperada de personal podrían modificar los tiempos previstos.

CONCLUSIONES

- La forma en que los hospitales manejan a su personal tiene un efecto muy grande en cómo funcionan día a día. Si se planifica, selecciona, entrena y evalúa bien a quien trabaja allí, se pueden mejorar muchos procesos y, lo más importante, dar una mejor atención a los pacientes. De hecho, esto se vio claramente cuando se hizo un análisis en una institución similar, donde se lograron avances significativos gracias a una buena gestión del personal.
- En muchos lugares, la forma en que se distribuyen los turnos de trabajo es un caos. Esto hace que algunos empleados tengan que aguantar una carga de trabajo excesiva, lo cual puede generar agotamiento y aumentar el riesgo de cometer errores. Al final, tanto la eficiencia en el trabajo como la calidad del servicio que brindan sufren las consecuencias. Esta situación no solo es injusta para los empleados, sino que también perjudica al propio negocio.
- Gran parte del personal está bastante contento con la formación que han recibido, pero hay algunas áreas donde no parecen muy satisfechos. Es verdad que esto puede causar problemas si no se resuelve de una manera decente.
- El ambiente en un hospital es bastante positivo y colaborativo, lo cual es ideal para que la gente esté motivada y realmente comprometida con su trabajo. Aun así, hay algunas cosas que podrían mejorar, como fortalecer más la unidad y reducir las tensiones internas que a veces surgen. En general, es un lugar donde la mayoría de las personas se llevan bien y trabajan juntas para lograr sus objetivos.
- Crear un sistema completo para gestionar el talento humano es algo que tiene mucho sentido. En realidad, resuelve problemas actuales y ayuda a mejorar de manera consistente la forma en que planeamos, desarrollamos y motivamos a nuestro personal. Esto no solo beneficia a los trabajadores, sino también a los pacientes. Al fin y al cabo, todos salen ganando con un enfoque más integral.

- En esta investigación, nos dimos cuenta de que es importante entender cómo se relacionan tres cosas: cómo se gestiona el personal, cómo se manejan las operaciones y la calidad del cuidado de los pacientes en el Hospital Básico Houston Memorial Clinic S.A. Queríamos ver si había errores o aspectos en los que se pudiera mejorar. Así que examinamos todo y descubrimos no solo las partes en las que el hospital necesitaba mejorar, sino también lo que ya estaba funcionando bien y lo que podría hacer para ser aún mejor.

RECOMENDACIONES

- Gestionar con el departamento de talento humano la manera en que se planifica, selecciona y entrena a los colaboradores, a través de encuestas de satisfacción del cliente enfocadas a evaluar a todos los colaboradores de turnos diferentes, a fin de recabar información de posibles problemas como por ejemplo: la organización de turnos de los empleados, la evaluación de su trabajo y la capacidad de querer de aprender cosas nuevas mientras están en el trabajo.
- Diseñar un sistema claro para organizar los turnos de trabajo de manera que sea justo para todos, a fin de que la carga de trabajo sea distribuida de tal forma que el personal no se sienta abrumado. Así mismo, es crucial que haya momentos para descansar y tomar pausas adecuadas. Así, se puede evitar que la gente se queme de trabajar demasiado y pierda la motivación. Un buen sistema de planificación de turnos debe contemplar todo esto para mantener al equipo enfocado y contento.
- Preparar programas de capacitación y desarrollo profesional diseñados a las necesidades reales de los empleados, de tal forma cuenten con conocimientos actualizados con respecto a las últimas regulaciones y avances tecnológicos en el campo de la salud. Esto puede implicar ajustar lo que se enseña de manera periódica para asegurarse de que todo el personal tenga acceso a la información más reciente y relevante, permitiéndoles ofrecer la mejor atención posible.
- Mejorar el ambiente en el trabajo, fomentando el trabajo en equipo, reconocer el esfuerzo de cada uno y hacer del bienestar algo prioritario, cuidando que, sobresalga la honestidad en las actividades que se realicen y no cubrir aquellas áreas y colaboradores donde las cosas no están funcionando tan bien. Es ahí donde necesitamos prestar atención y trabajar para cambiar esas percepciones negativas y reducir tensiones.

- Diseñar un modelo que se base en las competencias de cada persona y que esté en línea con los objetivos generales del centro médico, este enfoque puede ser justo lo que se necesita para abordar los problemas que se han encontrado.

Al implementar este modelo, se esperaría que la carga de trabajo se distribuya de manera más eficiente, que los profesionales tengan más oportunidades para crecer en sus carreras y que, al final, la calidad del servicio que se ofrece a los pacientes sea lo mejor posible. Algunas de las ventajas de este enfoque incluyen que las personas están haciendo lo que saben hacer mejor, lo que puede motivarlas más a dar lo mejor de sí.

Además, si todo el equipo está trabajando hacia los mismos objetivos, es más probable que el hospital funcione sin problemas y que se alcancen los resultados deseados. En resumen, un modelo de gestión del talento humano más completo y mejor planeado podría ser la clave para resolver los desafíos que enfrenta el hospital y asegurar que todo funcione de la mejor manera.

- Implementar planes de comunicación interna que de verdad motiven a las personas a participar, a que se sientan valoradas y comprometidas con lo que estamos tratando de alcanzar como institución. El reconocimiento es fundamental, así que es importante encontrar formas en que podamos darle a cada uno el crédito que merece. Con esto, no solo estamos mejorando la moral, sino que también estamos trabajando unidos hacia un objetivo común, lo que al final beneficia a todos.

Al llevar a cabo este modelo de manera continuada y prestar atención a los indicadores clave de desempeño, esperamos lograr algo más que solo mejorar la eficiencia diaria y la calidad de los servicios que ofrecemos. Esto también podría aumentar significativamente la satisfacción entre el personal y la lealtad de nuestros pacientes. De esta manera, nuestro hospital, el Hospital Básico Houston Memorial Clinic S.A., podría convertirse en un verdadero punto de referencia en cuanto a gestión de personal en el ámbito de la salud.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACESS). (2023, November). Resolución No. ACESS-ACESS-2023-0029: Modelo de Gestión de la Calidad de la Atención. <https://www.acesse.gob.ec/wp-content/uploads/2023/11/Resolucion-No.-ACESS-ACESS-2023-0029.pdf>
- Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACESS). (2024, September 4). Resolución No. ACESS-ACESS-2024-0049-R. <https://www.acesse.gob.ec/wp-content/uploads/2024/09/ACESS-ACESS-2024-0049-R.pdf>
- Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACESS). (2024, December 30). Norma técnica para la emisión de la certificación de servicios de salud inclusivos (Resolución ACESS-ACESS-2024-0071-R). <https://www.acesse.gob.ec/wp-content/uploads/2025/01/ACESS-ACESS-2024-0071-R-Norma-tecnica-para-la-emision-de-la-certificacion-de-servicios-inclusivos.pdf>
- Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACESS). (2024, December). Borrador de Norma de Habilitación de Establecimientos de Salud. <https://www.acesse.gob.ec/wp-content/uploads/2024/12/Anexo1.-Borrador-de-Norma-Habilitacion-de-Establecimientos-de-Salud.pdf>
- Alles, M. A. (2013). Dirección estratégica de recursos humanos. Granica.
- Berwick, D. M., Nolan, T. W., & Whittington, J. (2008). The Triple Aim: Care, health, and cost. Health Affairs, 27(3), 759–769. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.27.3.759>
- Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano (10.^a ed.). McGraw-Hill.

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). Designing and conducting mixed methods research. SAGE Publications.
- Donabedian, A. (2005). Evaluating the quality of medical care. The Milbank Quarterly, 83(4), 691–729. (Trabajo original publicado en 1966). <https://www.milbank.org/quarterly/articles/evaluating-the-quality-of-medical-care/>
- Férez-Vergara, J. L., & Pacheco, L. (2024). Productividad y rendimiento: efecto de la inteligencia artificial en la economía. Yachana Revista Científica, 13(1). <https://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/927/778>
- Franco, O. (2014). La atención por el talento humano y la calidad del servicio. Yachana Revista Científica, 3(2). <https://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/25/20>
- García-Ortiz, J. M., & Rodríguez, L. (2024). Fortalecimiento de la calidad del servicio de salud a través de un modelo de gestión. Revista de Gestión y Salud, 6(1). <https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2610-80382024000100016>
- Guadalupe, L. A. S. (2019). Gestión por competencias en industria farmacéutica: herramienta para el talento humano. Yachana Revista Científica, 8(2). <https://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/605/348>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
- Matute-Calle, B. P., & Cordero, P. (2021). Gestión por procesos en hospitales ecuatorianos y calidad de atención. Revista Universidad y Sociedad, 13(3), 317–325. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967008/576868967008.pdf>

- Minaya-Serna, A. E., & Dávila, R. (2024). Gestión del talento humano y satisfacción laboral en el sector salud. *Revista de Ciencias de la Salud*, 6(3). <https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2542-30882024000300130>
- Ministerio de Salud de la Nación (Argentina). (2023). Gestión y planificación del talento humano en salud 2020–2023. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023-12-gestion_y_planificacion_de_talento_humano_en_salud_2020_2023.pdf
- Montiel Salazar, S. A. (2016). El clima laboral y su incidencia en la unidad de administración de talento humano de la Coordinación Zonal 5 Salud (Tesis de grado). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. <https://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1499>
- Mora Medina, A. A. (2024). Gestión de la calidad de la atención en salud y relación médico–paciente. *Revista de Calidad en Salud*, 1(1). <https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-01502024000100048>
- Morales Mijahuanca, M. E., & Rojas, J. (2025). Primer nivel de atención y organización del personal: Implicaciones para la calidad. *Telos*, 27(1), 293–314. <https://ve.scielo.org/pdf/telos/v27n1/2343-5763-telos-27-01-293.pdf>
- Organización Panamericana de la Salud. (2025). Education of human resources for health. <https://www.paho.org/en/topics/education-human-resources-health>
- Organización Panamericana de la Salud. (2025). Evidence and information in human resources for health (HRH). <https://www.paho.org/en/topics/evidence-and-information-human-resources-health>

- Pan American Health Organization. (2025, January). Policy on the Health Workforce 2030. <https://www.paho.org/sites/default/files/2025-01/politica-ingles-2030-english-final.pdf>
- Pan American Health Organization. (2025, March 11). Human resources for health: Documents and guidelines. <https://www.paho.org/en/documents/topics/human-resources-health>
- Pan American Health Organization. (n.d.). Human resources for health. <https://www.paho.org/en/topics/human-resources-health>
- Ramírez, C. A. B. (2020). Competencias gerenciales: visión desde la gerencia del talento humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 444–462. <https://www.redalyc.org/journal/280/28064146008/html/>
- Tapia Ugaz, D. E. (2025). Factores del talento humano y satisfacción del usuario en instituciones de salud. *Revista Venezolana de Enfermería*. <https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-48212025000500399>
- Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. (2020). Plan de diseño organizacional para la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Dirección Distrital 09D06 Tarqui 2 Salud (Tesis). <https://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4034>
- Valdiviezo, M. T. F., & Rivadeneira, C. (2025). Herramientas de mejora para procesos logísticos hospitalarios y su impacto en la eficiencia y calidad. *Universidad y Sociedad*, 12(5). <https://www.redalyc.org/journal/5646/564679989008.pdf>
- Vargas, M. (2019). Gestión administrativa y selección de talento humano en hospitales del MSP (Tesis). Universidad Laica Vicente Rocafuerte. <https://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/6122>

World Health Organization. (2022, April 10). Working for Health 2022–2030 Action Plan. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240063341>

World Health Organization. (2022, June 2). Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030 – progress update. <https://www.who.int/news/item/02-06-2022-global-strategy-on-human-resources-for-health--workforce-2030>

ANEXOS

Anexo 1

Instrumentos de recolección de datos

Encuesta al personal de Medihouston

Los turnos laborales están bien planificados y distribuidos.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

La carga laboral en mi área es equitativa entre todos los compañeros.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Mi horario laboral me permite un adecuado equilibrio entre trabajo y descanso

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

He recibido capacitación adecuada para realizar mis funciones.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Las capacitaciones que recibo están actualizadas y aplicables a mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

La institución promueve el desarrollo profesional del personal.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Existe un sistema de evaluación del desempeño en mi unidad.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

La evaluación del desempeño es justa y objetiva.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo

- Totalmente de acuerdo

Recibo retroalimentación de mi desempeño de forma regular.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Me siento motivado/a cumplir con mis responsabilidades.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Siento que mi trabajo es valorado por la institución.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

El clima laboral en mi área es positivo y colaborativo

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Considero que el personal está comprometido con brindar atención de calidad.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

La gestión del talento humano impacta positivamente en la eficiencia del hospital.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

El hospital ofrece un servicio de salud eficiente y bien organizado.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Tipo de instrumento: Cualitativo – Preguntas abiertas

Aplicación: Pacientes atendidos en el Hospital Básico Houston Memorial Clinic S.A.

Lo que queremos saber principalmente es cómo los pacientes sienten que fue su experiencia en cuanto a la calidad del servicio que recibieron. También nos interesa saber si creen que el personal fue profesional y si la organización de la institución funcionó bien durante su atención médica. Básicamente, deseamos tener una idea de si todo salió como esperaban y si se sintieron bien atendidos por el personal. Esto nos ayudará a entender un poco mejor lo que funciona y lo que no en el servicio que ofrecemos.

A continuación, vamos a hacer algunas preguntas para conocer mejor tu experiencia en el hospital. Queremos que nos cuentes de forma honesta y sin preocuparte por dar respuestas correctas o incorrectas. Lo que queremos es saber realmente qué pensaste y sentiste. Por favor, contesta con total sinceridad, tal como te vengan los pensamientos. No hay nada que debas temer o que te hace falta investigar antes de responder. Simplemente queremos escuchar tu voz y entender cómo podemos mejorar las cosas para ti y para los demás.

Preguntas:

¿Cómo describiría la atención que recibió por parte del personal médico?

¿Hubo algún momento en el que sintió desorganización durante su visita? ¿Cuál?

¿Cómo calificaría la limpieza y el ambiente del hospital? ¿Tiene alguna sugerencia?

¿Cree que el personal del hospital está bien capacitado? ¿Por qué?

¿Le explicaron claramente su diagnóstico o tratamiento?

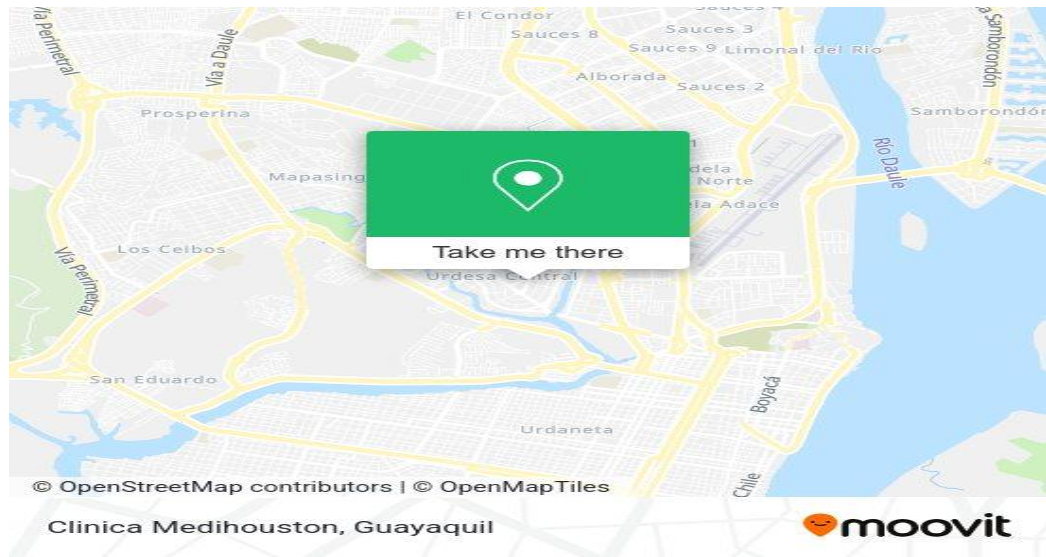
Anexo 3

Relación entre gestión de talento humano y eficiencia operativa y calidad



Anexo 4

Croquis de la ubicación del Hospital



Anexo 5

Tríptico para Clínica MediHouston



**Cuida tu salud,
recupera tu
rutina.**

**Servicio de
Urgencias 24h**
(04) 288-9225



Dónde encontrarnos

AV. Las Lomas Nro. 304 (Calle
Primera), sector Tarquí,
Guayaquil

**MediHouston
Clínica Memorial**





**¿Quiénes
somos?**

MediHouston Memorial Clinic es un
centro médico ambulatorio ubicado en
Guayaquil (Urdesa), especializado en
atención médica integral con médicos
generales y especialistas.



Servicios

Atención primaria

Quirófanos equipados
Atenciones complementarias:
Consultas y tratamientos médicos.

Hospitalización

observación, recuperación postoperatoria
, manejo del dolor,
hidrataciones, transfusiones.

Consultas externas

Consulta médica general y
especializada (medicina general,
enfermería, etc.)
Procedimientos menores (suturas,
drenajes, extracción de cuerpos
extraños, etc.)
Estudios de laboratorio (colesterol,
diabetes, VIH, Papanicolaou...)
Tratamientos

**Nuestros
médicos**

Contamos con un equipo de
médicos especializados y de la
más alta cualificación.



**"Porque tu salud es
nuestra prioridad".**

LINK DEL DRIVE DE TESIS:

https://drive.google.com/drive/folders/1Tos127yK7atYbuNIXNEqAH0m_kC8L8-q?usp=drive_link