

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TEMA:

**Impacto de la Innovación en la gestión del Talento Humano del
Hospital General Machala del Instituto Ecuatoriano de
Seguridad Social**

AUTORA:

Arévalo Noblecilla Martha Melisa

**Previo a la obtención del grado Académico de:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TUTOR:

Ing. Tobed Cabello Jenifer Pilar, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Martha Melisa Arévalo Noblecilla**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

0951352194
JENIFER PILAR
TOBED CABELLO

Firmado digitalmente por
0951352194 JENIFER PILAR
TOBED CABELLO
Fecha: 2025.02.06 15:37:18
-05'00'

Ing. Jenifer Tobed Cabello, Mgs.

REVISOR

Docente

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Ing. Zoila Rosa Bustos Goya, Mgs.

Guayaquil, a los 19 del mes de agosto del año 2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Martha Melisa Arévalo Noblecilla

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Impacto de la Innovación en la gestión del Talento Humano del Hospital General Machala del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 19 del mes de agosto del año 2025

AUTORA

Martha Melisa Arévalo Noblecilla



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORIZACIÓN

Yo, Martha Melisa Arévalo Noblecilla

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano** titulado: **Impacto de la Innovación en la gestión del Talento Humano del Hospital General Machala del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 19 del mes de agosto del año 2025

AUTORA

Martha Melisa Arévalo Noblecilla



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

INFORME DE COMPILATIO



TEMA: Impacto de la Innovación en la gestión del Talento Humano del Hospital General Machala del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

MAESTRANTE: Martha Melisa Arévalo Noblecilla

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ELABORADO POR:

Ing. Jenifer Tobed Cabello, Mgs.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios Todopoderoso por ser mi guía y fortaleza a lo largo de este camino académico. Su infinita misericordia me ha permitido superar los desafíos y avanzar con fe y esperanza hacia la culminación de esta etapa de mi vida. Agradezco también a la Virgen María, intercesora fiel, cuya protección maternal me ha acompañado en cada paso de este proceso.

Extiendo mi gratitud a mis profesores, quienes con paciencia y sabiduría compartieron su conocimiento, y a mis seres queridos, quienes, con su apoyo y oraciones, me han sostenido en los momentos más difíciles. Que este trabajo sea para la mayor gloria de Dios y una pequeña contribución al servicio de los demás

DEDICATORIA

Con gratitud, dedico este trabajo a Dios, fuente de sabiduría y amor, quien me dio la fortaleza para alcanzar esta meta y me guio en cada desafío. A la Virgen María, agradezco su protección y consuelo, que han sido mi refugio y me han brindado paz para seguir con fe renovada. Finalmente, a mi familia, cuyo amor incondicional y apoyo inquebrantable han sido mi mayor fortaleza, les ofrezco este logro en muestra de mi eterno agradecimiento.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
RESUMEN	XIII
ABSTRACT	XIV
Introducción.....	2
Contexto del Estudio	2
Relevancia del Estudio	5
Justificación del Estudio	6
Planteamiento del Problema.....	7
Formulación del Problema.....	9
Preguntas de Investigación	9
Pregunta General.....	9
Preguntas Específicas.....	9
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	10
Hipótesis	10
Alcance	10
Limitaciones	11
Delimitaciones	11
Capítulo 1 Marco Teórico.....	12
1.1 Marco Teórico y Conceptual.....	12
1.1.1 Innovación en la Gestión del Talento Humano	12
Definición y tipos de innovación	12
Factores que impulsan la innovación en la gestión del talento humano	12
Barreras y retos para implementar la innovación en hospitales públicos	13
Impacto de la innovación en la contratación, capacitación y retención del personal.....	14

1.1.2 Eficiencia Operativa en Instituciones de Salud Pública.....	14
Conceptos fundamentales de eficiencia operativa en el contexto hospitalario	14
Relación entre gestión del talento humano y eficiencia operativa.....	15
Estudios previos sobre innovación y eficiencia en hospitales públicos	15
1.1.3 Satisfacción Laboral en el Sector Salud	16
Teorías y modelos sobre satisfacción laboral.....	16
Factores que influyen en la satisfacción laboral en hospitales.....	16
1.1.4 Relación entre Innovación, Eficiencia y Satisfacción Laboral.....	17
Modelo conceptual propuesto para el análisis.....	17
Evidencia empírica de las interacciones entre las variables	18
1.2 Marco Referencial	19
1.2.1 Contexto Regional e Internacional.....	19
Situación actual de los hospitales públicos en economías avanzadas.....	19
Situación actual de los hospitales públicos en América Latina	20
Experiencias exitosas de innovación del sector salud en países latinoamericanos	21
1.2.2 Análisis del Hospital General Machala.....	23
Descripción del hospital	23
Análisis FODA	24
1.2.3 Estudios Precedentes.....	29
Capítulo 2: Marco Metodológico	34
2.1 Enfoque de Investigación.....	34
2.2 Método de Investigación	34
2.3 Alcance de Investigación	34
2.4 Diseño de Investigación.....	34
2.5 Temporalidad de Investigación.....	35
2.6 Población y Muestra	35
2.7 Fuentes de Datos Primarios	36
2.8 Análisis de Datos.....	37
Capítulo 3: Análisis de Resultados y Discusión	38

3.1 Presentación de la Investigación	38
3.2 Análisis Descriptivo	41
3.3 Validez y Fiabilidad del Instrumento	44
3.4 Análisis Factorial	46
3.5 Regresión Lineal	49
3.6 Modelo de Ecuaciones Estructurales	51
Capítulo 4: Propuesta	57
4.1 Introducción.....	57
4.2 Objetivos de la Propuesta.....	57
4.2.1 Objetivo General	57
4.2.2 Objetivos Específicos	57
4.3 Visión Estratégica	58
4.4 Plan de Acción	58
4.6 Presupuesto de la Propuesta.....	60
4.6.1 Optimización de Procesos Administrativos	60
4.6.2 Fortalecimiento de Competencias Laborales	60
4.6.3 Reducción de Rotación y Mejor Retención del Talento.....	61
4.6.4 Fomento de una Cultura de Innovación Organizacional.....	61
4.6.5 Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción	61
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	66
Referencias.....	67
Apéndices	78
Anexo 1: Encuesta sobre Innovación y Gestión de Talento Humano.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Matriz FODA – Factores Internos</i>	25
Tabla 2	<i>Matriz FODA – Factores Externos</i>	27
Tabla 3	<i>Distribución de la Muestra</i>	37
Tabla 4	<i>Variables de estudio</i>	38
Tabla 5	<i>Análisis de proporciones</i>	41
Tabla 6	<i>Análisis descriptivo</i>	42
Tabla 7	<i>Fiabilidad y validez de datos</i>	44
Tabla 8	<i>Matriz de Correlaciones de Pearson</i>	45
Tabla 9	<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>	46
Tabla 10	<i>Análisis de Componentes Principales</i>	47
Tabla 11	<i>Matriz de Componentes</i>	49
Tabla 12	<i>Regresión Lineal Innovación sobre Satisfacción y Eficiencia</i>	50
Tabla 13	<i>Estimación estandarizada del modelo de ecuaciones estructurales de la Innovación sobre la Satisfacción Laboral y Eficiencia Operativa</i>	54
Tabla 14	<i>Resumen de ajuste del modelo para la innovación sobre la satisfacción laboral y eficiencia operativa</i>	56
Tabla 15	<i>Plan de Acción</i>	58
Tabla 16	<i>Presupuesto de la Propuesta</i>	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Modelo conceptual de Innovación sobre Gestión de Talento Humano</i>	51
Figura 2 <i>Modelo aplicado en AMOS SPSS</i>	53

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de la innovación en la gestión del talento humano sobre la eficiencia operativa y la satisfacción laboral en el Hospital General de Machala, parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Se empleó un enfoque metodológico cuantitativo, con la recolección de datos a través de encuestas estructuradas aplicadas al personal del hospital. El análisis incluyó modelos de ecuaciones estructurales para evaluar las relaciones causales entre las variables clave. Los resultados destacaron que la innovación en la gestión del talento humano ejerce un impacto significativo en la satisfacción laboral, con un peso de regresión de 0.742 ($p < 0.001$). Empero, la relación con la eficiencia operativa fue positiva, pero no significativa (peso de regresión de 0.258, $p = 0.127$), lo que sugiere la necesidad de considerar variables mediadoras. También se identificaron barreras como la resistencia al cambio y la falta de recursos tecnológicos, las cuales limitan la efectividad de las prácticas innovadoras. Entre las estrategias propuestas se encuentran la automatización de los procesos administrativos, la implementación de programas de formación continua y la promoción de una cultura organizacional centrada en la innovación. Estas medidas buscan optimizar la gestión del talento humano, mejorar la satisfacción laboral y potenciar la eficiencia operativa. En conclusión, la innovación en la gestión del talento humano es un factor clave para mejorar el desempeño organizacional en hospitales públicos. Se recomienda fortalecer la infraestructura tecnológica, fomentar la capacitación del personal y desarrollar programas de bienestar que mejoren el compromiso y motivación de colaboradores.

Palabras Claves: *innovación, gestión del talento humano, satisfacción laboral, eficiencia operativa, hospital público*

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the impact of innovation in human talent management on operational efficiency and job satisfaction at the General Hospital of Machala, part of the Ecuadorian Institute of Social Security. A quantitative methodological approach was employed, with data collected through structured surveys administered to hospital staff. The analysis included structural equation models to evaluate causal relationships among key variables. The results highlighted that innovation in human talent management has a significant impact on job satisfaction, with a regression weight of 0.742 ($p < 0.001$). However, the relationship with operational efficiency was positive but not significant (regression weight of 0.258, $p = 0.127$), suggesting the need to consider mediating variables. Barriers such as resistance to change and a lack of technological resources were also identified, limiting the effectiveness of innovative practices. The proposed strategies include automating administrative processes, implementing continuous training programs, and fostering an organizational culture centered on innovation. These measures aim to optimize human talent management, improve job satisfaction, and enhance operational efficiency. In conclusion, innovation in human talent management is a key factor in improving organizational performance in public hospitals. It is recommended to strengthen technological infrastructure, promote staff training, and develop wellness programs that enhance team commitment and motivation.

Keywords: *innovation, human talent management, job satisfaction, operational efficiency, public hospital*

Introducción

Contexto del Estudio

El sistema de salud pública en Ecuador enfrenta obstáculos como la “escasez de personal capacitado, con un déficit estimado del 15% de profesionales de la salud en áreas rurales y especializadas” (López, 2023). “La burocracia y los procesos administrativos tradicionales ralentizan la contratación y capacitación del personal” afectando la eficiencia operativa (López, 2023). Además, la falta de integración tecnológica limita la implementación de sistemas modernos de gestión hospitalaria. De acuerdo con el perfil del Ecuador elaborado por PAHO y OPS (2024) el fortalecimiento del talento humano mediante “estrategias innovadoras ha incrementado la productividad de los hospitales hasta en un 20% beneficiando tanto al personal como a los pacientes”

En “Ecuador el gasto en capacitación del personal de salud representó al 2020 menos del 3% del presupuesto del sector salud”, lo que refleja la necesidad de priorizar la innovación en la gestión del talento humano (Mejía et al., 2020).

La implementación de “tecnologías digitales, sistemas de gestión de recursos humanos y plataformas de aprendizaje en línea, ha demostrado ser infalible” para mejorar la retención del personal y su desarrollo profesional (Durán & Martínez, 2020). En Ecuador, hospitales públicos que “adoptaron sistemas digitales han logrado reducir en un 25% el tiempo de contratación y en un 30% los costos administrativos” relacionados con el manejo de personal (Barragán, 2022)

La innovación en la gestión del talento humano garantiza servicios de salud de calidad en un contexto de creciente demanda en Ecuador. De acuerdo con los resultados del Censo 2024, “la población afiliada al IESS creció un 8% anual durante la última década”, generando una presión significativa sobre las instituciones del sector salud en Ecuador (INEC, 2024). Este incremento en la demanda ha evidenciado la necesidad de procesos más eficientes en selección, capacitación y retención del personal médico.

El Hospital General Machala (HGM) es una institución de referencia en la provincia de El Oro, la cual “atiende a más de 350,000 habitantes de la región sur del Ecuador” (Gobernación de El Oro, 2017). El Hospital General Machala pertenece a la red del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y “ofrece servicios de segundo nivel, incluyendo atención especializada, emergencias y hospitalización”, con un enfoque en la calidad del servicio (IESS, 2019).

El 14 de febrero de 2017, el Hospital General Machala fue inaugurado por el IESS. Esta moderna edificación ofrece en la actualidad atención en “36 especialidades médicas, disponiendo de unidades de quemados y hemodiálisis con 14 sillones” (IESS, 2019). Con una “inversión de 61 millones de dólares aproximadamente y contando con 200 camas hospitalarias”, en su inauguración el hospital generó alrededor de 1.100 empleos directos y más de 4.000 indirectos (IESS, 2017).

En 2022, el Hospital General Machala realizó más de “250,000 consultas externas y 6,000 intervenciones quirúrgicas”, aportando a la cobertura de salud pública (Organización Panamericana de la Salud, 2022). La capacidad de respuesta del hospital ha incidido en los indicadores de atención médica en una zona donde el “acceso a servicios de salud había sido limitado en años anteriores” (PMMT, 2024).

El hospital también colabora permanentemente con “programas de capacitación y pasantías para profesionales de la salud, fortaleciendo las capacidades del personal médico en la región” (Ministerio de Salud Pública, 2023). Por este motivo es posible “descongestionar en parte la demanda de hospitales de tercer nivel, ubicados en ciudades como Guayaquil”, al atender casos de mediana complejidad en el cantón Machala (IESS, 2019).

El Hospital General Machala contribuye parcialmente a la descentralización del sistema de salud ecuatoriano, facilitando el acceso a servicios médicos especializados en una provincia con alta demanda de servicios de salud. Según el periódico digital Primicias (2024) “la provincia de El Oro reportó un crecimiento del 8% en la afiliación al seguro social”, lo que incrementó la demanda sobre

instituciones como el Hospital General Machala (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).

Con una cobertura del “65% de la población afiliada en la provincia, el hospital interviene especialmente en zonas rurales” donde el acceso a servicios médicos es limitado (Primicias, 2024). Además, su contribución a la atención de enfermedades crónicas y emergencias quirúrgicas “ha logrado reducir la mortalidad de la provincia en un 15% en los últimos cinco años” (IESS, 2021).

El Hospital General Machala, en particular, enfrenta la necesidad de modernizar sus procesos de gestión de talento humano para responder a la creciente demanda de servicios de salud, por lo que estas estrategias no solo optimizarían la operación interna del hospital, sino que también elevarían la satisfacción laboral y fortalecerían la capacidad de respuesta ante emergencias sanitarias.

En el caso del Hospital General Machala, el análisis del impacto de la innovación en la gestión del talento humano permitió identificar áreas críticas para optimizar el rendimiento institucional y responder de manera efectiva a las necesidades de la población. Raimo et al. (2023) encontraron que “la digitalización de procesos administrativos en hospitales reducía los tiempos hasta en un 30% y los costos en un 20%”. Ecuador “invirtió aproximadamente el 6% de su PIB en salud”, pero una porción limitada se destinó a la modernización de la gestión del talento humano (Restrepo, 2023). La evaluación del impacto de herramientas innovadoras como “software de gestión hospitalaria, capacitaciones virtuales y sistemas de evaluación del desempeño mejoraría la calidad de los servicios” y la motivación del personal (Carpio et al., 2021).

Analizar el impacto de la innovación en gestión del talento humano en el Hospital General Machala ayudó a entender la eficiencia y sostenibilidad del sistema de salud público, en un contexto donde “el déficit de personal capacitado afecta al 15% de las instituciones de salud”, la implementación de prácticas innovadoras es la solución (Demera & Bravo, 2024). Las proyecciones para el 2030 de CEPAL y OPS (2024) destacaron que la adopción de tecnologías digitales en los procesos de talento humano “incrementarán en un 15% la productividad del personal y reducirán en un 10% los índices de rotación laboral”.

Relevancia del Estudio

“La gestión del talento humano impacta directamente en la calidad del servicio y la satisfacción del paciente” en hospitales públicos (Terreros, 2021). Según la PAHO y OPS (2024b) la implementación de estrategias innovadoras “aumentó la productividad del talento humano en un 20% y la satisfacción del usuario en un 25% en Latinoamérica”. En el Hospital General Machala, la optimización de procesos administrativos y la capacitación constante del personal ayudarán a mejorar la reducción del tiempo de atención y mejora de indicadores de calidad, beneficiando a la población afiliada en la provincia de El Oro.

La innovación en la gestión del talento humano mediante tecnologías digitales y programas de desarrollo profesional han “reducido los tiempos operativos en un 30% y los costos administrativos en 20% en los hospitales públicos” de América Latina (HolonIQ & IDB Lab, 2024). Modernizando los procesos de contratación y desempeño laboral, el Hospital General Machala, no solo “mejorará la satisfacción del personal, sino que también garantizará una atención oportuna”, reduciendo los indicadores de mortalidad hospitalaria (Lupica et al., 2024).

En Ecuador, “la escasez de personal capacitado afecta directamente a 15% de las instituciones de salud pública” (Goldman, 2024). La implementación de sistemas innovadores, como plataformas de capacitación virtual y softwares de gestión hospitalaria “aumenta hasta en 20% la productividad y mejorar la retención del talento al reducir la rotación laboral en 10%” (Vaccaro et al., 2023).

Este estudio aporta conocimientos académicos y prácticos que fortalecen la gestión del talento humano en el Hospital General Machala y en instituciones públicas similares en Ecuador. Según el informe de FIETS (2023) “la inversión en tecnología aplicada al sector salud en América Latina crecerá un 15% anual durante la próxima década”, promoviendo la eficiencia y calidad en la gestión hospitalaria. Además, la implementación de “sistemas innovadores en contratación y capacitación reduce en un 20% los tiempos administrativos y mejorar el desempeño del personal” (FIETS, 2023). La investigación servirá como referencia académica para optimizar los procesos de gestión de talento humano en hospitales públicos de segundo nivel en Ecuador.

En la práctica, el estudio permitió identificar estrategias efectivas de modernización aplicables al Hospital General Machala y replicables en otras instituciones del sector público ecuatoriano. “La falta de innovación tecnológica y metodológica ha afectado al 15% de las instituciones de salud pública en Ecuador”, limitando la retención del personal capacitado (Ministerio de Salud Pública, 2023). La implementación de tecnologías digitales y programas de capacitación continua “aumenta la satisfacción laboral en un 25% y reducir la rotación en un 10% en las instituciones de salud pública” (HolonIQ & IDB Lab, 2024). Por lo tanto, esta contribución no solo mejorará la calidad del servicio en el Hospital General Machala, sino que también impulsará la sostenibilidad y eficiencia de la red pública de salud ecuatoriana.

Justificación del Estudio

Académica

En Ecuador, existe una “brecha académica en investigaciones relacionadas con el impacto de la innovación en la gestión del talento humano” en instituciones públicas de salud (Terreros, 2021). La “falta de estudios locales limita la formulación de estrategias efectivas que optimicen procesos en hospitales públicos” (González et al., 2021). Esta carencia se traduce en un rezago en la adopción de tecnologías y metodologías modernas, afectando directamente la productividad, donde la rotación laboral puede aumentar por falta de innovación en gestión de talento humano.

La investigación académica propuesta buscó llenar este vacío, proporcionando evidencia científica y soluciones prácticas aplicables al contexto ecuatoriano. En “un país donde el gasto en capacitación del personal de salud representa menos del 3% del presupuesto total del sector”, es imperante analizar cómo la implementación de estrategias innovadoras puede mejorar la eficiencia administrativa y la satisfacción laboral (Vermeersch & Giovagnoli, 2020). Este estudio se convertirá en un referente académico, ofreciendo insumos para futuras investigaciones y ayudando a fortalecer la gestión del talento humano en instituciones públicas de salud a nivel nacional.

Social

El presente estudio tendrá un impacto social significativo, ya que la mejora en la gestión del talento humano en el Hospital General Machala optimizará la calidad de los servicios públicos de salud, beneficiando a más de 300,000 habitantes de la provincia de El Oro, en “un contexto donde el acceso a servicios de salud en zonas rurales es limitado”, las mejoras propuestas permitirán brindar una atención más ágil y oportuna (Vaccaro et al., 2023).

Además, “la innovación en la gestión de talento humano contribuye a la retención de personal capacitado” reduciendo la rotación laboral (Goldman, 2024). Este factor es clave para fortalecer la atención de enfermedades crónicas y emergencias quirúrgicas, impactando directamente en la reducción de la mortalidad. El estudio no solo beneficiará a los afiliados al IESS, sino también a “sectores vulnerables, mejorando la cobertura y calidad de los servicios”, y consolidando al hospital como un referente en la red pública de salud ecuatoriana (IESS, 2023).

Práctica

Este estudio tuvo como propósito ofrecer recomendaciones estratégicas para optimizar la gestión del talento humano en el Hospital General Machala mediante prácticas innovadoras. El Hospital General Machala enfrenta desafíos en procesos de gestión de talento humano como la contratación, capacitación y retención del personal. “La reducción de la rotación laboral, que actualmente afecta al 10-15% de las instituciones de salud pública en Ecuador” permitirá retener a personal capacitado y reducir costos asociados a nuevas contrataciones (Ministerio de Salud Pública, 2023).

Planteamiento del Problema

En el contexto de las instituciones públicas de salud en Ecuador la gestión del talento humano enfrenta “desafíos en los procesos que limitan la eficiencia operativa, la satisfacción laboral y la retención de personal” (CEPAL & OPS, 2024). Estos procesos, en su mayoría manuales y burocráticos, afectan la

capacidad de respuesta ante la creciente demanda de servicios médicos y administrativos en los hospitales públicos en Ecuador.

A pesar de que el Hospital General Machala cuenta con un presupuesto anual de 25 millones de dólares para garantizar la atención médica “los procesos administrativos tradicionales en el área de gestión de talento humano limitan su eficiencia” (Carpio et al., 2021). “La falta de herramientas modernas para la contratación, capacitación y evaluación del desempeño afecta la gestión de personal” especialmente en un entorno de alta demanda que requiere respuestas rápidas y efectivas (IESS, 2019).

La población objeto de estudio estuvo conformada por el personal del área de talento humano del Hospital General Machala, junto con los colaboradores administrativos y asistenciales que dependen de esta gestión. El hospital cuenta con “1719 trabajadores, entre médicos, enfermeros, personal técnico y administrativo” cuya satisfacción laboral y desempeño son clave para garantizar servicios médicos de calidad (IESS, 2019). Este personal se ve directamente afectado por la falta de procesos innovadores, que ralentizan su productividad y limitan las oportunidades de desarrollo profesional.

Las consecuencias de esta problemática incluyen “bajos niveles de satisfacción laboral, incremento de rotación de personal y demoras en los procesos administrativos” (Terreros, 2021). La calidad del servicio para los pacientes se ve afectada por los largos tiempos de espera y atención deficiente. Por ende, la ineficiencia en la gestión del talento genera costos al hospital debido a la necesidad de contratar y capacitar al nuevo personal.

Las causas de esta problemática están vinculadas a la “falta de inversión en tecnología aplicada al talento humano, la resistencia al cambio y la predominancia de procesos manuales” y burocráticos en el hospital (El Universo, 2024). La ausencia de plataformas digitales para el seguimiento del desempeño, la capacitación en línea y la automatización de procesos administrativos contribuye a una gestión deficiente de igual manera.

La problemática está visiblemente generando un mayor desgaste profesional, acompañado de un incremento en la rotación de personal calificado y por ende la insatisfacción laboral. Como resultado se afecta la capacidad del hospital para garantizar servicios pertinentes y de calidad, y con ello se agrava la brecha en la atención hospitalaria especialmente en zonas rurales. Por último, pero no menos importante, la falta de innovación en la gestión de talento humano limita la capacidad del hospital para atender emergencias y contingencias de salud pública, generando una externalidad negativa en el bienestar de los pobladores.

Formulación del Problema

¿Cómo afecta la innovación en la gestión del talento humano del HGM?

Preguntas de Investigación

Pregunta General

¿Cuál es el impacto directo de la innovación en la gestión del talento humano del HGM?

Preguntas Específicas

- ¿Qué procedimientos innovadores se han implementado en la gestión del talento humano del HGM?
- ¿Cómo perciben los colaboradores estas innovaciones en su desempeño laboral?
- ¿Cuáles son los principales retos para la implementación de procesos innovadores en la gestión del talento humano del hospital?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el impacto directo de la innovación en la gestión del talento humano en la eficiencia operativa y satisfacción laboral del HGM.

Objetivos Específicos

- Delimitar el marco teórico y referencial sobre la innovación en la gestión del talento humano y su relación con la eficiencia operativa y la satisfacción laboral en instituciones de salud pública.
- Definir el enfoque metodológico para evaluar el impacto de las innovaciones en la gestión del talento humano en el Hospital General Machala.
- Analizar la influencia de prácticas innovadoras en la eficiencia operativa, satisfacción laboral y retención del personal en el Hospital General Machala.
- Recomendar estrategias de mejora en la gestión del talento humano, integrando prácticas innovadoras para optimizar procesos administrativos y potenciar la satisfacción laboral en el Hospital General Machala.

Hipótesis

Hipótesis nula (H_0): La innovación en la gestión del talento humano no tiene un impacto significativo en los colaboradores del Hospital General Machala.

Hipótesis alternativa (H_1): La innovación en la gestión del talento humano tiene un impacto significativo en los colaboradores del Hospital General Machala.

Alcance

La investigación se llevó a cabo durante la primera quincena de diciembre de 2024 en el Hospital General Machala, con el objetivo de aislar factores externos y centrarse en la relación entre las mejoras en la gestión del talento humano y el desempeño institucional. Se definieron criterios claros para medir el impacto de estas innovaciones en la eficiencia operativa y la satisfacción laboral, recopilando datos sobre la percepción del personal y diversos indicadores de productividad. Con este enfoque, se obtuvo información puntual sobre la efectividad de las nuevas estrategias y se identificaron áreas que requieren un mayor impulso para fortalecer la cultura de innovación y la mejora continua.

Limitaciones

Depender de datos internos limitó el análisis de la data disponible que constaba en los sistemas de la institución. Por otro lado, el proceso de recolección de datos mediante encuestas tuvo complicaciones producidas por una serie de factores tales como: la gran demanda asistencial, la constante rotación de personal y la renuencia a participar en estudios institucionales por temor a despidos. Finalmente, es importante aclarar que, la subjetividad en las respuestas tal vez puede haber introducido sesgos, restringiendo la posibilidad de generalizar plenamente los hallazgos para otros hospitales públicos de la geografía ecuatoriana.

Delimitaciones

El estudio fue llevado a cabo en el HGM, ubicado en la provincia de El Oro, Ecuador. El estudio solo se centró en el año 2024, un período caracterizado por cambios significativos en la gestión del talento humano, impulsados por innovaciones generadas a partir de la pandemia de COVID-19 y la necesidad de modernizar los procesos administrativos y sanitarios.

Capítulo 1 Marco Teórico

1.1 Marco Teórico y Conceptual

1.1.1 *Innovación en la Gestión del Talento Humano*

Definición y tipos de innovación

La “innovación consiste en introducir potenciales cambios significativos que generan mejoras en productos, servicios o procesos” (Ramírez & Lugo, 2020). En la gestión del talento humano, la innovación implica la “aplicación de prácticas, tecnologías y estrategias novedosas que optimicen el desempeño del personal y fortalezcan su satisfacción laboral” (Wu et al., 2020).

La innovación metodológica ayuda a comprender las orientaciones para gestionar al personal, “adaptándose a las necesidades inconstantes de las organizaciones” (Ramírez & Lugo, 2020). Así también, las “metodologías ágiles consiguen facilitar una gestión más flexible y eficiente en entornos” y sectores de distinta índole (Paschen et al., 2020).

Por su parte, la innovación organizacional se centra en el rediseño de estructuras y la transformación cultural para perfeccionar la gestión del talento humano. En hospitales públicos, esta innovación debe incluir “la descentralización en la toma de decisiones y la promoción de modelos de trabajo más flexibles” (Kravariti & Johnston, 2020).

La integración de “la innovación tecnológica, metodológica y organizacional tiene el potencial de generar un impacto significativo en la gestión del talento humano”, este enfoque integral posicionaría a los hospitales como referentes en la gestión moderna de talento humano en el sector público (Wu et al., 2020)..

Factores que impulsan la innovación en la gestión del talento humano

Un elemento importante que fomenta la innovación es la evolución tecnológica y su impacto en los procesos de gestión. “La disponibilidad de herramientas digitales y sistemas automatizados” ha transformado la forma en que se gestiona el talento humano (Tajeddini et al., 2020).

Las perspectivas versátiles de los empleados y la necesidad de mejorar la experiencia laboral también contribuyen a impulsar la innovación. Los “colaboradores buscan entornos de trabajo que ofrezcan oportunidades de crecimiento, flexibilidad y reconocimiento” (Río et al., 2022).

Otros componentes como la “competitividad del sector público y la eficiencia operativa influyen en la adopción de prácticas innovadoras” (Wu et al., 2020). La implementación de innovación en la gestión del talento humano “fortalece su capacidad para competir con otras instituciones” en la atracción y retener talento capacitado, mejorando así su desempeño global (Río et al., 2022).

A la postre, las “políticas gubernamentales y las iniciativas internacionales, que promueven la modernización del sector salud, han acelerado la necesidad de adoptar innovación” (Yang & Han, 2021). Las mencionadas políticas suelen mejorar la gestión del talento humano desde el punto de vista estratégico para alcanzar mayores niveles de eficiencia, eficacia y calidad.

Barreras y retos para implementar la innovación en hospitales públicos

La implementación de la innovación en la gestión del talento humano en hospitales públicos se ve afectada por “obstáculos relacionados con la resistencia al cambio organizacional” (Dzimhiri & Molefi, 2022). Los sistemas tradicionales, enmarañados por las estructuras hospitalarias, vuelven caótica la adopción de nuevas prácticas, que se manifiesta tanto en el “nivel directivo como en el operativo”, afectando la disposición para aceptar cambios (Baig et al., 2022).

Las barreras culturales dentro de los establecimientos también influyen significativamente en la implementación de la innovación. Las “jerarquías rígidas y las prácticas burocráticas ralentizan los procesos de cambio” en los hospitales públicos (Jia et al., 2023).

La “inhabilitación de indicadores claros para evaluar el efecto de la innovación dificulta la sostenibilidad a largo plazo de los cambios implementados”, en muchos casos, las instituciones escasean de herramientas para medir de manera objetiva los beneficios obtenidos (Mutonyi et al., 2022).

Impacto de la innovación en la contratación, capacitación y retención del personal

La innovación en la gestión del talento humano influye directamente en la “contratación al introducir herramientas tecnológicas y metodologías modernas que optimizan este proceso” (Lu et al., 2022). Los “programas de aprendizaje en línea y las herramientas interactivas permiten que los empleados accedan a contenidos actualizados” sin interrumpir sus responsabilidades laborales (Sheikh et al., 2021).

La retención del personal se ve auxiliada por la implementación de estrategias innovadoras que reparen el ambiente laboral y las oportunidades de desarrollo profesional. “Incentivos basados en el desempeño, acompañados con programas de bienestar laboral, ayudan al fomento de un mayor compromiso por parte de los colaboradores” (Shaker et al., 2022).

1.1.2 Eficiencia Operativa en Instituciones de Salud Pública

Conceptos fundamentales de eficiencia operativa en el contexto hospitalario

La eficiencia operativa en instituciones de salud pública puede ser definida como “la capacidad para maximizar los resultados con los recursos disponibles” (Sheikh et al., 2021). Esta acepción implica “mejorar los procesos administrativos y clínicos para garantizar una atención oportuna y de calidad” (Shaker et al., 2022). En los hospitales públicos, “lograr eficiencia operativa demanda de un equilibrio entre la gestión de personal, el uso de tecnologías y la asignación de recursos” físicos, humanos y financieros (Dzimhiri & Molefakgotla, 2021).

La automatización de procesos administrativos figura como otro componente transcendental para alcanzar eficiencia operativa. El “uso de sistemas digitales para la gestión de historias clínicas, inventarios y nóminas puede reducir significativamente errores y duplicidades” (Mutonyi et al., 2022).

La optimización del uso de recursos físicos, como camas hospitalarias y equipos médicos, también es determinante para la eficiencia operativa. La planificación

basada en “datos históricos y en la proyección de demandas futuras permite maximizar el rendimiento de estos recursos” (Ramírez & Lugo, 2020).

El monitoreo continuo de indicadores clave de desempeño es requerido para mantener y mejorar la eficiencia operativa en el tiempo. Estos indicadores deben reflejar aspectos como “la duración promedio de las hospitalizaciones, las tasas de ocupación y los niveles de satisfacción del paciente” (Baig et al., 2022).

Relación entre gestión del talento humano y eficiencia operativa

La gestión del talento humano “influye directamente en la eficiencia operativa de las instituciones de salud pública” (Tajeddini et al., 2020). El personal capacitado y motivado tiende a desempeñarse con mayor eficacia, lo que mejora la calidad y rapidez de los servicios, esto incluye desde “la atención al paciente hasta los procesos administrativos que sustentan las operaciones del hospital” (Río et al., 2022).

La dependencia entre la gestión del talento humano y la eficiencia operativa también se manifiesta en la retención de personal capacitado. “Altas tasas de rotación generan costos adicionales y afectan la continuidad operativa”, lo que puede impactar negativamente en la calidad del servicio (Nakamura, 2022).

Estudios previos sobre innovación y eficiencia en hospitales públicos

Los estudios previos sobre innovación y eficiencia en hospitales públicos han evidenciado la relación entre la modernización de procesos y la mejora en el desempeño organizativo. Investigaciones en América Latina destacaron que la “implementación de tecnologías digitales en la gestión hospitalaria reduce los tiempos de espera y mejora la asignación de recursos” (Lu et al., 2022).

Además, estudios señalan que las innovaciones en la gestión del talento humano contribuyen a la eficiencia operativa de las instituciones de salud. Estudios elaborados en hospitales públicos han confirmado que “estrategias como la capacitación continua y los programas de retención de personal incrementan la motivación y el compromiso” de los empleados (Dzimhiri & Molefi, 2022). Investigaciones recientes acentúan “la importancia de la innovación organizacional para superar los desafíos del entorno hospitalario” (Kravariti &

Johnston, 2020).

1.1.3 Satisfacción Laboral en el Sector Salud

Teorías y modelos sobre satisfacción laboral

La satisfacción laboral en el sector salud se ha estudiado considerablemente a través de múltiples teorías y modelos que revelan los factores que influyen en el bienestar de los empleados.

Una de las principales teorías que, debe abordarse en este aspecto, es la jerarquía de necesidades de Maslow, la que indica que los individuos deben satisfacer “necesidades básicas, como la seguridad y la estabilidad, antes de aspirar a metas más altas como el reconocimiento y la autorrealización” (Rai & Maheshwari, 2020).

Otra teoría importante, el modelo de los dos factores de Herzberg, proporciona un enfoque preponderante sobre la satisfacción laboral. De acuerdo con Herzberg, los factores de “higiene, como el salario y las condiciones laborales, evitan la insatisfacción”, mientras que los “factores motivadores, como el reconocimiento y el crecimiento profesional, promueven una mayor satisfacción” (Nemțeanu et al., 2022).

La teoría de la equidad de Adams complementa estas perspectivas al “resaltar la importancia de la percepción de justicia en el entorno laboral” (Staempfli & Lamarche, 2020). Según esta teoría, los colaboradores confrontan sus esfuerzos y recompensas con los de sus colegas afectando su nivel de satisfacción.

Además, la teoría de las expectativas de Vroom se centra en la relación entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas. Según este modelo, los empleados están más motivados cuando perciben que sus esfuerzos conducen a resultados valorados. Esta estrategia tendría el potencial de “alinearse los objetivos individuales con los de la institución”, promoviendo una mayor eficiencia y calidad en los servicios ofrecidos (Nemțeanu et al., 2022).

Factores que influyen en la satisfacción laboral en hospitales

La satisfacción laboral en hospitales depende de una variedad de factores que interactúan y afectan la percepción de los empleados sobre su entorno de

trabajo. Uno de los factores más relevantes es la calidad de las condiciones laborales, que incluye aspectos como “la seguridad en el trabajo, la disponibilidad de recursos y la carga laboral equilibrada” (Baig et al., 2022).

Otro factor importante es “la relación entre el personal y la gestión, que puede determinar la percepción de apoyo y reconocimiento” por parte de la organización (Wu et al., 2020). La comunicación efectiva, el liderazgo participativo y la retroalimentación constante generan un ambiente laboral más colaborativo.

“Las oportunidades de desarrollo profesional también desempeñan un papel significativo en la satisfacción laboral”, especialmente en el sector salud (Río et al., 2022). Los empleados aprecian mucho “los programas de capacitación continua y las posibilidades de ascenso dentro de la organización” (Río et al., 2022).

Distribuir las tareas y los beneficios equitativamente influye en la satisfacción laboral en hospitales. Los empleados pueden notar fácilmente “la justicia en la asignación de responsabilidades, horarios y recompensas” repercutiendo en el nivel de satisfacción del personal (Nakamura, 2022).

Por último, el apoyo emocional y psicológico dentro del entorno laboral tiene un impacto considerable en la satisfacción de los empleados. Los hospitales, por la naturaleza de su trabajo, suelen ser entornos de alta presión, por lo que ofrecer servicios de apoyo psicológico sería beneficioso. Este enfoque holístico ayudaría a “mantener un equilibrio entre las demandas laborales y el bienestar personal”, promoviendo así una mayor satisfacción general (Kravariti & Johnston, 2020).

1.1.4 Relación entre Innovación, Eficiencia y Satisfacción Laboral

Modelo conceptual propuesto para el análisis

El modelo conceptual propuesto para analizar la relación entre innovación, eficiencia operativa y satisfacción laboral se fundamenta en la teoría de recursos y capacidades. Según esta teoría, las organizaciones que “aprovechan eficazmente sus recursos tangibles e intangibles, como el talento humano y las capacidades tecnológicas, están mejor posicionadas” para adaptarse a cambios

y mejorar su desempeño (Cheong et al., 2020).

En este sentido, la innovación se conceptualiza como la capacidad de transformar procesos y prácticas de los entornos. En los tiempos contemporáneos por el término innovación organizacional, se entiende como “la implementación de nuevas tecnologías, metodologías y estructuras de gestión que pueden impactar directamente en la eficiencia operativa” (Sheikh et al., 2021).

La eficiencia operativa, como segunda variable del modelo, actúa como un mediador que conecta la innovación con la satisfacción laboral. Un hospital que “mejora sus procesos y optimiza la asignación de recursos tiende a crear un entorno laboral más organizado y menos estresante” para sus empleados (Tajeddini et al., 2020).

Por su parte, “la satisfacción laboral se aborda como el resultado final del modelo” y se asocia con factores como la motivación, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional (Jia et al., 2023). Según los enfoques contemporáneos, las innovaciones que mejoran las condiciones laborales y fomentan la participación del personal tienen un efecto positivo en su compromiso con la institución.

El modelo propuesto establece una relación dinámica entre estas tres variables, donde “la innovación actúa como catalizador del ciclo virtuoso que mejora la eficiencia operativa y, en consecuencia, incrementa la satisfacción laboral” (Baig et al., 2022).

Evidencia empírica de las interacciones entre las variables

La relación entre innovación y eficiencia ha sido ampliamente documentada en el ámbito hospitalario, especialmente en contextos de recursos limitados como los hospitales públicos en América Latina. Estudios previos sugieren que “la implementación de tecnologías y procesos innovadores tiende a optimizar la utilización de recursos humanos y materiales” (Nemțeanu et al., 2022).

Además de la eficiencia, la innovación también se ha vinculado con la mejora de la satisfacción laboral en el sector salud. Estudios empíricos han señalado que

la introducción de herramientas y metodologías innovadoras no solo “alivia la carga laboral del personal médico y administrativo, sino que también incrementa su percepción de autonomía y participación” en la toma de decisiones (Rai & Maheshwari, 2020).

La interacción entre eficiencia y satisfacción laboral se ve mediada por la percepción de justicia organizacional y el compromiso del personal con los objetivos institucionales. Estudios realizados en hospitales públicos de países como Colombia y Perú indican que “los entornos laborales que promueven la innovación tienden a generar un sentido de pertenencia más fuerte entre los trabajadores” (Staempfli & Lamarche, 2020).

Por último, es importante señalar que las relaciones entre innovación, eficiencia y satisfacción laboral no son lineales ni automáticas. La literatura resalta que el “éxito de iniciativas innovadoras depende de un enfoque holístico que contemple la capacitación técnica y el desarrollo de habilidades blandas” en el personal (Nemțeanu et al., 2022).

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Contexto Regional e Internacional

Situación actual de los hospitales públicos en economías avanzadas

Los hospitales públicos en economías de primer mundo se caracterizan por operar bajo modelos organizativos avanzados que integran tecnologías innovadoras y estrategias de gestión basadas en datos. En países europeos tales como “Alemania, Suecia y Canadá, más del 80% de los hospitales públicos han adoptado sistemas de gestión digital” que ayudan al monitoreo integral de los recursos y procesos hospitalarios (CEPAL & OPS, 2024). Los cambios antes mencionados han gestionado la asignación de personal y recursos, así como mejora en la experiencia del paciente al reducir los tiempos de espera y los errores administrativos.

En términos de inversión, los hospitales públicos en estas economías destinan una proporción considerable de su presupuesto a la investigación y desarrollo de tecnologías médicas. El informe de PAHO y OPS (2024) demostró que los países

miembros asignaron en promedio hasta el 9% de su PIB al sector salud favoreciendo en aspectos como la modernización de los equipos y la formación del personal.

En 2020, el gobierno de Noruega destinó un 12% de su presupuesto sanitario a innovación en atención primaria. Este tipo de prácticas podrían replicarse en instituciones como el HGM, siempre y cuando se realice un estudio de las necesidades locales.

En un análisis realizado por el FIETS (2023) se encontró que el “72% de trabajadores en hospitales públicos expresó altos niveles de satisfacción debido a la implementación de programas de capacitación continua” y políticas de bienestar laboral.

Otro aspecto relevante es la integración de sistemas de inteligencia artificial en la gestión hospitalaria, una práctica que se ha expandido significativamente en países como Japón y Estados Unidos. Un estudio FIETS (2023) reveló que “el 68% de los hospitales públicos en Japón utiliza inteligencia artificial” para prever demandas de atención médica optimizar horarios del personal y gestionar inventarios de insumos médicos.

No obstante, incluso en economías avanzadas, los hospitales públicos enfrentan desafíos relacionados con la sostenibilidad financiera y la equidad en el acceso a servicios. Por ejemplo, en Estados Unidos, aunque los hospitales públicos han logrado grandes avances en innovación, un informe del Kaiser Family Foundation (2021) señala que el “15% de la población aún enfrenta barreras económicas para acceder a servicios de salud”. Estos datos subrayan la importancia de “combinar innovación tecnológica con políticas inclusivas”, un enfoque que sería relevante para el Hospital General Machala si se aspirara a garantizar tanto la sostenibilidad como la accesibilidad (PAHO & OPS, 2024).

Situación actual de los hospitales públicos en América Latina

Los hospitales públicos en América Latina enfrentan diversos desafíos estructurales y operativos que afectan su capacidad para proporcionar servicios de salud de calidad. Cerca del 30% de los hospitales públicos en la región operan con una infraestructura obsoleta y sistemas de gestión limitados, repercutiendo

la eficiencia y efectividad de los servicios prestados. “Dichas realidades han ido es desmejora en los últimos años debido al aumento de la demanda de atención médica”, con especial énfasis durante y después de la pandemia de COVID-19, que puso a prueba la resiliencia de los sistemas de salud (CEPAL & OPS, 2024).

El financiamiento insuficiente es otro de los principales desafíos que enfrentan los hospitales públicos en la región. En promedio, los países latinoamericanos destinan solo el “4% de su PIB al sector salud, cifra significativamente inferior al promedio de los países de la OCDE que ronda el 9%” (FIETS, 2023). Las desigualdades de inversión recrudecen la capacidad de los hospitales para invertir en innovación tecnológica, capacitación del personal y mantenimiento de la infraestructura.

Hablando de los recursos humanos, por otro lado, en el caso de los hospitales públicos en América Latina, estos enfrentan una alta rotación de personal y niveles elevados de estrés laboral. Estudios recientes realizados por la Red de Salud Pública de América Latina señalan que el “45% de profesionales de la salud en hospitales públicos experimentan agotamiento laboral, impactando en su productividad y satisfacción laboral” (FIETS, 2023). Esta problemática está directamente relacionada con la falta de estrategias innovadoras para gestionar el talento humano y fomentar un entorno laboral más favorable.

La inequidad en el acceso a servicios de salud también caracteriza a los hospitales públicos en la región. Según un informe de CEPAL y OPS (2024) cerca del “40% de la población en zonas rurales carece de acceso a servicios hospitalarios de calidad”. Este problema refleja la distribución desigual de recursos y la limitada adopción de tecnologías que permitan una cobertura más eficiente.

Experiencias exitosas de innovación del sector salud en países latinoamericanos

Las experiencias de innovación en el sector salud en América Latina han demostrado el impacto positivo de estrategias adaptadas a las necesidades locales. En 2018, Brasil implementó el programa *Saúde Digital* un sistema de

telemedicina que conecta hospitales públicos en áreas rurales con especialistas en centros urbanos. “Este modelo permitió realizar más de 3 millones de consultas remotas en sus primeros dos años”, mejorando el acceso a servicios especializados en regiones con baja densidad de médicos (HolonIQ & IDB Lab, 2024)

En Colombia, el proyecto “Red de Innovación Médica en Atención Primaria” lanzado en 2019, promovió sistemas integrados de información para mejorar la gestión del talento humano en hospitales públicos. El objetivo indicó que el “85% de las instituciones participantes optimizaran la asignación de personal y redujeran los tiempos de espera en un 30%” (Yudiatmaja et al., 2023). Reportándose así mismo un aumento del 15% en la satisfacción laboral del personal médico y administrativo.

En Chile, el programa “Hospital Digital” iniciado en 2017, buscó digitalizar los procesos administrativos y clínicos de los hospitales públicos. El presupuesto inicial ascendió a USD 200 millones, logró que el “70% de los hospitales del sistema público implementaran historiales médicos electrónicos y herramientas de gestión en línea” (PAHO & OPS, 2024). Con este hito lograron la atención de más de 1.5 millones de pacientes en su primer año de operación.

México desarrolló iniciativas similares en 2021. El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) lanzó un programa de capacitación continua fundado en “plataformas virtuales donde más de 120,000 trabajadores accedieron a cursos de actualización” sin interrumpir sus labores (IMSS, 2022). Los colaboradores mejoraron las competencias técnicas del personal e incrementaron su motivación y desempeño organizacional.

En Argentina, ellos usan inteligencia artificial en hospitales públicos lo que ha generado resultados replicables a la región. En 2020, el programa “Salud Conectada” entrenó algoritmos que lograban anticipar necesidades de atención médica para pacientes crónicos. Como resultado disminuyeron las hospitalizaciones en un 20% (HolonIQ & IDB Lab, 2024).

En Perú, el programa “Cuidando al Cuidador” iniciado en 2019, buscó mejorar el bienestar del personal de salud mediante sesiones de apoyo psicológico y

actividades de bienestar. Logaron una “reducción del 25% en los niveles de agotamiento laboral entre los participantes y un aumento del 18% en su productividad” (HolonIQ & IDB Lab, 2024).

1.2.2 Análisis del Hospital General Machala

Descripción del hospital

El modelo operativo del Hospital General Machala se estructura en áreas específicas como hospitalización clínica, cirugía, pediatría, gineco-obstetricia, y cuidados intensivos, entre otras. Cada área cuenta con personal capacitado, incluyendo: médicos tratantes, residentes y enfermeras, que laboran en turnos rotativos para garantizar atención las 24 horas del día, los 7 días de la semana. El hospital cuenta con servicios de emergencia, farmacia y diagnóstico por imágenes, por lo que es posible prestar atención médica a una gran variedad de condiciones médicas tanto en escenarios de urgencia como de atención programada (Terrerros, 2021).

El hospital se enfrenta a desafíos significativos en la gestión de recursos y procesos administrativos. Entre estos se encuentran retrasos en la gestión de camas, insuficiencia de personal especializado, y problemas en la coordinación de referencias y derivaciones a hospitales de mayor complejidad, como los de tercer nivel, impactando “la calidad percibida de la atención y contribuyen a la prolongación de las estancias hospitalarias”, lo cual eleva costos y limita la disponibilidad de camas para nuevos pacientes (Terrerros, 2021).

En términos de gestión financiera, el Hospital General Machala depende de los recursos asignados por el IESS para resolver casos que exceden su capacidad instalada. Sin embargo, la falta de mantenimiento preventivo en equipos médicos y el desabastecimiento periódico de medicamentos son barreras recurrentes para la prestación eficiente de servicios.

El Hospital General Machala atiende tanto a afiliados al IESS como a pacientes remitidos desde unidades de menor complejidad. A pesar de los desafíos, el hospital busca mejorar la eficiencia y la calidad de sus servicios a través de estrategias como “la capacitación continua del personal, la integración de nuevas tecnologías, y la optimización de procesos administrativos y operativos” (Terreros, 2021).

Análisis FODA

En talento humano, destaca un equipo diverso y comprometido con la misión institucional como principal fortaleza. No obstante, la insatisfacción laboral, la alta rotación en áreas críticas y la escasa formación continua de los colaboradores, restringen el crecimiento profesional de administrativos y personal de salud.

A pesar de contar con sistemas de control interno consolidados se evidencia suficiente capacidad para adaptarse a las normativas vigentes. A pesar de ello, la excesiva burocracia documental y la escasa adopción de tecnologías digitales, la eficiencia administrativa y operativa de la institución, se ven obstaculizadas en su desempeño.

En cuanto a la infraestructura tecnológica, si bien se dispone de recursos suficientes para iniciar la digitalización, también se cuenta con la ausencia de un sistema integral de gestión del talento humano y el uso de tecnologías obsoletas que obstaculizan la modernización de los procesos principales.

La cultura organizacional se desarrolla entre líderes y empleados que intentan promover iniciativas de mejora continua. Pese a la resistencia al cambio y la falta de incentivos que van más allá de lo económico se procura promover una cultura de innovación que sirva de cimientos para fortalecer el compromiso laboral.

La Tabla 1 presenta la matriz FODA centrada en la gestión del talento humano en el Hospital General Machala, identificando tanto las fortalezas como las debilidades que influyen en la implementación de un modelo innovador.

Tabla 1*Matriz FODA – Factores Internos*

Factores Internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Talento Humano	- Equipo de trabajo diverso con experiencia en múltiples áreas hospitalarias.	- Bajos niveles de satisfacción laboral y alta rotación de personal en áreas críticas.
	- Personal administrativo comprometido con la misión del hospital.	- Falta de formación continua para el desarrollo profesional.
Procesos Administrativos	- Existencia de sistemas de control interno establecidos para la supervisión de procesos.	- Presencia de procesos burocráticos que ralentizan la eficiencia operativa.
	- Capacidad de adaptación a nuevas normativas del sistema de salud.	- Limitada implementación de tecnologías digitales para la automatización de tareas administrativas.
Infraestructura Tecnológica	- Presencia de infraestructura básica para la implementación de herramientas digitales.	- Ausencia de un sistema de gestión integral de talento humano (HRIS).
		- Recursos tecnológicos desactualizados para satisfacer las demandas operativas actuales.
Cultura Organizacional	- Valoración del personal por parte de los líderes hospitalarios.	- Resistencia al cambio por parte de algunos empleados en la adopción de tecnologías o prácticas innovadoras.

Factores Internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	- Disponibilidad para participar en diagnósticos y encuestas como parte del proceso de mejora.	- Falta de incentivos no económicos que promuevan la innovación y el compromiso laboral.

Fuente: Elaboración propia

En el ámbito del entorno político y regulatorio, se pueden mencionar que, las normativas nacionales y el apoyo gubernamental para modernizar instituciones públicas, representan oportunidades para implementar tecnologías en el sector salud. Con frecuencia las estrategias planteadas se obstaculizan por los retrasos en la aprobación de presupuestos y cambios en las políticas de salud pública.

En cuanto al aspecto tecnológico, la disponibilidad de tecnologías emergentes accesibles y la posibilidad de establecer alianzas con universidades o empresas tecnológicas ofrecen oportunidades a la institución. Empero, la obsolescencia de las tecnologías existentes y la escasez de proveedores transparentes, se convierten en las principales amenazas para la sostenibilidad de las soluciones implementadas.

En el área de sociedad y percepción pública, la creciente expectativa de los pacientes respecto a la calidad del servicio para mejorar la imagen institucional mediante estrategias innovadoras son factores positivos. Por otro lado, la presión social ante la percepción de ineficiencia y la resistencia comunitaria a cambios percibidos como burocráticos constituyen riesgos importantes.

En recursos financieros externos se presentan las oportunidades en forma de financiamiento de organismos multilaterales para proyectos de modernización. Sin embargo, la competencia con otras instituciones públicas a nivel nacional como internacional por estos recursos puede limitar su disponibilidad para el hospital.

La Tabla 2 muestra la matriz FODA con los factores externos que influyen en la gestión del talento humano en el Hospital General Machala del IESS, considerando oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 2*Matriz FODA – Factores Externos*

Factores Externos	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Entorno Político-Regulatorio	- Normativas nacionales que promueven la modernización en instituciones públicas.	- Posibles retrasos en la aprobación de presupuestos específicos para innovación en GTH por parte de las autoridades.
	- Apoyo gubernamental para la adopción de tecnología en el sector salud.	- Cambios en las políticas de salud pública que puedan alterar prioridades estratégicas.
Avances Tecnológicos	- Disponibilidad de tecnologías emergentes accesibles y adaptables al contexto hospitalario.	- Rápida obsolescencia de tecnologías implementadas sin una estrategia de actualización.
	- Posibilidad de alianzas con universidades o empresas tecnológicas para el desarrollo de soluciones específicas.	- Escasez de proveedores locales confiables para la implementación de soluciones tecnológicas.
Sociedad y Percepción Pública	- Incremento en las expectativas de los pacientes sobre la calidad del servicio hospitalario.	- Creciente presión social ante la percepción de ineficiencia en los servicios públicos de salud.
	- Posibilidad de mejorar la imagen institucional al implementar estrategias innovadoras que impacten positivamente en la	- Resistencia de la comunidad a los cambios percibidos como burocráticos o innecesarios.

Factores Externos	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	experiencia del personal y pacientes.	
Recursos Financieros Externos	- Disponibilidad de financiamiento de organismos multilaterales para proyectos de modernización hospitalaria.	- Competencia por recursos financieros con otras instituciones públicas o proyectos prioritarios del sistema de salud nacional.

Fuente: Elaboración propia

Una vez presentado el análisis FODA se plantean las potenciales acciones estratégicas que a continuación se exponen:

Fortalezas + Oportunidades (FO) - Maximizar

1. Aprovechar la experiencia del equipo humano y las normativas nacionales para implementar tecnologías accesibles y personalizadas.
2. Promover alianzas con universidades para capacitar al personal en el uso de herramientas digitales.

Fortalezas + Amenazas (FA) - Defender

1. Implementar los sistemas de control interno establecidos para minimizar riesgos asociados a cambios regulatorios.
2. Difundir campañas internas que resalten los beneficios del cambio para reducir la resistencia organizacional.

Debilidades + Oportunidades (DO) - Mejorar

1. Esbozar programas de capacitación continua con el apoyo de socios estratégicos para mitigar la falta de formación.
2. Implementar en el largo plazo sistemas digitales para automatizar procesos burocráticos, aprovechando financiamiento externo.

Debilidades + Amenazas (DA) - Mitigar

1. Priorizar áreas críticas en la modernización de infraestructura tecnológica para maximizar el impacto del presupuesto disponible.
2. Desarrollar un plan de comunicación interna para manejar la resistencia al cambio y fomentar la innovación como parte de la cultura organizacional.

1.2.3 Estudios Precedentes

Gestión del Talento en Enfermería y su Impacto en la Efectividad Organizacional

Shaker et al. (2022) llevaron a cabo un estudio en el Hospital Universitario de Benha, Egipto, para evaluar “el impacto de la gestión del talento en el personal de enfermería y cómo esta incide en la efectividad organizacional”. La investigación se enfocó en analizar un programa de capacitación dirigido al personal de enfermería encargado de la gestión hospitalaria. Antes de la intervención, observaron que el personal tenía conocimientos limitados sobre estrategias de gestión del talento y su relevancia en el desempeño organizacional.

Posterior a la implementación del programa, registraron mejoras en el conocimiento y las prácticas relacionadas con la gestión del talento (Shaker et al., 2022). Se destaca que el 88.6% de los participantes mostró un nivel adecuado de comprensión, cifra que se mantuvo en el 82.9% durante la fase de seguimiento. El aumento del nivel de conocimiento conllevó a una mejor aplicación de las prácticas de gestión del talento en el entorno laboral.

Además, se evidenció una correlación positiva entre el conocimiento adquirido, y, la efectividad organizacional, corroborando que la capacitación del personal no solo mejora sus competencias individuales, sino que también, empodera la eficiencia general del sistema hospitalario (Shaker et al., 2022). Estos hallazgos destacaron la importancia de invertir en programas educativos continuos para el personal de salud, particularmente en áreas críticas como la gestión de recursos humanos.

La investigación también señaló que “las prácticas de gestión del talento tienen un efecto directo en la satisfacción de los pacientes” y en la percepción de calidad del servicio (Shaker et al., 2022). Un equipo capacitado y organizado tiende a manejar mejor las situaciones de estrés y a coordinarse eficazmente, lo que resulta en una atención al paciente más eficiente y oportuna.

En conclusión, el trabajo de Shaker et al. (2022) resaltó que “la gestión del talento es una herramienta estratégica fundamental para optimizar los resultados organizacionales en hospitales”. Este modelo puede ser replicado en diferentes entornos hospitalarios, adaptándose a las necesidades específicas de cada institución para garantizar un impacto positivo en el desempeño organizacional y en la calidad de los servicios de salud.

Modelo de Gestión del Talento para Enfermeras en Hospitales Públicos de Malawi

El estudio de Dzimbiri & Molefi (2022) exploró “la relación entre la gestión del talento y varios factores asociados al desempeño de enfermeras” registradas en hospitales públicos de Malawi. La investigación analizó la influencia de las variables: satisfacción laboral, comportamiento innovador y compromiso laboral en la gestión del talento. Los hallazgos evidenciaron que la gestión eficiente del talento tuvo un impacto significativo en la satisfacción laboral de las enfermeras, con una correlación positiva de $r=0.501$ cuando $p<0.001$.

El desempeño innovador, correlacionado positivamente con la gestión del talento, mostró una asociación más débil cuando $r=0.408$ y $p<0.001$. En otras palabras, si bien las prácticas de gestión del talento fomentan la innovación, factores adicionales tales como: el entorno organizacional o los recursos disponibles, juegan un rol crucial en el desempeño.

Por otro lado, la satisfacción laboral estuvo asociada de manera significativa con el compromiso laboral y la orientación profesional, lo que explica por qué la percepción positiva de las condiciones laborales impulsaba el desempeño y la actitud proactiva del personal (Dzimbiri & Molefi, 2022).

Un aspecto destacado del estudio fue el énfasis en la personalización de las estrategias de gestión del talento. Dzimbiri & Molefi (2022) sugirieron que las políticas deben considerar no solamente las particularidades del contexto cultural, sino también, del contexto económico de Malaui para maximizar su efectividad.

En este sentido, se incluyeron, además, la implementación de programas de capacitación adaptados a las necesidades específicas del personal de enfermería, y, la mejora de las condiciones laborales.

El estudio también resaltó la necesidad de un liderazgo efectivo para el éxito de las estrategias de gestión del talento (Dzimbiri & Molefi, 2022). La comunicación y la motivación ejercidas por los líderes organizacionales fueron reconocidas como elementos importantes para garantizar la implementación del programa. Este punto es referente sobre todo en hospitales públicos, donde los recursos suelen ser limitados y la carga laboral desbordantemente alta.

Los hallazgos de Dzimbiri & Molefi (2022) demostraron la relevancia de la gestión del talento como componente para mejorar el desempeño y la satisfacción del personal de salud. La implementación de estrategias correctamente diseñadas no solo benefició a las enfermeras, sino que también tuvo un impacto positivo en la calidad de la atención al paciente y en la eficiencia del sistema de salud de la localidad.

Liderazgo y Confianza Organizacional en la Innovación de Empleados Públicos Millennials

Yudiatmaja et al. (2023) presentaron en su investigación cómo los “estilos de liderazgo transformacional y transaccional juntamente con la confianza organizacional influyen en el comportamiento innovador de empleados millennials”. Este estudio se desarrolló dentro del paradigma de la teoría del intercambio social, analizando datos recopilados de encuestas realizadas a empleados de diversas instituciones públicas. El estudio reveló que ambos estilos de liderazgo impactan la innovación laboral de los colaboradores.

El liderazgo transformacional mostró un efecto más significativo, debido a que “fomenta la creatividad y motivación de los empleados para superponer sus metas personales en pro de la organización” (Yudiatmaja et al., 2023). Este

estilo de liderazgo usualmente es asociado con el aumento en la confianza organizacional, lo que a su vez sirve para mediar el impacto del comportamiento innovador. Concluyeron que, el liderazgo transaccional, aunque efectivo en el corto plazo, resulta menos influyente en la promoción de la innovación.

El estudio destacó además que la confianza organizacional es un factor intermediario en la relación entre el liderazgo y la innovación (Yudiatmaja et al., 2023). Los empleados que sienten confianza en su organización están más dispuestos a gestionar riesgos y a proponer ideas innovadoras, incluso aun cuando la organización no fomenta la creatividad. Este hallazgo puede ser interesante en el sector público, donde los procesos burocráticos, pueden limitar la capacidad de innovación.

Otro hallazgo importante fue la influencia de la cultura organizacional en la efectividad de los estilos de liderazgo (Yudiatmaja et al., 2023). Usualmente las organizaciones que promueven un entorno inclusivo y receptivo a nuevas ideas tienden a maximizar los beneficios del liderazgo transformacional. En contraste, las instituciones con estructuras rígidas y jerárquicas encuentran más beneficios en el liderazgo transaccional.

Yudiatmaja et al. (2023) sugirieron que “las instituciones públicas deben fomentar un liderazgo que combine ambos elementos los transformacionales y los transaccionales”, adaptándose a las necesidades específicas de sus empleados. Las mencionadas estrategias combinadas con medidas para fortalecer la confianza organizacional impulsan drásticamente la innovación y mejoran el desempeño general.

Comportamiento Innovador de Enfermeras a través del Clima de Diversidad y Job Crafting

Baig et al. (2022) analizaron cómo “el clima de diversidad y la gestión de tareas influyen en el comportamiento innovador del personal de enfermería”. Este estudio se centró en cómo las enfermeras adaptaron sus roles y relaciones laborales para promover la creatividad y la innovación en sus entornos. Los resultados indicaron que un clima organizacional inclusivo, se convierte en un catalizador importante para fomentar el comportamiento innovador.

El término job crafting, se refiere a cómo el empoderamiento del personal para “abordar desafíos desde perspectivas novedosas y desarrollar soluciones creativas” (Baig et al., 2022). En este sentido la combinación de un clima de diversidad y prácticas de job crafting mejoraron la disposición del personal a implementar cambios innovadores.

Además, el estudio destacó la importancia del apoyo organizacional en la implementación de estas prácticas (Baig et al., 2022). Los líderes que incentivan la diversidad y otorgan autonomía al personal para rediseñar sus roles laborales, impactan positivamente la cultura organizacional; esto no solo mejora el comportamiento innovador, sino que también refuerza la satisfacción laboral y la retención del talento.

En conclusión, Baig et al. (2022) ultimaron que “un enfoque integrado que combine un clima de diversidad con estrategias claras para las tareas transforma radicalmente la dinámica laboral”. Este modelo no solo fomenta la innovación, sino que también prioriza el desarrollo profesional y el bienestar del personal de enfermería.

Capítulo 2: Marco Metodológico

2.1 Enfoque de Investigación

Los “enfoques de investigación son las perspectivas metodológicas para abordar un estudio” Verma et al. (2024). Los enfoques de investigación pueden ser cuantitativos, cualitativos o mixtos. Se eligió el enfoque cuantitativo para medir las variables objetivamente y analizar los datos numéricos obteniendo resultados precisos y generalizables.

2.2 Método de Investigación

El método deductivo parte de teorías generales para luego ser analizadas en un contexto específico, facilitando la formulación de hipótesis claras y coherentes. Este enfoque ayudó a estructurar el estudio de manera lógica, de tal forma que las “conclusiones derivaran directamente de las premisas planteadas, y así poder explicar el fenómeno investigado con base en fundamentos teóricos sólidos” respaldando sus resultados con evidencia precisa (Parvathy et al., 2023).

2.3 Alcance de Investigación

En la investigación se empleó un alcance descriptivo para “detallar las características y comportamientos de la población estudiada, proporcionando un panorama concreto del fenómeno”. En este mismo contexto, se utilizó un alcance correlacional para identificar y analizar la relación entre la innovación en la gestión del talento humano y las variables dependientes tales como la eficiencia operativa y la satisfacción laboral para “lograr comprender los posibles vínculos sin establecer causalidad directa” (Rawat et al., 2024).

2.4 Diseño de Investigación

El diseño de investigación es el plan que organiza cómo se desarrollará un estudio. Se seleccionó el no experimental porque se “observaron fenómenos sin manipular variables y así describir o relacionar datos en su contexto natural, garantizando su validez y ética” (Kumar et al., 2023).

2.5 Temporalidad de Investigación

La investigación es de tipo transversal, y se consideró las percepciones de los empleados sobre las innovaciones implementadas. Además, los datos se recolectaron en un único momento en el tiempo, sin manipular las variables independientes.

2.6 Población y Muestra

La población objetivo estuvo conformada por los empleados del Hospital General Machala, incluyendo personal administrativo y asistencial. Para garantizar una representación adecuada de las diferentes áreas laborales, se empleó un muestreo estratificado. Este método garantizó que “cada grupo dentro de la población obtuviese una representación proporcional en la muestra final”, lo que mejoró la validez y la generalización de los resultados (Patankar, 2024).

La población de trabajadores del hospital a diciembre del 2023 ascendía a 1719 trabajadores. Para el cálculo de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple con población finita considerando la siguiente ecuación.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

El valor de n_0 proviene de:

$$n_0 = \frac{Z^2_{\alpha/2} \wedge \wedge pq}{e^2}$$

Se considera un intervalo de confianza de 95%, $z = 1.96$, un error muestral del 10%, una probabilidad de acierto de 50% y probabilidad fracaso. Al reemplazar los valores en ambas fórmulas se tiene:

$$n_0 = \frac{1.96^2}{0.1^2} (0.5 * 0.5) = 96.05$$

$$n = \frac{96.05}{1 + \frac{96.05}{1719}} = 90.96 \approx 91$$

La muestra calculada fue de 91, para una mejor significancia en relación con el error muestral se consideró tener una muestra de 100 encuestados.

2.7 Fuentes de Datos Primarios

Las fuentes de datos primarios incluyeron respuestas obtenidas a través de encuestas estructuradas (Ver Anexo 1). Estas encuestas contenían preguntas organizadas en secciones que abordaron las variables clave del estudio: innovación en la gestión del talento humano, eficiencia operativa y satisfacción laboral.

En este estudio, la construcción del instrumento se basó parcialmente en ítems extraídos de dos cuestionarios publicados en revistas científicas de acceso abierto a) la investigación cuantitativa, no experimental y de tipo correlacional-explicativa y diseño transversal de AlQershi et al. (2021) titulada *El efecto de la gestión del talento y el capital humano en el desempeño empresarial sostenible: una investigación empírica en hospitales de Malasia* publicado en el International Journal of Ethics and Systems; y la investigación cuantitativa, de tipo explicativo, diseño no experimental transversal, con análisis mediante PLS-SEM de Mutonyi et al. (2022) denominada *El impacto de la cultura organizacional y el clima de liderazgo en el atractivo organizacional y el comportamiento innovador: un estudio de empleados de hospitales noruegos* publicado en BMC Health Services Research. Las preguntas no fueron reproducidas íntegramente, sino que se realizó una adaptación conceptual y semántica en función del contexto de la investigación. Este tipo de práctica se encuentra dentro del marco legal de las licencias de publicación y por el uso legítimo de material académico para fines de investigación, siempre y cuando, se reconozca debidamente la autoría original, lo cual fue cumplido mediante la citación de las fuentes en el manuscrito. Por tanto, no fue necesaria una autorización expresa por parte de los autores.

Antes de su aplicación a la muestra final en la primera quincena del mes de Diciembre 2024, se realizó un análisis piloto en el mes de Noviembre de 2024 para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento, ajustando cualquier ambigüedad o inconsistencia detectada.

2.8 Análisis de Datos

En la investigación se emplearon los softwares SPSS 25 y AMOS para el procesamiento y análisis estadístico de los datos, sustentando su uso en la teoría estadística aplicada a las ciencias sociales. El Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) es una herramienta para el “tratamiento de grandes volúmenes de datos mediante técnicas descriptivas e inferenciales”, garantizando precisión y replicabilidad (Kumar et al., 2023). Por otro lado, el Analysis of Moment Structures (AMOS) es una herramienta para “modelar relaciones entre variables latentes y observadas siguiendo la lógica de la teoría de medición y modelos causales” (Manzano, 2018). En cuanto a la fiabilidad, se aplicó el alfa de Cronbach, coeficiente propuesto por Lee Cronbach (1951) para evaluar la “consistencia interna de los ítems bajo el supuesto de tau-equivalencia, donde valores iguales o superiores a 0,70 se consideran aceptables” (Mateu-Mollá, 2019). Posteriormente, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio (AFE), “técnica multivariante basada en la teoría de factores comunes que ayuda a identificar estructuras subyacentes sin imponer un modelo previo” (Ávila, 2021). Este fue complementado con un análisis factorial confirmatorio (AFC) en AMOS, fundamentado en la teoría de ecuaciones estructurales, que verifica el “ajuste de un modelo teórico predefinido mediante índices como CFI, TLI y RMSEA” (Ávila, 2021). Finalmente, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), metodología que integra “análisis factorial y regresión múltiple para contrastar simultáneamente la validez de medición y la validez estructural de los constructos” del modelo propuesto con indicadores estadísticos robustos (Hair et al., 2021).

Capítulo 3: Análisis de Resultados y Discusión

3.1 Presentación de la Investigación

En la Tabla 3 se aprecia la distribución de la muestra según áreas laborales del HGM. La muestra total explicada en el capítulo anterior fue de 100 encuestados, que representan proporcionalmente cada área del hospital. El área de hospitalización agrupa el mayor porcentaje 44%, seguido del área administrativa 24%. Las áreas de consulta externa, urgencia y mantenimiento representan el 12%, 7% y 13% respectivamente.

Tabla 3

Distribución de la Muestra

Área	No. Colaboradores	%	Muestra
Hospitalización	760	44	44
Administrativo	410	24	24
Consulta Externa	205	12	12
Urgencia	125	7	7
Mantenimiento	219	13	13
Total	1719	100	100

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4 se muestra las variables de estudio utilizadas para evaluar la relación entre la innovación en la gestión del talento humano, la satisfacción laboral y la eficiencia operativa. Las variables anteriormente mencionadas se organizaron en cuatro categorías principales: información demográfica, innovación, satisfacción laboral y eficiencia operativa.

La información demográfica incluyó entre otros: la edad, el género, los años de servicio y el área de trabajo. Estas variables ayudaron a contextualizar los resultados según características específicas de los participantes. La edad se codificó en cinco rangos, el género en tres opciones, los años de servicio en cinco categorías y el área laboral en cinco divisiones.

Las variables relacionadas con la innovación fueron asociadas al uso de herramientas digitales, la flexibilidad laboral y la capacitación. Estas variables del estudio midieron la percepción de los empleados sobre la implementación de prácticas innovadoras en la gestión del talento humano.

La satisfacción laboral se midió mediante indicadores, como equilibrio laboral y reconocimiento del esfuerzo. Estos elementos reflejaron la percepción de los empleados respecto a las políticas de la gestión del talento humano.

La eficiencia operativa incluyó aspectos como agilidad en los procesos y reducción de errores laborales. Estas variables permitieron medir el impacto directo de la innovación en el desempeño organizacional.

Tabla 4

Variables de estudio

Código		Descripción	Valores
Edad	Edad		1= Menos de 25 años
			2= 25 - 34 años
			3= 35 - 44 años
			4= 45 - 54 años
			5= 55 años o más
Género	Género		1= Masculino
			2= Femenino
			3= Otro
Servicio	Años de servicio en el Hospital		1= Menos de 1 año
			2= 1 - 3 años
			3= 4 - 6 años
			4= 7 - 10 años
			5= Más de 10 años

Código	Descripción	Valores
Área	Área donde trabaja	1= Administrativo 2= Hospitalización 3= Consulta Externa 4= Urgencia 5= Mantenimiento
Innovación	innova_1. Mi hospital utiliza herramientas digitales avanzadas para gestionar recursos humanos innova_2. Las políticas de gestión del talento humano en mi hospital promueven la flexibilidad laboral. innova_3. Mi hospital proporciona capacitaciones continuas que mejoran mis habilidades y conocimientos. innova_4. La gestión del talento humano en mi hospital es innovadora y está orientada a resolver problemas específicos de nuestra labor diaria. innova_5. Las tecnologías implementadas en la gestión del talento humano han facilitado mi trabajo y mejorado mi productividad.	1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Neutral 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo
Satisfacción Laboral	satis_1. Me siento satisfecho con las políticas de gestión de talento humano implementadas en mi hospital. satis_2. Mi hospital promueve un equilibrio adecuado entre mi vida laboral y personal. satis_3. Estoy satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece mi hospital. satis_4. Las innovaciones en la gestión del talento humano han mejorado mi experiencia laboral. satis_5. Me siento valorado por los esfuerzos que realizo en mi trabajo.	

Código	Descripción	Valores
Eficiencia Operativa	eficie_1. Las innovaciones en la gestión del talento humano han incrementado mi eficiencia en el trabajo.	
	eficie_2. Siento que el uso de herramientas y políticas innovadoras me permite cumplir con mis responsabilidades de manera más efectiva.	
	eficie_3. Los procesos de gestión del hospital son más ágiles gracias a las innovaciones en talento humano.	
	eficie_4. Las tecnologías implementadas en la gestión del talento humano me ayudan a minimizar errores laborales.	
	eficie_5. Mi hospital optimiza sus recursos humanos para ofrecer mejores resultados operativos.	

Fuente: Elaboración propia

3.2 Análisis Descriptivo

La Tabla 5 presenta un análisis descriptivo de las características demográficas y laborales de los participantes del estudio. Se identificó una distribución de género relativamente equilibrada, con un 57% de participantes masculinos y un 43% femeninos, sin registros en la categoría "Otro".

En términos de edad, el grupo más representado fue el de 45 a 54 años con un 26%, seguido por los rangos de 25 a 34 años con un 21% y 55 años o más con un 20%. Respecto a las áreas laborales, la mayor proporción de encuestados trabaja en hospitalización 44%, seguida por las áreas administrativa 24% y mantenimiento 13%. Las áreas de consulta externa y urgencias representan un 12% y 7% respectivamente.

El análisis de antigüedad laboral mostró que un 29% de los participantes tenía menos de un año de servicio, mientras que el 15% y el 9% pertenecían a los rangos de 1-3 años y más de 10 años respectivamente. Estos resultados evidencian un equilibrio entre personal nuevo y experimentado, lo cual es relevante para comprender cómo diferentes niveles de antigüedad pueden influir en las percepciones sobre la innovación, la satisfacción laboral y la eficiencia operativa.

Tabla 5

Análisis de proporciones

	Variable	%
Género	Masculino	57
	Femenino	43
	Otro	0
Edad	Menos de 25 años	17
	25 - 34 años	21
	35 - 44 años	16
	45 - 54 años	26
	55 años o más	20
Área donde trabaja	Hospitalización	44
	Administrativo	24
	Consulta Externa	12
	Urgencia	7
	Mantenimiento	13
Años de servicio	Menos de 1 año	29
	1 - 3 años	15
	4 - 6 años	24
	7 - 10 años	23
	Más de 10 años	9

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6 se presenta el análisis descriptivo de las variables proporcionando medidas de tendencia central y dispersión. Los resultados manifiestan la percepción de los encuestados sobre temas de innovación en gestión del talento humano, satisfacción laboral y eficiencia operativa en el HGM.

En el concepto de innovación, la mayor puntuación se observó en el ítem *Las políticas de gestión del talento humano promueven la flexibilidad laboral* con una media=4.36 y desviación estándar=0.674 comprobando una percepción positiva hacia prácticas flexibles. Por otro lado, el ítem con menor puntuación fue *Mi hospital proporciona capacitaciones continuas*, obteniendo como media 3.99 y desviación estándar 0.882, apuntando hacia posibles oportunidades de mejora en este aspecto.

En satisfacción laboral, los valores más altos se registraron en *Me siento satisfecho con las políticas de gestión del talento humano* con una media de 4.24 y desviación estándar 0.588. Sin embargo, la menor satisfacción se observó en *Estoy satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional* con una media de 2.21 y desviación estándar de 1.266 revelando una brecha significativa en este ámbito.

En eficiencia operativa, el ítem de “Las tecnologías implementadas ayudan a minimizar errores laborales” obtuvo la puntuación más alta con una media=4.12 y desviación estándar= 0.573. Esto resalta el impacto positivo de la innovación tecnológica en procesos operativos.

Tabla 6

Análisis descriptivo

Cat.	Variable	Media	Des. Est.
Información Encuestado	Género del encuestado	1.43	0.498
	Edad del encuestado	3.11	1.399
	Área donde trabaja	2.21	1.409
	Años de servicio	2.68	1.348

Cat.	Variable	Media	Des. Est.
Innovación	innova_1	4.14	0.682
	innova_2	4.36	0.674
	innova_3	3.99	0.882
	innova_4	4.25	0.642
	innova_5	4.02	0.853
Satisfacción Laboral	satis_1	4.24	0.588
	satis_2	3.30	1.202
	satis_3	2.21	1.266
	satis_4	2.92	1.353
	satis_5	2.89	1.294
Eficiencia Operativa	eficie_1	3.63	1.070
	eficie_2	3.95	1.048
	eficie_3	3.94	0.983
	eficie_4	4.12	0.573
	eficie_5	3.81	0.873

Fuente: Elaboración propia

3.3 Validez y Fiabilidad del Instrumento

La Tabla 7 describe los resultados de la prueba de fiabilidad del instrumento mediante el cálculo del Alfa de Cronbach. El valor obtenido fue 0.612 indicando una consistencia interna moderada entre los ítems analizados. Este resultado sugirió que las preguntas incluidas en la encuesta tienen una correlación aceptable, pero podrían beneficiarse de ajustes para mejorar su precisión.

La fiabilidad obtenida respalda parcialmente la validez de los datos recolectados, permitiendo continuar con el análisis factorial y las pruebas de hipótesis. Este indicador es importante para evaluar la confiabilidad del instrumento utilizado en el contexto del estudio.

Tabla 7*Fiabilidad y validez de datos*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.612	15

Fuente: Elaboración propia

También se realizó la matriz de correlaciones de Pearson entre las variables principales del estudio detallada en la Tabla 8. Este análisis permitió identificar relaciones lineales entre los elementos que integran las dimensiones de innovación, satisfacción laboral y eficiencia operativa. Los coeficientes de correlación oscilan entre -1 y 1, donde valores positivos indican una relación directa y valores negativos, una relación inversa.

Se observaron correlaciones moderadas entre los indicadores de innovación en la gestión del talento humano. Por ejemplo, *innova_1* e *innova_3* tuvieron un coeficiente de 0.405, lo que sugirió que el uso de herramientas digitales contribuye a la capacitación continua. Estas relaciones respaldan la hipótesis de que la innovación en procesos de gestión influye de manera conjunta en otras dimensiones organizacionales.

En el ámbito de la satisfacción laboral, los coeficientes entre *satis_4* y *satis_5* de 0.566 reflejaron una asociación positiva significativa. Esto indicó que los empleados que perciben mejoras en su experiencia laboral también sienten mayor reconocimiento por su desempeño. Sin embargo, algunas correlaciones débiles, como entre *innova_5* y *satis_2* con un resultado de 0.024 revelaron posibles áreas donde la innovación podría tener menos impacto.

En cuanto a la eficiencia operativa, destacaron las relaciones entre *eficie_1* y *eficie_2* de 0.479, lo que implica que el uso de herramientas innovadoras fomenta el cumplimiento efectivo de responsabilidades. Además, correlaciones bajas entre ciertos indicadores, como *satis_3* y *eficie_5* de 0.137, sugirieron la necesidad de ajustar estrategias que conecten satisfacción y productividad.

Tabla 8*Matriz de Correlaciones de Pearson*

	innova_1	innova_2	innova_3	innova_4	innova_5	satis_1	satis_2	satis_3	satis_4	satis_5	eficie_1	eficie_2	eficie_3	eficie_4	eficie_5
innova_1	1	0.329	0.405	0.312	0.395	0.218	0.096	0.036	0.100	-0.028	0.169	0.194	0.163	-0.043	-0.006
innova_2	0.329	1	0.397	0.514	0.198	0.315	0.065	-0.030	-0.012	-0.058	0.074	0.040	0.246	0.044	0.083
innova_3	0.405	0.397	1	0.397	0.309	0.238	0.232	0.110	0.135	0.017	0.071	-0.022	0.244	-0.077	-0.094
innova_4	0.312	0.514	0.397	1	0.231	0.268	0.151	0.084	0.105	0.131	0.077	0.049	0.280	0.027	-0.023
innova_5	0.395	0.198	0.309	0.231	1	0.252	0.024	-0.116	0.185	0.084	0.097	0.227	0.279	0.036	-0.022
satis_1	0.218	0.315	0.238	0.268	0.252	1	-0.089	-0.041	-0.166	-0.045	-0.002	0.069	0.375	-0.086	0.090
satis_2	0.096	0.065	0.232	0.151	0.024	-0.089	1	0.184	0.096	0.106	0.009	0.100	0.204	0.050	0.016
satis_3	0.036	-0.030	0.110	0.084	-0.116	-0.041	0.184	1	0.228	0.144	0.080	-0.198	0.189	-0.091	0.137
satis_4	0.100	-0.012	0.135	0.105	0.185	-0.166	0.096	0.228	1	0.566	0.189	-0.024	-0.064	0.091	0.030
satis_5	-0.028	-0.058	0.017	0.131	0.084	-0.045	0.106	0.144	0.566	1	0.029	-0.160	0.011	0.018	-0.010
eficie_1	0.169	0.074	0.071	0.077	0.097	-0.002	0.009	0.080	0.189	0.029	1	0.479	0.065	-0.026	0.194
eficie_2	0.194	0.040	-0.022	0.049	0.227	0.069	0.100	-0.198	-0.024	-0.160	0.479	1	0.105	0.027	-0.055
eficie_3	0.163	0.246	0.244	0.280	0.279	0.375	0.204	0.189	-0.064	0.011	0.065	0.105	1	0.031	0.187
eficie_4	-0.043	0.044	-0.077	0.027	0.036	-0.086	0.050	-0.091	0.091	0.018	-0.026	0.027	0.031	1	0.127
eficie_5	-0.006	0.083	-0.094	-0.023	-0.022	0.090	0.016	0.137	0.030	-0.010	0.194	-0.055	0.187	0.127	1

Fuente: Elaboración propia

3.4 Análisis Factorial

La Tabla 9 presenta los resultados de la prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett. El valor de KMO 0.616 indicó una adecuación muestral moderada para el análisis factorial. La prueba de Bartlett mostró un resultado significativo de $p < 0.000$ lo que sugirió que las correlaciones entre las variables fueron suficientes para aplicar un análisis factorial. Estos resultados justificaron la realización de análisis factorial exploratorio y confirmatorio para identificar las dimensiones subyacentes de las variables estudiadas.

Tabla 9

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.616
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	287.635
	gl	105
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 10 despliega los resultados del análisis de regresión lineal aplicado para evaluar el impacto de la innovación en la gestión del talento humano sobre la satisfacción laboral y la eficiencia operativa en el HGM. Este análisis permitió comprender la relación directa entre las variables independientes y dependientes.

Los coeficientes obtenidos indicaron que la innovación en la gestión del talento humano tiene un influjo positivo y significativo sobre ambas variables dependientes. Para satisfacción laboral, el coeficiente de regresión fue 0.113, con un nivel de significancia estadística de $p < 0.01$. Con este resultado se demuestra que un incremento en la implementación de prácticas innovadoras en gestión del talento humano mejora la percepción de satisfacción laboral de los empleados.

En el caso de la eficiencia operativa, el coeficiente de regresión es 0.267 significativo con $p < 0.01$. Este resultado confirma que las innovaciones aplicadas en los procesos de talento humano tienen un impacto directo y positivo en el desempeño operativo. La relación más fuerte se observa entre la innovación y la eficiencia operativa, enfatizando la importancia de modernizar las herramientas y metodologías en la gestión administrativa y laboral.

El análisis muestra que existe el 31.2% de la variabilidad en la satisfacción laboral y el 27.2% en la eficiencia operativa. Con este antecedente las prácticas innovadoras contribuyen significativamente a mejorar estos indicadores clave, aunque otros factores también podrían influir.

Tabla 10

Análisis de Componentes Principales

Comunalidades	Extracción
innova_1	0.498
innova_2	0.533
innova_3	0.617
innova_4	0.535
innova_5	0.535
satis_1	0.633
satis_2	0.751
satis_3	0.693
satis_4	0.807
satis_5	0.712
eficie_1	0.748
eficie_2	0.784
eficie_3	0.546
eficie_4	0.828
eficie_5	0.704

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 11 presenta la matriz de componentes resultante del análisis de componentes principales (ACP). A través del ACP se pueden identificar las variables que contribuyen de manera significativa a la construcción de los factores latentes. Seis componentes principales explican las dimensiones subyacentes del modelo.

El primer componente agrupó variables relacionadas con la innovación en la gestión del talento humano. Las cargas factoriales más altas se observaron en las preguntas *innova_3* con 0.679 e *innova_4* con 0.684, mostrando una fuerte contribución a este componente. La implementación de capacitaciones continuas y soluciones innovadoras orientadas a problemas específicos fueron los aspectos más relevantes de la innovación percibida.

El segundo componente reflejó aspectos relacionados con la satisfacción laboral. Las preguntas *satis_4* con 0.800 y *satis_5* con 0.756 presentaron las mayores cargas factoriales. Esto evidenció que el equilibrio entre la vida laboral y personal, junto con la percepción de reconocimiento, fueron los principales determinantes de la satisfacción en este contexto.

El tercer componente estuvo relacionado con la eficiencia operativa. Las variables *eficie_1* con 0.733 y *eficie_2* con 0.777 obtuvieron las cargas factoriales más elevadas, indicando que la percepción de contar con procesos más ágiles y herramientas innovadoras, la eficiencia operativa es afectada directamente.

Los componentes restantes demostraron patrones menos definidos, con cargas factoriales distribuidas de manera más equilibrada. Probablemente representan dimensiones complementarias de menor peso en el modelo general, pero aún notables para explicar variaciones específicas.

Tabla 11*Matriz de Componentes*

	1	2	3	4	5	6
innova_1	0.648	-0.067	0.131	-0.211	-0.107	-0.038
innova_2	0.654	-0.177	-0.206	0.003	0.150	0.092
innova_3	0.679	0.064	-0.220	-0.211	-0.223	0.094
innova_4	0.684	0.061	-0.204	-0.082	0.064	0.106
innova_5	0.585	-0.038	0.215	-0.278	0.241	-0.098
satis_1	0.512	-0.366	-0.223	0.129	0.187	-0.368
satis_2	0.267	0.299	-0.033	0.170	-0.408	0.628
satis_3	0.122	0.511	-0.232	0.431	-0.395	-0.145
satis_4	0.184	0.800	0.226	-0.195	0.170	-0.120
satis_5	0.098	0.756	-0.013	-0.182	0.246	-0.192
eficie_1	0.274	0.090	0.733	0.246	-0.170	-0.194
eficie_2	0.256	-0.273	0.777	0	-0.163	0.119
eficie_3	0.561	-0.072	-0.147	0.452	0.014	0.005
eficie_4	-0.004	0.089	0.133	0.161	0.641	0.604
eficie_5	0.088	0.080	0.087	0.754	0.302	-0.151

Fuente: Elaboración propia

3.5 Regresión Lineal

La Tabla 12 de regresión lineal precisa la relación entre la innovación en la gestión del talento humano y las variables dependientes: satisfacción laboral y eficiencia operativa. Los coeficientes de regresión confirmaron que la innovación tiene un impacto positivo y estadísticamente significativo en ambas variables.

El coeficiente de innovación sobre satisfacción laboral es 0.113, con un nivel de significancia $p < 0.01$. Este valor indica que un incremento unitario en la implementación de prácticas innovadoras mejora en 11.3% la percepción de satisfacción laboral. Este hallazgo resalta la importancia de la innovación en políticas y herramientas de gestión para promover un entorno laboral más favorable.

Para eficiencia operativa, el coeficiente de regresión es 0.267, también con un nivel de significancia $p < 0.01$. Este resultado muestra que un aumento en la innovación incrementa la eficiencia operativa en 26.7% en la organización. Con este antecedente se enfatiza el papel de las herramientas digitales y procesos modernos para optimizar el rendimiento organizacional.

El R-cuadrado para satisfacción laboral fue de 0.312, indicando que el modelo explica el 31.2% de la variabilidad de esta variable. Para eficiencia operativa, el R-cuadrado es 0.272, explicando el 27.2% de la variabilidad. Si bien es cierto, estos valores son moderados, reflejan la capacidad del modelo para capturar relaciones significativas entre innovación y las variables dependientes.

Los errores estándares bajos en ambos modelos refuerzan la fiabilidad de las estimaciones. Por eso, respaldan la hipótesis de que la innovación en la gestión del talento humano mejora tanto la satisfacción como la eficiencia en el HGM.

Tabla 12

Regresión Lineal Innovación sobre Satisfacción y Eficiencia

Variables	Satisfacción Laboral	Eficiencia Operativa
Innovación	0.113*** (0.054)	0.267*** (0.054)
Constante	-0.13* (0.305)	1.21 (0.111)
Observaciones	100	100
R-cuadrado	0.312	0.272

Nota. Errores estándar robustos entre paréntesis

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

3.6 Modelo de Ecuaciones Estructurales

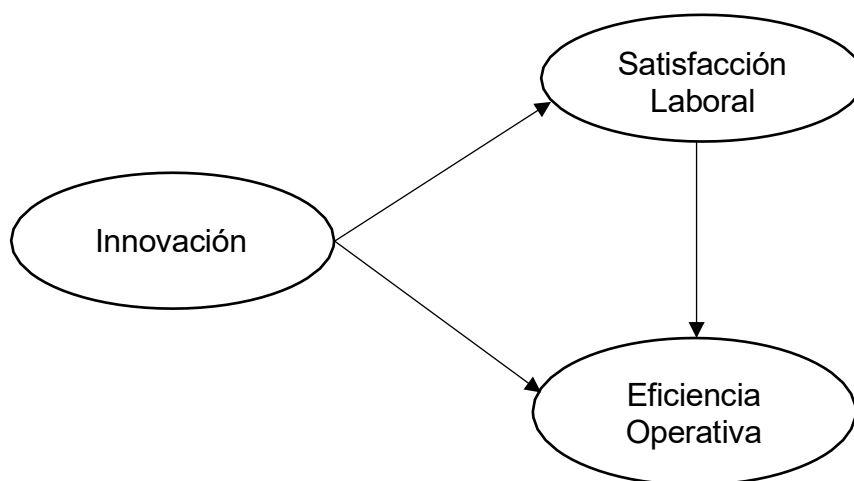
La Figura 1 explica el modelo conceptual detrás del impacto de la innovación en la gestión del talento humano sobre la satisfacción laboral y la eficiencia operativa. Este modelo explica además las relaciones directas e indirectas entre las variables seleccionadas.

La innovación en gestión del talento humano se planteó como variable exógena que influye directamente en la satisfacción laboral y en la eficiencia operativa. La satisfacción laboral se representó como una variable mediadora, que también ejercía un efecto indirecto sobre la eficiencia operativa.

El uso de ecuaciones estructurales (SEM) ayudó a validar estadísticamente las interacciones propuestas. Las flechas a la derecha indican las relaciones hipotéticas y direccionales entre las variables. Aquí se puede apreciar el papel de la innovación en la mejora del rendimiento organizacional y en el bienestar del personal en el Hospital General Machala.

Figura 1

Modelo conceptual de Innovación sobre Gestión de Talento Humano



Fuente: Elaboración propia

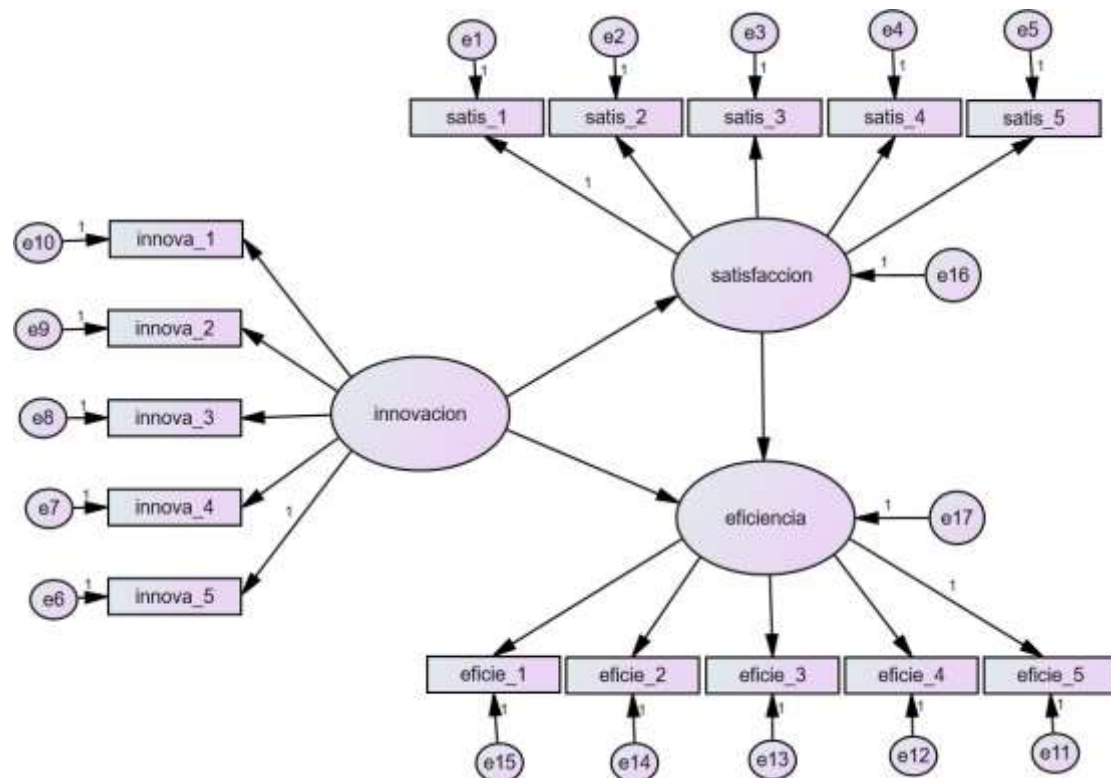
La Figura 2 representa el modelo estructural diseñado para analizar el impacto de la innovación en la gestión del talento humano sobre la satisfacción laboral y la eficiencia operativa en el HGM. La teoría de recursos y capacidades, así como en enfoques contemporáneos de innovación organizacional sustentan las bases del modelo.

El modelo incluye tres variables latentes principales: innovación, satisfacción Laboral y eficiencia operativa. Cada variable está representada por indicadores observables. La innovación se midió a través de cinco indicadores relacionados con el uso de herramientas digitales, estrategias de capacitación y políticas flexibles. La satisfacción laboral se midió mediante cinco indicadores relacionados al compromiso, el bienestar y la percepción de los colaboradores. Finalmente, la eficiencia operativa está representada por cinco indicadores que reflejaron la productividad, la reducción de errores y la optimización de recursos.

El modelo fue evaluado mediante ecuaciones estructurales (SEM por sus siglas en inglés), comprobando la validez y fiabilidad de los indicadores. Los índices de ajuste dieron como resultado un modelo aceptable, por supuesto con oportunidad de mejora en algunos indicadores específicos. Se observó que la innovación influye directamente sobre la satisfacción laboral y la eficiencia operativa. Además, se encontró una posible mediación de la satisfacción laboral entre la innovación y la eficiencia.

Figura 2

Modelo aplicado en AMOS SPSS



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 13 se presentan los resultados del análisis de pesos de regresión del modelo estructural, priorizando las relaciones entre innovación, satisfacción laboral y eficiencia operativa. Los resultados ayudaron a evaluar las hipótesis del estudio, proporcionando evidencia empírica sobre las conexiones entre los constructos planteados.

El análisis confirmó que la relación entre la innovación y la satisfacción laboral tuvo un peso de regresión de 0.742 con un nivel de significancia estadística de $p < 0.001$, evidenciando una relación positiva y significativa. Se encontró que la innovación aplicada en la gestión del talento humano contribuye a mejorar la satisfacción laboral de los empleados. Los resultados respaldan las hipótesis relacionadas con el impacto de la innovación y acentúa su importancia en el ámbito organizacional.

En relación con la influencia de la innovación sobre la eficiencia operativa, se obtuvo un peso de regresión de 0.258 y $p=0.127$. Si bien el efecto fue positivo, la ausencia de significancia estadística indica que esta relación directa no es irrefutable. Se puede concluir que el impacto de la innovación en la eficiencia operativa podría ser indirecto o depender de la interacción con otras variables mediadoras que no fueron contenidas en el modelo actual.

Por otro lado, la relación entre la satisfacción laboral y la eficiencia operativa presentó un peso de regresión de 0.000 con un nivel de significancia de $p=0.564$, demostrando que no existe un impacto significativo entre estas variables. Se observó que los indicadores relacionados a la innovación presentaron pesos significativos con $p<0.001$, lo que respalda la validez del constructo en el modelo. En contraste, los indicadores asociados a la satisfacción laboral y la eficiencia operativa no alcanzaron niveles de significancia estadística, siendo necesario ampliar las dimensiones o incorporar distintas métricas que fortalezcan la medición de estos constructos en futuros estudios.

Tabla 13

Estimación estandarizada del modelo de ecuaciones estructurales de la Innovación sobre la Satisfacción Laboral y Eficiencia Operativa

			Estimadores	S.E.	C.R.	P
satisfacción	<---	innovación	0.742	0.225	3.298	***
eficiencia	<---	innovación	0.258	0.169	1.526	0.071
eficiencia	<---	satisfacción	0.000	0.000	0.576	0.054
satis_2	<---	satisfacción	-0.001	0.002	-0.598	0.089
satis_3	<---	satisfacción	0.000	0.001	-0.297	0.110
satis_4	<---	satisfacción	-0.002	0.003	-0.601	0.092
satis_1	<---	satisfacción	0.010	0.107	-0.101	0.194
satis_5	<---	satisfacción	0.001	0.001	0.527	0.598
innova_4	<---	innovación	1.043	0.298	3.497	***

			Estimadores	S.E.	C.R.	P
innova_3	<---	innovación	1.410	0.383	3.682	***
innova_2	<---	innovación	1.097	0.316	3.467	***
innova_5	<---	innovación	0.110	0.123	-0.101	0.213
innova_1	<---	innovación	0.974	0.267	3.648	***
eficie_4	<---	eficiencia	0.050	0.396	0.126	0.900
eficie_3	<---	eficiencia	3.713	2.314	1.604	0.109
eficie_2	<---	eficiencia	1.163	1.149	1.013	0.311
eficie_5	<---	eficiencia	0.010	0.107	-0.101	0.266
eficie_1	<---	eficiencia	1.120	1.118	1.001	0.317

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 14 presenta los resultados de los índices de bondad de ajuste del modelo estructural estimado. Estos índices permitieron evaluar el grado de correspondencia entre los datos observados y el modelo teórico propuesto.

El estadístico chi-cuadrado alcanzado de 67.27 y su significancia de $p=0.047$ explica la relevancia estadística de los resultados. Sin embargo, es importante considerar que este estadístico es altamente sensible al tamaño de la muestra, por lo que su interpretación debe integrarse con otros indicadores. En este caso, el índice de Discrepancia Mínima dividido por los Grados de Libertad (CMIN/DF, por sus siglas en inglés), calculado a partir de la división del valor de chi-cuadrado entre los grados de libertad, fue de 2.923. Este resultado se encuentra dentro del rango recomendado de ≤ 3.00 , por lo que se puede afirmar que el modelo presenta un ajuste adecuado.

El Índice de Índice de bondad de ajuste (GFI por sus siglas en inglés) tuvo un valor de 0.935 superando el umbral mínimo de 0.90 indicando que existe un buen ajuste global. El Índice de bondad de ajuste ajustado (AGFI por sus siglas en inglés) presentó un valor de 0.897, a pesar de ser ligeramente inferior a lo recomendado ≥ 0.90 , se considera aceptable. El Índice de ajuste comparativo

(CFI por sus siglas en inglés), con un valor de 0.911, confirma que el modelo se ajusta adecuadamente en comparación con un modelo nulo.

El índice Residual medio de raíz (RMR por sus siglas en inglés) obtuvo un valor de 0.091, el cual excede marginalmente el límite recomendado ≤ 0.08 . Esto apunta a que algunos residuos no ajustan perfectamente. Sin embargo, el índice de Error cuadrático medio de aproximación (RMSEA por sus siglas en inglés), con un valor de 0.065; se encuentra dentro del rango aceptable ≤ 0.08 ; mostrando que el modelo captura adecuadamente las relaciones entre las variables.

En general, los índices presentados indican que el modelo posee un ajuste razonable, con áreas puntuales de mejora. Estos resultados respaldan la validez del modelo para analizar el impacto de la innovación en la gestión del talento humano.

Tabla 14

Resumen de ajuste del modelo para la innovación sobre la satisfacción laboral y eficiencia operativa

Bondad de Ajuste	Valor SEM	Valor Recomendados	Observaciones
Valor de chi-cuadrado	67.27		
Valor p	0.047	≥ 0.05	Ajuste aceptable
CMIN/DF	2.923	≤ 3.00	Ajuste aceptable
GFI	0.935	≥ 0.90	Ajuste bueno
AGFI	0.897	≥ 0.90	Ajuste aceptable
CFI	0.911	≥ 0.90	Ajuste bueno
RMR	0.091	≤ 0.08	Ajuste aceptable
RMSEA	0.065	≤ 0.08	Ajuste bueno

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4: Propuesta

4.1 Introducción

El análisis de resultados de la encuesta del impacto de la innovación en la gestión del talento humano en el Hospital General Machala ha revelado una brecha significativa entre las prácticas actuales y las necesidades del personal. La falta de oportunidades de desarrollo profesional y la carencia de motivación del personal han impactado categóricamente en la calidad de la atención al paciente.

Para abordar estos problemas se ha planteado un modelo de gestión del talento humano innovador y sostenible, centrado en la integración de tecnologías avanzadas, la capacitación continua y el bienestar laboral. Este modelo tendrá como finalidad fomentar una cultura organizacional que valore el desarrollo profesional y reconozca la importancia del talento humano como motor de cambio.

4.2 Objetivos de la Propuesta

4.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión del talento humano innovador y sostenible que optimice los procesos de reclutamiento, capacitación, retención y desempeño del personal del Hospital General Machala.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Delinear procesos administrativos actualizados mediante la implementación de herramientas digitales avanzadas.
- Fortalecer las competencias laborales del personal a través de programas de capacitación continua e innovadora.
- Reducir la rotación laboral mediante incentivos y políticas de bienestar laboral.
- Fomentar una cultura de innovación organizacional para mejorar la percepción del personal y su compromiso.

4.3 Visión Estratégica

Ser un modelo de referencia nacional en la gestión del talento humano en instituciones de salud pública, mediante la implementación de estrategias innovadoras, sostenibles y centradas en las personas, que optimicen la eficiencia operativa, potencien la satisfacción laboral y promuevan la retención del talento en el Hospital General Machala del IESS.

4.4 Plan de Acción

En la Tabla 15 se presenta el Plan de Acción para la gestión del talento humano en el hospital concibe un enfoque integral para la implementación del modelo de innovación en gestión del talento humano.

Tabla 15

Plan de Acción

Objetivo Estratégico	Actividad	Responsable	Plazo	Indicador
Optimizar procesos administrativos	Adquirir e implementar un sistema HRIS.	Dirección de TI y GTH	6 meses	% de procesos automatizados (meta: 80%).
	Capacitar al personal administrativo en el uso del HRIS.	Unidad de Capacitación	3 meses	% del personal capacitado (meta: 90%).
	Automatizar el flujo de trabajo para reclutamiento y evaluación de desempeño.	Dirección de TI y GTH	4 meses	Tiempo promedio de contratación (meta: -25%).
Fortalecer competencias laborales	Diseñar módulos de capacitación adaptados al	Unidad de Capacitación	3 meses	Número de módulos

Objetivo Estratégico	Actividad	Responsable	Plazo	Indicador
	contexto hospitalario.			diseñados (meta: 5).
	Firmar convenios con universidades locales e internacionales.	Dirección de Relaciones Externas	6 meses	Número de convenios firmados (meta: 3).
	Ejecutar capacitaciones semestrales en habilidades técnicas y liderazgo.	Unidad de Capacitación	Semestral	% de participación en capacitaciones (meta: 70%).
Reducir rotación laboral y mejorar retención	Diseñar un sistema de incentivos basado en desempeño y antigüedad.	Dirección de GTH	4 meses	Tasa de rotación laboral (meta: - 15%).
	Implementar políticas de bienestar: apoyo psicológico, balance vida-trabajo y actividades recreativas.	Unidad de Bienestar Laboral	6 meses	% de empleados satisfechos con bienestar (meta: 80%).
Fomentar una cultura de innovación organizacional	Crear la Unidad de Innovación Organizacional.	Dirección General y GTH	6 meses	Unidad operativa (sí/no).
	Organizar eventos colaborativos (hackatones) y	Unidad de Innovación	Trimestral	Número de propuestas generadas

Objetivo Estratégico	Actividad	Responsable	Plazo	Indicador
	concursos internos para proponer soluciones innovadoras.			(meta: 10 por año).
	Comunicar los beneficios de la innovación mediante campañas internas.	Unidad de Comunicación	Mensual	Índice de percepción de innovación (meta: +15%).

Fuente: Elaboración propia

4.6 Presupuesto de la Propuesta

El presupuesto asignado se describe en la Tabla 16 presentando cada una de las acciones valoradas para llevar a cabo la propuesta. El presupuesto total asciende a \$147,000.

4.6.1 Optimización de Procesos Administrativos

Se invertirá un total de \$69,500 en mejorar la gestión del talento humano del hospital. Con esta inversión se adquirirá y configurará un sistema informático especializado (HRIS) para gestionar de manera más eficiente el personal, además de capacitar al personal administrativo para su uso. También se automatizarán procesos clave como el reclutamiento y las evaluaciones, lo que permitirá ahorrar tiempo y mejorar la toma de decisiones.

4.6.2 Fortalecimiento de Competencias Laborales

Se destinarán \$5,000 para el diseño y desarrollo de cinco módulos de capacitación personalizados, enfocados en áreas clave como liderazgo, atención al cliente, manejo de conflictos, seguridad del paciente y actualización en las últimas tendencias en salud. La organización de cuatro eventos de capacitación anuales, que incluirán talleres prácticos y conferencias impartidas por expertos del campo de la salud requerirá de \$8,000. Con el objetivo de fomentar la

colaboración y el acceso a programas de educación continua, se costearán \$6,000 para la firma de convenios con universidades y organizaciones externas, para capacitaciones en programas de especialización y desarrollo profesional para los empleados.

4.6.3 Reducción de Rotación y Mejor Retención del Talento

En este apartado, se han destinado \$2,500 para el diseño e implementación de un sistema de incentivos que motive al personal a permanecer en la organización. También se asignaron \$10,000 a un programa de bienestar integral que incluye actividades recreativas, talleres de balance entre actividades diarias y de trabajo; y, apoyo psicológico, lo cual contribuye a mejorar la calidad de vida y la satisfacción laboral del equipo.

4.6.4 Fomento de una Cultura de Innovación Organizacional

Para iniciar el proceso de innovación dentro del hospital se invertirán \$10,000 en la creación de una Unidad de Innovación Organizacional que incluirá equipamiento y software básico. Asimismo, se han asignado \$12,000 para la organización de eventos colaborativos (hackatones) y concursos internos a lo largo de dos años, con el fin de estimular la generación de ideas creativas por parte del personal, a través de premios y promociones por cada una de las iniciativas innovadoras.

4.6.5 Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

El presupuesto incluye \$12,000 para la implementación de campañas internas de comunicación sobre los beneficios del cambio, distribuidos en 12 meses, y otros \$12,000 para el monitoreo trimestral del impacto del plan de acción. Estas actividades garantizarán un seguimiento constante y la generación de informes que ayuden a evaluar el progreso y realizar ajustes estratégicos según sea necesario.

Tabla 16
Presupuesto de la Propuesta

Objetivo Estratégico	Actividad	Costo Unitario (USD)	Cantidad	Costo Total (USD)	Notas
Optimizar procesos administrativos	Adquisición e implementación del sistema HRIS	50,000	1	50,000	Incluye licencia del software, configuración inicial y soporte técnico por 1 año.
	Capacitación en el uso del HRIS	1,500	3 talleres	4,500	Incluye facilitador, material y logística para personal administrativo.
	Automatización de procesos clave	3,000	5 procesos	15,000	Configuración de flujos digitales (reclutamiento, evaluaciones, reportes, etc.).
Fortalecer competencias laborales	Diseño de módulos de capacitación	1,000	5 módulos	5,000	Desarrollo de contenidos adaptados a necesidades hospitalarias.
	Ejecución de capacitaciones semestrales	2,000	4 eventos	8,000	Logística, facilitadores, y material para capacitaciones anuales (2 años).
	Firmar convenios con universidades y organizaciones externas	2,000	3 convenios	6,000	Costos de negociación, visitas y reuniones de coordinación.

Objetivo Estratégico	Actividad	Costo Unitario (USD)	Cantidad	Costo Total (USD)	Notas
Reducir rotación laboral y mejorar retención	Diseño e implementación de un sistema de incentivos	2,500	1	2,500	Consultoría para diseñar políticas de incentivos y programas de reconocimiento.
	Programas de bienestar integral (apoyo psicológico, actividades recreativas, balance vida-trabajo)	10,000	1 programa	10,000	Actividades, talleres y recursos para el bienestar del personal por un año.
Fomentar una cultura de innovación organizacional	Creación de la Unidad de Innovación Organizacional	10,000	1 unidad	10,000	Incluye equipamiento, personal inicial y software básico.
Monitoreo y Evaluación	Organización de eventos colaborativos (hackatones) y concursos internos	3,000	4 eventos	12,000	Incluye premios, logística y promoción para iniciativas anuales (2 años).
	Campañas internas de comunicación sobre los beneficios del cambio	1,000	12 campañas	12,000	Material gráfico y digital mensual (2 años).
	Monitoreo trimestral del impacto del plan de acción	1,500	8 reportes	12,000	Recolección, análisis de datos y generación de informes trimestrales.
Total del Presupuesto		87,500		147,000	

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El análisis teórico demuestra que la innovación en la gestión del talento humano se basa en el uso de nuevas tecnologías, el enfoque en metodologías ágiles y la adopción de estrategias organizacionales para mejorar los procesos y aumentar la satisfacción de los empleados.

Investigaciones previas en hospitales públicos indican que estas innovaciones ayudan a reducir los tiempos administrativos, mejorar la retención del personal y optimizar la eficiencia y satisfacción laboral. La eficiencia operativa y la satisfacción laboral están estrechamente relacionadas con la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios y adoptar nuevas prácticas. En este sentido, la innovación tecnológica y cultural es clave para enfrentar los desafíos del ámbito sanitario.

Este estudio, de enfoque cuantitativo, utilizó modelos de ecuaciones estructurales para evaluar cómo las prácticas innovadoras afectan la eficiencia operativa y la satisfacción laboral. Los resultados indican que estas prácticas mejoran significativamente la satisfacción del personal, aunque su impacto en la eficiencia operativa podría depender de factores adicionales. Se evidenció que la capacitación y el reconocimiento son fundamentales para la retención de personal, aunque existen obstáculos como la resistencia al cambio y la falta de recursos tecnológicos que dificultan su implementación.

Entre las propuestas destacan la automatización de procesos administrativos, el fortalecimiento de las competencias laborales y la integración de tecnologías digitales, acompañadas de una cultura organizacional orientada a la innovación. Estas acciones son esenciales para asegurar la sostenibilidad de los cambios y garantizar una mejora continua en el rendimiento institucional.

El marco teórico muestra que innovar en la gestión del talento humano implica utilizar tecnologías, adoptar metodologías ágiles y llevar a cabo estrategias organizativas diseñadas para hacer más eficientes los procesos y aumentar la satisfacción laboral. Las investigaciones revisadas en hospitales públicos señalan que estas prácticas ayudan a reducir los tiempos de gestión, mejorar la

retención de personal y, en general, optimizar la eficiencia y el bienestar del equipo.

Por otra parte, la eficiencia operativa y la satisfacción laboral guardan una estrecha conexión con la habilidad de las instituciones para adaptarse a los cambios y aplicar técnicas modernas. Dentro de este panorama, tanto la innovación tecnológica como el fomento de una cultura abierta al cambio son elementos clave para hacer frente a los desafíos del sector sanitario.

En este estudio, de carácter cuantitativo, se emplearon modelos de ecuaciones estructurales para determinar cómo impactan estas prácticas innovadoras en la eficiencia operativa y en la satisfacción del personal. Los resultados indican una influencia positiva en la satisfacción laboral, aunque en lo que respecta a la eficiencia operativa, el efecto podría depender de factores mediadores. También se observó que la formación continua y el reconocimiento favorecen la retención de personal, pese a que la resistencia al cambio y la limitada disponibilidad de recursos tecnológicos representan obstáculos significativos.

Finalmente, las propuestas incluyen la automatización de procesos administrativos, el fortalecimiento de competencias laborales, la incorporación de tecnologías digitales y la construcción de una cultura organizacional que promueva la innovación. Estas medidas son esenciales para asegurar la sostenibilidad de los cambios y su impacto positivo en el desempeño de la institución.

Recomendaciones

Para optimizar la gestión del talento humano en hospitales públicos, resulta esencial profundizar en factores culturales y organizativos, de manera que se comprenda cómo la cultura, el liderazgo y las políticas institucionales del contexto ecuatoriano influyen en la adopción de prácticas innovadoras.

A su vez, el fortalecimiento de alianzas estratégicas con universidades y otras entidades de salud pública contribuye a generar investigaciones conjuntas y programas de formación capaces de impulsar estas estrategias.

El uso de metodologías cualitativas como entrevistas y grupos focales complementará los enfoques cuantitativos, brindando una visión más completa del impacto de las innovaciones.

Además, la realización de estudios longitudinales permitirá evaluar la sostenibilidad de los cambios en la eficiencia operativa y la satisfacción laboral a lo largo del tiempo.

Para asegurar una adopción fluida, conviene llevar a cabo pruebas piloto en equipos reducidos, con el objetivo de detectar posibles dificultades antes de escalar las iniciativas a toda la institución.

Igualmente, fomentar el desarrollo de competencias tecnológicas y de liderazgo contribuirá a superar la resistencia organizacional y a potenciar el éxito de las innovaciones.

Por último, es recomendable conformar un comité de seguimiento que supervise la ejecución de las estrategias, promueva la mejora continua y favorezca la participación de todo el personal, al tiempo que se asignen recursos para adquirir herramientas tecnológicas y crear programas de formación dirigidos a cubrir las necesidades institucionales y garantizar así un impacto positivo a largo plazo.

Referencias

- AlQershi, N. A., Thurasamy, R., Ali, G. A., Al-Rejal, H. A., Al-Ganad, A., & Frhan, E. (2021). The effect of talent management and human capital on sustainable business performance: An empirical investigation in Malaysian hospitals. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 316-337. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0130>
- Ávila, M. M. (2021). Análisis factorial confirmatorio: Un modelo de gestión del conocimiento en la universidad pública. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1103>
- Baig, L. D., Azeem, M. F., & Paracha, A. (2022). Cultivating Innovative Work Behavior of Nurses Through Diversity Climate: The Mediating Role of Job Crafting. *SAGE Open Nursing*, 8, 23779608221095432. <https://doi.org/10.1177/23779608221095432>
- Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14). https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244
- Carpio, C. R., Pablo, J., & Solano, B. (2021). La incidencia de la inversión pública en el sistema de salud del Ecuador período 2010 – 2019. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 8(2), 145-164.
- CEPAL, & OPS. (2024). *La urgencia de invertir en los sistemas de salud en América Latina y el Caribe para reducir la desigualdad y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/9c6231af-c95e-42e0-84fc-e7bf088ba7c6/content>

- Cheong, S., Li, J., Ung, C., Tang, D., & Hu, H. (2020). Building an innovation system of medical devices in China: Drivers, barriers, and strategies for sustainability. *SAGE Open Medicine*, 8, 2050312120938218.
<https://doi.org/10.1177/2050312120938218>
- Demera, E., & Bravo, M. (2024). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del Distrito 13D11 Salud, Ecuador. *Reincisol.*, 3(6), Article 6. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)6211-6233](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)6211-6233)
- Durán, S., & Martínez, H.(2020). Capacitación del talento humano y la gestión de la calidad en instituciones del sector salud: Artículo de revisión. *Revista Científica Arbitrada en Investigaciones de la Salud GESTAR*. ISSN: 2737-6273., 3(6), Article 6.
- Dzimhiri, G., & Molefakgotla, A. (2021). Talent Management and its Impact on Innovative Work Behaviour among Registered Nurses in Public Hospitals of Malawi. *Africa Journal of Nursing and Midwifery*, 23(1), Article 1.
<https://doi.org/10.25159/2520-5293/8647>
- Dzimhiri, G., & Molefi, M. (2022). Model of talent management for registered nurses in Malawian public hospitals. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(0), Article 0. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1953>
- El Universo, (2024). ¿Cuántos nuevos afiliados voluntarios captó el IESS en lo que va de 2024?, esto responde la entidad | Economía | Noticias | El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/afiliacion-voluntaria-iess-cifras-2024-ecuador-crecimiento-210-nota/>
- FIETS, (2023). *El futuro de la tecnología sanitaria en América Latina: Oportunidades y desafíos para mejorar la salud de la región* | LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/el-futuro-de-la-tecnolog%C3%ADa-sanitaria-en-am%C3%A9rica-latina-oportunidades/>
- Fuentes, C., López, D., & Moya, F. (2020). *Compromiso organizacional como estrategia de cambio en hospitales públicos de Colombia y Venezuela*. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p22.pdf>
- Gobernación de El Oro, (2017). *Machala cuenta con nuevo Hospital del IESS –*

- Gobernaciones*. <https://gobnacioneloro.gob.ec/machala-cuenta-con-nuevo-hospital-del-liess/>
- Goldman, A. (2024, agosto 22). La escasez de profesionales en salud y su impacto en la accesibilidad: Un análisis crítico. *Economía de la Salud*. <https://economaiygestiondelasalud.finance.blog/2024/08/22/la-escasez-de-profesionales-en-salud-y-su-impacto-en-la-accesibilidad-un-analisis-critico/>
- González, K., Román, K., & Bermeo, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad laboral en la empresa privada. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 1175-1185.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). An Introduction to Structural Equation Modeling. En J. F. Hair Jr., G. T. M. Hult, C. M. Ringle, M. Sarstedt, N. P. Danks, & S. Ray (Eds.), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook* (pp. 1-29). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1
- HolonIQ & IDB Lab. (2024). *Health Innovation & Technology in Latin America & the Caribbean*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0012923>
- IESS, (2017). *El IESS entregó nuevo Hospital General de Machala—Sala de prensa—IESS*.
- IESS, (2019a). *Hospital General Machala, Pioneros En La Innovación De Servicios De Salud En El Oro—Noticias—IESS*.
- IESS, (2019b). *Hospital General Machala, principal centro de salud de El Oro cumple 3 años de operatividad—Noticias—IESS*.
- IESS, (2021). *Hospital General Machala, 5 años de crecimiento constante y sostenible—Sala de prensa—IESS*.
- IESS, (2023). *Hospital General Machala celebra seis años con más y mejores servicios—Afiliado—IESS*.
- INEC. (2024). *Resultados Censo 2022*. Censo Ecuador. <https://www.censoecuador.gob.ec/resultados-censo/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Registro Estadístico de*

- Camas y Egresos Hospitalarios.*
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/camas-y-egresos-hospitalarios/>
- Jia, P., Liu, S., & Yang, S. (2023). Innovations in Public Health Surveillance for Emerging Infections. *Annual Review of Public Health*, 44(Volume 44, 2023), 55-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-051920-093141>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Kumar, D., Parvathy, D., Rajmohan, D., & Sharma, D. (2023). *Research Methodology: A Step-By-Step Guide For Beginners*. Academic Guru Publishing House.
- López, M. (2023). *Salud pública en Ecuador como factor de desarrollo social: Una revisión bibliográfica | Revista Científica Arbitrada en Investigaciones de la Salud GESTAR. ISSN: 2737-6273.*
<https://www.journalgestar.org/index.php/gestar/article/view/86>
- Lu, W., Song, X., Hou, C., & Zhu, J. (2022). The Effect of Slack Resources on Innovation Performance and the Environmental Adaptability of Public Hospitals: The Empirical Evidence From Beijing of China. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.904984>
- Lupica, C., Harker Roza, M., Martínez Gómez, C. B., & Brenes Morera, D. (2024). *Impulsando el bienestar, la equidad y la economía en América Latina y el Caribe.* Inter-American Development Bank.
<https://doi.org/10.18235/0013336>
- Manzano, A. (2018). Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales. *Investigación en educación médica*, 7(25), 67-72.
<https://doi.org/10.1016/j.riem.2017.11.002>
- Mateu-Mollá, J. (2019, noviembre 20). Lee Joseph Cronbach: Biografía de este psicólogo. <https://psicologiaymente.com/biografias/lee-joseph-cronbach>
- Mejia, C., Chacón, J., Garay, E., Jorge, M., Delgado, S., Aveiro, R., Pacheco, N., & Serrano, F. (2020). Capacitaciones e investigación realizados por los recursos humanos en salud, Latinoamérica. *Educación Médica*, 21(5),

- 292-298. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2018.08.005>
- Ministerio de Salud Pública. (2023). *Capacitación en investigación en salud y bioética* – Ministerio de Salud Pública. <https://www.salud.gob.ec/capacitacion-en-investigacion-en-salud-y-bioetica/>
- Mutonyi, B., Slåtten, T., Lien, G., & González-Piñero, M. (2022). The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: A study of Norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research*, 22(1), 637. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08042-x>
- Nakamura, Y. (2022). Japanese Cross-ministerial Strategic Innovation Promotion Program «Innovative AI Hospital System»; How Will the 4th Industrial Revolution Affect Our Health and Medical Care System? *JMA Journal*, 5(1), 1-8. <https://doi.org/10.31662/jmaj.2021-0133>
- Nemțeanu, M., Dinu, V., Pop, R., & Dabija, D. (2022). *Predicting job satisfaction and work engagement behavior in the covid-19 pandemic: A conservation of resources theory approach*. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-2-002>
- Organización Panamericana de la Salud. (2022). *Ecuador – Situación de salud | Salud en las Américas*. <https://hia.paho.org/es/ecuador-situacion-de-salud>
- PAHO, & OPS. (2024a). *Perfil de país—Ecuador*. Salud en las Américas. <https://hia.paho.org/es/perfiles-de-pais/ecuador>
- PAHO, & OPS. (2024b, septiembre 19). *Perfil de país—Ecuador*. Salud en las Américas. <https://hia.paho.org/es/perfiles-de-pais/ecuador>
- Parvathy, D., Umayavalli, D., Ramu, D., & Manjula, M. V. (2023). *Advanced Research Methodology: Methods And Techniques*. Academic Guru Publishing House.
- Paschen, U., Pitt, C., & Kietzmann, J. (2020). Artificial intelligence: Building blocks and an innovation typology. *Business Horizons*, 63(2), 147-155. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.10.004>
- Patankar, D. (2024). *Research Methodology*. Laxmi Book Publication.

- PMMT. (2024). *Hospital General de Machala*. PMMT Arquitectura.
<https://www.pmmtarquitectura.es/proyectos/hospital-general-de-machala>
- Primicias. (2024, enero 31). *Machala es la ciudad con más subempleo, según el INEC*. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/machala-subempleo-trabajo-desempleo/>
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2020). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1), 133-157. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442>
- Raimo, N., De Turi, I., Albergo, F., & Vitolla, F. (2023). The drivers of the digital transformation in the healthcare industry: An empirical analysis in Italian hospitals. *Technovation*, 121, 102558. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102558>
- Ramírez, M., & Lugo, J. (2020). Systematic Review of Mixed Methods in the Framework of Educational Innovation. *Comunicar: Media Education Research Journal*, 28(65), 9-20.
- Ramírez, R., Lay, N., Sukier, H., Ramírez, R., Lay, N., & Sukier, H. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información tecnológica*, 31(1), 133-140. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100133>
- Rawat, D., Sharma, D., Ashok, D., & Bairathi, D. (2024). *The Fundamentals Of Research Methodology*. Academic Guru Publishing House.
- Restrepo, L. (2023). Inversión económica en salud en América en los últimos veinte años. *Universidad y Salud*, 25(2), 22-26. <https://doi.org/10.22267/rus.232502.303>
- Río, J., Acosta, R., Santis, M., & Machado, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información tecnológica*, 33(2), 13-20. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>
- Shaker, S., Mahmoud, G., & Mohamed, R. (2022). Enhancing Talent Management among Nursing Management Staff and its Effect on Organizational Effectiveness. *Journal of Nursing Science Beha*

- University*, 3(2), 494-509. <https://doi.org/10.21608/jnsbu.2022.247670>
- Sheikh, A., Anderson, M., Albala, S., Casadei, B., Franklin, B. D., Richards, M., Taylor, D., Tibble, H., & Mossialos, E. (2021). Health information technology and digital innovation for national learning health and care systems. *The Lancet Digital Health*, 3(6), e383-e396. [https://doi.org/10.1016/S2589-7500\(21\)00005-4](https://doi.org/10.1016/S2589-7500(21)00005-4)
- Staempfli, S., & Lamarche, K. (2020). Top ten: A model of dominating factors influencing job satisfaction of emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 49, 100814. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2019.100814>
- Tajeddini, K., Martin, E., & Altinay, L. (2020). The importance of human-related factors on service innovation and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102431. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102431>
- Terreros, T. (2021). *Modelo de Gerencia Estratégica para los Servicios de Salud para el Hospital General Machala*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15877/1/T-UCSG-POS-MGSS-288.pdf>
- Vaccaro, G., Jurado, M., Gonzabay, E., & Witt, P. de las M. (2023). Desafíos y problemas de la salud pública en Ecuador. *RECIAMUC*, 7(2), Article 2. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.10-21](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.10-21)
- Vermeersch, C., & Giovagnoli, P. (2020). *Eficiencia del gasto público en salud en Ecuador*. Grupo Banco Mundial. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/839591592210457716/pdf/Informe-Principal.pdf>
- Wu, L., Hitt, L., & Lou, B. (2020). Data Analytics, Innovation, and Firm Productivity. *Management Science*, 66(5), 2017-2039. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3281>
- Yang, M., & Han, C. (2021). Stimulating innovation: Managing peer interaction for idea generation on digital innovation platforms. *Journal of Business Research*, 125, 456-465. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.005>
- Yudiatmaja, W., Salomo, R., & Prasajo, E. (2023). Fostering Innovative Behavior of Millennial Public Employee Through Leadership Styles and

Organizational Trust. *Sage Open*, 13(2), 21582440231178545.
<https://doi.org/10.1177/21582440231178545>

Apéndices

Anexo 1: Encuesta sobre Innovación y Gestión de Talento Humano

Esta encuesta tiene como objetivo identificar cómo las prácticas innovadoras en la gestión del talento humano afectan la eficiencia operativa y la satisfacción laboral de los empleados del HGM. Sus respuestas serán confidenciales y utilizadas exclusivamente para propósitos de investigación. Agradezco su colaboración y honestidad al responder.

Sección 1 - Información Demográfica

1. Edad

Menos de 25 años	25-34 años	35-44 años	45-54 años	55 años o más

2. Género

Masculino	Femenino		Otro

3. Años de servicio en el Hospital

Menos de 1 año	1-3 años	4-6 años	7-10 años	Más de 10 años

4. Área donde trabaja

Administrativo	Hospitalización	Consulta Externa	Urgencia	Mantenimiento

Sección 2 - Innovación en Gestión de Talento Humano

Gestión de Innovación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.- El hospital utiliza herramientas digitales avanzadas para gestionar recursos humanos					
2.- Las políticas de gestión del talento humano en el hospital promueven la flexibilidad laboral.					
3.- El hospital proporciona capacitaciones continuas que mejoran mis habilidades y conocimientos.					
4.- La gestión del talento humano en el hospital es innovadora y está orientada a resolver problemas específicos de nuestra labor diaria.					
5.- Las tecnologías implementadas en la gestión del talento humano han facilitado mi trabajo y mejorado mi productividad.					

Satisfacción Laboral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.- Estoy satisfecho con las políticas de gestión de talento humano implementadas en el hospital.					
2.- El hospital promueve un equilibrio entre mi vida laboral y personal.					
3.- Estoy satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece el hospital.					
4.- Las innovaciones en las acciones de gestión del talento humano han mejorado mi experiencia laboral.					
5.- Me siento valorado por cada uno de los esfuerzos que realizo en mi trabajo.					

Eficiencia Operativa	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.- Las acciones innovadoras en la gestión del talento humano han incrementado mi eficiencia en el trabajo.					
2.- Siento que el uso de herramientas y políticas innovadoras me permite cumplir con mis responsabilidades de manera más efectiva.					
3.- Los procesos de gestión del hospital son más ágiles gracias a las innovaciones en la gestión del talento humano.					
4.- Las tecnologías implementadas en la gestión del talento humano me ayudan a minimizar errores laborales.					
5.- El hospital optimiza las habilidades de su talento humano para ofrecer mejores resultados operativos.					

Gracias por su tiempo y colaboración. Sus respuestas ayudan a mejorar el ambiente laboral y la productividad en el hospital.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Martha Melisa Arévalo Noblecilla con C.C: # 060404271-3 autora del trabajo de titulación: *Impacto de la Innovación en la gestión del Talento Humano del Hospital General Machala del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social* previo a la obtención del grado de Magister en Gestión del Talento Humano en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 19 de agosto del 2025

f. 

Nombre: Martha Melisa Arévalo Noblecilla

C.C: 060404271-3



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Impacto de la Innovación en la gestión del Talento Humano del Hospital General Machala del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Martha Melisa Arévalo Noblecilla		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Jenifer Tobed Cabello, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gestión del Talento Humano		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Gestión del Talento Humano		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	19 de agosto del 2025	No. DE PÁGINAS:	92 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo del Capital Humano, Innovación Organizacional, Salud Pública		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Innovación, Gestión del talento humano, Satisfacción laboral, Eficiencia operativa, Hospital público		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
El presente estudio buscó analizar el impacto de la innovación en la gestión del talento humano sobre la eficiencia operativa y la satisfacción laboral en el Hospital General de Machala, parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Se empleó un enfoque metodológico cuantitativo, con la recolección de datos a través de encuestas estructuradas aplicadas al personal del hospital. El análisis del modelo de ecuaciones estructurales evaluó las relaciones causales entre las variables. Los resultados destacaron que la innovación en la gestión del talento humano tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral, con un peso de regresión de 0.742 cuando $p < 0.001$. No obstante, la relación con la eficiencia operativa fue positiva, pero no significativa con un peso de regresión de 0.258 cuando $p = 0.127$, por lo que existe la necesidad de considerar variables mediadoras. Se identificaron barreras como la resistencia al cambio y la falta de recursos tecnológicos, las cuales limitan la efectividad de las prácticas innovadoras. Entre las estrategias propuestas se encuentran la automatización de los procesos administrativos, la implementación de programas de formación continua y la promoción de una cultura organizacional centrada en la innovación. Las medidas buscan optimizar la gestión del talento humano, mejorar la satisfacción laboral y potenciar la eficiencia operativa. En conclusión, la innovación en la gestión del talento humano es primordial para mejorar el desempeño organizacional en hospitales públicos. Se recomienda fortalecer la infraestructura tecnológica, fomentar la capacitación del personal y desarrollar programas de bienestar que mejoren el compromiso y motivación de colaboradores.			
ADJUNTO PDF:	☒ Sí	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 99 578 1695	E-mail: martha.arevalo01@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bustos Goya, Zoila Rosa Teléfono: +593-992410481 E-mail: zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	