



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

TEMA:

La importancia de la gestión del talento humano en la calidad de la atención en instituciones de salud en países emergentes

AUTORA:

Vera Jiménez Fabiola Antonella

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**

**Guayaquil, Ecuador
2026**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **ODONTÓLOGA, FABIOLA ANTONELLA VERA JIMÉNEZ**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

REVISORA

Econ. Lucía Pico Versoza, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María de los Ángeles Núñez L, Mgs.

Guayaquil, a los 24 días del mes de agosto del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **FABIOLA ANTONELLA VERA JIMÉNEZ**

DECLARO QUE:

El documento **La importancia de la gestión del talento humano en la calidad de la atención en instituciones de salud en países emergentes** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollada 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 documento del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 24 días del mes de agosto del año 2026

LA AUTORA:



Fabiola Antonella
Vera Jimenez



FABIOLA ANTONELLA VERA JIMÉNEZ



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

AUTORIZACIÓN

Yo, **FABIOLA ANTONELLA VERA JIMÉNEZ**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **documento** previo a la obtención del grado de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulado: **La importancia de la gestión del talento humano en la calidad de la atención en instituciones de salud en países emergentes**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 días del mes de agosto del año 2026

LA AUTORA



Fabiola Antonella
Vera Jimenez



FABIOLA ANTONELLA VERA JIMÉNEZ



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

REPORTE COMPILATIO



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

FabiolaJimenez_CorrecciónPlagio_Versión5

ID : 4b35525feee4dbc709304fb7e1e81fc93a414df2



3%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : FabiolaJimenez_CorrecciónPlagio_Versión5.txt
Tamaño del archivo original : 190,26 kB
Número de palabras : 3975
Número de caracteres : 25619

Depositante : María de los Angeles Núñez Lapo
Fecha de depósito : 5 de junio de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 5 de junio de 2026

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por brindarme la fortaleza y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa académica.

A mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante, que han sido fundamentales a lo largo de este proceso.

A los docentes de la maestría, por compartir sus conocimientos y guiar mi formación profesional con dedicación y compromiso.

Finalmente, a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron al desarrollo de este trabajo.

FABIOLA ANTONELLA VERA JIMÉNEZ

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, con todo mi amor, a mi hijo Marco Gabriel Castañeda Vera, quien con su llegada ha llenado mi vida de motivación, esperanza y nuevas razones para seguir creciendo tanto personal como profesionalmente.

A mi esposo, Christian Gabriel Castañeda Córdova, por su apoyo incondicional, paciencia y acompañamiento constante en cada etapa de este camino, siendo un pilar fundamental para alcanzar este logro.

Este esfuerzo es también de ustedes.

FABIOLA ANTONELLA VERA JIMÉNEZ

Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	VIII
RESUMEN	X
ABSTRACT.....	XI
Introducción	1
Definición de Gestión del Talento Humano	3
Concepto de Calidad en la Atención en Salud	4
Relación Entre Recursos Humanos y Resultados en Salud	5
Características de los Sistemas de Salud en Países Emergentes.....	5
Limitaciones Estructurales y Financieras	5
Desigualdad en el Acceso a los Servicios de Salud	6
Déficit y Distribución del Personal de Salud	7
Gestión del Talento Humano en Instituciones de Salud	8
Selección, Contratación y Desarrollo del Personal	8
Evaluación del Desempeño	8
Motivación, Liderazgo y Clima Organizacional	9
Relación entre la Gestión del Talento Humano y la Calidad de Atención	9
Impacto en la Seguridad del Paciente	9
Eficiencia y Productividad en los Servicios de Salud	10
Satisfacción del Usuario y del Paciente	11
Desafíos en la Gestión del Talento Humano en Países Emergentes	12
Escasez de Recursos y Sobrecarga Laboral	12
Desigualdad en Formación y Competencias	12
Implicaciones Prácticas	14

Conclusión	15
Referencias	16

RESUMEN

La gestión del talento humano constituye un elemento fundamental para garantizar la calidad de la atención en las instituciones de salud, especialmente en los países emergentes, donde persisten limitaciones estructurales, financieras y de distribución del personal sanitario. El presente ensayo teórico analiza la importancia de la gestión estratégica del talento humano y su relación con la calidad de la atención en salud. Se abordan aspectos relacionados con la selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño, motivación, liderazgo y clima organizacional, así como su influencia en la seguridad del paciente, la eficiencia de los servicios y la satisfacción de los usuarios. Asimismo, se analizan desafíos como la escasez y desigual distribución del personal, la sobrecarga laboral, las brechas de formación y la migración de profesionales de la salud. El análisis evidencia que una adecuada gestión del talento humano contribuye al fortalecimiento de las competencias profesionales, la motivación y el desempeño del personal, favoreciendo mejores resultados en la atención sanitaria. Finalmente, se plantean recomendaciones orientadas al desarrollo profesional, evaluación por competencias, liderazgo transformacional, incentivos y estrategias de retención, especialmente en zonas rurales y de difícil acceso. Se concluye que la gestión estratégica del talento humano debe constituirse en una prioridad para alcanzar servicios de salud de calidad, equitativos y centrados en el paciente.

Palabras clave: gestión del talento humano, calidad de atención, servicios de salud, países emergentes, seguridad del paciente.

ABSTRACT

Human talent management is a fundamental element for ensuring quality of care in health institutions, particularly in emerging countries, where structural, financial, and healthcare workforce distribution limitations persist. This theoretical essay analyzes the importance of strategic human talent management and its relationship with the quality of healthcare. It addresses aspects related to recruitment, selection, training, performance evaluation, motivation, leadership, and organizational climate, as well as their influence on patient safety, service efficiency, and user satisfaction. The study also examines challenges such as shortages and unequal distribution of healthcare personnel, workload, training gaps, and the migration of health professionals. The analysis shows that adequate human talent management contributes to strengthening professional competencies, staff motivation, and performance, thereby promoting better healthcare outcomes. Finally, recommendations are proposed regarding professional development, competency-based performance evaluation, transformational leadership, incentives, and staff retention strategies, particularly in rural and hard-to-reach areas. It is concluded that strategic human talent management should be a priority for achieving quality, equitable, and patient-centered healthcare services.

Palabras clave: human talent management, quality of care, health services, emerging countries, patient safety.

Introducción

El papel de la gestión del talento humano en la calidad de la atención en las instituciones de salud en países emergentes. Los sistemas de salud en países emergentes, particularmente en América Latina, están plagados de fragmentación, desigualdad en el acceso y barreras estructurales que afectan la eficiencia y equidad en la prestación de servicios. Estas condiciones provienen de procesos históricos que están ligados a reformas parciales implementadas desde finales del siglo XX. Levcovitz (2019) afirma que, en muchos casos de las reformas, el enfoque se centró en reducir el gasto público sobre el notable fortalecimiento de las instituciones.

Las áreas rurales y amazónicas de los países emergentes se ven particularmente afectadas por el problema de las brechas estructurales e infraestructurales, así como por los tiempos de respuesta (Medicuumundi, 2013). Al final del día, estas diferencias geográficas van más allá de un simple problema de distancia; determinan la calidad del servicio y perpetúan las desigualdades en la salud de los más vulnerables.

En medio de esta deficiencia, la calidad de la atención no es solo un indicador técnico, sino también una demanda ética de derechos humanos. No basta con que un tratamiento funcione en teoría; la dignidad de la sociedad necesita ser defendida. Petracci et al. (2004) nos hacen ver que la calidad de la atención no es lineal sino multidimensional. Esto significa que la atención clínica es tan importante como la atención humana: la empatía del médico, la velocidad de reacción y el apoyo continuo al paciente son los factores clave que realmente marcan la diferencia.

Esta realidad impacta también el caso de Ecuador. Herramientas de evaluación como el modelo SERVQUAL han destacado una gran brecha entre lo que el paciente espera y lo que recibe en los centros de salud (Guaita et al., 2023). Podemos indicar que esta brecha afecta de manera contundente la confianza de los ciudadanos en el sistema de salud. Los resultados son una realidad contundente: los gobiernos tienen más cobertura de infraestructura, pero los servicios siguen siendo insuficientes en su trabajo

diario, por lo que el impacto de cualquier política de salud pública se va por el desagüe y el usuario queda decepcionado.

En cuanto al talento humano en el sector de la salud es ahora un aspecto muy crítico y estratégico para mantener la calidad de la atención y la sostenibilidad de los sistemas de salud. Gestionar bien el talento humano en el sistema de salud es la única manera de asegurar la eficiencia organizacional y la calidad de la salud, como lo demuestran estos hallazgos empíricos. En la vida real, la calidad del servicio, el ambiente laboral y la motivación del personal están relacionados (Villalva et al., 2025). Pero en los países en desarrollo, hay problemas estructurales que dificultan que la institución realice su trabajo (rotación de empleados, falta de incentivos y alta carga de trabajo).

Este documento trata sobre el punto de vista principal de cómo, a pesar de la tecnología y las políticas y reformas implementadas para mejorar la atención médica en los países en desarrollo, la gestión del talento humano, cuya falta no se comprende bien, puede ser muy perjudicial para el sistema de salud.

En este sentido, este documento tiene como objetivo examinar la importancia de la gestión del talento humano como un factor importante y clave para perfeccionar la eficacia de la vigilancia médica con el fin de mejorarla. Nuestro argumento es que la gestión del talento humano estratégica, integral y orientada al desarrollo es crucial para la mejora de la calidad de la atención médica en países emergentes debido a la complejidad y la necesidad de mejorar la calidad en la atención médica en tal entorno.

El documento está organizado de la siguiente manera: la primera sección es el marco conceptual y teórico sobre la gestión del talento humano y la calidad de la salud, y la segunda se centra en las características de los sistemas de salud en países emergentes y la gestión del talento humano en las instituciones de salud y cómo la gestión del talento humano está vinculada a la calidad de la atención; a continuación, se

abordan los principales desafíos en esta área y, finalmente, se presentan los hallazgos del estudio.

Marco conceptual y teórico

Definición de Gestión del Talento Humano

Una evolución que se ha registrado en las últimas décadas es la gestión del talento humano (HTM), desde enfoques administrativos hacia enfoques orientados a la estrategia que consideran el capital humano como la clave para lograr los objetivos organizacionales. La gestión de personal se centraba mucho en el trabajo, la nómina y las leyes laborales al principio, y hay un cambio en la forma en que se percibe a las personas como contribuyentes influyentes a la innovación, el cambio y la generación de valor en las organizaciones (De Báez, 2024).

Desde la perspectiva actual, la HTM no solo implica la gestión de la administración, sino también el diseño de estrategias para atraer, desarrollar y retener talento capaz de enfrentar entornos tan diversos y exigentes en los que las personas trabajan. En los servicios de salud, el conocimiento y las personas son la clave para la calidad de la atención, y, por lo tanto, una de las claves es la capacidad del personal para tener conocimiento.

Sin embargo, una limitación común en los países emergentes es la continuación de modelos de gestión orientados al cumplimiento normativo y no al desarrollo del talento humano. Esto hace que los proveedores de salud sean menos ágiles para responder a los cambios y lograr mejores resultados, por lo que es importante que la profesión de la salud evolucione hacia un modelo de gestión orientado al rendimiento. En este sentido, estamos bajo un modelo más integral y orientado al rendimiento.

Concepto de Calidad en la Atención en Salud

La calidad en la atención en salud es un concepto multidimensional que se fundamenta en el modelo de Avedis Donabedian, quien propone evaluarla a través de tres componentes: estructura (recursos disponibles), proceso (actividades realizadas) y resultado (impacto en la salud del paciente). A su vez, la Organización Mundial de la Salud define la calidad como la capacidad de los servicios para alcanzar resultados sanitarios deseados, incorporando criterios como efectividad, seguridad, eficiencia, equidad y enfoque centrado en el paciente. En el contexto latinoamericano, la medición de la calidad también considera la percepción del usuario mediante modelos como SERVQUAL, evidenciando que las principales debilidades se relacionan con la atención del personal, lo que resalta la necesidad de fortalecer las habilidades interpersonales y el bienestar del talento humano para mejorar el servicio. (Cano SM, 2016).

Tabla 1

Dimensiones del modelo de calidad en salud de Donabedian (1980)

Dimensión	Definición	Indicadores clave
Estructura	Recursos físicos, humanos y organizacionales disponibles para la prestación de servicios.	Dotación de personal, infraestructura, equipamiento.
Proceso	Actividades clínicas y administrativas realizadas durante la atención al paciente.	Adherencia a protocolos, tiempos de espera, comunicación.
Resultado	Impacto de la atención en el estado de salud y la satisfacción del paciente.	Mortalidad, readmisiones, satisfacción del usuario.

Relación Entre Recursos Humanos y Resultados en Salud

Basado en estos factores, el personal de salud no solo está disponible, distribuido, competitivo y motivado, ya que la salud de las personas está mejorando. La Organización Mundial de la Salud (2006) identificó la crisis de recursos humanos como uno de los mayores obstáculos en la perspectiva de salud mundial, siendo un tema clave que sigue siendo relevante en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La investigación de países de ingresos bajos y medianos muestra que una mayor densidad de trabajadores de la salud está asociada con una menor mortalidad materna e infantil y un mayor alcance de la inmunización y el manejo de enfermedades crónicas.

La teoría del capital humano afirma que una buena educación y formación conducen a un mejor rendimiento y calidad en la salud. Esto lleva a profesionales más capaces y flexibles que pueden manejar condiciones de salud complejas. La teoría de la autodeterminación explica cómo la motivación es intrínseca. La autonomía, la competencia y las buenas relaciones son los factores que afectan el rendimiento. La presencia de estas cosas será beneficiosa para la calidad del servicio. Juntos, el talento y la motivación están vinculados a la eficiencia organizacional (Universidad Galileo, 2024).

Características de los Sistemas de Salud en Países Emergentes

Limitaciones Estructurales y Financieras

Los sistemas de salud en los países emergentes tienen limitaciones estructurales que afectan la calidad de la atención. Esto se debe a reformas parciales que buscan frenar el gasto público e introducir mecanismos de mercado. Las reformas no consideraron las condiciones sociales y epidemiológicas en el área local. Como resultado, los sistemas estaban fragmentados. Los subsectores (público, privado, seguridad social) operan en paralelo. Esta falta de coordinación puede resultar en duplicación, ineficiencias y brechas de cobertura (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2022).

Desde una perspectiva financiera, los países emergentes gastan hasta el 4 por ciento de su producto interno bruto (PIB) en salud, lo cual es mucho menos que el promedio de 8-10 por ciento en los países de la OCDE. Esta falta de recursos se refleja en sistemas de salud con pocos recursos, tecnología obsoleta y, lo más importante, la falta de fondos para salarios competitivos que atraigan y retengan a los mejores profesionales de la salud. En América Latina, el gasto de bolsillo en salud es del 25 al 45 por ciento del gasto total en salud, lo que subraya la fragilidad de los sistemas de protección financiera y el riesgo de empobrecimiento asociado con eventos de enfermedad.

Desigualdad en el Acceso a los Servicios de Salud

En los servicios de salud, la inequidad en el acceso es uno de los problemas más apremiantes del sistema de salud en los países emergentes y es particularmente aguda en las áreas rurales, indígenas y de bajos ingresos, ya que enfrentan barreras geográficas, económicas y culturales para acceder a los servicios. Estas desigualdades se reflejan en el pobre acceso a la atención médica en las regiones rurales y periféricas de América Latina.

Ecuador presenta una situación particularmente compleja en cuanto a inequidades derivadas de la diversidad geográfica y étnica. Las provincias amazónicas y las áreas rurales de la Sierra tienen indicadores de salud mucho peores que los indicadores nacionales, con tasas de mortalidad materna e infantil que son el doble o el triple de las de las provincias costeras e insulares (MSP, 2022). Esto es indicativo no solo de la falta de recursos, sino también de la mala distribución de los recursos humanos de salud en las áreas urbanas en detrimento de las áreas rurales. (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2019).

Déficit y Distribución del Personal de Salud

El déficit de personal de salud en países emergentes no es únicamente cuantitativo sino también cualitativo y distributivo. Aunque hay una escasez de médicos, enfermeras y otros trabajadores de la salud, el problema más grave concierne a la distribución de esos recursos. La OMS (2022) señala que incluso en países donde los trabajadores de la salud representan al menos el 20-30% de la población en la densidad promedio y la densidad promedio de trabajadores de la salud en un país está cerca del nivel recomendado, persisten desigualdades internas significativas en las instalaciones de salud rurales y periurbanas y en los trabajadores de la salud que se encuentran con la población de las áreas rurales. (Asprilla, 2025).

Hay muchas razones para este desequilibrio: los profesionales prefieren trabajar en las áreas urbanas, con más oportunidades de empleo, mejor remuneración, mejores condiciones de vida, etc., pero no hay suficientes incentivos para hacerlo en áreas remotas y los marcos de planificación de recursos humanos a menudo no tienen en cuenta las diferentes necesidades de las distintas partes del país. Como se observa en países como Ecuador, Bolivia y Perú, los sistemas de incentivos para los trabajadores de la salud en áreas rurales no están a la altura de la fuerza centrípeta de los centros urbanos.

Gestión del Talento Humano en Instituciones de Salud

Selección, Contratación y Desarrollo del Personal

Los lugares de trabajo en países emergentes con procesos de selección y contratación de personal a menudo están plagados de deficiencias que afectan negativamente la calidad del equipo humano. En los sistemas de salud pública en América Latina, la selección de personal se basa en requisitos formales en lugar de competencias, vocación de servicio y capacidad de trabajo en equipo. Esto se ve agravado por prácticas de clientelismo que distorsionan los procesos meritocráticos y resultan en una mala asignación del talento humano.

El desarrollo profesional es una de las áreas más importantes de la gestión del talento humano en salud en países emergentes que no se abordan adecuadamente. Sin embargo, hay evidencia de que invertir en capacitación resulta en una mejor calidad de atención médica, seguridad del paciente y satisfacción del usuario. Chiavenato distingue entre capacitación y desarrollo. La capacitación se centra en habilidades específicas para el puesto actual. El desarrollo prepara al personal para el futuro. En salud, ambos son de importancia crítica. El primero se refiere a la competencia técnica mientras que el segundo es liderazgo y gestión para crear sistemas de salud. (Frías-Pérez, 2024).

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta clave en la gestión del talento humano que puede mejorar la calidad de los servicios de salud si se aplica de forma adecuada. Sin embargo, en muchos contextos se percibe como un proceso punitivo o burocrático, lo que genera resistencia y limita su efectividad. Para que sea útil, debe alinearse con los objetivos institucionales e incluir indicadores de calidad y satisfacción del usuario. Además, debe incorporar evaluaciones como la autoevaluación, la del supervisor y la de pares. También es fundamental vincularla con planes de desarrollo profesional. Los sistemas más efectivos establecen expectativas claras, brindan

retroalimentación continua y conectan los resultados con oportunidades de mejora y crecimiento. (Heredia & Narváez, 2021).

Motivación, Liderazgo y Clima Organizacional

La motivación del personal sanitario es un elemento clave en la calidad del servicio, pero a menudo es vulnerable en los países emergentes. La teoría de la higiene de Maslow y Herzberg previene la insatisfacción, pero los motivadores impulsan el compromiso real. En el cuidado de la salud, el reconocimiento, el logro y el desarrollo profesional son cruciales ya que son vocacionales. El liderazgo organizacional es un factor clave para promover la motivación del personal. En particular, el liderazgo transformacional conduce a mejores resultados y mayor satisfacción laboral. El liderazgo se basa en inspirar, estimular intelectualmente y atender las necesidades personales. Por otro lado, el liderazgo autoritario o pasivo tiene culturas laborales negativas, alta rotación y agotamiento. El clima organizacional se basa en la percepción del entorno laboral de los trabajadores. Un buen clima está asociado con una mejor calidad de atención y satisfacción del usuario. Por eso es un elemento clave para la gestión y para la mejora continua de la salud. (Vivanco & Estefanía, 2024).

Relación entre la Gestión del Talento Humano y la Calidad de Atención

Impacto en la Seguridad del Paciente

La calidad de la atención médica es un asunto importante y la seguridad del paciente es el factor de calidad más importante porque los errores en la prestación de atención médica pueden tener un impacto negativo en los pacientes y sus familias. En los países de ingresos bajos y medianos, aproximadamente 134 millones de eventos adversos ocurren anualmente en entornos hospitalarios (OMS, 2019) y 2.6 millones de personas mueren. La gestión de recursos humanos afecta directamente la seguridad del paciente con respecto a la competencia técnica del personal para realizar procedimientos

de manera segura, la comunicación entre los miembros del equipo de salud, los protocolos de seguridad y la cultura organizacional que fomenta o inhibe la notificación de incidentes.

La dotación de personal de enfermería y la seguridad del paciente están en buenas manos cuando la gestión de recursos humanos está vinculada a la seguridad del paciente. Aiken et al. (2014) encontraron que cada paciente adicional por enfermera aumenta el riesgo de muerte hospitalaria en un 7%. Además, los hospitales con una mayor proporción de enfermeras con educación universitaria tienen tasas de mortalidad más bajas. Estos hallazgos muestran la importancia de una adecuada asignación de personal. También destacan la contribución de la educación de los profesionales en la calidad de la atención. En los países emergentes, los resultados también son esenciales para una mejor política de gestión del talento humano (González et al., 2018).

Eficiencia y Productividad en los Servicios de Salud



La eficiencia en los servicios de salud, entendida como la maximización de los resultados obtenidos con los recursos disponibles, está estrechamente vinculada a la calidad de la gestión del talento humano. Un personal bien seleccionado, adecuadamente formado, motivado y correctamente distribuido es capaz de producir

más y mejores servicios con los mismos recursos, reduciendo el desperdicio, los tiempos de espera y los costos asociados a errores y complicaciones evitables. Más recientemente, la teoría organizacional ha reconocido que invertir en capital humano resulta en mayores retornos que la inversión inicial, especialmente en sectores intensivos en conocimiento como el de la salud (Becker, 1964). Dado los recursos limitados en los

países emergentes, mejorar la eficiencia en el cuidado de la salud es crucial. Muchas de estas deficiencias están relacionadas con problemas de gestión del talento humano como el ausentismo, los conflictos y la baja utilización de capacidades.

Satisfacción del Usuario y del Paciente

La satisfacción del usuario es una medida de calidad esencial en la atención médica y un indicador muy importante de la efectividad de la gestión del talento humano. La satisfacción del paciente es un producto de la calidad de la interacción con el personal de salud; la calidez del cuidado brindado, la claridad de la comunicación, el sentirse escuchado y la confianza en que el profesional es competente (Donabedian, 1980).

En Ecuador, hay una alta satisfacción de los usuarios en el sistema de salud, pero la calidad de la atención no es necesariamente la misma. Las brechas están en la empatía y la capacidad de respuesta del personal, y ciertamente hay áreas que necesitan mejorar en la calidad del servicio. Los resultados sugieren que se debe fortalecer la atención centrada en el usuario. La satisfacción del paciente también es un indicador clave, por lo que la satisfacción del paciente es muy importante. Incluirlo en la evaluación del desempeño permite vincular la gestión del talento humano con los resultados de la organización.

Desafíos en la Gestión del Talento Humano en Países Emergentes

Escasez de Recursos y Sobrecarga Laboral

La gestión de recursos humanos es uno de los mayores problemas en los sistemas de salud de los países en desarrollo. Este es un problema tanto en términos de personal como de recursos para ofrecer salarios competitivos y condiciones laborales adecuadas. Los profesionales están bajo cargas de trabajo agudas y la sobrecarga laboral es muy perjudicial para ellos, su rendimiento y su salud. También afecta la atención al paciente.

El síndrome de burnout es una de las consecuencias más graves de esto. Se caracteriza por fatiga física, emocional y mental causada por el estrés laboral a largo plazo. En América Latina, el burnout entre los profesionales de la salud supera el 40% y es más alto en áreas críticas como emergencia, cuidados intensivos y oncología.

Desigualdad en Formación y Competencias

La desigualdad en la formación y competencias del personal de salud es un desafío estructural en países emergentes. Esta brecha se presenta entre países, regiones y tipos de instituciones. Las diferencias en acceso a capacitación y recursos afectan el desempeño del personal. En Ecuador, existen contrastes marcados entre hospitales de grandes ciudades y centros de salud rurales. Estas diferencias incluyen acceso a tecnología, formación continua y supervisión clínica. Como resultado, se generan inequidades en la calidad de la atención. (MSP, 2022).

De acuerdo con la OCDE (2021), varios países de América Latina y África se encuentran entre los principales proveedores de médicos y personal de enfermería para sistemas de salud de países desarrollados, lo que genera un efecto conocido como “subsido de formación”, donde las naciones con menos recursos terminan beneficiando indirectamente a las más ricas. (Arcaya MC, 2015).

Tabla 2

Principales desafíos de la gestión del talento humano en países emergentes y su impacto en la calidad asistencial

Desafío	Manifestación principal	Consecuencia en la calidad
Escasez cuantitativa de personal	Densidad de trabajadores por debajo del umbral OMS (4,45/1 000 hab.).	Sobrecarga laboral, mayor riesgo de errores y eventos adversos.
Mala distribución territorial	Concentración del personal en zonas urbanas; déficit severo en áreas rurales y amazónicas.	Inequidad en el acceso; atención de menor calidad en zonas periféricas.
Burnout y sobrecarga laboral	Tasas de burnout >40 % entre profesionales sanitarios en América Latina (OPS, 2023).	Deterioro de la empatía, aumento de errores clínicos y alta rotación.
Desigualdad en formación	Acceso diferencial a programas de capacitación entre niveles de atención y regiones.	Brechas de competencia que afectan la seguridad del paciente.
Fuga de cerebros (brain drain)	Emigración de profesionales hacia países desarrollados en busca de mejores condiciones.	Pérdida de la inversión en formación y debilitamiento del sistema.

Implicaciones Prácticas

A partir del análisis teórico y empírico en este documento, encontramos un conjunto de recomendaciones para mejorar la gestión del talento humano en las instituciones de salud en países emergentes. Para los gerentes y líderes en el sector de la salud, se recomienda implementar sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias, y vinculados a planes de desarrollo profesional individual y a incentivos monetarios y no monetarios. Se requiere liderazgo transformacional en todos los niveles de la organización para incorporar y desarrollar una jerarquía de gerentes que puedan motivar y desarrollar a sus equipos.

A nivel de política pública, los gobiernos de los países emergentes deben desarrollar planes nacionales de recursos humanos en salud que se basen en la formación, distribución, retención y desarrollo de los trabajadores de la salud. En áreas rurales y de difícil acceso, necesitamos tener incentivos para la práctica como bonificaciones salariales, vivienda, oportunidades de capacitación, reconocimiento institucional, etc., para abordar el desequilibrio existente. Por esta razón, es importante fortalecer los mecanismos de coordinación regional e internacional para abordar el tema de la migración del talento en salud de manera solidaria y equitativa.

Conclusión

La gestión del talento humano se considera uno de los factores más importantes en la atención médica en el mundo, particularmente en los países en desarrollo, donde los sistemas de salud son estructural, financiera y profesionalmente inadecuados. La evidencia presentada indica que la calidad del servicio no depende de los recursos tecnológicos o de la infraestructura, sino del desempeño, la motivación y las condiciones del personal de atención médica.

Desde el modelo de Donabedian hasta la teoría del capital humano, está bien establecido que una gestión estratégica y completa del talento humano debe tenerse en cuenta para mejorar los resultados de salud, la seguridad del paciente y la satisfacción del usuario. Esto también es cierto para la formación continua, el liderazgo, el clima organizacional y la distribución del personal.

A partir del estudio que hemos realizado, creemos que el desarrollo, la motivación y la retención del talento humano son factores fundamentales para mejorar la calidad de la atención médica (de manera tanto buena como mala). Esto es especialmente cierto en áreas como Ecuador, donde aún existen brechas significativas en el acceso y la calidad del servicio.

Finalmente, nos enfocamos en construir una visión para la gestión del talento humano que vaya más allá de los métodos operativos tradicionales y tenga en cuenta criterios de sostenibilidad y toma de decisiones basada en evidencia. Solo de esta manera se mejorarán los sistemas de salud y se logrará una atención de calidad, equitativa y centrada en el paciente.

Referencias

- Arcaya, M. C., Arcaya, A. L., & Subramanian, S. V. (2015). Desigualdades en salud: definiciones, conceptos y teorías. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 38(4), 261–271. <https://www.scielosp.org/pdf/rpsp/2015.v38n4/261-271/es>
- Asprilla, T. (2025, abril 30). 14 países de las Américas enfrentan déficit crítico de trabajadores de salud. *Consultorsalud*. <https://consultorsalud.com/deficit-critico-trabajadores-de-salud-americas/>
- Cano, S. M., & García, A. (2016). Concepto de calidad en salud: resultado de las experiencias de la atención, Medellín, Colombia. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/fnsp/article/view/19646>
- De Báez, G. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. <https://revistalatam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1653>
- Frías-Pérez, E. (2024). Gestión estratégica del talento humano: pilar fundamental en las instituciones de salud en Ambato, Ecuador. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/325>
- González, R., Bretaña, R., & Peña, R. (2018). Gestión integrada de seguridad del paciente y calidad en servicios de salud. <https://www.redalyc.org/journal/1804/180459978016/html/>
- Guaíta, T. P., Tapia, Á. P., Cordero, R. L., & Mercado, A. F. (2023). Importancia de la gestión de calidad en el servicio de salud del Ecuador. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9585784>
- Heredia-Quito, M. A., & Narváez-Zurita, C. I. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967009/576868967009.pdf>

- Levcovitz, E. (2019). Sistemas de salud en América Latina en el siglo XXI.
<https://capacidadeshumanas.org/oichsitev3/wp-content/uploads/2019/02/4-Sistemas-de-salud-en-Am%C3%A9rica-Latina-en-el-siglo-XXI.pdf>
- Medicus Mundi. (2013). Claves para la transformación de los sistemas de salud en América Latina.
https://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0975/6_MED_CLA.pdf
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2019). Informe sobre salud en las Américas. <https://iris.paho.org/items/5df065f1-8ae7-40c2-8ef8-ebdbbbc30f25>
- Petracci, M., Manzelli, H., Pecheny, M., Necci, S., & Cerrutti, M. (2004). Calidad de atención en salud. Centro de Estudios de Estado y Sociedad.
<https://cdi.mecon.gob.ar/bases/doc/cedes/sspp/20045.pdf>
- Universidad Galileo. (2024). Recursos humanos en salud: clave para un sistema eficiente. <https://uni.edu.gt/noticias/recursos-humanos-salud/>
- World Health Organization (WHO). (2006). The world health report 2006: Working together for health. <https://www.who.int/publications/i/item/9241563176>
- World Health Organization (WHO). (2022). Tracking universal health coverage: 2021 global monitoring report.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240040618>
- Villalva, M. A., Mata, M. D., & Fernández, M. A. (2025). Gestión estratégica del talento humano y su rol en el desarrollo organizacional: Un estudio de caso en el sector de la salud. Revista Multidisciplinaria ASCE Magazine.
<https://magazineasce.com/index.php/1/article/view/87>
- Vivanco, L., & Estefanía, L. (2024). El rol de la motivación en el clima organizacional en las instituciones de salud. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/22918>



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, VERA JIMÉNEZ FABIOLA ANTONELLA, con C.C: # 1207052174 autora del trabajo de titulación: ***La importancia de la gestión del talento humano en la calidad de la atención en instituciones de salud en países emergentes***, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** 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, 24 de agosto de 2026



Fabiola Antonella
Vera Jimenez



f. _____

Nombre: FABIOLA ANTONELLA VERA JIMÉNEZ

C.C: 1207052174



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	La importancia de la gestión del talento humano en la calidad de la atención en instituciones de salud en países emergentes		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Vera Jiménez Fabiola Antonella		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Pico Versoza, Lucía Magdalena		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Subsistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	24 de agosto de 2026	No. DE PÁGINAS:	17 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gerencia, Salud, Talento Humano, Países Emergentes, Latinoamérica		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Gestión del talento humano, calidad de atención, servicios de salud, países emergentes, seguridad del paciente.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): La gestión del talento humano constituye un elemento fundamental para garantizar la calidad de la atención en las instituciones de salud, especialmente en los países emergentes, donde persisten limitaciones estructurales, financieras y de distribución del personal sanitario. El presente ensayo teórico analiza la importancia de la gestión estratégica del talento humano y su relación con la calidad de la atención en salud. Se abordan aspectos relacionados con la selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño, motivación, liderazgo y clima organizacional, así como su influencia en la seguridad del paciente, la eficiencia de los servicios y la satisfacción de los usuarios. Asimismo, se analizan desafíos como la escasez y desigual distribución del personal, la sobrecarga laboral, las brechas de formación y la migración de profesionales de la salud. El análisis evidencia que una adecuada gestión del talento humano contribuye al fortalecimiento de las competencias profesionales, la motivación y el desempeño del personal, favoreciendo mejores resultados en la atención sanitaria. Finalmente, se plantean recomendaciones orientadas al desarrollo profesional, evaluación por competencias, liderazgo transformacional, incentivos y estrategias de retención, especialmente en zonas rurales y de difícil acceso. Se concluye que la gestión estratégica del talento humano debe constituirse en una prioridad para alcanzar servicios de salud de calidad, equitativos y centrados en el paciente.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-99-63-93054	E-mail: fabiola.vera@cu.ucsg.edu.ec / antonella16052000@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María de los Ángeles Núñez Lapo		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.nunez@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):	