

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración



## **Factores que influyen en la gestión del talento humano sostenible en las instituciones de salud en Latinoamérica**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en  
Administración y Negocios Internacionales

### **Autores:**

Ruth Helin Choroco Cabanillas

Jenri Guerrero Calderón

Wendy Stephanie Dayana Machacuay Machacuay

### **Asesor:**

Mg. Guido Angelo Huapaya Flores

Lima, 23 de diciembre de 2020

# DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Guido Angelo Huapaya Flores, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SOSTENIBLE EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD EN LATINOAMÉRICA”** constituye la memoria que presenta los estudiantes Ruth Helin Choroco Cabanillas, Wendy Stephanie Dayana Machacuay Machacuay y Jenri Guerrero Calderón para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 23 días del mes de diciembre del año 2020.



---

Mg. Guido Angelo Huapaya Flores

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 23 días del mes de diciembre del año 2020 siendo las 16:00 horas., se reunieron en el Salón de Grados y Títulos de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Alexander David De La Cruz Vargas el secretario: Lic. Felicidad Castillo Castillo y como miembro Mg. Nestor Roger Apaza Apaza y el asesor Mg Guido Angelo Huapaya Flores con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del Trabajo de investigación titulado: “Factores que influyen en la gestión del talento humano sostenible en las instituciones de salud en Latinoamérica de los Bachilleres:

1. Ruth Helin Choroco Cabanillas
2. Jenri Guerrero Calderon
3. Wendy Stephanie Dayana Machacuay Machacuay

Conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales.

El Presidente inició el acto académico de sustentación bajo la modalidad virtual invitando a los candidatos hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Ruth Helin Choroco Cabanillas

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	17	B +	Muy bueno	Sobresaliente

Candidato (b): Jenri Guerrero Calderon

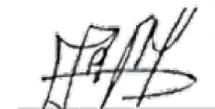
CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	16	B	Bueno	Muy bueno

Candidato (c): Wendy Stephanie Dayana Machacuay Machacuay

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	16	B	Bueno	Muy bueno

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

\_\_\_\_\_  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Secretario

\_\_\_\_\_  
Asesor

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (a)

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (b)

# Factores que influyen en la gestión del talento humano sostenible en las instituciones de salud en Latinoamérica.

## Factors that influence the management of sustainable human talent in health institutions.

*Ruth Choroco a\*, Jenri Guerrero b\*, Wendy Machacuay c\*, Mg. Guido Angelo Huapaya Flores d\**

*a. Estudiante de la Facultad de Administración, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú, ruth.choroco@upeu.edu.pe*

*b. Estudiante de la Facultad de Administración, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú, jenri@upeu.edu.pe*

*c. Estudiante de la Facultad de Administración, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú, wendymachacuay@upeu.edu.pe*

*d. Asesor de la Facultad de Administración, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú, angelo.huapaya@upeu.edu.pe*

---

### Resumen

El presente artículo tuvo como objetivo determinar los factores que influyen en la gestión del talento humano sostenible en las instituciones de salud, bajo un desarrollo de revisión teórica. El capital humano es uno de los activos más relevantes de la organización, y lo que determinan su estado son cultura, estructura, la tecnología, los procesos internos y el contexto ambiental, entre otros factores que lo hacen importante, para ejecutar su trabajo. Además, es importante para la empresa, pues les permite reclutar y contratar a personal que pueda ayudar en el cumplimiento de las metas, como en el sector salud, los trabajadores deben tener el conocimiento desarrollado, sin embargo, en las manos del centro de salud esta cuidar de ellos y su bienestar, físico, laboral e intelectual, por ser un rubro con mucha demanda, pero a la vez con mucha responsabilidad. Esta gestión del talento humano está influenciada tanto por el entorno global, por ser de importancia mundial y también gubernamental. En conclusión, los factores principales que determinan una gestión del talento humano sostenida dentro del sector salud son reclutamiento, capacitaciones, desarrollo de personas y contratación de estas. Además de enfatizar que en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones de salud son un signo obligatorio y a la vez también consientes, puesto que los encargados o trabajadores que estén dentro de los centros de salud son responsables de muchas vidas.

Palabras claves: Gestión, Talento Humano, reclutamiento, capacitación, mantenimiento, cuidado

### Abstract

The objective of this review article was to make a theoretical approach to the management of human talent and the factors that determine it in the health sector. Human capital is one of the most relevant factors of the organization, and is based on its culture, structure, technology, internal processes and the environmental context, among other factors that make it important to carry out its work. In addition to being important for the company, since it allows them to recruit personnel who can help in meeting the goals, this also means that once inside they can train their staff, as in the health sector, workers must have The knowledge developed, however, in the hands

of the health center is taking care of them and their well-being, physical, occupational and intellectual, as it is an area with high demand, but at the same time with great responsibility. This management of human talent is influenced both by the global environment, because it is of global and also governmental importance, because it is governed by the norms of government entities. In this regard, it is concluded that the main factors that determine sustained human talent management within the health sector are recruitment, training, development of people and their hiring. In addition to emphasizing that in the management of human talent within health organizations they are a mandatory sign and at the same time also aware, since the managers or workers who are within the health centers are responsible for many lives.

Keywords: Management, Human Talent, recruitment, training, maintenance, care

## **1.-Introducción**

Actualmente el mundo empresarial se ha visto influenciado por la tecnología y la globalización, siendo así que este factor las ha incentivado a crear procesos e invertir en aquello que le da valor a su empresa y permite que puedan cumplir sus metas, además de buena productividad y rentabilidad.

Al evaluar los distintos aspectos que influyen en dicha meta, se ha visto que una de las herramientas fundamentales y sobre la cual no debe haber equivocación alguna en su tratamiento es el capital humano Williams (2013). El capital humano según Chiavenato, Villamizar, & Aparicio (2007) es uno de los factores más relevantes de la organización, y se basa en su cultura, estructura, la tecnología, los procesos internos y el contexto ambiental, entre otros factores que lo hacen importante, para ejecutar su trabajo. Es así también que (Pousette et al., 2014) menciona que si bien es cierto el capital humano es cuidado en las empresas, hay otras entidades como las del sector salud que priorizan al 100% el talento humano siendo la principal fuente de ingresos, además de la principal herramienta de trabajo.

Por otro lado Deloitte (2018) señala que las compañías del sector salud le dan roles al área de gestión de talento humano, considerando que estas aportan a la compañía en un 80% asesoría estratégica, y 20% bienestar personal, menciona que dentro de los centros de salud el trabajador no es un empleado común si no un aliado, por ello dan el cuidado permanente a sus colaboradores, detalla también que las compañías multinacionales dedicadas al sector salud proveen su presupuesto del 20% que son direccionados a bienestar de sus colaboradores, invirtiéndolos en incentivos, relajación y focus group donde opinan sobre el avance de sus labores, además de mantenerlos en constante aprendizaje. Afirma que los factores que mantienen la sostenibilidad del talento humano en estas empresas, son constante aprendizaje, una autonomía laboral, confianza en el centro de trabajo y compromiso en las labores.

Adicional a esta idea Becker (2019) sostiene que las tanto empresas comerciales como las del sector salud decidieron optar por cuidar mejor a su personal y ejecutar líneas de aprendizaje y constante capacitación, además de desarrollar sus habilidades y comprender sus

objetivos personales y en la institución, aumentaron su utilidad en diferencia a periodos anteriores a un 35% adicional, además que sus metas fueron alcanzadas en un 85%. Mientras que las empresas que dejaron de darle importancia a esta gestión tuvieron resultados negativos, como las pérdidas de clientes y decaimiento de ingresos, esto debido a que el 50% del volumen de trabajo es realizado por los empleados. Así también menciona que dentro del sector salud el análisis comprende a un 90% de la ejecución del trabajo realizado por el personal, además de estas compañías de salud están obligadas a mantener a su personal en capacitación constante.

Dentro del sector salud tenemos a diferentes profesionales y ocupaciones los cuales tienen el fin de tratar y mejorar la salud de la población. Inga (2019) conceptualiza la importancia del cuidado del personal de este sector como lo indispensable para la vida, señala que desde el año 2015 a nivel mundial con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, se reconocieron a los profesionales del sector salud como un componente fundamental que garantiza la atención de calidad de la población. Esto ha llevado a que todos los centros de salud tengan prevista su inversión en reclutamiento, contratación, perfeccionamiento, capacitación y distribución del personal sanitario, plasmándolos como los principales factores que determinan una buena gestión del talento humano con miras sostenibles.

Montoya (2020) señala que en países como China, Japón, Corea del sur, Dinamarca y Australia la medicina es bastante avanzada, y las compañías del sector salud, tienen un presupuesto netamente solventado por el gobierno, señala que de este presupuesto el 52% está destinado a capacitación y cuidado del personal, pero además está destinado al sistema de distracción de sus trabajadores, la tendencia de estos países es que están dispuestos a dar lo necesario con tal de tener buenos resultados en medicina, el trato hacia el personal médico y administrativo de las clínicas y entidades a fines del sector salud es especial. Aporta que los demás países deberían tomar el ejemplo de ellos, puesto que el personal es muy importante, continúa diciendo que la potencia y conocimiento además de la efectividad que se da en el sector salud es en parte el reflejo del respaldo que siente el trabajador por parte de su gobierno.

En América latina la gestión que se ha dado por el talento humano dentro del sector salud ha resultado más compleja debido a los constantes cambios en el contexto socioeconómico, que requieren un alto grado de flexibilidad organizacional y visión estratégica a largo plazo. De los países donde se ha visto la gran ejecución de una buena gestión del talento humano han sido Argentina, Brasil, Chile y Colombia Pousette et al (2014). Además, según Rivas (2018) el 41% de los CEO prevé que su compañía cambiará significativamente en los próximos 3 años, según un estudio de KPMG. En este contexto, se consolidarán tendencias que marcarán claramente la agenda de los responsables de Recursos Humanos como la gestión del cambio, la implantación del análisis predictivo, la competencia por adquirir el mejor talento o una propuesta de valor al empleado estratégica.

El comportamiento de la gestión del talento humano en salud en el Perú según las cifras del INEI para el 2016 mostraron que, el 23% de empleos en el Perú son en modalidad de prácticas

profesionales para jóvenes en proyección educativa en el rubro salud. Sobre esto, la Organización Internacional del Trabajo señala que la explotación laboral tiende a presentarse en entornos de informalidad y pobreza extrema. En este contexto, la gestión humana cobra una especial relevancia debido a que está relacionada con las leyes laborales, la ética de los empresarios y el conocimiento que los trabajadores deben tener de sus derechos.

Es así que como se trate al personal se verá reflejado en la atención, además de que más allá este sector está obligado, no ha darle un incentivo como mejor trabajador siendo que es opcional por cada empresa, sin embargo, factores como capacitación constante, mantenimiento de la relación legal, desarrollar su carrera, y perfeccionamiento, harán de este sector un buen gestor de talento humano. Los médicos y enfermeras requieren de la atención y materiales, ambientes necesarios que los ayuden a desarrollar su labor.

Rojas & Vilchez (2018) señalan en su investigación referida a la gestión del talento humano y como esta tiene relación con el desempeño laboral en un puesto de salud denominado Sagrado Corazón de Jesús, en la ciudad de Lima. Se planteó como objetivo determinar qué relación tenían ambas variables y a la vez como era el comportamiento y el grado de influencia, donde llego a concluir que estadísticamente existe una relación y su grado de influencia es significativa, aportando que al gestionar de manera eficaz al talento humano no solo se asegura un aporte saludable para el cumplimiento de metas, si no también se asegura una estabilidad en su desempeño trayendo beneficios para las empresas del sector salud.

Asi mismo tenemos a la investigación de Montoya (2013) la cual se dispuso como objetivo estudiar la gestión del talento humano en el centro de salud Área 1 de Santa Elena de Colombia, además de querer contribuir como este afectaba la calidad de servicio. Llegando a la conclusión de que la gestión del talento humano es definida desde el principio de la elección, es por ello que recomienda tener mucha paciencia y cuidado al momento de elegir a los funcionarios a laboral dentro del área de la salud.

Por otro lado se encuentra Crisóstomo (2019) quien realizo su estudio en el hospital de Huacho, Perú analizando la gestión del talento humano y como este influye en el desempeño laboral del trabajador, al respecto se puede analizar que el autor se propuso como objetivo analizar la situación de la gestión del talento humano, llegando a concluir que es muy importante comprometer al trabajador con la organización para de esa forma hacer más armónica la toma de decisiones y el cumplimiento de metas.

Mamani (2019) en su investigación analizo la gestión del talento humano y como este se relacionaba con la productividad en el Hospital Minsa, Perú busco en enfatizar cuán importante era la gestión del talento humano para tener mejores resultados, al respecto de su conclusión determino que existía una relación muy fuerte entre la gestión del talento humano y la productividad, resaltando que los trabajadores son el principal indicador de una avance favorable dentro de los hospitales.

Del Cisne et al (2019) en su investigación buscaba determinar el comportamiento de la gestión del talento humano dentro del Hospital IESS de la ciudad del Milagro, Colombia al respecto de ello analizó una investigación correlacional buscando relacionarla con riesgos laborales, al concluir determino que existe un grado alto de relacionamiento entre estas dos variables, enfatizando que el cuidado al personal debe ser muy fuerte, puesto que determinan el éxito o el fracaso y más en el sector salud, puesto que es un nivel más complejo de responsabilidad.

Ruiz (2019) en su investigación gestión del talento humano y cultura de seguridad del paciente en laboratorio en un hospital público del Agustino, Lima, Perú se planteó como objetivo establecer la relación que tienen ambas variables en el sector salud, aplicándolo a 60 trabajadores de dicha entidad, siendo cuantitativa y correlacional su investigación, al respecto concluye que existe relación directa y que el desempeño laboral tienen mucho que ver con la gestión del talento humano que se da en el hospital.

Cesar (2012) en su investigación sobre la gestión del talento humano en el área de enfermería de un hospital se propuso hacer un análisis de opinión, respecto a cómo sentían que su unidad alimentaba su crecimiento profesional como también su crecimiento como persona, al respecto se dieron opinión mostrando que si existía un interés por parte de su área de ayudar a crecer al capital humano de manera intelectual y también física para un buen rendimiento laboral.

Viendo que la gestión del talento humano dentro de las compañías es crucial, siendo en diferentes sectores su ejecución, pero más en el sector salud por sus implicancias y desarrollo. Se tiene como objetivo identificar los factores que influyen en la gestión del talento humano sostenible en las instituciones de salud en Latinoamérica.

Este tipo de investigaciones son justificables de estudio por que no basta solo saber sobre gestión de talento humano para hablar o mencionar que se sabe manejar, es necesario conocer cómo funciona en los distintos sectores, además de cómo implica en o es su funcionamiento en el sector salud, diferenciar para poder manejar y aprender de manera específica. El acaparamiento de este estudio denota en el sector salud, siendo un reto de mejoramiento cada día, los centros de salud, deben estar al pendiente de los conocimientos de los doctores, enfermeras y carreras similares, aparte de ser legal el cuidado de las personas son protegidas por entes mayores y los centros de salud deben tener muy cuidado esa parte porque depende de ellos el crecimiento o caída que tenga la empresa.

## **2. Desarrollo teórico**

### **2.1 Definición de la Gestión del talento humano**

Gestión del talento humano es definido como aquellas, actividades, procedimientos, políticas y prácticas que permiten a la empresa garantizar un bienestar laboral y el buen suministro del talento humano para beneficio de la compañía y seguridad del trabajador.

Reyes & Vilchez (2018) mencionan que la gestión del capital humano son conjunto de políticas y procedimientos, los cuales son necesarios para que se dirijan cargos gerenciales, de esa forma poder tomar buenas decisiones en base a el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Por otro lado tenemos a Rodríguez (2017) que define gestión del capital humano como una disciplina sosteniendo que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello de una estructura y, a través del esfuerzo humano coordinado.

Aporta también Morales (2017) diciendo que la Gestión del capital Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Donde analizan aspecto como según Cobo, Hervé, & Aparicio (2009) la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo.

Sin duda alguna y al respecto de la opinión de los autores, la gestión que se realice sobre el talento humano en una empresa, va definir el éxito o fracaso de la empresa. Se necesita comprender que las personas son el eje principal de las compañías, estas funcionan gracias al conocimiento e innovación.

## **2.2 Definición de la Gestión del talento humano en el sector salud**

La gestión del talento humano en el sector salud es definido según Becker (2019), como el cuidado del personal que hace frente al tratamiento de la comunidad, además es enfatizado como la acción noble y compleja de administrar los recursos para prevalecer el conocimiento y capacitación de doctores y enfermeras, inclusive personal administrativo, a la par llevar un ambiente de tranquilidad, con buena estructura y que sienta el respaldo de la compañía para con él, en las diversas ejecuciones que se realizan.

Además Reyes & Vilchez (2018) añaden que esta gestión del talento humano en el sector salud también implica alinearse a la normatividad del trato al personal en salud, debe apegarse a las normas de trato, salario, horario y para con su familia. Incluso esto se debe dar en sectores privados y públicos, el respaldo en salud por el cuidado al personal es inclusive mayor al de cualquier área. Esto no quiere decir que el resto de empresas no lo usen sin embargo el riesgo es mayor, por ende, la inversión en la persona también debe ser mayor.

## **2.3 Indicadores de la gestión del capital humano**

### **Admisión de personal**

Admisión del personal hace referencia a aquellas actividades y estrategias que se plantea la organización cuando va a contratar un personal, aquí es donde evalúa el puesto al que se necesita que ingrese un trabajador y en base a ello se dan los lineamientos (Marcillo, 2014). Dentro de la admisión de personal, se ve las características como la forma de trabajo, la rapidez, las

habilidades del trabajador. Es importante el tener los lineamientos bien establecidos ya que la persona que ingresara trabajara para el cumplimiento de las metas de la empresa (Rivas, 2018). La admisión de personal comienza con el reclutamiento que es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos (Rodríguez, 2017).

### **Aplicación de personas**

La aplicación de las personas es el paso dos de la gestión del talento humano, es donde se diseñan y ejecutan actividades que las personas postulantes realizarán y por la cuales serán evaluadas para el puesto de trabajo Chiavenato, Villamizar, & Aparicio (2007), el también menciona que el diseño del cargo incluye la especificación del contenido de cada cargo. las calificaciones del ocupante, las recompensas de cada cargo para atender las necesidades tanto de los empleados como de la organización; constituyendo la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado Bernal & alvarado (2006).

### **2.4 Importancia del capital humano**

El capital humano es esencial en todo sentido, son los responsables del cumplimiento de cada actividad, son el motor para que las empresas se puedan posicionar en el mercado Refugio & López (2016). Además, depende de cómo la compañía u empresa trata a su personal, de esto dependerá su comportamiento y el compromiso que tenga con la empresa, su rendimiento laboral depende de cuan satisfecho se siente con la empresa y como se siente en compromiso con esta. Lo medios que las organizaciones utilizan son las capacitaciones, y esto para que puedan mantener al personal capacitado, el dinero que se coloca por ello es denominado inversión por que se retribuirá en los conocimientos del trabajador.

### **2.5 Factores que lo determinan en el sector salud.**

#### **Reclutamiento**

Yannza (2018) define reclutamiento de personal como los métodos que se utilizan para captar aspirantes a un cargo específico, dentro de una organización. En el sector salud, este paso o factor es importante redistribuir y planificar de la manera más eficaz, el centro de salud para poder tener un buen desempeño laboral, y a la vez resultados positivos, deben alinearse a reclutar personal que mantenga los conocimientos y que desde ese momento se haya capacitado. Desde un inicio en los centros de salud requieren altos indicadores para elegir a las personas que trabajaran ya que se perfila y luego en base a ello se analiza, es aquí donde la compañía debe centrar sus mejores estrategias para captar talentos que puedan ayudar al desarrollo de la empresa centro de salud. Werther & Davis (2008) al respecto señalan que la capacidad que muestren en la empresa siempre se ve en primera instancia en el reclutamiento.

## **Contratación**

También Alarcón (2015) indica que es la elección de los candidatos que muestren una mayor posibilidad de adaptación al puesto de trabajo y que cumpla con lo requerido con el perfil. Por su parte Ibáñez (2009) menciona que es un conjunto de procesos que buscan las cualidades necesarias y requisitos fundamentales para el puesto determinado. A su vez Werther & Davis (2008) define selección de persona como una técnica para evaluar la formación y experiencia adecuada de los candidatos y que mediante ello se logre captar a los más aptos para el cargo.

## **Desarrollo de personas**

Chiavenato, Villamizar & Aparicio (2007) mencionan también el proceso de desarrollo de personas, donde señala que este proceso no es simplemente darle material, llevarlo a charlas y llenarlo de información teórica, sino más bien ver su conocimiento en su crecimiento de potencial de trabajo, donde pueda poner en práctica su creatividad. Dolan y Cabrera (2007) citado por Quintero (2013), definen al desarrollo del empleado como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. En este aspecto es importante la constancia por que se alimenta la forma de trabajar y esencial tener un personal motivado y que confía en que la institución lo hará crecer como profesional, ayudando a cumplir las metas en armonía.

## **Capacitación**

Para Chiavenato (2008) es la preparación de la persona para que pueda desarrollar con eficacia y eficiencia las actividades asignadas a su cargo, permitiendo que las organizaciones cumplan con sus objetivos. También Vallejo (2016) define capacitación como la mejora constante de cualidades en el personal, desarrollando en ellos más productividad y desempeño, para la consecución de las metas a nivel personal y organizacional.

## **2.6 Modelos de la gestión del talento humano**

La gestión del talento humano a lo largo del tiempo ha ido evolucionado, puesto que el ser humano cada día es cambiante, además de la adaptabilidad del trabajador, puesto que hoy en día no podemos hablar de las mismas características que una persona tenía hace 10 años atrás, el desarrollo del mundo y de la empresa, como la ciencia y la tecnología ha llevado consigo diferentes modelos y puntos de vista sobre cómo gestionar el talento humano es por ello que a continuación se detallan algunos de los modelos que lo estudian, además de ser los más cercanos al sector salud.

### **Modelo de Besseyre Des Horts 1990**

Mamani (2019) señala que este modelo planteaba un procedimiento para manejar la gestión del talento humano, aseguraba que las competencias de un trabajador estaba en saber, saber hacer, saber estar. Llegando a interpretar que estas tres características mostraban el

conocimiento, aplicación y también la adaptación de un trabajador al momento de optar por un puesto laboral. Además, señala que la capacidad se analizaba según la adquisición, estimulación y desarrollo de las practicas del trabajador, en la compañía, detallando la siguiente figura.



Figura 1 Gestión estratégica del talento humano

Fuente: Aduna (2017)

### Modelo de Beer y colaboradores 1990

Chiavenato, Villamizar & Aparicio (2007) Señala que el presente modelo enfatizaba que la participación de los empleados dentro de las empresas se veía representado por la participación y el involucramiento que estos trabajadores tenían con la empresa. Señalando que todo lo que el trabajador ejecute dentro de la compañía se iba a ver reflejado en los distintos flujos de la empresa, desde lo financiero hasta el de recursos humanos como señala la figura 2.

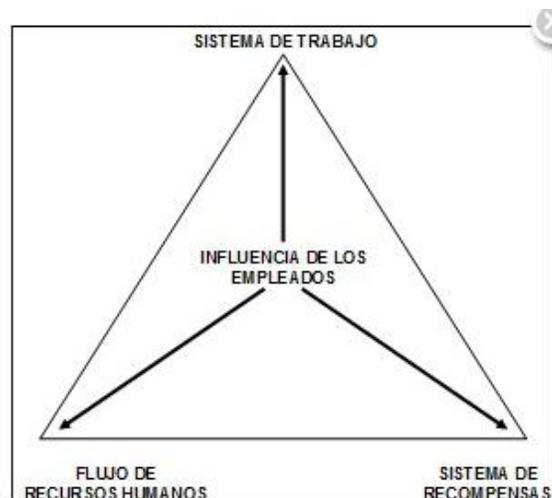


Figura 2 Tecnología de gestión del talento humano  
Fuente: Aduna (2017)

## **2.7 Factores que influyen en la gestión del talento humano sostenible en el sector salud en Latinoamérica**

Los factores dentro de la gestión del talento humano en el sector salud son indicadores que mostraran el resultado de toda una opinión abarcada a nivel de Latinoamérica, al hablar de gestión del talento humano muchos países tienen su propia forma de trabajarlo además de medirlo, aquí tiene mucho que ver la cultura que manejen, el grado de emoción con el que se encuentre la población, los aspectos éticos, además de apegarse a un sistema gubernamental, que dirige todas las actividades en bienestar de la población Morales (2017).

Los factores de influencia en la gestión del talento humano se analizan en base a un estudio que se realiza a los mismos trabajadores, la identificación de ello, abarca una opinión de su forma de pensar, además de percibir un medio de trabajo. Comprende también la forma en desempeñarse.

Al mismo tiempo, es muy común que el talento sea visto como un elemento crítico para las organizaciones y los miembros, para ellos, es una ventaja competitiva importante. Es por ello que, cada vez más, las empresas están colocando a las personas en el centro de sus operaciones, lo que convierte al recurso humano en una dirección estratégica y protagonista dentro de las empresas.

Encuestas recientes realizadas por Meta, empresa multinacional Vallejo (2016) especializada en soluciones de gestión de capital humano, en colaboración con IDC, líder mundial en análisis de mercado y consultoría de TI, para la elaboración del informe "Evolución tecnológica de los recursos humanos", Reflejan datos importantes sobre la forma en que las empresas de salud organizan sus recursos humanos y los procesos asociados a su gestión. También utilizan información sobre sus estrategias de búsqueda y retención de talentos.

En cuanto a la gestión del talento, dado que el 48% de las empresas, la gestión del talento es homogénea e integrada dentro de la organización, más plenamente realizada de acuerdo a las necesidades de la chaqueta empresarial. Siendo homogénea por las distintas características que tiene las cuales se sostienen desde el reclutamiento del personal hasta la capacitación y el análisis de su desarrollo en su trabajo.

Al mismo tiempo, las empresas dedican importancia en educar informar a su trabajador de forma específica se menciona que el 70% de las empresas inversoras representan más del 2% de su gasto total en formación. Por otro lado, estas empresas emplean el 25% de su presupuesto

en personal de tiempo temporal. Esta tendencia es completa para la búsqueda de personas que necesitan para cubrir nuevos puestos de trabajo.

La visualización de datos permite a las organizaciones aplicar diferentes estrategias y seleccionar ciertos segmentos de talento, reinvertirlos, ofrecer diferentes oportunidades de desarrollo y planificar la liberación de grupos críticos de diferentes personas.

Así, analizando tendencias, pero indicando el rumbo a seguir en el futuro, en un entorno laboral cambiante y dinámico en el que las empresas compiten por seleccionar, desarrollar, premiar y retener el talento tanto a nivel local como global, Considerando el alto costo que implica la rotación por parte de empleados altamente calificados, tan rápido, siendo este tema fundamental para marcar simultáneamente la diferencia (Rodríguez, 2017)..

Chile es un país que se acopla mucho al avance tecnológico su sistema de salud tiene avances considerables, la opinión acerca de la gestión del talento humano y su avance está reglamentado en su código de buenas prácticas, el estado sobre el trato al personal y su forma de desempeño es muy exigente, además estar en contra de la violencia al trabajador Morales (2017)..

Además de enfatizar que es muy importante la gestión del talento humano, en un estudio realizado por el gobierno de Chile se comprobó que al no tener la gestión del talento humano en el sector salud en buen estado este bajaba los índices de calidad de atención al cliente puesto que de un excelente atención puntuada con 3.52% se redujo a 1.52%, llegando a comprobar que las exigencias profesionales para formar parte de una entidad de salud en Chile se rigen en tener cinco capacitaciones en salud , además de estar inscritos en el colegio de Medicina de Chile en una calificación hasta en los estudios del pregrado es por ello que el resultado de dichas exigencias son buenas para reclutar personal para el sector salud, pero no aportaban al crecimiento profesional de trabajador, es por ello que el factor primordial para tener una buena gestión del talento humano en Chile es más referente al crecimiento profesional y como se desempeña el trabajador al atender a los pacientes (Palma, 2018).

Mariani (2019) del Diario Concepción, indica que según la edición del Workmonitor en 2019, el 20 % de los trabajadores en Chile señala que no recibe retroalimentación respecto a su rendimiento, el 69 % señala que después de evaluación de rendimiento, obtiene una calificación que muestra sobre cómo están realizando sus labores y que aspectos deben mejorar; así mismo el 35 % manifiesta que tener la oportunidad de recibir retroalimentación aumenta su motivación. De acuerdo a las estadísticas se concluye que en Chile todavía existe una cantidad de empresas que no están tomando en cuenta la importancia de evaluar el desempeño de los colaboradores; por otra parte, hay una cantidad considerable que toma conciencia que estar atentos al desempeño de sus colaboradores brindará mejores condiciones tanto como para ellos y como para las mismas empresas es por eso que están en constante evaluación para hacer conocer su rendimiento e indicando los aspectos a mejorar, de manera que motiva el trabajador a cumplir sus funciones de manera que coopere en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

También tenemos la realidad ecuatoriana, donde la gestión de talento humano es más libre, el gobierno de este país en los centros de salud, designa el trato para los trabajadores otorgado por la propia organización, dándole la libertad a las centro de salud de manejar y gestionar a su manera, de la única implicancia y generalidad aquí es que uno de los factores que determina la gestión de talento humano en este país es visto más de la parte remunerativa, en diferencia a Chile Alarcón (2015). Es decir, la forma de pago, Ecuador es un país que, para la admisión del personal, restringe al llenado de una ficha de compromisos pactando las obligaciones que tiene con la empresa, además de firmar un código de ética, como compromisos sociales. Corrales (2020) señala que dentro de este país se rige la parte remunerativa para laborar en una empresa y mantener en buen ánimo a los trabajadores, señala que las capacitaciones, el rol de reclutamiento es un papel muy importante y característico de este país.

La legislación laboral en Colombia se rige por la ejecución de todo tipo de contratos laborales, los cuales se rigen por disposiciones independientes de la nacionalidad de ambas partes. Enfatizando que los empleados extranjeros que laboran en empresas colombianas tienen los mismos derechos y deberes del trabajo que emplea la nacionalidad colombiana. Entre los aspectos clave de la legislación laboral, factores como compensación laboral, duración de un contrato de trabajo, sistema de seguridad social, jornada laboral, tipos de contratos laborales, entre otros aspectos legales del sistema de trabajo, se estipulan Cárdenas (2019)

Actualmente, las organizaciones están en condiciones de estructurar un plan anual de formación en temas relacionados con la seguridad, la seguridad social, la salud laboral, los accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales y las discapacidades laborales. De hecho, los salarios son los encargados de cumplir con los planes de prevención de riesgos, siguiendo la política de seguridad laboral en cada una de sus actividades y asistiendo a las sesiones de formación. Por tal motivo, si detectan un posible riesgo o peligro, se oponen al abanderado de inmediato para evitar tragedias en el trabajo Flores (2018).

En España el factor más importante es que su sistema de trabajo es el salario. La diferencia de salario entre unos países y otros, incluso ciudades o regiones de un país, suele ser un motivo para estudiar. En cuanto a los países que nos preocupan, si hablamos de España, hablamos del país que ocupa el puesto 15 de los 97 que se incluyen en la lista de salarios, con un salario mínimo interprofesional ("SMI") de 900 euros, normalmente J Repetiré 12 o 14 comités mensuales. El SMI se incrementó el año pasado en un 22,3%, produciendo una mejora y un aumento del poder adquisitivo del ciudadano medio español.

Dentro del Perú, el 56% de las empresas resaltaron el uso de empresas externas como consultorías, profesionales en gestión del talento humano dedicadas a la capacitación del personal para desarrollar cualidades y actitudes que hagan frente a los puestos abiertos en las empresas en los últimos 12 meses. Contar con herramientas que permitan a los departamentos de recursos humanos tener una visión global de todos los talentos de la organización, entender la información

de los segmentos y enfocar la atención en el potencial y desempeño del personal, es vital Yannza (2018).

Y la implicancia dentro de Perú radica más en un sistema de crecimiento al igual que Chile y Ecuador tanto en aprendizaje como también en la remuneración, son dos factores analizados, de lleno que también la Autonomía que ejerzan es muy importante, sin embargo, por la constitución del gobierno los lineamientos para el sector salud, no existe una total Autonomía ya que se la gestión del talento humano se debe regir a la reglamentación que existe.

Las empresas de salud de hoy deben orientar sus logros teniendo en cuenta la gestión ética y responsable del talento. Mientras que según Gestión (2019) mostro que el 35% de las clínicas y empresas a fines peruanas mostraron real importancia e interés por el buena gestión del talento humano, ya que demostraron que gracias a la actividad de su personal se cumplieron objetivos más allá de los que se propusieron, indicado que al cuidar del talento humano vieron incrementar sus cifras mientras que cuando no lo hacían estos tenían bajas cifras de rendimiento laboral, y metas en rojo, además de resaltar que la atención por cuidar de las vidas de las demás personas debe ser priorizado.

Al respecto se puede analizar que el talento humano y la gestión que se realice sobre este, es importante para las compañías que quieren lograr sus objetivos, por otro lado, es cierto que el trato incorrecto traerá dificultades. Es por ello que el rol del área de recursos humanos dentro de las compañías del sector salud deben ser los suficientemente capaces y estar entrenados para mantenerse al ritmo de sus trabajadores, además de analizarlos incluso antes de su ingreso a la empresa. (OIT Organización Internacional del Trabajo, 2018) menciona que el hecho de cuidar al personal es funcional o indispensable para todos los sectores, ya que en toda empresa se maneja en menores o mayores cantidades a personas, Sin embargo resalta la importancia en un sector que maneja la crucialidad de la vida de las demás personas, haciendo énfasis en el sector salud.

### **3.- Conclusiones**

Al analizar las diferentes fuentes de información para el desarrollo de la presente investigación se puede concluir que:

Los factores principales que determinan una gestión del talento humano sostenida dentro del sector salud son reclutamiento, capacitaciones, desarrollo de personas y contratación de estas. Además de enfatizar que en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones de salud son un signo obligatorio y a la vez también consientes, puesto que los encargados o trabajadores que estén dentro de los Centros de Salud son responsables de muchas vidas.

Las personas que se tengan dentro del centro de salud, deben pasar un proceso de reclutamiento muy observado, el talento que demuestren debe ser de capacidad para hacer frente a una vida humana, ya una vez dentro de la organización le corresponde a esta hacer del trabajador uno de

gran potencial, y cuidarlos, viendo su necesidad, no basta con solo abonarlo, se requiere alimentar su capacidad, y que haga frente a los males en beneficio de los centros de salud.

Además, se enfatiza que los distintos comportamientos dentro de Latinoamérica radican en factores económicos como los salarios y compensaciones, además del crecimiento del aprendizaje para cada trabajador, de cierta forma también la autonomía, aunque no en todos los países como Chile, Ecuador Colombia, España y Perú sea controlado de la misma forma. Cada uno tiene una manera gubernamental diferente que hace que la realidad sea distinta, se enfocan en mejorar el desarrollo del talento humano.

### Referencias:

- A, E. P. S., Luis, I., & Morales, F. (2017). *Carrera de Administración “ LA GESTIÓN DEL Talento humano y su colaboradores administrativos de la tesis : cindy carolina pinedo montoya lizet joseline quispe peralta asesor metodológico* : retrieved from [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2829/1/2017\\_Pinedo\\_La-gestion-del-talento-humano.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2829/1/2017_Pinedo_La-gestion-del-talento-humano.pdf)
- Alarcon, D. (2015). *La Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi*. Universidad politécnica estatal del carchi facultad.
- Becker, A. (2001). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Rev. Méd. Chile*, Vol. 129, pp. 647–652. Retrieved from [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-221X2015000300013](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-221X2015000300013)
- Cesar. (2012). *Tesis Final Tema : “ Gestión del recurso humano en enfermería ”* :
- Chiavenato, I, Villamizar, G., & Aparicio, J. (2007). *Administración de recursos humanos. el capital humano de las organizaciones*.
- Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del Talento Humano* (DERECHOS R; I. Mc Graw Hill Companies, Ed.). Mexico.
- Cobo, F., Hervé, A., & Aparicio, M. del S. (2009). El sistema turístico en clave de marketing relacional: el factor relacional. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, ISSN 1133-3677, N°. 42, 2009, Págs. 419-422, (42), 419–422.
- Crisóstomo, M. (2019). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal asistencial en el departamento de farmacia, hospital regional de huacho, 2018*. 72. retrieved from [http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/unjfsc/2884/maría\\_rita\\_crisóstomo\\_salvatierra.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/unjfsc/2884/maría_rita_crisóstomo_salvatierra.pdf?sequence=1&isallowed=y)

- Del Cisne, G., Jiménez, B., Cecibel, P. C. K., & Flores, F. (2019). *Tesis Previo a La Obtención Del Título De Psicóloga Clínica*. Retrieved from <https://dspace.unl.edu.ec/handle/123456789/22569>
- Deloitte. (2018). *Gestión de RRHH en América Latina Compensaciones salariales , perfiles y retos del área en la Región*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion de RRHH en America Latina.pdf>
- El 69% de firmas admite contar con poco talento listo para innovar | Tecnología | Gestión. (n.d.). Retrieved June 6, 2020, from <https://gestion.pe/tecnologia/69-firmas-admite-contar-talento-listo-innovar-263440-noticia/>
- ESAN. (2016). *El desafío de manejar los recursos humanos en el sector salud*. Retrieved from <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/el-desafio-de-manejar-los-recursos-humanos-en-el-sector-salud/>
- Ibañez, M. (2009). *Administracion de Recursos Humanos en la empresa* (S. M. 1a Edición. Lima Perú & 14., Eds.). Lima.
- Inga. (2019). *Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención*. Retrieved from [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1726-46342019000200021&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1726-46342019000200021&script=sci_arttext)
- LORENA BERNAL; LILIA ALVARADO. (2006). *Gestión de Talento Humano*. 1–77. Retrieved from <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1133/1/tad985.pdf>
- Mamani, M. (2019). *ESCUELA DE POSGRADO Gestión del talento humano y la productividad laboral del personal asistencial de enfermería del Hospital del Minsa-2019*. 25–50. Retrieved from [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39588/Mamani\\_VMS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39588/Mamani_VMS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Marcillo. (2014). Modelo de gestion por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autonomos descentralizados del sur de manabi. *ssrn electronic journal*, 5(564), 1–19. <https://doi.org/10.4324/9781315853178>
- Montoya Aguilar, C. (1997). La reforma de salud en china. *Rev. Méd. Chile*, 125(3), 358–362. Retrieved from <http://www.wcc-coe.org/wcc/news/contact-s-151.pdf>
- Montoya, E. V. M. (2013). “*Gestión Del Talento Humano Y La Calidad De Servicio Del Centro De Salud Área 1 De Santa Elena Año 2013*.” 123. Retrieved from <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/969/1/Gestion del talento Humano y la calidad de servicio del centro de salud area 1 santa elena .pdf>
- OIT Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Resumen ejecutivo El trabajo de cuidados y los trabajadores*. Retrieved from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_633168.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_633168.pdf)

- Pousette, A., Larsman, P., Hemlin, S., Kauth, M. R., Sullivan, G., Blevins, D., ... Logan, J. (2014). Title. *Implementation Science*, 39(1), 1–15. <https://doi.org/10.4324/9781315853178>
- Refugio, L., & López, C. (2016). La gestión del Capital Humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional de las empresas en México. *Congreso de La Red Internacional de Investigadores En Competitividad*, 1438–1457.
- Rivas. (2018). *Las 10 tendencias de la gestion del talento humano*. Retrieved from <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/las-10-tendencias-la-gestion-del-talento-2018.html>
- Rojas Reyes, R. R., & Vilchez Paz, S. B. (2018). Gestión del talento humano y su relacion con el desempeño laboral del ´personal del puesto de salud sagrado corazon de Jesus-Lima ,enero 2018. *Universidad Norbr Wiener*, 94. Retrieved from <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO - Rojas Reyes%2C Ruth Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ruiz. (2019). *gestión del talento humano y cultura de seguridad del paciente en laboratorio en un hospital público , el.*
- Urdaneta Quintero, O. R., & Urdaneta Quintero, M. del V. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(4), 672–682. <https://doi.org/10.31876/rcs.v19i4.25655>
- Valentín Rodríguez, H. A. (2017). Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. *Universidad Inca Garcilaso De La Vega*, 128. Retrieved from <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2108/TESIS VALENTÍN RODRÍGUEZ%2C HUGO AMÉRICO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del.*
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas* (6a edición; S. A. Mc GRAW- HILL/INTERAMERICANA EDITORES, Ed.). México.
- Williams, L. Vi. (2013). ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PUBLICA" No Title. *Universidad Autónoma De Nuevo León Division De Estudios De Posgrado De Psicología*, 91. Retrieved from <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>
- Yannza, G. (2018). *Gestión del talento humano por competencias para optimizar el desempeño laboral en la hostería andaluza del cantón guano provincia de chimborazo.*