



**UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR**



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**“ESTRATEGIAS PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL GENERAL JOSE
MARÍA VELASCO IBARRA”**

Autores:

**ALEX FABRICIO DURÁN AYERVE
DIANA PATRICIA DÍAZ IGLESIAS**

Tutora:

Ph.D. MARLE PÉREZ DE ARMAS

ECUADOR – 2024.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación titulado “Estrategias para la atracción y retención Del Talento Humano en el Área Administrativa del Hospital General José María Velasco Ibarra Velasco Ibarra tuvo como objetivo principal diseñar una estrategia para la gestión del capital humano del personal administrativo del Hospital General José María Velasco Ibarra que contribuya elevar su atracción y retención en la organización, por medio del diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano, evaluación de la influencia de los indicadores de rotación de personal y satisfacción laboral en el desempeño laboral, y una propuesta de un conjunto de objetivos, etapas y actividades relacionadas con la propuesta para elevar la retención y atracción del personal administrativo. Mediante la aplicación de un enfoque, tipo, alcance y diseño de investigación que permitió desarrollar de forma adecuado el estudio aplicando métodos, técnicas, herramientas e instrumentos de recopilación de información coherente y viable para analizar e interpretar la problemática objeto de estudio. Se recopiló información relevante sobre la perspectiva que tienen los trabajadores del Hospital acerca de los principales factores para la atracción y retención del personal en la que reconocieron a los sueldos y salarios, ambiente de trabajo y bienestar social como los más importantes; y se determinó los malos sistemas de compensación, política de incentivos y estabilidad laboral que brinda la institución a los colaboradores. Se logró diseñar una propuesta de mejora a la problemática objeto de estudio por medio de un Plan Estratégico para la Atracción y Retención de personal para con el propósito de mejorar el ambiente de trabajo, satisfacción laboral, cultura organizacional, política de incentivos y procesos de gestión de talento humano.

Palabras Claves: Estrategias, Atracción, Retención, Talento Humano, Hospital.

ABSTRACT

The present research project entitled “Strategies for the attraction and retention of Human Talent in the Administrative Area of the General Hospital José María Velasco Ibarra Velasco Ibarra had as its main objective to design a strategy for the management of human capital of the administrative staff of the General Hospital José María Velasco Ibarra that contributes to increase their attraction and retention in the organization, through the diagnosis of the current situation of human talent management, evaluation of the influence of staff turnover and job satisfaction indicators on job performance, and a proposal of a set of objectives, stages and activities related to the proposal to increase the retention and attraction of administrative staff. Through the application of a research approach, type, scope and design that allowed the study to be adequately developed by applying methods, techniques, tools and instruments for the collection of coherent and feasible information to analyze and interpret the problem under study. Relevant information was gathered on the perspective of the Hospital's workers on the main factors for the attraction and retention of personnel in which they recognized wages and salaries, work environment and social welfare as the most important; and the poor compensation systems, incentive policy and labor stability provided by the institution were determined.

Keywords: Strategies, Attraction, Retention, Human Talent, Hospital.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	20
1.1. Gestión Administrativa	20
1.1.1. Importancia de la Gestión Administrativa	20
1.2. Gestión del Talento Humano.....	21
1.3. Estrategias para la Atracción y Retención del personal	22
1.4. Rotación del Personal	28
1.4.1. Índice de rotación del personal	28
1.5. Reclutamiento	28
1.6. Proceso de Reclutamiento.....	29
1.6.1. Fases de la Planeación del Reclutamiento	30
1.6.2. Medios de Reclutamiento	30
1.6.3. Reclutamiento Interno.....	31
1.6.4. Reclutamiento Externo.....	32
1.7. Selección	32
1.8. Contratación.....	33
1.9. Sector de la Salud en el Contexto Ecuatoriano	34
1.9.1. Gestión de Capital Humano en Instituciones Hospitalarias.....	34
1.9.2. Gestión de Personal del Área Administrativa en Instituciones Hospitalarias ..	35
1.10. Gestión por Competencias	36
1.10.1. Componentes de la Competencia.....	36
1.10.2. <i>Desarrollo de las Competencias</i>	37
1.10.3. <i>Tipos de Competencia</i>	38
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	39
2.1. Enfoque de la Investigación	39

2.2. Alcance de la Investigación	39
2.3. Diseño de la Investigación	39
2.4. Métodos	39
2.5. Instrumentos	40
2.6. Delimitación de la Población y Muestra.....	40
2.7. Resultados del Estudio Diagnóstico	41
2.7.1. Análisis del Contexto Organizacional.....	41
2.7.2. Diagnóstico Organizacional de la Gestión del Talento Humano.....	45
2.8. Procesos de Talento Humano.....	47
Proceso de Reclutamiento	47
Proceso de Selección.....	48
Proceso de Contratación	48
Proceso de Capacitación	48
Proceso de Evaluación.....	50
Proceso de Promoción	50
Factores de Atracción del Personal.....	51
Factor de Retención del Personal	51
Gestión de Talento Humano.....	52
Sistemas de Compensación.....	52
Estabilidad Laboral.....	53
Cultura Organizacional.....	53
Relaciones Laborales.....	54
Programas de Formación	54
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	57
3.1. Fundamentación	57
3.2. Carácter Estratégico de la Propuesta	57
3.3. Título de la Propuesta.....	57

3.4. Presentación.....	57
3.5. Programas para implementar en el Plan Estratégico	58
3.5.1. Identificación de las Necesidades	58
3.5.2. Coordinación	58
3.5.3. Documentación y Procesos.....	58
3.5.4. Aspectos Generales	59
3.5.5. Organización de la Capacitación	60
3.5.6. Programa de Evaluación y Seguimiento.....	60
3.5.7. Implementación del Programa.....	62
3.5.8. Programa de Atracción y Retención del Personal Administrativo	63
3.5.9. Desarrollo del Programa de Atracción y Retención de Talento Humano	63
Cronograma	66
3.5.10. Implementación del Plan Estratégico.....	66
Validación de la Propuesta	67
Análisis de los resultados obtenidos por el panel de expertos.	68
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	71
Referencias Bibliográficas	72
Anexos	75
Anexo 1. Formato de Validación	75
Anexo 2. Preguntas para el Cuestionario.....	78
Anexo 3. Preguntas para la Entrevista.....	82

Índice de Tablas

Tabla 1 Referentes sobre el estudio de estrategias de atracción y retención desde diversos contextos.	24
Tabla 2 Rotación del Personal	47
Tabla 3 Percepción del Reclutamiento.....	47
Tabla 4 Percepción de la Selección	48
Tabla 5 Percepción de la Contratación	48
Tabla 6 Percepción de la Capacitación	50
Tabla 7 Percepción de la Evaluación	50
Tabla 8 Percepción de la Promoción	51
Tabla 9 Factores de Atracción	51
Tabla 10 Factores de Retención	52
Tabla 11 Percepción de la Gestión	52
Tabla 12 Sistemas de Compensación.....	53
Tabla 13 Estabilidad Laboral.....	53
Tabla 14 Cultura Organizacional.....	54
Tabla 15 Relaciones Laborales.....	54
Tabla 16 Programas de Formación.....	55
Tabla 17 Política de Incentivos	55

Índice de Figuras

Figura 1 Objetivos de la Gestión Administrativa	21
Figura 2. Fases de la Planeación del Reclutamiento	30
Figura 3 Componentes de la Competencia.....	36

INTRODUCCIÓN

Toda organización tiene la necesidad de revisar de forma continua las tácticas y estrategias que se encuentra utilizando para satisfacer las exigencias y expectativas de sus clientes o usuarios, posicionarse en el mercado, obtener rentabilidad y mejorar en la industria, lo que aumenta la necesidad de tener talento humano muy calificado para que pueda realizar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de forma eficiente y eficaz para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. En general, cualquier tipo de organización no deben cometer errores en particular con la gestión del recurso humano debido a que este recurso es el más importante de una empresa porque se encarga de la administración de todas las operaciones y actividades. (OIT, 2019)

La gestión del talento humano se ha convertido en un componente vital para todas las organizaciones, la relevancia del trabajo en equipo, la administración de los procesos impulsa a las organizaciones a gestionar procesos en forma eficiente que apoyen la identificación de personal con los conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas para desempeñar sus labores, porque se han convertido en los requisitos para poder desempeñar cualquier función, cargo o puesto (Chiavenato, 2018). Es por ello, que las instituciones le prestan gran importancia a la gestión del Capital Humano, considerándolo como el recurso más importante de una empresa.

El enfoque de las empresas se direcciona a analizar las competencias y capacidades del Talento Humano para que el personal logre incluirse, involucrarse y funcionar con relación y compromiso al cumplimiento de los objetivos empresariales. Para poder gestionar personal de forma eficiente, se deben implementar procedimientos y procesos que incluyan métodos, técnicas y herramientas que se adapten a las necesidades y recursos de la compañía y el mercado (Amador, 2019).

A nivel mundial, la gestión del talento humano se ha convertido en un tema de gran relevancia para las organizaciones que deben adaptarse a los cambios y desafíos actuales de los mercados y las industrias. Las empresas deben adaptarse a la diversidad cultural, competencia internacional, innovación tecnológica y responsabilidad social y ambiental, por lo que administración del capital humano debe tomar en consideración dimensiones como: selección, atracción y retención, capacitación, desarrollo personal y profesional, medición y evaluación, estabilidad y satisfacción laboral de los trabajadores (Ramírez, 2023).

En Latinoamérica, durante los últimos años se han implementado modelos estratégicos preocupados por el talento humano de las organizaciones como pilar fundamental para el logro

de metas y objetivos empresariales. Una gestión estratégica de los recursos humanos debe reconocer que los empleados son el capital más valioso que posee una empresa, por medio de sus conocimientos, experiencia, formación y creatividad que son factores clave para el buen o mal desempeño que pueda tener (Montoya, 2018). De esta forma, se puede decir que resulta relevante tomar en consideración a las personas como el principal activo que contribuye a la consecución de los objetivos y metas profesionales, que se puede medir, evaluar y optimizar para su crecimiento y desarrollo como colaborador y con la empresa en conjunto.

En el Ecuador, la administración de talento humano en las empresas no ha evolucionado, la mayoría de los empleados escogen a las empresas con la expectativa de percibir un gran sueldo o salario y participar de las utilidades. La formación, capacitación y evaluación laboral no son componentes importantes dentro de la gestión del talento humano ni en las instituciones privadas mucho menos en las públicas (Mendoza, 2021). Durante los últimos años se ha podido evidenciar que existen deficiencias e inconvenientes en el desarrollo de gestión del talento humano debido a que la mayoría de las organizaciones carece de un direccionamiento y planeación estratégica para administrar todos los procesos, etapas y actividades que le permitan atraer, reclutar y retener capital humano idóneo para sus vacantes.

La gestión del talento humano en las instituciones públicas del Ecuador, específicamente en el sector de salud no ha presentado avances ni cambios significativos, al contrario, los hospitales y centros de atención ambulatoria son las entidades que más deficiencias presentan y se ven reflejados en la calidad de los servicios que ofrecen a los ciudadanos. La dirección de Administración de Talento Humano es el organismo encargado de la dirección, gestión y control del desarrollo e implementación de los subsistemas de talento humano, por medio de leyes, reglamentos, normas, políticas, métodos y procedimientos para todas las entidades que forman parte del sistema de salud pública (Ministerio de Salud Pública, 2024). Se debe recalcar que, existe una normativa vigente y un organismo encargado de la gestión del talento humano para los hospitales públicos que cuenta con atribuciones, responsabilidades y estructura de gestión interna que al parecer no se encuentra desempeñado de forma eficiente sus funciones debido a que la falta de personal y pésima atención en las casas de salud se ha convertido en un secreto a voces.

El Hospital General José María Velasco Ibarra se encuentra ubicado en la región oriental, provincia de Napo, en el cantón Tena, que cuenta con una cartera de servicios que incluye consultorio de emergencia y consulta externa en 17 especialidades y 30 servicios médicos habilitados. La infraestructura cuenta con recursos para hospitalización clínica, terapia Intensiva e intermedia, neonatología, sala de quemados, laboratorio clínico, servicio de medicina

transfusional, imagenología, centro obstétrico y quirúrgico, y rehabilitación física. (Ministerio de Salud Pública, 2024) Debido a la gran importancia que tiene este hospital para la Napo y la Amazonía ecuatoriana, el gobierno realizó una intervención para repotenciarlo y prevé para el 2025 pueda atender a 280991 beneficiarios directos e indirectos.

La inversión en infraestructura no ha sido suficiente para que el hospital funcione de manera adecuada debido a que sigue sufriendo de diversos inconvenientes y problemas como la falta de insumos hospitalarios, escasez de medicinas, falta de equipamiento lo que genera descontento en los médicos, doctores, enfermeras y todo el personal que labora en la institución. No contar con los recursos necesarios para poder brindar un servicio óptimo y de calidad a los usuarios que acuden al hospital genera malestar en los trabajadores de todas las áreas y departamentos.

El personal administrativo del hospital es el que sufre más las consecuencias de la falta de insumos, medicinas y equipos, debido a que son ellos los que gestionan los recursos de la entidad y tienen un sinnúmero de conflictos con los demás trabajadores al no poder cumplir las solicitudes y demanda del personal por la falta de abastecimiento de los organismos competentes. Esto provoca descontento e insatisfacción laboral en el departamento administrativo, que en muchas ocasiones debe utilizar sus propios recursos para adquirir suministros de oficina.

La insatisfacción laboral que siente el personal administrativo del Hospital General José María Velasco Ibarra crea un mal ambiente de trabajo, este tipo de situación no se evidencia en las instituciones privadas, por lo que muchos de los colaboradores deciden renunciar y marcharse. Así mismo, muchos de los trabajadores coinciden en que no se sienten contentos en su puesto de trabajo porque no ven oportunidades de crecimiento profesional, ya que no se cumplen los programas de capacitación, planes de capacitación anual, aumento de salarios, desarrollo de competencias, cronograma de evaluación de desempeño y no se aplica ningún tipo de promoción o ascenso para sus carreras que se encuentran contemplados en el sistema de gestión de talento humano.

La deficiente administración de los recursos del hospital ha causado que se presenten diversos problemas en la gestión del talento humano, en donde el personal administrativo percibe que existe discontinuidad laboral por cambios políticos, baja escala remunerativa, falta de incentivos económicos por cumplimiento de metas o antigüedad, exceso de carga laboral, deficiente comunicación interna y flujo de información. Esta situación causó que se incrementen los niveles de ausentismo, renuncias y deserción laboral por parte de los trabajadores del departamento administrativo, en donde durante el año 2023 rotaron 16 colaboradores entre asistentes, supervisores y jefes de áreas que representan un índice de rotación de personal del

39%. Cabe destacar que el hospital no ha logrado superar esta problemática, debido a que no ha implementado ningún tipo de estrategia, medidas o acciones para lograr captar y retener personal.

La deficiente gestión del Hospital General José María Velasco Ibarra seguida de la mala gestión del talento humano ha generado una serie de malestares en el personal administrativo, entre los que se destacan: insatisfacción laboral, pésimo ambiente o clima de trabajo, altos índices de rotación de personal, ausencia de crecimiento profesional, falta de motivación en los trabajadores e incumplimiento en la gestión de programas y políticas laborales.

Con base en lo anteriormente expuesto se plantea el siguiente problema de investigación:
¿Cómo mejorar la gestión del talento humano de manera que permita atraer y retener el personal administrativo en el Hospital General José María Velasco Ibarra?

Basado en el problema anterior se plantean las preguntas de investigación siguientes:

- ¿De qué manera los procesos, procedimientos, funciones y responsabilidades laborales inciden en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital General José María Velasco Ibarra?
- ¿De qué manera el salario percibido incide en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital General José María Velasco Ibarra?
- ¿De qué manera las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional inciden en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital General José María Velasco Ibarra?
- ¿De qué forma el clima laboral incide en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital General José María Velasco Ibarra?

Con base en el problema y las preguntas de investigación se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo General: Diseñar una estrategia para la gestión del capital humano del personal administrativo del Hospital General José María Velasco Ibarra que contribuya a elevar su atracción y retención en la organización.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en el Hospital General José María Velasco Ibarra.
- Evaluar la influencia de los indicadores de rotación de personal y satisfacción laboral en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital General José María Velasco Ibarra.

- Proponer el conjunto de objetivos, etapas y actividades relacionadas con la propuesta para elevar la retención y atracción del personal administrativo.

La hipótesis general de la investigación es:

El diseño de una estrategia para la gestión del talento humano del personal administrativo en el Hospital General José María Velasco Ibarra contribuye de manera significativa a la atracción y retención de este personal en la institución.

La variable independiente está dada por la estrategia para la gestión del talento Humano, y como variables dependientes están: la atracción y retención del Talento Humano.

El enfoque metodológico de la presente investigación fue de tipo es mixto debido a que tiene como propósito recolectar información por medio de técnicas cualitativas como la entrevistas, el análisis documental y la encuesta, ésta última al ser aplicada a los involucrados en la problemática objeto de estudio y centrada en poder conocer su percepción y entender los acontecimientos y hechos que se suscitan relacionados a las estrategias de atracción y retención del Talento Humano en el área administrativa del Hospital general José María Velasco Ibarra. La dimensión cuantitativa del estudio permitirá recopilar información cuantificable mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas para medir la perspectiva de los trabajadores relacionados sobre la gestión del Talento Humano procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación y promoción. A su vez se recoleta información sobre la opinión acerca de las estrategias de atracción y retención de personal e indicadores como sistemas de compensación, estabilidad laboral, cultura organizacional, relaciones laborales, programas de formación y políticas de incentivos para poder diagnosticar la situación actual.

El alcance de este trabajo fue de tipo explicativo, al describir y analizar de forma detallada los procedimientos, procesos, métodos, técnicas, herramientas y medios que el Hospital utiliza para la Gestión del Talento Humano para poder establecer las deficiencias, fallas o inconvenientes que se presentan. Así, se da una explicación de los fenómenos y sucesos que acontecen en el hospital desde la perspectiva de los colaboradores, ejecutivos y directivos de la organización, lo que a su vez permitió determinar cuáles deberían ser las estrategias de atracción y retención para gestionar el Talento Humano del área administrativa de forma adecuada.

Se aplicó un tipo de investigación de campo debido a la necesidad de recopilar información y datos de fuentes primarias, directas y oficiales, para que los resultados obtenidos brinden total veracidad y fiabilidad, y realizar un análisis exhaustivo que permita diseñar una propuesta de solución acorde al problema planteado.

El método analítico-sintético permitió separar el problema en varias partes con el fin de entender cada uno de los elementos que conforman la problemática objeto de estudio para poder

realizar un análisis individual, luego se integra y sintetiza este análisis para sistematizar los principales aportes relacionados con la problemática, en particular los procesos y procedimientos de gestión del talento humano que utiliza el hospital.

Mediante la aplicación del método inductivo-deductivo se analizan las principales causas y efectos relacionadas con la problemática, lo que a su vez permitió evaluar éstas en el caso del Hospital General José María Velasco Ibarra, así como las estrategias de atracción y retención del personal.

En lo relacionado a las técnicas de investigación, se utilizó la entrevista debido a su gran utilidad para la recolección de información sobre un determinado problema o fenómeno. Se aplicó este tipo de herramienta con el fin de recopilar datos que permita la presentación de información clara, objetiva, lógica y precisa que ayude a entender la problemática del hospital.

En este trabajo, la entrevista fue aplicada a los ejecutivos, directivos y encargados de las Gestión del Talento Humano del hospital, con el propósito de recolectar información relevante acerca de los procedimientos y procesos relacionados al manejo de esta área o departamento por medio de un cuestionario de preguntas abiertas.

Se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas de opción múltiple de respuesta, direccionada a los actuales colaboradores del hospital con el fin de conocer su percepción, preferencias y expectativas sobre las estrategias de atracción y retención de personal, y poder diagnosticar la situación actual del área administrativa y diseñar una propuesta de mejor al problema planteado.

El Muestreo por Conveniencia es un método perteneciente a los Muestreos No Probabilísticos y fue aplicado para acceder a un tamaño de muestra fácil y conveniente para la recolección de información en relación con la disponibilidad de involucrados dispuestos para compartir su percepción de la problemática. Por medio de este método se pudo conocer la opinión, pensamiento, percepción y punto de vista de los colaboradores del Hospital General José María Velasco Ibarra.

Para esta investigación, la población estuvo conformada por todos los directivos y trabajadores del área administrativa del Hospital General José María Velasco Ibarra.

La muestra comprende una parte representativa de una población determinada, y de su representatividad dependerá los resultados obtenidos y la confiabilidad de los mismos. En el presente trabajo, debido al tipo de muestreo seleccionado, la muestra estuvo compuesta por los 42 colaboradores del área administrativa que trabajan cumpliendo distintas funciones y responsabilidades.

La justificación práctica de esta investigación se basa en la disminución constante de la insatisfacción y deserción laboral, elevados índices y niveles de rotación, que se ha agravado durante los últimos periodos afectando las actividades y el servicio que brinda la institución. Una de las causas principales que influye en este escenario son los altos índices de rotación del personal que se evidencia en la salida continua del personal operativo debido a diversos motivos como abandonos, despidos, deserción laboral, descontento con las expectativas dentro del hospital, sobrecarga de trabajo y mejores oportunidades en el mercado de salud privado.

Esta investigación tiene relevancia social debido al aporte con entregar al Hospital General José María Velasco Ibarra, los factores claves para incrementar la complacencia laboral y la conservación del factor humano capacitado y eficiente, con ello se estará contribuyendo con el buen desarrollo del trabajo que realiza dentro del hospital por parte del personal administrativo, lo cual es favorable para la sociedad; ya que el Hospital General José María Velasco Ibarra desarrolla sus actividades buscando brindar una atención de salud especializada e integral con fácil accesibilidad a toda la población.

El primer apartado de la presente investigación corresponde a la presentación y contextualización, planteamiento, formulación y sistematización del problema. Se presentan los objetivos, se plantea la hipótesis con la declaración de las variables y sus dimensiones, y se realiza una breve descripción de la metodología. A su vez, se presenta la justificación, importancia y necesidad de la elaboración del trabajo.

En el primer capítulo, se desarrolla el marco teórico por medio de un análisis de las principales fuentes bibliográficas relacionadas a las variables de investigación, y se sustenta el trabajo con antecedentes históricos y bases teóricas y conceptuales.

En el segundo capítulo, se presenta la metodología que se compone de enfoque, alcance, diseño y métodos de investigación. Asimismo, se detallan los instrumentos para la recopilación y análisis de información, se delimita la población y la muestra, y se presentan e interpretan los principales resultados del estudio.

El tercer capítulo corresponde a la presentación y validación de la propuesta, se presenta la modelación de la propuesta desarrollando la estructura, objetivos, fundamentación, análisis y evaluación económica y financiera.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión Administrativa

La gestión es el proceso de crear y mantener un entorno en el que un grupo de personas se esfuerza por lograr de manera efectiva todos los objetivos establecidos. Se aplica a todo tipo de organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro, industrias manufactureras y de servicios (Silíceo, 2019).

El éxito o fracaso de cualquier empresa está íntimamente relacionado con la calidad de su gestión, y esto es aún más importante para las cooperativas, porque su vida organizacional y económica es responsable de brindar buenos servicios a sus socios o afiliados y a la sociedad en general.

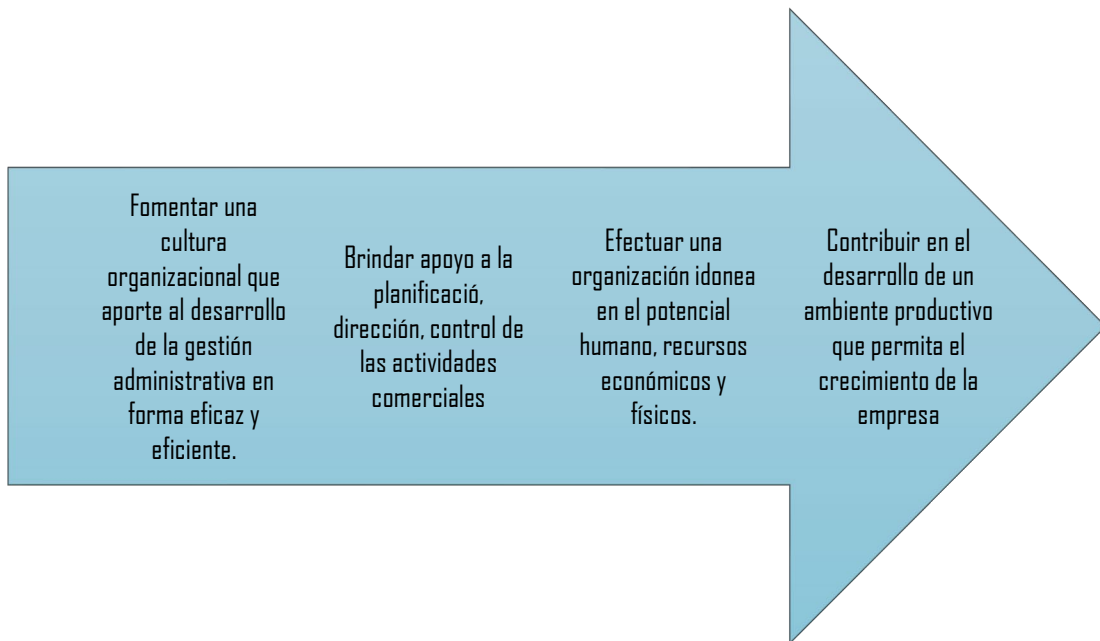
Haro (2022) afirma que "La administración incluye todas las actividades realizadas para coordinar y dirigir los esfuerzos de un grupo, es decir, para lograr metas u objetivos mediante la realización de ciertas tareas básicas con la ayuda de personas y cosas apropiadas" (pág. 16).

Por otro lado, Rodríguez (2022) define la gestión administrativa como "el proceso de creación y uso de un conjunto de recursos diseñados para lograr objetivos comunes para realizar tareas en un entorno organizacional" (pág. 12).

1.1.1. Importancia de la Gestión Administrativa

Según Henríquez (2020) la gestión administrativa es importante, ya que es considerada como la clave del éxito en una empresa, y el soporte del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico (pág. 85). Sirve para el cumplimiento de los objetivos planteados, ya que también contribuye con la designación de la responsabilidad de las tareas a cada uno de los colaboradores, permitiendo de esta manera cumplir eficientemente con sus tareas. (Ver Figura 1)

Figura 1. Objetivos de la Gestión Administrativa



Nota. Tomado de Henríquez (2020)

1.2. Gestión del Talento Humano

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Chiavennato, 2000).

Las nuevas políticas de gestión del talento humano deben lograr desarrollar la capacidad intelectual del personal, desarrollar sus ideas e iniciativas, satisfacer sus ambiciones y metas, crear una motivación efectiva hacia el logro de sus metas personales y no solo de las metas del empleador, obtener de un mayor nivel de independencia y de responsabilidad individual, y crear empleos que respondan a necesidades reales y que sean significativos en términos humanos.

La Gestión del talento humano es un proceso que surgió en los años 90 haciendo referencia a las diferentes técnicas que incorporan y desarrollan las organizaciones para su fuerza laboral, buscando básicamente destacar las potencialidades con el fin de atraer y retener a sus colaboradores (Herrera, 2022).

La gestión del talento humano es considerada como una ventaja competitiva sostenible en el tiempo la cual abarca decisiones organizacionales por parte de los directivos para fortalecer a sus colaboradores y los mismos puedan responder antes cambios en su entorno y saber aprovechar las oportunidades (Werther, Davis, & Guzmán, 2014).

Se puede decir que a la Gestión del Talento Humano se le considera un conjunto de prácticas y políticas para dirigir a cabalidad todo lo relacionado con las personas, incluido el reclutamiento, selección, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida. La palabra Recurso Humano está siendo reemplazada por GTH, gestión de socios, gestión de personas o gestión de colaboradores.

Es de vital importancia que todas las organizaciones cuenten con un departamento especializado en Talento Humano, esto con el fin de facilitar tanto al cliente, proveedores, trabajadores, prestar un servicio calificado, el capital humano es de gran importancia en todas las empresas. En los últimos años la administración de personal ha cobrado mayor notabilidad, por ende, las empresas públicas y privadas han tenido la necesidad constante de capacitar al personal, dirigir, motivar y remunerar.

1.3. Estrategias para la Atracción y Retención del personal

Atraer talentos a la organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente, ya que no basta con tener talentos en la organización, es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible. Lo que significa trabajar en equipos de alto desempeño en un clima extremadamente democrático, agradable y participativo. Así, atraer talentos a la organización y conservarlos es apenas el primer paso (Figueroa, 2019).

La atracción y retención del personal se ha convertido en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos de las organizaciones debido quizás a que las políticas macroeconómicas y la liberación comercial han determinado cambios tecnológicos y desplazado la demanda laboral hacia empleos cada vez más calificados.

Retener al personal significa mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir, en ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia. Esto implica ser cuidadosos en la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para fines específicos requeridos en la empresa, desarrollarlos al máximo en sus potencialidades, de tal forma que se conviertan en el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella (González D., 2021).

El establecimiento de estrategias para la retención del personal es fundamental, ya que de ello depende el seguimiento, continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por un entorno cada vez más globalizado. La retención empieza por reconocer al talento, por desarrollar las relaciones, desarrollar la confianza demostrando su credibilidad, tratándolos con respeto y justicia, fomentando el sentido de identidad del equipo, fomentar permanentemente el desarrollo de habilidades.

Relacionado con ello existen un conjunto de estudios que sirven de referentes para la investigación los cuales han sido resumidos en la Tabla 1 que a continuación se presenta.

Tabla 1

Referentes sobre el estudio de estrategias de atracción y retención desde diversos contextos.

Autor	Investigación	Objetivo	Resultados
AMBITO INTERNACIONAL			
Rodríguez (2019)	Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal.	Identificar las razones del porqué se hace tan frecuente la rotación de personal en las empresas y así mismo abordar las estrategias de atracción y retención para evitar la continua rotación del activo más importante de toda organización, que corresponde al talento humano.	Resalta que es conveniente replantearse el tema de salarios, que vaya acorde a las capacidades intelectuales y responsabilidades de cada trabajador, para que se ofrezca una remuneración justa que genere una motivación clara del empleado buscando retener al personal indicado
Meza (2019)	Atracción y retención de recurso humano en salud en zonas rurales: percepción de profesionales.	Explorar las motivaciones de profesionales de la salud en zonas rurales, para describir sus percepciones de la permanencia de profesionales para la sostenibilidad de programas de salud rural.	La permanencia del Recurso Humano en Salud (RHUS) rural es frágil, los factores que inciden en ella son mediados por motivaciones, expectativas y necesidades. Se debe implementar una política de incentivos financieros y no financieros dirigida a médicos y otros profesionales
González (2019)	Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances	Indagar por la efectividad y los alcances de las estrategias de retención del personal en 89 organizaciones productivas del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia.	Los resultados permitieron afirmar al autor que no existen estrategias formales de retención de personal, cuestionando la efectividad y los alcances de su implementación, a la vez que vislumbra una nueva realidad laboral: una movilidad laboral constante e impredecible.

Herrera (2022)	Plan de Estrategias de atracción y retención de Talento Humano en la empresa Nalpiherbs.	Identificar las causas o motivos que hacen tan habitual la rotación de personal; de igual manera se pretendió buscar las estrategias que permitan atraer y retener a trabajadores y así evitar la constante rotación de lo que hoy en día se conoce como el activo más importante de las empresas	Para enfrentar el desafío de la atracción y rotación de personal, se deben modificar las políticas de talento humano existentes y redefinir los cargos para hacerlos más atractivos y deseables y así lograr una menor tasa de rotación, mayor satisfacción en el clima laboral, mayor productividad, fidelización de los trabajadores, y evitar los costos que genera las rupturas laborales.
Andrade (2020)	Propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la E.S.E. Hospital Santa Teresa del Municipio de Tesalia Huila.	Comprender la realidad de la situación actual de la gestión del talento humano partir de la elaboración del diagnóstico, donde se analizan las variables de Marca del Empleador.	Se adelantó un proceso de benchmarking con el que se identificaron las mejores prácticas que implementan los hospitales líderes de la región en gestión del talento, comparándolos con los de la organización y determinando la conveniencia de la implementación de estas en la ESE Hospital
Jara (2018)	Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral.	Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración central del Ministerio de Salud de Perú durante el año 2018.	Los resultados permiten afirmar que ante un coeficiente R2 de Nagelkerke de 44,4% y 28,4%, la gestión del talento humano es adecuada, incidiendo en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración central del Ministerio de Salud estudiada.
AMBITO NACIONAL			
Vizuite, Zambrano y Aldas (2023)	Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación.	Determinar los factores incidentes en la retención del personal para el desarrollo de una estrategia de atracción y retención de talento humano para la empresa ICAMODA.	Existen estrategias que pueden ser aplicadas a las organizaciones para atraer y retener talento humano dependientemente de las necesidades y apertura de cada organización.

Baldéon (2023)	Mejoramiento del proceso para la atracción y retención del talento humano en un hospital público.	Mejorar el proceso de atracción y retención del talento humano en el Hospital Oncológico Sociedad de Lucha Contra el Cáncer (Solca) de Portoviejo, Ecuador.	Los resultados de este estudio permitieron la implementar formas y métodos para atraer y retener a personal operativo y administrativo que pueden ser útiles para otros hospitales en la implementación de estrategias de gestión de talento humano.
Baisilla (2024)	Mejora de procesos en gestión de talento humano en el área de contratación de personal en un Hospital de Guayaquil.	Mejorar el proceso en gestión de talento humano en el área de contratación de personal de un hospital público de Guayaquil.	Se demostró que para la mejora de procesos en gestión de talento humano en el área de contratación de personal existen varias estrategias que pueden utilizar una metodología basado en la entrevista Mp02, tabla de Morgan, escalas alemanas, Copenhagen Burnout Inventory principalmente que ayudan a seleccionar al personal ideal acorde al perfil y experiencias requeridos para la vacante libre.
Vallejo (2019)	Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador.	Describir las estrategias de gestión de talento humano en el sector educativo general básico promovidas por el Ministerio de Educación del Ecuador. Además de la revisión teórica.	Se destacó a la gestión del talento humano como un elemento de vital importancia en las organizaciones, que debe direccionar sus esfuerzos hacia a la atracción y retención de talentos, mediante el diseño de estrategias y políticas adecuadas en cada subsistema, que necesariamente deben estar alineadas con la estrategia institucional, permitiendo generar una propuesta de valor atractiva y competitiva que genere un vínculo permanente entre el docente y la institución.

Urrego (2016)	Incentivos al Talento Humano en Salud en el Ecuador.	Analizar los incentivos que aplican al capital humano en las empresas públicas del Ecuador	La investigación resalta que los estímulos en talento humano en salud son la fuente principal para que una organización crezca en su parte productiva y en sus sistemas de calidad, el entorno laboral saludable se catalogó también un incentivo eficaz para los trabajadores en salud, y las organizaciones pueden establecer buenas prácticas de bienestar enfocadas a mejorar el clima laboral en donde el trabajador ejecuta la mayor parte de su vida.
---------------	--	--	--

Nota de Tabla: Elaboración Propia.

1.4. Rotación del Personal

De acuerdo con Chiavenato (2000) la rotación se refiere al retiro permanente de un trabajador de una empresa, situación que la convierte en uno de los aspectos más relevantes dentro de la dinámica organizacional. El retiro de personas puede darse de manera voluntaria o involuntaria; esa fluctuación de personal se cuantifica por lo general de manera porcentual en índices mensuales o anuales, lo que permite tomar las medidas respectivas y evaluar la estabilidad del personal dentro de la organización (págs. 38-39).

La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que integran y que salen de la organización. Se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índice mensual, trimestral o anual (Haro, 2022).

La rotación de personal es el proceso por el cual una compañía reemplaza a uno o varios empleados. Movimientos de entrada y salida de trabajadores que no se deben a procesos de salida naturales como la jubilación o el fallecimiento. Existen numerosas causas para que una empresa acometa un proceso de rotación de personal. Los principales motivos que inciden en la rotación un clima laboral negativo, salarios no competentes, proceso de selección inadecuado, faltas de desarrollo profesional, falta de motivación laboral, deficiencia en la consecución de los objetivos preestablecido, y mala supervisión del trabajo.

1.4.1. Índice de rotación del personal

Existen diversas fórmulas para calcular el índice de rotación de personal Administración de Recursos Humanos, el cual menciona que el índice de rotación se basa en el volumen de ingresos y separaciones de personal en relación con el número de trabajadores disponibles en la organización, en un periodo de tiempo determinado y medido porcentualmente (Chiavenato, 2000).

Esta información es de relevancia sobre todo cuando se mide el índice de rotación de personal para la planeación de Recursos Humanos, es decir, el número de candidatos en base de datos para ser considerados en futuros ingresos.

1.5. Reclutamiento

La necesidad de encontrar personal idóneo y competente define al reclutamiento como un proceso que se lleva a cabo para atraer a un conjunto de potenciales candidatos con la finalidad de cubrir un puesto de trabajo con un perfil específico.

El reclutamiento es el proceso cuyo objetivo principal es conseguir los mejores candidatos posibles, que cumplan con la experiencia, capacidades y cualidades necesarias de acuerdo al

perfil requerido para que puedan ocupar una determinada vacante dentro de la empresa (Saavedra, 2019). El proceso de reclutamiento inicia con la solicitud de búsqueda según su necesidad dentro de la organización, ya sea de forma interna o externa, este proceso finaliza una vez recibidas las solicitudes de los posibles candidatos para continuar con el proceso de selección.

Administrar de forma adecuada los procesos de reclutamiento de personal, determinará el éxito de la oferta laboral, convirtiendo la gestión del departamento de Talento Humano una parte fundamental de la empresa. Hoy en día se ha dificultado de cierta manera llegar a elegir de forma acertada al mejor candidato debido a los cambios que ha sufrido el mercado laboral, cometiendo errores cada vez más frecuentes en el desarrollo de estos procesos (Oliveros, 2018).

La urgencia de cubrir un puesto donde no se ha definido debidamente el perfil puede resultar una elección apresurada para una empresa que va desde la contratación de un personal carente de experiencia a un personal sobre calificado. Por otro lado, el no dar la oportunidad al personal interno de la empresa es una equivocación ya que se desaprovecha un empleado que conoce muy bien el giro de negocio de la empresa cuya ventaja se traduce en tiempo y dinero, por otro lado, hoy en día agencias de empleos o las mismas redes sociales, sirven como captación de potenciales candidatos para realizar un reclutamiento externo acorde a la demanda de una organización.

El reclutamiento ha cambiado con el tiempo dependiendo de su proceso de contratación. Sinchi (2023) comenta que hoy en día, gracias al desarrollo de la tecnología, no solo existen formas tradicionales de reclutamiento que implican recibir, enviar y almacenar grandes cantidades de documentos, sino que cuando esta situación se vuelve abrumadora es necesario recurrir a la publicidad en los medios, que se aplica principalmente a organizaciones costosas. Hoy en día, este largo proceso se puede evitar gracias al e-recruitment, que implica el uso de Internet y sus diversas herramientas para la contratación. Las redes sociales también se han convertido en una forma muy eficaz de reclutamiento. Twitter, Facebook y LinkedIn son redes sociales importantes para atraer a los mejores candidatos para el puesto.

1.6. Proceso de Reclutamiento

Normalmente, los reclutadores siguen una serie de pasos. Los reclutadores determinan las ofertas de trabajo desarrollando el talento, ya que la planificación del talento es muy útil ya que ilustra las vacantes actuales y las que se cubrirán en el futuro, lo que permite tomar medidas al comprender las necesidades de personal actuales y futuras. Para una contratación eficaz se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El estudio, justificación y aprobación tanto del puesto de trabajo como de su

- financiamiento.
- Levantamiento, análisis de las situaciones, problemas y relaciones laborales.
- Plan de desarrollo o de carrera previsto para el puesto.
- La información requerida.
- Plan de capacitación o entrenamiento indispensable
- La experiencia exigida
- Los costos de la posición. (Ver Figura 2)

1.6.1. Fases de la Planeación del Reclutamiento

Figura 2. Fases de la planeación del reclutamiento



Nota. Tomado de Sinchi (2023)

1.6.2. Medios de Reclutamiento

En este particular, Vallejo (2019) resalta que los medios de contratación se consideran un medio de comunicación que los gerentes de contratación utilizan para anunciar ofertas de trabajo. Estos medios son de gran utilidad por su potencial y alcance de comunicación en diferentes entornos (pág. 30). A continuación, se detallan los principales métodos de contratación tanto para la contratación interna como externa:

- Medios impresos: Es uno de los métodos de reclutamiento más utilizados, generalmente existen dos tipos de anuncios en los medios (cerrados y abiertos), el primero tiene requisitos específicos e inflexibles, como experiencia mínima, y el segundo tiene aspectos generales, como con o sin. experiencia que deben tener. La información proporcionada debe incluir al menos la siguiente información: vacante, formación y experiencia requerida, habilidades y conocimientos requeridos, salario, teléfono de contacto, dirección, etc.
- Radio y televisión: El alto costo de estos medios no permite su uso frecuente, pero para reducir costos se pueden transmitir anuncios en la radio local utilizando estaciones de radio.

- Grupos de intercambio: El grupo está formado por agentes de contratación de varias empresas y juntas de empleo cuyo objetivo es contribuir y ayudar con el empleo en la comunidad.
- Reclutamiento On Line: Es una gran herramienta y fuente de contratación desde casi cualquier parte del mundo, a través de agencias de empleo y grupos de comunicación "virtuales" (porque sólo existen en el ciberespacio) y a través de redes sociales.
- Bolsas de trabajo virtuales: Este medio tiene como objetivo apoyar a los usuarios y organizaciones con sus necesidades de fuerza laboral, proporciona a los usuarios información sobre organizaciones que tienen vacantes y también permite a los reclutadores publicar vacantes existentes dentro de la empresa. Con la ayuda de estos portales, los usuarios pueden buscar estratégicamente los mejores trabajos o candidatos.
- Redes sociales. - Los profesionales tienen redes sociales, en estos medios las personas escriben en sus perfiles información relacionada con su campo de trabajo, qué hacen, qué servicios ofrecen, etc. Un ejemplo sorprendente de este tipo de medio es LinkedIn.
- Grupos de intercambio virtuales. - Se llama así porque el medio de contacto e intercambio de información es Internet, pero en algunos casos los representantes de las empresas y organizaciones involucradas se conocen entre sí.

Se valora que el proceso de contratación se desarrolle en varias etapas y que el especialista en contratación intente comprender las vacantes realizando una planificación del personal de acuerdo con los requisitos de la dirección y que el reclutador actúe de forma pragmática durante todo el proceso, obteniendo información sobre las necesidades de personal actuales y futuras. También decide las fuentes y medios que pueden utilizarse en este proceso.

1.6.3. Reclutamiento Interno

Chiavenato (2009) sostiene que el reclutamiento interno se basa en cubrir puestos vacantes con empleados existentes en la organización, es decir, el proceso es la transferencia de personas a través de tecnología, que puede ser: promoción (movilidad vertical) o transferencia (movilidad horizontal). Promoción (movimiento diagonal), este tipo de reclutamiento brinda oportunidades para que los empleados sean promovidos, al mismo tiempo que brinda planes de desarrollo personal, planes de "profesionalización" (carrera) del personal, con el objetivo de motivar y mejorar el desempeño laboral.

De igual manera Henríquez (2020), Esto quiere decir que el reclutamiento interno es la promoción o ascenso de empleados a nivel organizacional con el objetivo de ocupar puestos en puestos superiores. Además, este tipo de selección de personal está asociado a una mayor responsabilidad, porque el objetivo es mejorar la posición profesional y financiera, promover la satisfacción y el compromiso de los socios comerciales, los cuales deben implementar planes de desarrollo interno (pág. 21).

Este tipo de reclutamiento se da luego de que el gerente de RRHH de la organización ha considerado la necesidad de implementar este modelo, ya que este tipo de reclutamiento se da cuando hay puestos de trabajo disponibles. Hay personas en la región y organización que cumplen con los requisitos del perfil laboral.

1.6.4. Reclutamiento Externo

Las observaciones de Rodríguez (2019), afirman que para encontrar que el reclutamiento externo es el método más conocido y utilizado en las organizaciones, debido a que es una actividad que se utiliza para buscar y contratar candidatos que no pertenecen a la empresa, es decir, que no trabajan y no pertenecen a las filas de la compañía. Este tipo de contratación está diseñado para ayudar a la organización a comprender las necesidades de contratación de personas externas, y el proceso aporta innovación y cambio a la empresa y atrae inversiones de otras organizaciones en la formación de graduados (pág. 169).

Los resultados de B. Werther & Davis (2008), la subcontratación es beneficiosa para una organización, ya que proporciona experiencia, sangre y nuevas perspectivas para atraer y contratar candidatos calificados. Otra gran ventaja de este tipo de contratación es que ayuda a romper con ciertas situaciones no deseadas entre un grupo de compañeros de trabajo que se sienten afectados por la ausencia, como cuando se contrata a un nuevo empleado, y el compromiso de cumplir con las expectativas y los horarios de trabajo puede tener un impacto. efecto saludable. sobre otros empleados.

Valencia (2019), se destaca que este tipo de reclutamiento es parte del proceso de reclutamiento, donde candidatos externos a la empresa, es decir, son una forma de cubrir vacantes, pero es fundamental. Para conseguirlo, si la persona no trabaja para la organización, se utilizan algunas fuentes de este tipo, como agencias de empleo, publicaciones en medios, cartas de recomendación o newsletters de empleados de la empresa, ferias de empleo, etc (pág. 232).

1.7. Selección

La selección de personal es una actividad que cada vez adquiere mayor protagonismo. La experiencia ha demostrado que es necesario llevarla a cabo de la forma más profesional para

optimizar los Talento humano de la empresa y la gestión del talento. Una buena selección obtiene unos resultados importantes y rentables, pensemos en las dificultades, legales, humanas y socio laborales que existen al despedir a un trabajador, de ahí la importancia que tiene el proceso de selección. Además, éste se acentúa en el área comercial, ya que existen verdaderas dificultades a la hora de hallar buenos colaboradores (González A., 2022).

La selección del personal es un subproceso importante del más amplio proceso de colocación. Los sistemas para administrar este subproceso casi únicamente incluyen formas de solicitud y entrevistas. Además de tales dispositivos con frecuencia se utilizan pruebas, verificaciones de referencia y exámenes físicos. La selección de recursos puede definirse como la ubicación a través de un proceso de selección técnica y científica del individuo adecuado para el cargo predeterminado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados al más idóneo para ocupar el cargo existente en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y rendimiento del personal (Chiavenato, 2009).

La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado. La selección de personal es un paso para seguir para escoger entre una lista de candidatos reclutados al más idóneo aplicando las respectivas pruebas y obteniendo el porcentaje que se requiere ocupar el cargo existente en la empresa.

1.8. Contratación

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos, el proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y deben realizarse de la siguiente forma específica (Chiavenato, 2000).

La contratación de personal es el procedimiento que se lleva a cabo en una empresa para formalizar la relación laboral con un empleado que recién ingreso a la misma; y se refiere a la integración de un expediente documental de los datos personales y profesionales que una persona proporcione a la empresa y el acto de formalización mediante la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades de la empresa y el nuevo empleado, se menciona los días de trabaja, de descanso, el salario que obtendrá, los trabajos que deberá realizar entre otras condiciones (Fernández, 2023).

La contratación es precedida por el reclutamiento y selección que es cuando se captan candidatos que acuden en busca de empleo y de ellos se van seleccionando los mejores según las aptitudes y de ahí se elige al que será contratado. En la actualidad, las técnicas de contratación del personal tienen que ser más subjetivas y afinadas: determinando los

requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométrías y los exámenes médicos.

1.9. Sector de la Salud en el Contexto Ecuatoriano

El sistema de salud del Ecuador diversos cambios estructurales principalmente debido las transformaciones económicas implementadas por cada gobierno de turno, las mismas que han estrado estrechamente ligadas a los cambios en la Constitución Política, la más reciente aprobada en 2008 como soporte al modelo de desarrollo y crecimiento del país.

En el sector de la salud, estos cambios se reflejan especialmente en los artículos 32 y 34 de la Constitución Política que expresa que la salud no se debe limitar al estado físico y mental de una persona, sino que debe abarcar aspectos determinantes como la vinculación de los ciudadanos con la sociedad mediante la mejora de los servicios públicos de alimentación, vivienda, educación, trabajo y un ecosistema sano para optimizar la calidad de vida (Asamblea Nacional, 2008).

La segmentación ha sido la característica de la organización del sistema de Salud en Ecuador, conformado por dos sectores, público y privado; con un sistema de seguridad general financiado por las contribuciones de los trabajadores y los empleadores, la asistencia pública a cargo del Ministerio Público, que no cuenta con ningún tipo de aseguramiento y sistemas privados para los ciudadanos que poseen mayores ingresos y pueden adquirir un seguro (Jiménez, 2023).

Esta fragmentación ha tratado de ser atenuada en los últimos años mediante una estrategia encaminada a que los pacientes puedan usar la red de servicios del Seguro Social Ecuatoriano o la de la asistencia pública, indiferente a cuál sea su condición de afiliación. Sin embargo, este proceso aún no ha sido culminado, persistiendo por tanto la fragmentación en el acceso y la atención.

El sistema de salud ecuatoriano está conformado por el Ministerio de Salud Pública, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Seguro Social Campesino, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas del Ecuador (ISSFA), Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG) y la Sociedad Protectora de la Infancia de Guayaquil, Estructuras de prestación de servicios de salud.

1.9.1. Gestión de Capital Humano en Instituciones Hospitalarias

La gestión del talento humano, tradicionalmente direccionada a administrar de forma eficiente y eficaz el capital humano de una organización en lo relacionado a tareas y actividades de abastecimiento, control, operatividad, dirección y supervisión de las distintas áreas y

departamentos para que contribuyan al logro de las metas y objetivos institucionales, se debe adaptar al personal a un entorno laboral donde los trabajadores apliquen sus conocimientos y experiencia para el éxito de la instituciones (Ruff, 2022).

En el caso de los hospitales ecuatorianos, la administración general y la gestión del de capital humano se encuentra marcada por procesos y procedimientos complejos donde la cobertura médica de todo el sistema de salud evidencia múltiples deficiencias que afectan la atención y servicio de los usuarios del sector público y privado. El sistema de salud debe garantizar que los recursos que se asignan a las instituciones hospitalarias puedan cubrir las necesidades de la sociedad, y gestionar el cumplimiento de las actividades administrativas haciendo énfasis en la administración de los procesos y procedimientos que involucran al tanto humano de la organización.

1.9.2. Gestión de Personal del Área Administrativa en Instituciones Hospitalarias

El Ministerio de Salud Pública, guardando armonía con las normas constitucionales y acorde a las políticas de Estado, garantiza y atiende en forma permanente a todos los sectores poblacionales, particularmente a los más necesitados y vulnerables a través del desarrollo del Modelo de Atención de Salud Integral, familiar, comunitario e intercultural (MAIS), en atención primaria y promoción de la salud, fortaleciendo todas las unidades que conforman la red de servicios de salud en el ámbito nacional, garantizando el desarrollo de sus actividades en relación con su capacidad resolutoria, así como el acceso permanente de la ciudadanía a los servicios de salud, con equidad y universalidad.

Para cumplir con la misión del Ministerio de Salud Pública, el capital humano es considerado como el recurso más importante ya que de éste depende la planeación, determinación de estrategias e implementación de los servicios de salud públicos del país, siendo éste un activo intangible de la institución. Por lo motivo, la excelencia en la prestación de servicios se logrará con recurso humano capacitado, motivado y comprometido, garantizando el cumplimiento de estándares de calidad en la atención y gestión, fortaleciendo los diferentes niveles de atención del sistema para garantizar la continuidad en las prestaciones, y poder brindar una atención con calidad, de las actividades operativas de salud pública en los nosocomios administrados por el Ministerio (Úrgiles, 2023).

La gestión del personal del área administrativa juega un papel muy importante dentro de una institución hospitalaria, porque los procesos y procedimientos que maneja este departamento son la base de toda organización y deben ser llevado por profesionales, de manera organizada, eficiente y eficaz, debido a que son los encargados de gestionar todos los recursos para que los

demás colaboradores puedan cumplir sus funciones y realizar sus actividades de forma adecuada.

1.10. Gestión por Competencias

Según menciona González (2021) la gestión de competencias está relacionada con el comportamiento profesional realizando tareas y tareas correctamente, haciendo lo que hay que hacer de una manera única y totalmente de acuerdo con los requisitos de las reglas de trabajo (pág. 41).

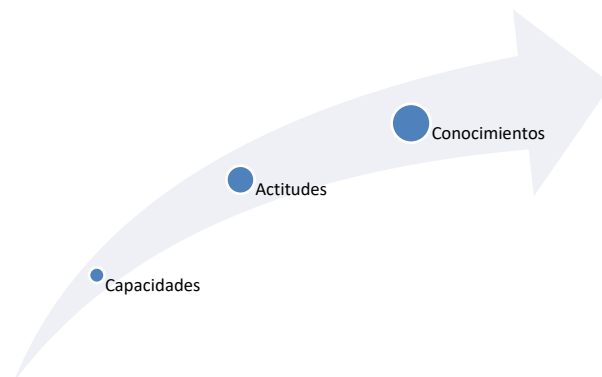
Del mismo modo Urrego (2016) menciona que es una guía de gestión que permite a los asociados alinearse con las metas establecidas e incluye la selección, evaluación y desarrollo profesional de los asociados con base en las competencias requeridas para lograr la estrategia de la organización (pág. 65).

Werther, Davis y Guzmán (2014) consideran competencias que es un conjunto de cualidades que se encuentran en la vida profesional. Estas habilidades son únicas de cada persona, relacionadas con el contexto social e influyentes y utilizadas en nuestras actividades generales diarias (pág. 114). En este sentido, se entiende la gestión de competencias como un conjunto de habilidades que adquiere una persona con el fin de desarrollar su desempeño en su vida personal y profesional, al estar directamente relacionada con el desempeño efectivo de los esfuerzos laborales.

1.10.1. Componentes de la Competencia

La competencia se logra combinando un conjunto de atributos que pertenecen a tres categorías básicas: conocimiento, capacidad y actitud. (Ver Figura 3).

Figura 3 Componentes de la Competencia



Nota. Tomado de Werther, Davis y Guzmán (2014)

Todos estos componentes permiten crear un sistema de competencias óptimo para determinar indicadores de calidad y crear profesionales más capacitados y capaces de adaptarse

a la cultura de la organización, cuanto más se identifiquen con su trabajo, mejor para la empresa. Por tanto, es una responsabilidad compartida fundamental para el progreso de la empresa dar siempre sugerencias a los empleados para mejorar sus habilidades y adaptarse a las necesidades del puesto.

1.10.2. Desarrollo de las Competencias

Hay constantes historias y experiencias de empresas que gestionan sus esfuerzos competitivos para mejorar sus recursos humanos. Crear un entorno que promueva la innovación y el aprendizaje continuo es un objetivo apoyado en los procesos de formación y calificación. El desarrollo de habilidades laborales (Urrego, 2016).

Entrenamiento

La palabra ejercicio tiene muchos significados cuando se trata de esto. Algunos autores interpretan esto como “amplitud” y ven la formación como un medio para lograr un desempeño adecuado en un puesto, extendiendo el concepto al nivel de inteligencia alcanzado a través de la educación general. Desde el nacimiento hasta la muerte, los seres humanos interactúan constantemente con el medio ambiente, se ven afectados e influyen en su relación con el medio ambiente. La formación es un proceso preparatorio a corto plazo en el que los empleados adquieren los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para mejorar el desarrollo operativo (Meza, 2019).

Capacitación

La formación está orientada fundamentalmente a la difusión del conocimiento. La formación organizacional, los programas tradicionales, las charlas o reuniones esporádicas siempre están enfocadas al tema que se imparte, lo que no es saludable si no se encuentra la mejor manera de informar sobre el tema en cuestión (Arévalo & Leveau, 2021).

Desarrollo Individual

La parte profesional y personal debe estar directamente relacionada, y cualquier actividad debe beneficiar el desarrollo del individuo. Meza (2019) sostiene que cuando una persona se siente cómoda consigo misma, es más probable que se sienta cómoda con su entorno personal y laboral. Los empleados necesitan mantener el equilibrio emocional y la salud física para poder trabajar de manera más exitosa y eficiente. Cuando te sientas motivado, tus esfuerzos estarán justificados (pág. 38).

Planificación de Carrera

La mayoría de las empresas no cuentan con políticas de planificación de carrera, y aunque las tengan, se limitan a ciertos empleados capacitados profesionalmente, ignorando el aspecto empresarial. Al implementar este tipo de estrategias, las organizaciones estarán

preparadas para competir y sobrevivir en un mundo tan competitivo. La planificación de carrera nace y se establece como uno de los recursos humanos más importantes para alinear el sistema organizacional y el personal. necesidades (Andrade, 2020).

1.10.3. Tipos de Competencia

Chiavennato (2000) sostiene que existen tres tipos de competencias:

Competencias cardinales, estas son las habilidades más importantes en la empresa, son las características que los distinguen de otros miembros de la organización, lo que significa que los socios tienen que ser muy inteligentes para entender qué tipo de habilidades tienen los socios de la empresa.

Competencias específicas gerenciales, son habilidades directivas específicas, se refieren a las habilidades necesarias para que una persona sea responsable, para que otras personas lo entiendan como un jefe o líder.

Competencias específicas por área, estas son habilidades que necesitan las personas que trabajan en diferentes campos, es decir, los jefes de otros (págs. 58-59).

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque metodológico de la presente investigación fue de tipo es mixto debido a que tiene como propósito recolectar y analizar información cualitativa y cuantitativa que permita conocer y entender la percepción de los empleados sobre los acontecimientos y hechos que se suscitan relacionados a las estrategias de atracción y retención del Talento Humano en el área administrativa del Hospital General José María Velasco Ibarra, así como la repercusión de ello en el desempeño de la organización.

2.2. Alcance de la Investigación

El trabajo se inicia con un alcance descriptivo o concluyente al proponer describir y analizar de forma detallada los procedimientos, procesos, métodos, técnicas, herramientas y medios que el Hospital utiliza para la Gestión del Talento Humano y de esta forma identificar las deficiencias, fallas o inconvenientes que se presentan.

Posteriormente, el estudio fue de tipo explicativo considerando la fundamentación de los fenómenos y sucesos que acontecen en el hospital desde la perspectiva de los colaboradores, ejecutivos y directivos de la organización, lo que permitió determinar cuáles deberían ser las estrategias de atracción y retención para gestionar el Talento Humano del área administrativa de forma adecuada.

2.3. Diseño de la Investigación

El diseño responde a una investigación mixta concurrente cuyo propósito es diseñar una estrategia para la gestión del capital humano del personal administrativo del Hospital General José María Velasco Ibarra que contribuya elevar su atracción y retención en la organización. Para la rama cualitativa se trata de un estudio de tipo etnográfico que se busca conocer las principales limitaciones que afectan la atracción y retención del talento humano, desde las propias fuentes primarias, directas y oficiales en la organización, incrementando la veracidad y fiabilidad de los resultados.

Desde el enfoque cuantitativo de tipo no experimental y transeccional el estudio contribuye al diseño de una estrategia para la GCH del personal administrativo en el Hospital General José María Velasco Ibarra que permite la atracción y retención del personal en la organización.

2.4. Métodos

El método analítico permitió separar el problema en varias partes con el fin de entender cada uno de los elementos que conforman la problemática objeto de estudio para poder realizar un análisis individual, luego se aplicó el método ssintético mediante la unión de dichas partes de

forma sistemática y ordenada para hallar la individualidad del problema. En esta investigación fue necesario analizar y sintetizar los procesos y procedimientos de gestión del Talento Humano que utiliza el hospital.

Se aplica el método inductivo, con base en la observación directa de lo que ocurre en la empresa y poder entender y analizar el problema planteado. A su vez, el método deductivo permitió determinar las causas y efectos derivadas de la problemática, en el caso del Hospital General José María Velasco Ibarra las estrategias de atracción y retención del personal.

2.5. Instrumentos

En lo relacionado a las técnicas de investigación, se utilizó la entrevista debido a su gran utilidad para la recolección de información sobre un determinado problema o fenómeno. Se aplica este tipo de herramienta con el fin de recopilar datos que permita la presentación de información clara, objetiva, lógica y precisa que ayude a entender la problemática del hospital.

La encuesta es una técnica aplicada en investigación concebida como un proceso de recolección, procesamiento y análisis que permitirá obtener de manera eficaz y eficiente la información necesaria para entender la problemática objeto de estudio, por lo que se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas en cualquier tipo de trabajo.

Se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas de opción múltiple de respuesta, y será direccionada a los actuales colaboradores del hospital con el fin de conocer su percepción, preferencias y expectativas sobre las estrategias de atracción y retención de personal, y poder diagnosticar la situación actual del área administrativa y diseñar una propuesta de mejor al problema planteado.

2.6. Delimitación de la Población y Muestra

El muestreo por conveniencia es un método perteneciente a los muestreos no Probabilísticos y será aplicado para acceder a un tamaño de muestra fácil y conveniente para la recolección de información en relación con la disponibilidad de involucrados predispuestos para compartir su percepción de la problemática. Por medio de este método se pudo conocer la opinión, pensamiento, percepción y punto de vista de los colaboradores del Hospital General José María Velasco Ibarra.

Así mismo, se utilizó un muestreo aleatorio simple dado que la población objeto de estudio es finita, ya que se conoce la cantidad exacta de directivos y colaboradores que trabajan en el hospital, y se caracteriza porque todos los involucrados o miembros de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos para compartir información.

La población comprende a un grupo determinado de personas que tienen determinadas características en común o en este caso que forman parte como involucrados en una misma

problemática de estudio, y de los que se puede obtener información para entender un contexto escenario que debe ser analizado. Para esta investigación, la población estuvo conformada por todos los 42 directivos y trabajadores del área administrativa del Hospital General José María Velasco Ibarra.

La muestra comprende una parte representativa de una población determinada, y de su representatividad dependerá los resultados obtenidos y la confiabilidad de los mismos. En el presente trabajo, debido al tipo de muestreo seleccionado, la muestra estuvo compuesta por los 42 colaboradores del área administrativa que trabajan cumpliendo distintas funciones y responsabilidades.

2.7. Resultados del Estudio Diagnóstico

2.7.1. Análisis del Contexto Organizacional

Basados en información recopilada en las entrevistas realizadas a los encargados de gestión de talento humano del Hospital General José María Velasco Ibarra, se logró realizar un análisis del contexto organizacional relacionado a la gestión del capital humano de la institución.

- Mayor participación en medios de comunicación que permitió mejorar la promoción del hospital incremento de los boletines de prensa para promover el conocimiento de la sociedad en prevención de salud
- Implementación de planes de acción para posicionar la imagen de la institución
- Eventos para mejorar la visibilidad de la gestión del hospital

Entre los principales logros de la gestión administrativa durante el periodo 2023 relacionados al mejoramiento del ambiente de trabajo, calidad de la infraestructura, satisfacción laboral y obtención de recursos para la optimización del servicio del Hospital:

- Aumento de la recaudación
- readecuación y mejoramiento de la infraestructura del hospital con un 75% de avance
- cumplimiento del plan de mantenimiento de las instalaciones de la casa de salud
- Se contrató servicio de mantenimiento y prevención de los equipos de climatización de todo el hospital
- se realizó la impermeabilización para evitar filtraciones en el bloque hospitalario
- se ejecutó el proceso de chatarrización de bienes obsoletos
- se realizó un inventario físico de los bienes muebles e inmuebles 513 servidores se certificaron en el sistema nacional de contratación pública

- se mejoró el flujo en los procesos de contratación del hospital se vinculó a 41 profesionales y personal administrativo para cubrir vacantes
- se participó en varias campañas de salud sobre educación para prevención de enfermedades
- se creó una campaña para promover la cultura de ahorro se obtuvo 44 computadoras donadas por el banco interamericano de desarrollo
- se implementó diversas medidas de seguridad digital para garantizar la información del hospital se amplió la vigilancia en todas las áreas hospitalarias
- se asignó un responsable para el control y supervisión de las operaciones de cada unidad médica se logró gestionar un abastecimiento adecuado de pruebas de covid-19 y dengue

La Ley Orgánica de Servicio Público tiene como objetivo principal desarrollar profesionalmente el talento humano de las instituciones que son parte del estado estableciendo un marco general para el servidor público.

Existen regímenes especiales para el personal público por la naturaleza y alcance de sus actividades en sectores estratégicos como salud, seguridad, educación, entre otros, que se encuentran sujetos a normativas propias particulares.

En el 2010, se incorporaron condiciones laborales especiales para varias instituciones públicas que pueden establecer un sistema propio para gestionar el recurso humano con flexibilidad en el diseño de sus procesos.

A lo largo de los años, el sector público experimentó diversos cambios en lo relacionado a la gestión de sus procesos y procedimientos que se han visto reflejados en la LOSEP y en el reglamento para su aplicación así como otras normativas específicas diseñadas por los organismos competentes.

El compromiso del sector público con el crecimiento y desarrollo del personal se evidencia en las acciones que permiten mejorar el rendimiento laboral, ambiente de trabajo, cultura organizacional y todos los elementos y factores que inciden en la gestión del talento humano. Se promueve el desarrollo de las habilidades y capacidades de los trabajadores que le permitan al personal crecer personal y profesionalmente.

El sistema público se encuentra compuesto por normativas legales de vinculación laboral y procesos y estrategias para potenciar la labor de los servidores públicos. Esto incluye requisitos exigentes para ingresar a trabajar a dicho sector y las condiciones óptimas de permanencia horarios regímenes disciplinarios y todo lo referente al trabajo.

El subsistema de planificación de la gestión del talento humano tiene como responsabilidad gestionar el personal de las instituciones públicas. Se encarga de clasificar los perfiles, requisitos, funciones y vinculación a sus puestos de trabajo. La selección se realiza por medio de un concurso de méritos y oposiciones, y la evaluación es el proceso por el cual se compara y analiza lo programado y ejecutado por cada colaborador. Por último, la capacitación se encuentra dentada a identificar y potenciar las habilidades y capacidades de cada servidor público.

El sistema organizacional de las instituciones del sector público ha sufrido cambios muy significativos en lo referente a la infraestructura, debido a los avances tecnológicos y científicos esto ha permitido un cambio en la manera en la que se gestiona el Talento Humano permitiendo incorporar a profesionales con un alto grado de calidad.

Se debe recalcar que el Marco Legal Vigente que regula a los hospitales públicos del Ecuador. Ver Tabla 2.

Tabla 2

Normativa Vigente

Base Legal

Constitución de la República del Ecuador
Ley Orgánica del Derecho al Cuidado Humano
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
Código Orgánico General de Procesos
Código Orgánico Integral Penal
Código de la Función Judicial
Código del Trabajo
Código Civil
Código de la Niñez y Adolescencia
Código de Ética Médica
Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional
Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
Ley Orgánica de Salud
Ley Orgánica de Servicio Público
Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública
Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social
Ley Orgánica Sistema de Contratación Pública
Reglamento Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
Reglamento Ley Orgánica de Salud
Reglamento Ley Orgánica de Servicio Público
Reglamento Ley Orgánica de Transparencia
Reglamento Ley Orgánica Sistema de Contratación Pública

Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Público
Reglamento Información Confidencial
Resolución Lineamientos Contratación Pública
Lineamientos Contratación Pública Modificatorio
Estatuto Orgánico de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública
Acta transaccional Contrato Colectivo
Contrato Colectivo Decimo Primero

Nota de Tabla: *Elaboración Propia.*

La misión del Departamento de Gestión del Talento Humano es la coordinación y potenciación del capital del personal administrativo y operativo del hospital mediante el desarrollo y crecimiento personal y profesional de los colaboradores apegados a las políticas de gestión y norma.

Las principales funciones del departamento de Gestión De Talento Humano de Hospital son:

- Coordinar la capacitación del personal del hospital coordinada la planificación de prevención de riesgo laboral y seguridad ocupacional.
- Dirigir los procesos y procedimientos relacionados al comportamiento y conducta del personal
- Coordinar la gestión del sistema informático de recursos humanos para nómina y remuneraciones
- Asesorar personal sobre la gestión del talento humano
- Realizar los procedimientos respectivos de concurso de mérito y oposición

Los principales procesos de la Gestión de Talento Humano se alienan a los objetivos de la gestión del Talento Humano, entre los que se encuentran:

- Garantizar al personal seguridad en el trabajo y salud ocupacional mediante proyectos y programas de prevención y protección
- Seleccionar a los candidatos más idóneos para los puestos de trabajo del hospital y que se adapten a las necesidades de recursos de la institución
- Capacitar continuamente al hospital frente a los cambios y exigencias del entorno
- Supervisar que se cumplan los horarios actividades y jornadas de los colaboradores
- Elaborar las nóminas y roles de pagos de todo el personal de forma oportuna y puntual
- Cancelar oportunamente las obligaciones con los colaboradores

Los indicadores para medir y evaluar la Gestión del Talento Humano son Eficacia en el control de seguridad del trabajador, Eficiencia en la selección del personal, Eficiencia en los procesos de capacitación, Eficiencia en el cumplimiento de horarios, Eficacia en elaboración y pago de nóminas y Eficiencia de pagos realizados.

Las principales actividades de los responsables de la gestión del Talento Humano son:

- Elaboración de informes técnicos gestión del bienestar social
- Verificación de los recursos necesarios para los trabajadores seguimiento al programa de prevención en medicina
- Ejecución de plan para fortalecer y mejorar la institución
- Implementación de acciones para mejorar la gestión del talento humano aplicación de evaluación para medir el desempeño laboral
- Capacitar constantemente al talento humano elaborar nómina roles y liquidaciones de los trabajadores
- Verificar todos los procesos de gestión del talento humano que se apeguen a la normativa legal vigente
- Procesar los documentos de respaldo relacionados con los pagos a los trabajadores revisión de los formularios del SRI previo al reporte en los sistemas

2.7.2. Diagnóstico Organizacional de la Gestión del Talento Humano

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por medio de la aplicación de las técnicas e instrumentos metodológicos de recopilación de datos. La investigación de campo se realizó mediante la observación directa en el lugar donde acontece la problemática objeto de estudio, se realizó una revisión documental de todos los documentos concernientes a la Gestión de Talento Humano del Hospital como el Informe de Rendición de Cuentas del Último Periodo, y la realización de encuestas a los trabajadores del área administrativa para conocer su percepción sobre el departamento encargado.

Durante el periodo 2024, se encuentran trabajando en el Hospital General José María Velasco Ibarra un total de 581 servidores públicos, de los cuales 504 corresponden a Profesionales de la salud que representan el 91% del personal, y 42 empleados son del área administrativa que representan el 9%.

La inversión en infraestructura no ha sido suficiente para que el hospital funcione de manera adecuada debido a que sigue sufriendo de diversos inconvenientes y problemas como la falta de insumos hospitalarios, escasez de medicinas, falta de equipamiento lo que genera descontento en los médicos, doctores, enfermeras y todo el personal que labora en la institución.

No contar con los recursos necesarios para poder brindar un servicio óptimo y de calidad a los usuarios que acuden al hospital genera malestar en los trabajadores de todas las áreas y departamentos.

El personal administrativo del hospital es el que sufre más las consecuencias de la falta de insumos, medicinas y equipos, debido a que son ellos los que gestionan los recursos de la entidad y tienen un sinnúmero de conflictos con los demás trabajadores al no poder cumplir las solicitudes y demanda del personal por la falta de abastecimiento de los organismos competentes. Esto provoca descontento e insatisfacción laboral en el departamento administrativo, que en muchas ocasiones debe utilizar sus propios recursos para adquirir suministros de oficina.

La insatisfacción laboral que siente el personal administrativo del hospital General José María Velasco Ibarra crea un mal ambiente de trabajo, este tipo de situación no se evidencia en las instituciones privadas, por lo que muchos de los colaboradores deciden renunciar y marcharse. Así mismo, muchos de los trabajadores coinciden en que no se sienten contentos en su puesto de trabajo porque no ven oportunidades de crecimiento profesional, ya que no se cumplen los programas de capacitación, planes de capacitación anual, aumento de salarios, desarrollo de competencias, cronograma de evaluación de desempeño y no se aplica ningún tipo de promoción o ascenso para sus carreras que se encuentran contemplados en el sistema de gestión de talento humano.

La deficiente administración de los recursos del hospital ha causado que se presenten diversos problemas en la gestión del talento humano, en donde el personal administrativo percibe que existe discontinuidad laboral por cambios políticos, baja escala remunerativa, falta de incentivos económicos por cumplimiento de metas o antigüedad, exceso de carga laboral, deficiente comunicación interna y flujo de información.

Esta situación causó que se incrementen los niveles de ausentismo, renunciaciones y deserción laboral por parte de los trabajadores del departamento administrativo, en donde durante el año 2023 rotaron 16 colaboradores entre asistentes, supervisores y jefes de áreas que representan un índice de rotación de personal del 39%. Cabe destacar que el hospital no ha logrado superar esta problemática, debido a que no ha implementado ningún tipo de estrategia, medidas o acciones para lograr captar y retener personal.

La deficiente gestión del Hospital General José María Velasco Ibarra Velasco Ibarra seguida de la mala gestión del talento humano ha generado una serie de malestares en el personal administrativo, entre los que se destacan: insatisfacción laboral, pésimo ambiente o clima de

trabajo, altos índices de rotación de personal, ausencia de crecimiento profesional, falta de motivación en los trabajadores e incumplimiento en la gestión de programas y políticas laborales.

Los altos niveles de rotación del personal sumado a la entrada en vigor del Decreto Ejecutivo No. 457, de 18 de junio de 2022, en el cual se emitieron los lineamientos para la optimización del gasto público y la reducción de personal en el sector público existe una brecha de talento humano para las áreas administrativas y operativas. han incrementado durante los últimos 3 periodos:

Tabla 3

Rotación del Personal

Periodo	Cantidad de Personal	Porcentaje de Variación
2022	54	
2023	49	-10%
2024	42	-17%

Nota de Tabla: Elaborado por los Autores.

2.8. Procesos de Talento Humano

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta realizado a los 42 trabajadores del área administrativa del Hospital General José María Velasco Ibarra, los resultados facilitan el siguiente diagnóstico situacional:

Proceso de Reclutamiento

Los procesos de reclutamiento que aplica el hospital son regulares, y varios de los trabajadores los consideran deficientes, aun cuando estos procedimientos son manejados con la aplicación de una normativa vigente. Ver tabla 3.

Tabla 4

Percepción del Reclutamiento

Proceso de Reclutamiento	Cantidad	Porcentaje
Eficientes	16	38%
Regulares	22	52%
Deficientes	4	10%
Total	42	100%

Nota de Tabla: Elaborador por los Autores.

Se puede observar que el 52% de los encuestados respondió que considera regulares los procesos de reclutamiento de personal que aplica el hospital, mientras que el 38% los percibe eficientes, y el 10% respondió que para ellos son deficientes.

Proceso de Selección

En lo referente a los procesos de selección, los trabajadores los consideran regulares y deficientes, esta situación coincide con lo manifestado en la problemática de la investigación en la que se sostiene que muchos de los nuevos trabajadores no son seleccionados por meritocracia o concursos. Ver Tabla 4.

Tabla 5

Percepción de la Selección

Proceso de Selección	Cantidad	Porcentaje
Eficientes	12	29%
Regulares	19	45%
Deficientes	11	26%
Total	42	100%

Nota de Tabla: Elaborador por los Autores.

El 45% de los trabajadores manifestó que los procesos de selección de personal son regulares, mientras que el 26% de ellos contestó que son deficientes. Por otro lado, el 29% de los encuestados los considera eficientes.

Proceso de Contratación

Los procesos de contratación son eficientes de acuerdo con los trabajadores encuestados, esto debido a que los contratos para un trabajador del sector público son normados por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Sistema Nacional de Contratación Pública como se señaló en el marco legal. Ver Tabla 5.

Tabla 6

Percepción de la Contratación

Proceso de Contratación	Cantidad	Porcentaje
Eficientes	26	62%
Regulares	10	24%
Deficientes	6	14%
Total	42	100%

Nota de Tabla: Elaborador por los Autores.

En lo relacionado a los procesos de contratación de personal, el 62% de los encuestados respondió que les parecen eficientes, mientras que el 24% los considera regulares, y el 14% de ellos contestó que son deficientes.

Proceso de Capacitación

En lo relacionado a los procesos de capacitación son eficientes, situación que resulta normal debido a las políticas institucionales que establecen formación continua para el personal

mediante programas de desarrollo profesional que deberían ser intensificadas para poder atraer y retener a destacados profesionales para el hospital. Ver Tabla 6.

Tabla 7*Percepción de la Capacitación*

Proceso de Capacitación	Cantidad	Porcentaje
Eficientes	24	57%
Regulares	16	38%
Deficientes	2	5%
Total	42	100%

Nota de Tabla: Elaborador por los Autores.

Se puede observar que el 57% de los encuestados respondió que los procesos de capacitación son eficientes, mientras que el 38% los considera regulares, y el 5% de los encuestados contestó que les parecen deficientes.

Proceso de Evaluación

Se destaca que los procesos de evaluación son deficientes, lo que evidencia que el hospital no está cumpliendo con lo dispuesto en la ley, por lo que se debe revisar con carácter de urgente dicha situación, no es posible que un proceso tan importante en la gestión del talento humano no se lleve a cabo. Ver Tabla 7.

Tabla 8 *Percepción de la Evaluación*

Proceso de Evaluación	Cantidad	Porcentaje
Eficientes	11	26%
Regulares	5	12%
Deficientes	26	62%
Total	42	100%

Nota de Tabla: Elaborador por los Autores.

El 62% de los trabajadores considera deficientes los procesos de evaluación del personal, mientras que el 26% los considera eficientes, y cabe destacar que el 12% de los encuestados respondió que les parecen regulares.

Proceso de Promoción

El proceso de promoción presenta deficiencias y esto coincide con lo mencionado en el problema objeto de estudio y las quejas a la falta de superación que siente los trabajadores en el área administrativa. Ver Tabla 8.

Tabla 9*Percepción de la Promoción*

Proceso de Promoción	Cantidad	Porcentaje
Eficientes	9	21%
Regulares	8	19%
Deficientes	25	60%
Total	42	100%

Nota de Tabla: Elaborador por los Autores.

En lo referente a los procesos de promoción del personal, el 60% de los encuestados respondió que los considera deficientes, mientras que el 19% de ellos los considera regulares. Por otra parte, el 21% de los trabajadores contestó que les parecen eficientes.

Factores de Atracción del Personal

Los factores de atracción más importantes para el personal son los sueldos y salarios y el ambiente de trabajo, y en lo relacionado al factor de retención más importante para los trabajadores se evidenció a la satisfacción laboral y el bienestar social por lo que deberían ser considerados en las estrategias que se debe implementar en la propuesta de la presente investigación.

Tabla 10*Factores de Atracción*

Factores de Atracción	Cantidad	Porcentaje
Sueldos y Salarios	23	55%
Satisfacción Laboral	6	14%
Ambiente de Trabajo	4	10%
Crecimiento Profesional	2	5%
Bienestar Social	7	17%
Total	42	100%

Nota de Tabla: Elaborador por los Autores.

El 55% de los encuestados respondió que considera que el factor que influye en la atracción del personal es los Sueldos y salarios, mientras que el 17% de ellos considera al Bienestar Social, cabe resaltar que el 14% de los trabajadores contestó que le parece la Satisfacción Laboral.

Factor de Retención del Personal

El factor más influyente para la retención del personal es el ambiente de trabajo y también se considera muy importante la satisfacción laboral y el bienestar social que es relacionado con las políticas para que un colaborador se sienta a gusto en su trabajo.

Tabla 11*Factores de Retención*

Factores de Retención	Cantidad	Porcentaje
Sueldos y Salarios	4	10%
Satisfacción Laboral	14	33%
Ambiente de Trabajo	16	38%
Crecimiento Profesional	2	5%
Bienestar Social	6	14%
Total	42	100%

Nota de Tabla: Elaborador por los Autores.

Se puede observar que el 38% de los encuestados respondió que considera el Ambiente de Trabajo como el factor más influyente para la retención del personal, mientras que el 33% de ellos considera la satisfacción laboral, cabe destacar que el 14% de los trabajadores contestó que les parece tener mayor influencia el Bienestar Social.

Gestión de Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es percibida como deficiente por el personal del Hospital en cuanto a los procesos de selección, reclutamiento, contratación, formación, evaluación y promoción que utiliza y aplica el Hospital General José María Velasco Ibarra.

Tabla 12*Percepción de la Gestión*

Percepción de la Gestión	Cantidad	Porcentaje
Excelente	7	17%
Buena	9	21%
Regular	12	29%
Mala	13	31%
Pésima	1	2%
Total	42	100%

Nota de Tabla: Elaborador por los Autores.

En lo relacionado con la Gestión del Talento Humano del Hospital, el 31% de los encuestados respondió que es mala, mientras que el 29% de ellos la considera regular, y cabe resaltar que el 21% de los trabajadores contestó que le parece buena.

Sistemas de Compensación

El personal del área administrativa no se está de acuerdo con los sistemas de compensación del Hospital General José María Velasco Ibarra, situación que debe ser revisada de manera urgente. A su vez, los trabajadores perciben un mal ambiente laboral y esto se relaciona con los altos índices de rotación que se han presentado en los últimos periodos. Ver Tabla 12.

Tabla 13*Sistemas de Compensación*

Percepción de Sistemas de Compensación	Cantidad	Porcentaje
Buena	10	24%
Regular	13	31%
Mala	19	45%
Total	42	100%

Nota de Tabla: Elaborador por los Autores.

El 45% de los encuestados respondió que considera malos los Sistemas de Compensación del Hospital, mientras que el 31% de ellos respondió que son regulares, y al 24% de los trabajadores les parecen buenos.

Estabilidad Laboral

Los trabajadores no perciben estabilidad laboral debido a que son contratados por plazos cortos, generalmente de un año, luego las autoridades dan por terminado e contrato y proceden a vincular a un nuevo trabajador, esto sucede porque no se realiza una evaluación de rendimiento o desempeño.

Tabla 14*Estabilidad Laboral*

Percepción de Estabilidad Laboral	Cantidad	Porcentaje
Buena	8	19%
Regular	12	29%
Mala	22	52%
Total	42	100%

Nota de Tabla: Elaborador por los Autores.

Se puede observar que el 52% de los trabajadores respondió que considera mala la estabilidad laboral que brinda el hospital, mientras que el 29 de ellos contestó que le parece regular, y al 19% de los trabajadores le parece buena.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional no se está manejando de forma adecuada, los valores y ética del personal administrativo no se están reflejando en la prestación de los servicios en el Hospital, y esto puede ser debido a la insatisfacción laboral que sienten debido a diversos factores antes mencionados.

Tabla 15*Cultura Organizacional*

Percepción de Cultura Organizacional	Cantidad	Porcentaje
Buena	18	43%
Regular	16	38%
Mala	8	19%
Total	42	100%

Nota de Tabla: Elaborador por los Autor

En lo referente a la Cultura Organizacional del Hospital, el 43% de los encuestados respondió que es buena, mientras que el 38% de ellos las considera regular, y el 19% contestó que le parece mala.

Relaciones Laborales

Las relaciones laborales en el Hospital General José María Velasco Ibarra son buenas, el compañerismo existe entre los trabajadores del área administrativa, esta situación podría ser aprovechada para crear mesas de diálogos y exigir una reestructuración de la gestión del Talento Humano.

Tabla 16*Relaciones Laborales*

Percepción de Relaciones Laborales	Cantidad	Porcentaje
Buena	29	69%
Regular	10	24%
Mala	3	7%
Total	42	100%

Nota de Tabla: Elaborador por los Autores.

Se puede observar que el 69% de los encuestados respondió que las relaciones laborales en el hospital son buenas, mientras que el 24% las considera regulares, y al 7% de los trabajadores les parecen malas.

Programas de Formación

Los programas de formación se cumplen y esto coincide con lo manifestado en la percepción del personal sobre los procesos de formación. Las políticas de incentivos tampoco se están cumpliendo y este podría ser otro factor por el cual el personal decide salir del hospital e incide en los índices de rotación.

Tabla 17*Programas de Formación*

Percepción de Programas de Formación	Cantidad	Porcentaje
Buena	34	81%
Regular	7	17%
Mala	1	2%
Total	42	100%

Nota de Tabla: Elaborador por los Autores.

El 81% de los encuestados respondió que su percepción sobre los programas de formación del Hospital es buena, mientras que el 17% las considera regulares, y al 2% de los trabajadores les parece mala.

Tabla 18*Política de Incentivos*

Percepción de Políticas de Incentivos	Cantidad	Porcentaje
Buena	12	29%
Regular	15	36%
Mala	15	36%
Total	42	100%

Nota de Tabla: Elaborada por los Autores.

En lo referente a la percepción sobre las políticas de incentivos del Hospital, el 36% de los encuestados respondió que son malas, mientras que otro 36% también las considera regulares, y al 29% de los trabajadores les parece buena.

Matriz FODA

Por medio del análisis e interpretación de la información recopilada en el diagnóstico de la situación actual del Hospital José María Velasco Ibarra, se elaboró la Matriz FODA, en donde se detallan y especifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas a la Gestión del Talento Humano.

Fortalezas

- Mejoramiento de infraestructura
- Incremento de recursos por medio de autogestión del Hospital
- Óptimos Procesos de Contratación

- Procesos de Capacitación Adecuados
- Implementación de Plan Estratégico Institucional

Debilidades

- Deficiencia en Procesos de Gestión del Talento humano
- Ausencia de Estrategias de Atracción y Retención de Personal
- Altos Niveles de Rotación de Personal
- Insatisfacción Laboral
- Cambio constante de directivos de alto mando
- Ambiente de Trabajo negativo
- Descontento con las Políticas de Incentivos y Sistemas de Compensación
- Inestabilidad Laboral
- Ausencia de Compromiso en los nuevos trabajadores
- Falta de Adaptabilidad al Cambio por parte del personal

Oportunidades

- Implementación de nuevos Programas y Políticas de Gestión de Talento Humano
- Desarrollo de Plan Estratégico Institucional para hospitales públicos por parte de Ministerio de Salud Pública.
- Acceso a nuevas Tecnologías de Información y Comunicación para el manejo del recurso humano.
- Mercado Laboral con suficientes profesionales.
- Empresas asesoras para la administración del recurso humano.

Amenazas

- Recesión económica actual.
- Políticas públicas deficientes para la gestión de los recursos y necesidades del Hospital.
- Disminución de recursos asignados por parte del Estado.
- Inestabilidad en el Ministerio de Salud Publica

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Fundamentación

Luego de realizar la investigación de campo y contrastarla con el marco teórico se procedió a diseñar una propuesta de solución a la problemática de objeto de estudio. El propósito de la propuesta es ofrecer una metodología para optimizar los procesos de reclutamiento selección, contratación, capacitación y las condiciones laborales para motivar e incentivar al personal con estrategias de atracción y retención para mejorar la gestión del talento humano.

Esta propuesta comprende un plan estratégico de corto y mediano plazo que permita implementar estrategias para atraer y retener personal en el área administrativa del Hospital General José María Velasco Ibarra.

La propuesta se establece como un modelo general que debe ser implementado en el hospital de forma inmediata y que debe adaptarse a las nuevas tendencias y a las necesidades y recursos de la institución. El contenido que se desarrolla incluye procesos, procedimientos, estrategias, acciones y medidas para la gestión del talento humano en la organización, con la optimización de los procesos se logrará una mejora en las condiciones de la gestión del talento humano y en el ambiente y satisfacción laboral.

3.2. Carácter Estratégico de la Propuesta

El presente plan estratégico tiene como objetivo optimizar la atracción y retención del talento humano.

La propuesta presentada en el presente trabajo de investigación tiene carácter estratégico, porque busca implementarse y generar cambios en el manejo del talento humano en el personal administrativo de la institución beneficiada en el mediano y largo plazo. A través de la identificación del talento humano, se busca con la propuesta atraer y retener al personal altamente calificado para que haga una carrera de largo plazo en la institución, contribuyendo a alcanzar la eficiencia y eficacia en el área administrativa del Hospital General José María Velasco Ibarra al contar con personal motivado y satisfecho.

Asimismo, se pretende que la propuesta, una vez finalizada su implementación, pueda ser incluida como un proceso permanente en el área de administración del Talento Humano el área administrativa del Hospital General José María Velasco Ibarra.

3.3. Título de la Propuesta

Plan Estratégico para la Atracción y Retención de personal para el área administrativa del Hospital General José María Velasco Ibarra.

3.4. Presentación

El presente plan estratégico tiene como propósito mejorar la atracción y retención de talento humano en el área administrativa del Hospital General José María Velasco Ibarra mediante el logro de un ambiente de trabajo positivo, satisfacción laboral, el desarrollo de una cultura organizacional colaborativa, política de incentivos, y perfeccionamiento de los procesos de gestión de talento humano. El plan estratégico está diseñado para su implementación en un periodo de dos años y tratará de los siguientes programas que formarán parte del plan:

3.5. Programas para implementar en el Plan Estratégico

3.5.1. Identificación de las Necesidades

Se deben identificar las necesidades y recursos del hospital para poder desarrollar medidas que logren generar las condiciones idóneas para atraer retener al talento humano en el área administrativa, se identificaron las siguientes necesidades:

- Mayor formación y programas de capacitación para el personal administrativo
- Evaluación y seguimiento para establecer las habilidades capacidades y destrezas de cada trabajador
- Incrementar la motivación e incentivos por medio de programas y proyectos de satisfacción laboral con sistemas de compensación atractivos
- Optimizar los procesos de comunicación entre el personal y los encargados de la gestión del talento humano
- Incentivar la satisfacción laboral, trabajo en equipo, cultura organizacional y relaciones laborales.

3.5.2. Coordinación

El jefe de Recursos Humanos del Hospital General José María Velasco Ibarra será el encargado de la implementación del presente plan y se archivará toda la documentación de la gestión del talento humano en la información.

El encargado de la gestión de nómina será el coordinador de la implementación de los programas e identificará las necesidades que deben ser prioritarias en el plan estratégico. los documentos para identificar necesidades y tomar acciones se presentan a continuación:

3.5.3. Documentación y Procesos

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Cargos
- Funciones

- Responsabilidades
- Obligaciones
- Normativa
- Información del plan
- Áreas de trabajo
- Inducción
- Capacitación
- Formación
- Evaluación
- Seguimiento
- Promoción
- Políticas
- Programas
- Estrategias Atracción y Retención de talento

3.5.4. Aspectos Generales

El plan estratégico atracción y retención de talento humano en el área administrativa del Hospital general José María Velasco Ibarra se basa en un programa de formación para el personal administrativo el programa tiene un alcance de corte y mediano plazo por medio de cursos intensivos certificados que recibirán los colaboradores en temas como

- Satisfacción Laboral
- Trabajo en equipo
- Ambiente de Trabajo
- Inteligencia interpersonal
- Comunicación Asertiva
- Desempeño laboral
- Motivación
- Toma de decisiones
- Atracción y Retención del talento humano
- Políticas de Incentivos
- Liderazgo

El coordinador de talento humano se encargará de los proyectos y programas de planificación, con la implementación del plan estratégico que deberá fijar un cronograma de

actividades para los cursos y llevará la documentación y evidencia de los procesos y procedimientos relacionados con ellos.

3.5.5. Organización de la Capacitación

El período de duración de los cursos será de alrededor seis semanas por intervalos de dos meses para cada uno se considera un curso para cada una de las necesidades identificadas.

La carga horaria de los cursos dependerá del valor y peso que le dé el departamento de gestión de talento humano a cada área y necesidad identificada, y servirán como instrumento de medición y evaluación para futuras promociones en la carrera promocional del personal del hospital.

Los programas y proyectos de capacitación tendrán un tiempo determinado y se relacionarán con temas teóricos y prácticos, para luego proceder con trabajos para medir el nivel de asimilación y entendimiento de los trabajadores.

Al final cada curso, el encargado de la implementación del plan deberá redactar el informe respectivo de los avances y enviar al departamento de gestión de talento humano identificando los resultados más significativos.

El coordinador de la implementación del plan que las personas encargadas de los cursos de capacitación deberán tomar en consideración los siguientes puntos mejorar los conocimientos técnicos y teóricos de los trabajadores, desarrollar habilidades y destrezas propias para las funciones y responsabilidades que ejecutan. Identificar las necesidades y recursos con que cuenta cada participante determinar las actitudes y cualidades que cada uno posee en diferentes temas relacionados a la gestión del talento humano establecer una duración para el programa de capacitación.

Duración de la Capacitación

El plazo de duración de cada capacitación será en de un curso de un promedio de seis semanas con clases a diario de forma presencial. Cinco módulos de capacitación se ofrecerán durante cada curso y serán fijados por el encargado de los proyectos y programas de formación y el coordinador del plan estratégico. Se deberá proporcionar las herramientas instrumentos y materiales necesarios para que el colaborador asista a la capacitación y logre asimilar el curso ofrecido.

3.5.6. Programa de Evaluación y Seguimiento

Características

El programa de control evaluación y seguimiento del plan estratégico deberá tener las siguientes características:

- Presentar el programa de evaluación analizar la información recopilada

- Dar seguimiento para la aprobación por parte del departamento de talento humano
- Fundamentar los objetivos de los programas y proyectos
- Establecer la problemática con la presentación de las necesidades y recursos para la implementación del plan estratégico
- Determinar los objetivos de los programas y proyectos de evaluación control y seguimiento para determinar el alcance de su desarrollo
- Proponer acciones y medidas para ejecutarse y lograr el cumplimiento del plan
- Identificar a los beneficiarios directos del plan y a los resultados del cumplimiento del plan
- Determinar los recursos necesarios para la adecuada implementación del plan
- Diseñar un cronograma de actividades para el desarrollo de los planes y proyectos de evaluación control y seguimiento del personal

Funciones de la Coordinación

Entre las principales funciones que tendrá el coordinador de la implementación del programa de evaluación control y seguimiento se encuentran:

- Manejar los documentos de evaluación, control y seguimiento
- Organizar las reuniones respectivas para evaluar el desarrollo de los programas y proyectos
- Establecer los avances de cada colaborador
- Crear un archivo con las evaluaciones iniciales parciales y totales de los programas y proyectos
- Evaluar el programa y proyecto para presentar un informe al departamento de gestión de talento humano

El programa de evaluación control y seguimiento debe regirse a varios aspectos los cuales permiten desempeñar las funciones del coordinador:

- El encargado de la gestión del talento humano del hospital deberá evaluar al coordinador en el desempeño de sus funciones con la presentación de un informe y la aplicación de los programas y proyectos de evaluación control y seguimiento
- Para poder desempeñar las funciones de forma adecuada del coordinador deberá contar con el apoyo y soporte de todo el personal de la administrativa
- Se deberá proporcionar la información necesaria para que el coordinador pueda ejercer sus funciones y responsabilidades de la mejor manera

- Se deberá establecer una política de incentivos y remuneración adicional para el encargado de la nómina y coordinación de gestión del talento humano que será encargado por el coordinador de la implementación de los programas y proyectos de evaluación control y seguimiento

3.5.7. Implementación del Programa

El coordinador de la implementación del programa deberá tener documentos y plantillas de la información recopilada de cada uno de los colaboradores del área administrativa. Este archivo deberá ser creado por trabajador y deberá contener la siguiente información:

Datos de Colaborador

- Información personal
- Funciones
- Responsabilidades
- Tiempo en el cargo
- Datos generales y destacados de la hoja de vida formación académica
- Cursos realizados
- Habilidades
- Destrezas
- Capacidades
- Referencias Personales

El principal objetivo del seguimiento al personal y de la creación de archivos con información detallada y específica de cada uno de los colaboradores es poder identificar qué tipo de proyecto o programa se adapta más a las necesidades y recursos de cada uno.

Los programas y proyectos de seguimiento y evaluación que conforman parte del plan estratégico para atraer y retener personal del área administrativa se basarán en las entrevistas y reformación recopilada de cada empleado para establecer los más adecuados e idóneos

Los archivos de seguimiento del personal tendrán la siguiente información:

datos personales del colaborador

funciones

responsabilidades

cargo administrativo

fecha y hora de la entrevista

diagnóstico

identificación de fortalezas y debilidades

conclusiones

recomendaciones

observaciones

Planilla de Seguimiento del personal

- Nombre y cargo del administrativo
- Fecha y hora de entrevista:
- Desarrollo de la reunión:
- Inicio
- Identificación de falencias y potencialidades
- Conclusiones y recomendaciones
- Apuntes sobre los temas tratados en la entrevista
- Recomendaciones del Coordinador del Plan

3.5.8. Programa de Atracción y Retención del Personal Administrativo

Inicio del Programa

El programa de atención y retención de personal es el eje central del plan estratégico que se presenta la información obtenida sobre los cursos de capacitación, evaluación, control y seguimiento proporcionará la información necesaria para una adecuada implementación de los programas y proyectos.

El programa deberá iniciarse con una entrevista a cada uno de los colaboradores de la administrativa para poder establecer las necesidades de capacitación, formación y evaluación que necesita cada uno la entrevista se compone de la siguiente manera.

- Preguntas generales sobre la satisfacción laboral, niveles de desempeño, cultura organizacional, ambiente de trabajo y relaciones laborales que ha percibido el trabajador desde que desempeña su cargo y funciones
- Evaluación de las necesidades y expectativas del trabajador en el que se recopila información acerca de los deseos, anhelos, sugerencias y opinión sobre el futuro laboral.

La entrevista contendrá preguntas que permitirán identificar las necesidades establecer las expectativas evaluar el desempeño.

3.5.9. Desarrollo del Programa de Atracción y Retención de Talento Humano

El coordinador de la implementación del plan estratégico deberá realizar las entrevistas para luego diseñar el programa de atracción y retención para el talento humano del área administrativa del hospital, y establecerá reuniones con cada uno de los colaboradores para analizar las necesidades y expectativas que posee cada uno en relación con los programas y proyectos que se implementarán se deberá realizar un seguimiento de las actividades de cada

participante en los programas y socializar los proyectos en los que se lo desea incluir de acuerdo al perfil identificado en la entrevista.

La documentación para realizar el seguimiento a cada una de las reuniones será elaborada por el coordinador del plan, y contendrá la siguiente información:

- Datos personales
- Funciones
- Responsabilidades
- Tiempo de duración en el cargo
- Seguimiento
- Identificación de necesidades
- Identificación de expectativas
- Acciones y medidas a tomar
- Acciones para llevar adelante

El colaborador en conjunto con el coordinador del plan deberá establecer una serie de tareas actividades que se realizarán en cada reunión, con el propósito de optimizar el tiempo y los recursos en la recopilación de información y para el seguimiento y control deberá fijarse un cronograma de actividades.

Cronograma de Actividades del programa de captación y retención de talento

La evaluación, control y seguimiento de cada uno de los colaboradores deberá ser analizada antes de establecer las estrategias dotación y recepción para el talento humano porque se deben basar en las necesidades, deseos y expectativas de cada trabajador con el propósito de que se adapten a las necesidades y recursos del hospital y tengan un impacto positivo en la gestión del talento humano.

Durante cada reunión se deberá recopilar información específica en las plantillas y archivos sobre los asuntos tratados que contendrá el siguiente formato:

- ✓ Datos personales del trabajador
- ✓ Funciones
- ✓ Responsabilidades
- ✓ Tiempo en el cargo
- ✓ Asuntos tratados
- ✓ Actividades
- ✓ Tareas para realizarse
- ✓ Conclusiones y recomendaciones

La información recolectada de los programas y proyectos de capacitación, evaluación, seguimiento y control de los colaboradores deben ser consideradas en el diseño de del plan estratégico el diagnóstico inicial parcial y total debe ser elaborado y archivado en un documento que contenga la siguiente información:

- ✓ Datos personales
- ✓ Diagnóstico inicial
- ✓ Motivación
- ✓ Conocimientos
- ✓ Destreza
- ✓ Habilidades
- ✓ Experiencia
- ✓ Evolución durante el programa
- ✓ Expectativas del proyecto
- ✓ Política de incentivos sistemas de compensaciones
- ✓ Capacitaciones
- ✓ Ascensos
- ✓ Aspectos Generales

Al final el programa de seguimiento, control y evaluación del trabajador, el coordinador del plan deberá realizar un diagnóstico acerca los principales factores y elementos que inciden en la atracción y retención de un colaborador y que influyen en el ambiente de trabajo, satisfacción laboral, cultura organizacional y relaciones laborales.

El documento de evaluación final conocido como plantilla deberá contener la siguiente información:

- ✓ Datos personales
- ✓ Incentivos laborales
- ✓ Aspectos motivacionales
- ✓ Aspectos relevantes
- ✓ Factores de motivación
- ✓ Factores de atracción
- ✓ Factores de retención
- ✓ Elementos influyentes en la satisfacción laboral

Cronograma

El cronograma establecido para la implementación del Plan Estratégico se encuentra estimado en un plazo de 2 años incluyendo los programas y proyectos de capacitación, evaluación, seguimiento y control del personal administrativo e implementación de estrategias para la motivación atracción y retención del talento humano.

3.5.10. Implementación del Plan Estratégico

La implementación del Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano del área administrativa del Hospital General José María Velasco Ibarra es uno de los ejes principales para optimizar la administración general de la institución, debido a que el capital humano es el que se encarga de realizar todos los procesos y procedimientos de la operatividad por lo que su adecuada ejecución e inversión debe ser considerada para su aplicación inmediata que permita aportar a la eficiencia y eficacia del recurso humano y del hospital.

Validación de la Propuesta

Validar la propuesta de un Plan Estratégico para la Atracción y Retención de personal para el área administrativa del Hospital General José María Velasco Ibarra.

Técnica: Por medio de un panel expertos que es una herramienta poderosa para la recopilación gestión y análisis del conocimiento de expertos y especialistas relacionados a un tema determinado o una problemática establecida. La invitación al panel expertos para participar en el desarrollo de preguntas de un área de conocimiento o problemática objeto de estudio ayudará a establecer la relevancia del contenido del trabajo realizado.

Se aplicó esta técnica a expertos y especialistas internos y externos al Hospital con el fin de obtener criterios de distintas fuentes para poder conocer su percepción de la propuesta diseñada. Los seleccionados analizaron y evaluaron el contenido del Plan de Acción en categorías como Suficiencia, Claridad, Coherencia y Suficiencia.

Participantes: Se tomará en cuenta a 7 expertos y especialistas que deberán cumplir las siguientes características:

- Gerentes, Directivos o jefes del Área o Departamento de Talento Humano
- Docentes de Talento Humano
- Expertos o Especialistas en Gestión de Procesos.

Los integrantes deberán analizar, evaluar y calificar la Propuesta teniendo en cuenta las categorías de Suficiencia, Claridad, Coherencia y Relevancia, las cuáles se describen a en el Anexo 1.

Análisis de los resultados obtenidos por el panel de expertos.

El panel estuvo conformado por dos grupos de expertos, el primero labora en el Hospital y el segundo es un grupo externo a la entidad, todos ellos con reconocida trayectoria en temas de Talento Humano. Estos especialistas trabajaron de manera colaborativa para analizar la propuesta y llegar a conclusiones a través del consenso. El objetivo principal fue verificar si el plan presentado mismo que cumplía con los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

Los resultados obtenidos como se puede apreciar en la siguiente tabla, e indican que la propuesta fue muy bien recibida por los expertos internos y externos. En cada uno de los aspectos evaluados (Fundamentación, Carácter Estratégico, Título, Objetivos, Plan Estratégico, Procesos, Procedimientos, Programas, Estrategias, Cronograma de Actividades), el plan obtuvo un puntaje promedio de 30 puntos sobre 32, lo que equivale a un 93.75% de aprobación en las categorías de evaluación:

Tabla 19 Resultados de la Validación de los Expertos

Propuesta Plan	SUFICIENCIA PUN MAX 32	CLARIDAD PUN MAX 32	COHERENCIA PUN MAX32	RELEVANCIA PUN MAX 32	TOTAL	% APROB.
Fundamentación	30	30	30	30	120	93,75
Carácter Estratégico	30	30	30	30	120	93,75
Título	30	30	30	30	120	93,75
Objetivos	30	30	30	30	120	93,75
Plan Estratégico	30	30	30	30	120	93,75
Procesos	30	30	30	30	120	93,75
Procedimientos	30	30	30	30	120	93,75
Programas	30	30	30	30	120	93,75
Estrategias	30	30	30	30	120	93,75
Cronograma de Actividades	30	30	30	30	120	93,75

En términos de suficiencia, los expertos consideraron que el contenido del Plan Estratégico para la Atracción y Retención de personal para el área administrativa del Hospital General José María Velasco Ibarra cubre adecuadamente todas las áreas necesarias para su implementación en la universidad. En cuanto a la claridad, los evaluadores destacaron que la propuesta es comprensible y

está bien articulada, lo que facilita su puesta en marcha de manera inmediata. En la dimensión de coherencia, se reconoció que el plan está alineado con los objetivos institucionales del Hospital, lo cual asegura que su aplicación está orientada hacia la mejora continua. En cuanto a la relevancia, los expertos coincidieron en que las acciones planteadas son pertinentes y necesarias para contribuir a la optimización de la Gestión del Talento Humano a partir del año 2025.

Conclusiones

Se diagnostica la situación actual de la gestión del talento humano en el Hospital General José María Velasco Ibarra en donde se identificó y analizó la percepción del personal del área administrativa Ibarra en lo relacionado a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación y promoción que los considera regulares y deficientes.

Se recopila información relevante sobre la perspectiva que tienen los trabajadores del Hospital acerca de los principales factores para la atracción y retención del personal en la que reconocieron a los sueldos y salarios, ambiente de trabajo y bienestar social como los más importantes; y se determinó los malos sistemas de compensación, política de incentivos y estabilidad laboral que brinda la institución a los colaboradores.

Se logra diseñar una propuesta de mejora a la problemática objeto de estudio por medio de un Plan Estratégico para la Atracción y Retención de personal para con el propósito de mejorar el ambiente de trabajo, satisfacción laboral, cultura organizacional, política de incentivos y procesos de gestión de talento humano.

Recomendaciones

Se recomienda la implementación de la propuesta del Plan Estratégico Plan Estratégico para la Atracción y Retención de personal para con el propósito de mejorar el ambiente de trabajo, satisfacción laboral, cultura organizacional, política de incentivos y procesos de gestión de talento humano.

Se sugiere expandir el presente estudio a todo el personal del Hospital General José María Velasco Ibarra, con el fin de establecer si la problemática analizada es general o sólo del área administrativa y poder diseñar estrategias que se adapten a todas los departamentos y unidades estratégicas de la entidad que garanticen el incremento de la eficiencia y eficacia del recurso humano.

Incentivar a la comunidad académica a la elaboración de este tipo de proyectos de investigación de la gestión del Talento Humano debido a que es uno de los recursos más importantes de todo tipo de organización por lo que los procesos, tareas y actividades de esta área o departamento son fundamentales para el logro de objetivos organizacionales y profesionales del trabajado.

Referencias Bibliográficas

- Amador. (2019). *Administración de Recursos Humanos: Su proceso Organizacional*. Obtenido de Eprints: <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Andrade, L. M. (7 de junio de 2020). Propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la E.S.E. Hospital Santa Teresa del Municipio de Tesalia Huila. Ibagué, Colombia: Universidad de Valencia.
- Arévalo, R., & Leveau, R. (2021). Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa consorcio Andes. Iquitos, Perú: Universidad Científica.
- Asamblea Nacional. (20 de octubre de 2008). Constitución Política de la República. Quito, Ecuador: Registro Oficial.
- Baisilla, E. (9 de junio de 2024). Mejora de procesos en gestión de talento humano en el área de contratación de personal en un Hospital de Guayaquil. Ecuador: ResearchGate.
- Baldeón, P. (2023). Mejoramiento del proceso para la atracción y retención del talento humano en el hospital oncológico Solca de Portoviejo. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos (Quinta Edición)*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Recurso Humano*. México: Pearson.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del Talento Humano*. México: Del Bosque Alayón. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavennato, I. (2000). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (Octava Edición)*. México: McGraw Hill.
- Clima Organizacional y Desempeño Laboral: Propuesta Metodológica. (2021). Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana de Guayaquil.
- Fernández, B. (2023). El subsistema de reclutamiento y selección en la contratación de personal. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Figueroa, H. (mayo de 2019). Estrategias de atracción y retención de talento humano en la industria minera colombiana. Colombia: Revista Científicas Económicas.
- González, A. (2022). *Procesos de selección en la gestión del talento humano*. Colombia: Ediciones Independientes.

- González, D. (2019). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*. Medellín, Colombia: Redalyc.
- González, D. (2021). Estrategias de atracción y retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Medellín, Colombia: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- Haro, M. (2022). La rotación del personal y su relación con el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Henríquez, N. (2020). Indicadores de desempeño de los funcionarios públicos de gobiernos autónomos descentralizados municipales. Manabí, Ecuador: Revista. FIPCAEC.
- Herrera, J. (2022). Diseñar Un Plan De Estrategias De Atracción Y Retención De Talento Humano En. Bogotá, Colombia: Universidad Agustiniana.
- Jara, M. A. (20 de junio de 2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. Venezuela: Universidad de Zulia.
- Jiménez, W. (2 de marzo de 2023). Transformaciones del Sistema de Salud Ecuatoriano. *Universidad y Salud*. Ecuador: Scielo.
- Mendoza, A. E. (16 de marzo de 2021). La Administración del talento Humano en el Ecuador. México: Revista Multidisciplinar Ciencia Latina.
- Meza, D. (5 de junio de 2019). Atracción y retención de recurso humano en salud en zonas. Santiago: Universidad de Chile.
- Ministerio de Salud Pública. (2024). *Dirección de Administración del Talento Humano*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/direccion-de-administracion-del-talento-humano/>
- Ministerio de Salud Pública. (2024). *Hospital General José María Velasco Ibarra*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/hospital-general-jose-maria-velasco-ibarra/>
- Montoya, J. (3 de abril de 2018). Gestión de Recursos Humanos en América Latina. Quito, Ecuador: Deloitte Consulting.
- OIT. (2019). Organización Internacional del Trabajo. *Una organización de empleados eficaces: Una serie de guías prácticas para la creación y gestión de empleadores eficaces*. Ginebra: Centro Internacional de Formación.
- Oliveros, B. (2018). Cultura del trabajo y gestión de recursos humanos en Venezuela. Caracas: Revista Científica Ciencias Humanas.
- Ramírez, T. W. (5 de agosto de 2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. Colombia: Universidad de Investigación y Desarrollo.

- Rodríguez, J. (2022). Sistema de Evaluación de desempeño en la Cámara de Comercio de Bolívar. Manabí, Ecuador: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.
- Rodríguez, R. Y. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Ruff, C. (junio de 2022). Fundamentos de la gestión del Capital Humano en entidades hospitalarias. Quito, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Saavedra, C. E. (2019). Reclutamiento de personal y productividad de una empresa de servicios. Lima: Universidad César Vallejo.
- Silíceo, C. (2019). Administración de Talento humano enfoque latinoamericano (Segunda Edición). México: Interamericana editoriales S.A.
- Sinchi, B. (2023). El clima organizacional en el desempeño laboral de las empresas de Riobamba. Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Úrgiles, M. (febrero de 2023). Gestión Administrativa de Selección de Recursos Humanos en Hospitales del Ministerio de Salud Pública. Guayaquil, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Urrego, P. (diciembre de 2016). Incentivos al Talento Humano en Salud en Ecuador. Quito: Ministerio de Salud Pública.
- Valencia, E. (marzo de 2019). Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu - American. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Vallejo, S. (abril de 2019). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. Universidad Espíritu Santo.
- Vizúete, J., Zambrano, L., & Aldaz, X. (17 de junio de 2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano. (Séptima edición). México: McGraw Hill.

Anexos

Anexo 1. Formato de Validación

CATEGORÍAS

Suficiencia (S)

La propuesta planteada integra los elementos necesarios para su aplicación.

Claridad (Cl)

La propuesta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.

Coherencia (C)

La propuesta tiene relación lógica con su campo de aplicación siendo factible para las empresas a las cuales va dirigida.

Relevancia (R)

El aspecto presentado es esencial e importante para ser incluido en la propuesta.

--

Para la evaluación de la propuesta se tuvieron en cuenta para cada categoría mencionada la siguiente escala de valoración:

Categorías	Calificación
Suficiencia (S)	1. No cumple con el criterio
	2. Bajo Nivel
	3. Moderado nivel
	4. Alto nivel
Claridad (Cl)	1. No cumple con el criterio
	2. Bajo Nivel
	3. Moderado nivel
	4. Alto nivel
Coherencia (C)	1. No cumple con el criterio
	2. Bajo Nivel
	3. Moderado nivel
	4. Alto nivel
Relevancia (R)	1. No cumple con el criterio
	2. Bajo Nivel
	3. Moderado nivel
	4. Alto nivel

Nombres:

Profesión:

Cargo:

Tiempo en el Puesto:

Años de Experiencia:

Instrucciones para su Desarrollo:

Sobre la Propuesta de un Plan Estratégico para la Atracción y Retención de personal para el área administrativa del Hospital General José María Velasco Ibarra.	SUFICIENCIA 1 - 4	CLARIDAD 1 - 4	COHERENCIA 1 - 4	RELEVANCIA 1 - 4	OBSERVACIONES
Fundamentación					
Carácter Estratégico					
Título					
Objetivos					
Plan Estratégico					
Procesos					
Procedimientos					
Programas					
Estrategias					
Cronograma de Actividades					

Anexo 2. Preguntas para el Cuestionario

Marque la respuesta que considere adecuada.

1. ¿Cómo considera usted los procesos de reclutamiento de personal que aplica el Hospital?

- Eficientes
- Regulares
- Deficientes

2. ¿Cómo considera usted los procesos de selección de personal que aplica el Hospital?

- Eficientes
- Regulares
- Deficientes

3. ¿Cómo considera usted los procesos de contratación de personal que aplica el Hospital?

- Eficientes
- Regulares
- Deficientes

4. ¿Cómo considera usted los procesos de capacitación de personal que aplica el Hospital?

- Eficientes
- Regulares
- Deficientes

5. ¿Cómo considera usted los procesos de evaluación de personal que aplica el Hospital?

- Eficientes
- Regulares
- Deficientes

6. ¿Cómo considera usted los procesos de promoción de personal que aplica el Hospital?

- Eficientes
- Regulares
- Deficientes

7. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted incide en la atracción del personal?

- Sueldos y Salarios
- Satisfacción Laboral
- Ambiente de Trabajo
- Crecimiento Profesional
- Bienestar Social

8. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted influye en la retención del personal?

- Sueldos y Salarios
- Satisfacción Laboral
- Ambiente de Trabajo
- Crecimiento Profesional
- Bienestar Social

9. ¿Cuál es su consideración sobre la Gestión del Talento Humano del personal Hospital?

- Excelente
- Buena
- Regula
- Mala
- Pésima

10. ¿Cuál es su percepción sobre los Sistemas de Compensación del Hospital?

- De acuerdo
- Ni De acuerdo Ni En Desacuerdo
- En Desacuerdo

11. ¿Cuál es su percepción sobre la estabilidad laboral del Hospital?

- De acuerdo
- Ni De acuerdo Ni En Desacuerdo
- En Desacuerdo

12. ¿Cuál es su percepción sobre la cultura organizacional del Hospital?

- De acuerdo
- Ni De acuerdo Ni En Desacuerdo
- En Desacuerdo

13. ¿Cuál es su percepción sobre las relaciones laborales en el Hospital?

- De acuerdo
- Ni De acuerdo Ni En Desacuerdo
- En Desacuerdo

14. ¿Cuál es su percepción sobre los programas de formación del Hospital?

- De acuerdo
- Ni De acuerdo Ni En Desacuerdo
- En Desacuerdo

15. ¿Cuál es su percepción sobre las políticas de incentivos del Hospital?

- De acuerdo
- Ni De acuerdo Ni En Desacuerdo
- En Desacuerdo

Anexo 3. Preguntas para la Entrevista

1. ¿Cuáles son las Estrategias de Retención de personal que utilizan?
2. ¿Cuáles son las Estrategias de Atracción de Talento Humano que aplican?
3. ¿Cuáles son los procesos, técnicas, herramientas e instrumentos para el de Reclutamiento de personal que utilizan?
4. ¿Cuáles son los procesos, técnicas, herramientas e instrumentos para el de Selección de personal que utilizan?
5. ¿Cuáles son los procesos, técnicas, herramientas e instrumentos para la Contratación de personal que utilizan?
6. ¿Cuáles son los procesos, técnicas, herramientas e instrumentos para la Capacitación del personal que utilizan?
7. ¿Cuáles son los procesos, técnicas, herramientas e instrumentos para la Evaluación que utilizan?
8. ¿Cuáles son los procesos, técnicas, herramientas e instrumentos para la Formación de personal que utilizan?
9. ¿El Hospital tiene Manuales de Procedimientos Propios para la Gestión del Talento Humano?
10. ¿Cuál considera usted son los factores que inciden en los niveles de rotación del personal del área administrativa del hospital?