

DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v7i14.0278>

Gestión estratégica del talento humano: Pilar fundamental en las instituciones de salud en Ambato, Ecuador

Strategic management of human talent: A fundamental pillar in health institutions in Ambato, Ecuador

Frías-Pérez Edisson Andrés

Doctorando del Programa en Administración de Empresas 2020-2023 - Universidad Andina
Simón Bolívar Sede Central. Docente de la Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.

Correo: edisson.f@uasb.edu.bo

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8930-979X>

RESUMEN

El presente estudio se propuso analizar la importancia de la gestión estratégica del talento humano en las instituciones de salud en Ambato, Ecuador. A través de una metodología de análisis documental, se revisaron informes, registros y políticas de gestión de recursos humanos de diversas organizaciones sanitarias en la región. Los hallazgos mostraron que una gestión estratégica efectiva de los recursos humanos es clave para mejorar la eficiencia, la calidad y los resultados en el sector salud. Las instituciones que implementaron enfoques estratégicos en la gestión de su talento humano presentaron mejores indicadores de desempeño, mayor satisfacción de los pacientes y un mayor bienestar del personal. En conclusión, para afrontar los desafíos actuales y futuros en el sector salud de Ambato, es esencial implementar y fortalecer prácticas de gestión estratégica en recursos humanos. Estos resultados subrayan la necesidad de una dirección estratégica que promueva la formación continua, la innovación y la retención del talento, elementos fundamentales para el éxito y sostenibilidad de las instituciones de salud en la región.

Palabras claves: Dirección estratégica de recursos humanos, organizaciones de salud, prácticas de gestión estratégica.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the importance of strategic talent management in health institutions in Ambato, Ecuador. Using a document analysis methodology, reports, records, and human resource management policies from various health organizations in the region were reviewed. The findings showed that effective strategic management of human resources is for improving efficiency, quality, and outcomes in the health sector. Institutions that adopted strategic approaches in managing their human talent demonstrated better performance indicators, higher patient satisfaction, and greater staff well-being. In conclusion, to face current and future challenges in the health sector in Ambato, it is essential to implement and strengthen strategic management practices in human resources. These results highlight the need for strategic direction that promotes continuous training, innovation, and talent retention, fundamental elements for the success and sustainability of health institutions in the region.

Keywords: Strategic human resource management, health organizations, strategic management practices.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 22 de abril de 2024.

Fecha de aceptación: 25 de junio de 2024.

Fecha de publicación: 10 de julio de 2024.



1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, países, regiones y bloques económicos destinan grandes inversiones a la implementación de tecnologías avanzadas de información y comunicación. Paralelamente, empresas, universidades y entidades gubernamentales se enfocan en alcanzar objetivos en una variedad de ámbitos. Ambos contextos son necesario para comprender la complejidad del mundo contemporáneo. La globalización, por su parte, actúa como un motor esencial, promoviendo innovaciones y cambios constantes. Esta tendencia globalizadora se origina principalmente en la búsqueda de nuevos mercados y en el esfuerzo por maximizar la eficiencia en términos de productividad y competitividad. En este contexto, la expansión de los recursos humanos y la adopción de nuevas tecnologías en las organizaciones tienen como objetivo perfeccionar las competencias que determinan el rendimiento óptimo de los individuos, alineándose con la misión y visión organizacional. Esto resalta la importancia del rol de la gestión de recursos humanos en las empresas, asegurando no solo la atracción del talento adecuado, sino también que los empleados posean las habilidades necesarias para desempeñar roles esenciales y estratégicos. La disponibilidad de recursos humanos capacitados permite que las organizaciones sean más competitivas y se adapten con mayor agilidad a un entorno cada vez más complejo (Malik, A., 2019; Marler, & Boudreau 2020; Stone, D. L., & Deadrick., 2019).

Numerosos expertos en el área del talento humano, subrayan la importancia del personal como recurso estratégico primordial en las organizaciones. Sin embargo, son pocas las entidades que, en la realidad, aplican este principio. Es esencial reconocer que toda organización debe diseñar planes y estrategias que se centren en el desarrollo, reconocimiento y retribución de su personal. Estudios recientes destacan la importancia de integrar la gestión de recursos humanos con la estrategia organizacional para mejorar la competitividad y sostenibilidad empresarial (Wright, Nyberg, & Ployhart, 2018). La gestión estratégica de recursos humanos no solo optimiza el rendimiento individual, sino que también impulsa la innovación y la adaptabilidad organizacional en un entorno empresarial en constante cambio (Collings, Wood, & Szamosi, 2019). En este marco, la gestión de recursos humanos emerge como una pieza central en

cualquier entidad, siendo un pilar para el funcionamiento de otros departamentos y sectores empresariales. La adopción de tecnologías avanzadas y el enfoque en el bienestar del empleado son factores críticos para atraer y retener talento, lo cual es fundamental para el éxito organizacional a largo plazo (Boudreau & Cascio, 2017).

La gestión de recursos humanos se esfuerza constantemente por adaptarse a los desafíos que surgen debido a las fluctuaciones del mercado laboral, mientras considera el desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados. El reto principal es encontrar las condiciones ideales que garanticen la productividad, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, proporcionando salarios justos, promoviendo su crecimiento profesional y manteniendo la competitividad de la organización. Este estudio documental tiene como propósito explorar en profundidad el rol de la gestión de recursos humanos dentro de las empresas, particularmente en su contribución al desarrollo de competencias laborales. Se analizará el sistema de recursos humanos, sus objetivos tanto organizativos como operativos, y las estrategias de formación que apoyan el desarrollo de habilidades para un rendimiento laboral efectivo. En la gestión contemporánea de recursos humanos, es de destacar ciertas estrategias clave orientadas al fortalecimiento y crecimiento del talento humano (Badillo, 2017). Estas estrategias se enfocan en:

- Mejorar la eficacia y el rendimiento en la gestión administrativa, productiva y de recursos humanos.
- Proveer a las organizaciones con un equipo de trabajo capacitado para alcanzar los objetivos empresariales.
- Adoptar tecnologías avanzadas de la información, relacionadas con la era digital, multimedia y las autopistas de la información.
- Incrementar la calidad del personal para maximizar su rendimiento en todos los niveles de la entidad.
- Establecer condiciones organizativas adecuadas para cumplir tanto los objetivos empresariales como las metas individuales del personal.
- Implementar programas de formación que estén alineados con las demandas y responsabilidades específicas de cada puesto.

- Según expertos en el área, estos elementos son fundamentales para la discusión en el ámbito de la gestión del talento en las organizaciones modernas.

La gestión estratégica de recursos humanos (GERH) se erige como un pilar esencial en el ámbito empresarial contemporáneo, desempeñando un rol en la consecución de metas organizacionales. Para Kramar, R. (2020) la gestión del talento humano se define como la alineación deliberada de las estrategias de recursos humanos con la visión empresarial, con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional. Esta definición subraya la importancia de integrar las decisiones de recursos humanos con los objetivos estratégicos, reconociendo a los empleados como activos estratégicos clave e incluso como una fuente de ventaja competitiva sostenible.

La gestión del talento humano ha evolucionado significativamente con el tiempo, convirtiéndose en un área clave dentro de las organizaciones modernas. La percepción y valoración de la gestión de recursos humanos en las organizaciones ha cambiado drásticamente, aumentando su importancia estratégica a lo largo de los años. Este cambio ha marcado una evolución en la forma en que se evalúa su impacto y se aborda su contribución a la empresa. Para comprender esta evolución, divide el estudio del papel de la gestión de recursos humanos en dos fases principales: la primera etapa, previa a la adopción de estrategias específicas, y la segunda etapa, que es la estratégica.

Actualmente, estudiar la dirección estratégica de personas es una condición esencial en un mundo competitivo, ya que se requiere priorizar el desarrollo de diversos factores como estrategias, decisiones, operaciones tecnológicas, planificación, organización, dirección, compensaciones, competencias, liderazgo y gestión del conocimiento, entre otros, mediante un manejo efectivo de las personas. Por lo tanto, una de las razones fundamentales para este estudio se refiere al desarrollo de estos factores, que influyen significativamente en el desempeño de las personas y las instituciones. Los activos intangibles, aunque difíciles de identificar, transferir y duplicar, son fundamentales para el éxito presente y futuro. (Marler & Boudreau.,2020)

El estudio de la gestión estratégica de las personas como ciencia busca optimizar la colaboración de los empleados con la misión y visión establecidas, así como con los objetivos primordiales de las instituciones laborales. Además, destaca la importancia de los valores humanos y éticos, y la gestión que muchas instituciones deben desarrollar para mantener la perspectiva centrada en el mejoramiento humano. La gestión de recursos humanos, también conocida como gestión humana, gestión de personas o gestión del talento humano, tiene como objetivo gestionar a las personas que trabajan en una organización. Estas personas son portadoras de conocimiento, el cual no puede ser tratado de manera aislada o independiente de su contexto social ni de las estructuras funcionales donde prestan sus servicios.

El conjunto de activos intangibles que posee una organización constituye su capital intelectual (Stone, & Deadrick.,2019). Este capital está compuesto por personas, denominadas capital humano en la mayoría de los estudios revisados; los procesos, estructuras, tecnología, cultura organizacional e innovación, conocidos como capital estructural; y la relación entre la institución (como en el caso de la salud) y las personas que demandan esta interacción. Las realidades que enfrentan las empresas de servicios en la actualidad invitan estudiar el tema de la gestión estratégica de los recursos humanos, de forma global, enfocada a las perspectivas de la organización, con capacidades polivalentes, de modo que muestre las competencias básicas de las personas, sus aptitudes, resumidas en cualidades personales para desempeñar determinadas tareas dentro de la institución. Si bien se desea que a las instituciones al servicio de la sociedad actual le sea inherente la gestión del Recurso Humano, su relación con el desempeño demostrado en la calidad de los servicios es su fin supremo, en consecuencia, la capacidad de la organización de determinar la relación entre perfil profesional individual y perfil de competencias o profesiograma de cada puesto, constituye un proceso clave para conjugar lo institucional con lo individual, aspecto este clave en la gestión estratégica de personas. (Marler, J. H., & Boudreau, J. W. 2020).

En las instituciones de salud, es cada vez más evidente la necesidad de articular a las personas que prestan servicios internos y externos con aquellas que

requieren atención. Para ello, se necesita gestionar adecuadamente a profesionales capacitados, asegurando que sus competencias les permitan enfrentar diversas situaciones y demostrar su nivel de preparación. Los factores que determinan esta emergente necesidad en las instituciones hospitalarias responden a demandas complejas debido a la diversidad de situaciones que pueden surgir tanto dentro como fuera de un hospital. En esta investigación, se pretende enfocar en los procesos administrativos de gestión de recursos humanos en el Hospital General Docente de Ambato. Esta institución ha mostrado un cambio conceptual en la gestión de personal, pasando de un enfoque tradicional, donde el personal era visto como un costo a minimizar, a una gestión estratégica de recursos humanos que lo considera el principal recurso competitivo. El propósito del hospital es impulsar una gestión integrada y descentralizada de recursos humanos en salud, alineando los objetivos de gestión de recursos humanos con los planes estratégicos de las organizaciones de salud en Ecuador.

Por ello, el estudio se centrará en el desarrollo de un desempeño óptimo por competencias, destacando la proactividad de los empleados. Un empleado proactivo es aquel que se anticipa a los problemas futuros y planifica actividades y acciones precisas para mitigarlos, garantizando así un alto nivel de eficiencia y respuesta en el entorno hospitalario. La institución de salud como caso de estudio en la ciudad de Ambato adolece de una planificación estratégica de los recursos humanos sustentada en la optimización del capital humano o bien de la optimización de la estructura humana de la organización, es necesario identificar las actividades del hospital desde una perspectiva sistémica e integradora por la búsqueda de la excelencia, una excelencia que implique gestionar adecuadamente el proceso y en consecuencia el conjunto de indicadores tangibles e intangibles vinculado a la estructura humana, al mejoramiento de la organización en general, así también se hace evidente la propuesta de un modelo de gestión de calidad en el marco de las funciones y el desempeño del personal, para ello se requiere establecer mecanismos que conlleve a un aprendizaje continuo en función de la relativa permanencia de los modelos organizacionales, los cuales deben orientarse a la capitalización del conocimiento, tanto en lo teórico como en lo práctico, para el modelo Shen, J., & Benson, J.

(2020) es importante responder a demandas complejas de manera adecuada, a través de actividades vinculadas y/o asociadas al interés de la institución., de igual manera la necesidad de combinar habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento determina el logro de una acción eficaz, por lo tanto la calidad de un profesional obedecer según este modelo.

El modelo sugiere primero comprender la situación, luego saber cómo proceder, demostrar el enfoque a tomar y finalmente ejecutar las acciones. Este enfoque es congruente con las prácticas de gestión estratégica, donde se articula un proceso a través del cual una institución define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, basándose en un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto implica la participación activa de todos los actores de la institución y la recopilación continua de información sobre los factores clave de éxito, así como su revisión, monitoreo y ajustes periódicos, transformándose en un estilo de gestión que promueve la proactividad dentro de la organización. Para ello, es esencial considerar los aspectos institucionales, funcionales y operativos, incluyendo la misión y visión, los objetivos, proyectos estratégicos, visión y misión funcionales, las estrategias y los planes de acción correspondientes.

Adoptando la perspectiva de uno de los teóricos más reconocidos en estrategia empresarial (Collings et al., 2021; Farndale et al., 2019) la importancia de las prácticas estratégicas en la gestión de recursos humanos se torna aún más clara. Desde este punto de vista, la dirección estratégica de recursos humanos no debería enfocarse únicamente en las mejores prácticas estándar, sino en desarrollar capacidades y culturas organizativas distintivas que ofrezcan ventajas competitivas sostenibles. En el sector salud de Ambato, esto podría significar la formación de equipos multidisciplinarios altamente especializados, la promoción de una cultura de innovación en tratamientos y cuidados, o la implementación de programas de formación continua que se adapten a las necesidades cambiantes de la comunidad. Siguiendo las ideas de Porter, las organizaciones de salud en Ambato deberían cuestionarse no solo cómo pueden

hacer las cosas bien, sino cómo pueden hacerlo de manera única y valiosa para sus pacientes y la comunidad en general.

2. METODOLOGÍA

El estudio documental se basó en la recopilación, análisis e interpretación de información existente en lugar de generar nuevos datos a través de la experimentación o encuestas. Este enfoque permite una comprensión profunda del tema al revisar literatura académica, informes, artículos y otros documentos relevantes. En este caso, se enfocó el estudio en la gestión estratégica del talento humano en las instituciones de salud de Ambato, Ecuador. Así mismo este estudio de tipo documental genera la necesidad de plantear la consulta de fuentes bibliográficas especializadas disponibles en bases de datos mundiales y regionales. Así también se utilizó como bases de datos PubMed, Scopus, Web of Science y Google Scholar, así como bases de datos regionales como SciELO y Redalyc, para garantizar una cobertura amplia y diversa de la información pertinente. La selección de fuentes incluyó artículos académicos, estudios de caso, informes de organizaciones de salud y documentos de políticas públicas relacionados con la gestión del talento humano. Este método permitió el análisis de las mejores prácticas, desafíos y estrategias efectivas en la gestión de recursos humanos en el sector salud.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este estudio evidencian la importancia de adherirse a los principios establecidos por la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos (SHRM), especialmente en el contexto de las instituciones de salud en Ambato. Los principios de responsabilidad social, desarrollo profesional, liderazgo ético, imparcialidad y justicia, manejo de conflictos de interés y uso de la información proporcionan un marco sólido para la gestión estratégica del talento humano. Estos principios no solo promueven un entorno de trabajo justo y equitativo, sino que también contribuyen al éxito organizacional al fomentar una cultura de ética y profesionalismo.

Específicamente, la adopción de prácticas que valoren y desarrollen las competencias de los empleados se ha demostrado para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral, lo que a su vez fortalece la capacidad de respuesta y adaptabilidad de las instituciones de salud frente a desafíos complejos. La integración de tecnologías avanzadas y programas de formación continua también ha sido destacada como una estrategia efectiva para mantener la competitividad y la innovación en el sector. Además, la promoción de un liderazgo ético y la gestión transparente de la información han sido identificadas como prácticas esenciales para construir la confianza y el respeto tanto entre los empleados como con los pacientes y la comunidad. En conclusión, los resultados subrayan que una gestión de recursos humanos alineada con los principios de la SHRM puede ser un pilar fundamental para el éxito sostenible de las instituciones de salud, garantizando no solo el bienestar de los empleados, sino también la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos.

Tabla 1. Principios de la Gestión de Recursos Humanos

Principios	Principio Central	Intención- Alcance
Responsabilidad Social	Aportar valor a las organizaciones y desempeñar un papel significativo para promover y respaldar el éxito de la ética en dichas entidades	Fomentar el respeto, la credibilidad y la relevancia estratégica para el ámbito de recursos humanos dentro de sus respectivas organizaciones
Desarrollo Profesional	Como expertos en el campo, es imperativo que se esfuercen por alcanzar los estándares más elevados de competencia y dedicación, buscando fortalecer sus habilidades de manera constante.	Ampliar su experticia en gestión de recursos humanos con el objetivo de enriquecer la comprensión sobre el funcionamiento interno de las organizaciones y avanzar en la comprensión de sus dinámicas laborales.
Liderazgo Ético	Se espera que los profesionales de Recursos Humanos demuestren liderazgo individual, sirviendo como modelo de referencia para mantener el nivel más elevado de ética.	Establecer el precedente y ser un modelo a seguir para otros, ganándose el respeto de los individuos y fortaleciendo la confianza con los empleadores.
Imparcialidad y Justicia	Los especialistas en Recursos Humanos tienen la responsabilidad ética de promover y fomentar la equidad y la justicia entre todos los empleados y en sus respectivas empresas.	Establecer y mantener un entorno que motive a todo el personal y a la empresa para explorar de manera positiva y productiva su máximo potencial.
Conflictos de Intereses	Conservar un elevado grado de honestidad con todas las partes interesadas. Es salvaguardar los intereses evitando participar en	Abstenerse de realizar cualquier actividad que pueda violar los principios éticos de la profesión. También deben evitar cualquier

	actividades que generen conflictos de interés, aunque sean estos solo aparentes o potenciales.	actividad que pueda comprometer sus responsabilidades y como empleados de cualquier empresa.
Uso de la Información	Comprometidos con la protección de los derechos de los individuos, especialmente en lo que respecta a la recopilación y difusión de información, asegurando las comunicaciones y facilitando la toma de decisiones.	Fomentar la confianza y la transparencia entre todos los miembros de la organización, garantizando que la información se comparta de manera honesta y precisa, y que las decisiones se tomen de manera justa y equitativa.

Fuente: Elaboración Propia (2024)

4. CONCLUSIONES

El estudio reveló la importancia de una adecuada dirección estratégica de recursos humanos en las organizaciones de salud de Ambato. En un sector tan vital como la salud, donde el bienestar y la vida de las personas enfrentan desafíos continuos, la eficiencia y la eficacia son esenciales. Las organizaciones que han implementado una gestión estratégica efectiva de su talento humano han mostrado mejoras significativas en varios indicadores, incluyendo el desempeño general, la satisfacción de los empleados y el bienestar de los profesionales dentro de la institución.

Estos hallazgos confirman que el recurso humano es el pilar fundamental en cualquier organización, especialmente en el sector salud. No es suficiente contar con tecnologías avanzadas o instalaciones de última generación si no se dispone de un personal comprometido, motivado y adecuadamente gestionado. En el contexto particular de Ambato, y basándose en la consulta bibliográfica realizada por el autor, se destaca la necesidad de continuar invirtiendo en capacitaciones, programas de fortalecimiento de competencias laborales y estrategias que promuevan la retención del talento humano. Además, que las políticas y decisiones a nivel directivo reflejen una visión estratégica, considerando no solo las metas a corto plazo, sino también la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la organización.

REFERENCIAS

- Aramendi, R., Inchaurredo, M., Haudemann, V., Martín, M., & Mainini, M. (2018). Aprender a investigar III. Primer encuentro de jóvenes investigadores. Argentina: EPC de Periodismo y Comunicación. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/63403/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=3
- Badillo, U. (2017). Propuesta de una nueva arquitectura del capital humano: Enfoque estratégico. Sevilla, España: Universidad Pablo de Olavide. Recuperado de www.dialnet.es
- Bianchi, C., Mariani, M. M., & Noci, G. (2020). Implementing open innovation in the healthcare sector: A cross-organizational analysis. *Technovation*, 94-95, 102004. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102004>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. **Journal of Management**, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2017). Human capital analytics: Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 119-126. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0021>
- Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. F. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. **Human Resource Management Journal*, 31(4), 819-833. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343>
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2019). Human resource management: A critical approach. Routledge.
- Davenport, T. H. (2018). The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work. MIT Press.
- Drucker, P. (1999). La sociedad post-capitalista. Colombia: Grupo Norma.
- Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. Harper Business.
- Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D. R., & Raghuram, S. (2019). A global perspective on diversity and inclusion in work organizations. *the International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1689-1715. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>

- Kramar, R. (2020). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674352>
- Malik, A. (2019). Strategic HRM and performance: Theory and practice. *Strategic HRM and Performance*, 1-22. https://doi.org/10.1007/978-3-030-21818-4_1
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2020). The future of work: How human resource technology will affect humans in the workplace. *Journal of Business Research*, 121, 674-686. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.009>
- Schiemann, W. A., Seibert, J. H., & Blankenship, M. H. (2021). Talent management: A research overview. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100767. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100767>
- Shen, J., & Benson, J. (2020). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 46(2), 385-414. <https://doi.org/10.1177/0149206318789651>
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2019). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 29(3), 239-245. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.09.003>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2018). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Wright, P. M., Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2018). A research revolution in SHRM: New challenges and new research directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 36, 141-161. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036005>