

Graciela Norma Cabrera-Mudarra

[DOI 10.35381/gep.v7i13.345](https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.345)

Gestión del talento humano y calidad de atención

Human talent management and quality of care

Graciela Norma Cabrera-Mudarra
gncabreram@unitru.edu.pe
Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, La libertad
Perú
<https://orcid.org/0009-0007-4009-4434>

Recepción: 10 de marzo 2025
Revisado: 15 de mayo 2025
Aprobación: 15 de junio 2025
Publicado: 01 de julio 2025

Graciela Norma Cabrera-Mudarra

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue analizar la gestión del talento humano y calidad de atención. Se adoptó un enfoque cuantitativo, diseñado específicamente para analizar los datos recopilados mediante la aplicación de un cuestionario. Se apoyó en una perspectiva descriptiva, utilizando la exploración, recolección y análisis crítico de una tipología documental. La investigación incluyó a la totalidad del personal que labora en el Hospital Distrital de Laredo, ubicado en La Libertad, considerándolos como la población muestral, se identificó un total de 119 individuos, a los cuales se les aplicó un cuestionario. Se concluye que, existe conexión considerable entre la GRH y la calidad de la atención brindada en el entorno hospitalario. Es necesario mejorar los procedimientos de elección para contratar personal, implementando criterios de manera rigurosa, permitiendo seleccionar a aquellos con las competencias técnicas y habilidades suficientes para asegurar una atención de calidad.

Descriptor: Operación administrativa; recursos humanos; gestión del personal. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The general objective of the research was to analyze human talent management and quality of care. A quantitative approach was adopted, specifically designed to analyze the data collected through the application of a questionnaire. It was based on a descriptive perspective, using the exploration, collection, and critical analysis of a typology of documents. The research included all the personnel working in the Laredo District Hospital, located in La Libertad, considering them as the sample population, a total of 119 individuals were identified, to whom a questionnaire was applied. It is concluded that there is a considerable connection between HRM and the quality of care provided in the hospital environment. It is necessary to improve the selection procedures for hiring personnel, implementing criteria in a rigorous manner, allowing the selection of those with sufficient technical competencies and skills to ensure quality care.

Descriptors: Administrative operation; human resources; personnel management. (UNESCO Thesaurus).

Graciela Norma Cabrera-Mudarra

INTRODUCCIÓN

El personal que conforma los recursos humanos en el ámbito sanitario representa un componente esencial e irremplazable para el adecuado funcionamiento de los centros asistenciales. Su intervención directa y profesional no solo permite mantener la estructura operativa del sistema sanitario, sino que también incide de manera decisiva en la eficacia, continuidad y calidad de los servicios de atención ofrecidos a la comunidad.

En tal sentido, la implementación de un modelo administrativo adecuado es esencial para optimizar la atención al usuario y, por ende, la calidad del servicio. Este modelo no solo debe enfocarse en la eficiencia operativa, sino también en la cultura organizacional, inculcando en el personal la importancia del cambio y la mejora continua. (Palacios-Vega et. al.,2021).

Los autores, Apolo Pérez (2021), destacan que la gestión estratégica del talento humano debe abarcar las siguientes dimensiones:

- Planificación de recursos humanos: Cómo se anticipan las necesidades de personal y se desarrollan estrategias para atraer, seleccionar y retener a los profesionales adecuados.
- Desarrollo y capacitación: La importancia de programas de formación continua para mejorar las habilidades y competencias del personal, lo que repercute directamente en la calidad del servicio.
- Evaluación del desempeño: Sistemas para medir y retroalimentar el rendimiento del personal, identificando áreas de mejora y reconociendo los logros.
- Compensación y beneficios: La creación de estructuras salariales y de beneficios que motiven al personal y fomenten un ambiente laboral positivo.
- Clima y cultura organizacional: Cómo la gestión del talento humano contribuye a un ambiente de trabajo saludable, que a su vez impacta en la moral y la productividad del

Graciela Norma Cabrera-Mudarra

personal.

En tal sentido, la gestión del talento humano como el pilar fundamental sobre el que se construyen la motivación y el desempeño en una institución de salud. Esto implica analizar cómo diversas prácticas de gestión impactan directamente en el personal y, consecuentemente, en los resultados operativos. (Tuya Ramírez et. al.,2025).

En este orden, para lograr un verdadero fortalecimiento de la calidad del servicio de salud, las instituciones deben trascender las mejoras superficiales y adoptar un enfoque integral a través de un modelo de gestión institucional que abarque desde la planificación estratégica hasta la interacción diaria con el paciente. (García Ortiz, 2024).

Además, una gestión del talento humano robusta y consciente es un componente esencial para mejorar la seguridad del paciente y reducir la incidencia de eventos adversos en los hospitales latinoamericanos. Las instituciones de salud prioricen el desarrollo y el cuidado de su personal para garantizar una atención de calidad y segura. (Araujo Rosero et. al.,2021).

En este mismo orden de ideas, se presentan algunos antecedentes relacionados al tema investigado, al respecto Cho y Levin (2022) sistematizaron acciones de respuesta de 20 países durante la pandemia, dentro del Plan de Acción de Recursos Humanos en Salud. Clasificaron las acciones en contingencia, fortalecimiento de capacidades y estrategias emergentes. Concluyeron que una buena gobernanza y recursos humanos sólidos son esenciales para contextos regulares y de crisis.

Por otro lado, Guillou Maudet et al. (2023) desarrollaron el tema, El enfoque del Plan Nacional de Recursos Humanos de Paraguay incluyó indicadores, objetivos y métodos de verificación, además de seis estrategias y veinticinco líneas de acción, divididas en siete fases. Estas estrategias ponen de manifiesto las dificultades para mantener una serie de acciones y la necesidad de respaldo político.

Igualmente, González Gil et al. (2022) en Madrid aplicaron una metodología fenomenológica con 17 enfermeras. Se exploró su rol en crisis, concluyendo que, aunque

Graciela Norma Cabrera-Mudarra

son clave en la organización, existen barreras para ofrecer atención de excelencia.

En tal sentido, una gestión del talento humano efectiva no es solo una práctica administrativa, sino una inversión estratégica que repercute directamente en el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa. (Minaya-Serna et. al ,2024).

Por ello, una gestión estratégica del talento humano es indispensable para alcanzar y mantener altos estándares de calidad en el servicio educativo, especialmente en instituciones públicas donde los recursos pueden ser limitados y la demanda de excelencia es constante. (Perfecto Sosa et. al.,2025).

Al respecto, un talento humano bien gestionado es un pilar fundamental para lograr la satisfacción del usuario en el sector de la salud pública. Esto implica que la inversión en el personal no solo mejora la eficiencia interna del hospital, sino que se traduce directamente en una mejor calidad de atención, tiempos de espera reducidos, mayor empatía y una percepción general positiva por parte de los pacientes. (Tapia Ugaz, & Ríos Alva,2025).

Por consiguiente, la gestión de la calidad se convierte en un pilar esencial para transformar la atención en salud. Esto implica la implementación de sistemas y procesos que aseguren la mejora continua y la excelencia en cada punto de contacto con el paciente. (Mora Medina et. al.,2024).

Surge la interrogante de investigación: ¿Existe la gestión del talento humano y calidad de atención en el sistema de salud? En este sentido, se plantea como objetivo general analizar la gestión del talento humano y calidad de atención. Al respecto, el recurso humano es eje fundamental del sistema de salud. Médicos, personal asistencial y de apoyo son responsables de los resultados en salud y la satisfacción del paciente. Los equipos de recursos humanos deben generar un entorno laboral favorable, promover el desarrollo profesional y gestionar eficientemente, ante retos como la escasez de personal, el agotamiento y los costos laborales.

Graciela Norma Cabrera-Mudarra

MÉTODO

El marco metodológico es un pilar esencial en cualquier investigación, ya que establece el procedimiento lógico y racional a seguir para su desarrollo. Para este estudio, se adopta un enfoque cuantitativo, diseñado específicamente para analizar los datos recopilados mediante la aplicación de un cuestionario. Es crucial asegurar la validez de este instrumento, entendiendo, como señalan Hernández Sampieri et al. (2014), que un instrumento es válido cuando mide precisamente la variable que pretende medir.

Adicionalmente, la investigación se apoya en una perspectiva descriptiva, utilizando la exploración, recolección y análisis crítico de una tipología documental. Con un diseño bibliográfico, el estudio busca la reflexión y el análisis en torno al tema abordado, con el fin de evaluar o generar nuevos argumentos. En este sentido, es pertinente recordar lo que Palella y Martins (2012) afirman sobre la investigación documental: su esencia radica exclusivamente en la recolección de información de diversas fuentes.

La investigación incluye a la totalidad del personal que labora en el Hospital Distrital de Laredo, ubicado en La Libertad, considerándolos como la población muestral. Se identifica un total de 119 individuos, distribuidos de la siguiente manera: 12 médicos generales, 6 médicos especialistas, 4 médicos tecnólogos, 4 biólogos, 10 microbiólogos, 8 técnicos especializados en laboratorio, 6 en administración, 17 en obstetricia, 42 en enfermería y 10 en personal auxiliar.

Para el análisis de los datos, se utilizan matrices en Excel para realizar conteos y cálculos porcentuales, los cuales se presentan en tablas. Además, se aplica un análisis de normalidad y pruebas estadísticas no paramétricas, empleando específicamente el factor de correlación de Spearman (Rho) con la ayuda del software SPSS Statistics, versión 25.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de acuerdo con el método

Graciela Norma Cabrera-Mudarra

desarrollado por la investigadora.

Se observa en la tabla 1, que del total del personal sanitario que trabajan en el Hospital Distrital de Laredo de La Libertad, el 32,7 % está algo satisfecho, el 41,1 % está moderadamente satisfecho y solo el 26 % de los encuestados está satisfecho con la GRH del personal de la salud que trabajan en el hospital.

Tabla 1.
GRH del Hospital Distrital de Laredo, 2024.

	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	0	0
Poco satisfecho	39	32,7
Algo satisfecho	49	41,1
Satisfecho	31	26
Total	119	100

Elaboración: El autor.

Es posible observar en la tabla 2, que del total del personal sanitario que laboran en el Hospital Distrital de Laredo, 10% se encuentra insatisfecho, 31% está algo satisfecho, 37,8% está medianamente satisfecho y apenas un 21% de los encuestados se encuentra contento con la calidad de atención brindada.

Tabla 2.
Calidad de atención en el Hospital Distrital de Laredo, 2024.

	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	12	10
Poco satisfecho	37	31
Algo satisfecho	45	37,8
Satisfecho	25	21
Total	119	100

Elaboración: El autor.

Graciela Norma Cabrera-Mudarra

En la tabla 3, se muestra que la GRH y la calidad de la atención brindada por el personal sanitarios del Hospital Distrital de Laredo son áreas en las que el 5,2% de los empleados están insatisfechos, según las observaciones realizadas. El 25,2% de los encuestados se muestra moderadamente contento. El 19,3% de los participantes está satisfecho con la GRH y el nivel de atención brindado, siendo áreas en las que nadie de los encuestados está bastante satisfecho.

Tabla 3.
GRH y calidad de atención del Hospital Distrital de Laredo, 2024.

		Calidad de atención				
Gestión del recurso humano		Insatisfecho	Poco satisfecho	Med. satisfecho	Satisfecho	Total
	Insatisfecho	1	0	0	0	1
		0.84%	0.0%	0.0%	0.0%	0.84%
	Poco satisfecho	0	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Med. satisfecho	1	32	30	1	64
		0.84%	26.89%	25.21%	0.84%	53.78%
	Satisfecho	1	5	25	23	54
		0.84%	4.2%	21.01%	19.33%	45.38%
	Total	3	37	55	24	119
		2.52%	31.09%	46.22%	20.17%	100%

Elaboración: El autor.

Graciela Norma Cabrera-Mudarra

DISCUSIÓN

En cuanto a los resultados descriptivos, se observó que el 32,7 % del personal de salud se sienten poco satisfechos con la GRH, el 41,1 % se encuentran moderadamente satisfechos, y solo el 26 % manifestaron satisfacción. Asimismo, referente a la calidad de atención, el 10 % de encuestados se consideró insatisfecho, el 31 % poco satisfecho, el 37,8 % moderadamente satisfecho y el 21 % satisfecho. Por ello, los empleados motivados son más propensos a ser proactivos, empáticos y eficientes en sus interacciones con el público. En el ámbito de un gobierno local, donde la atención al ciudadano es una función central, esta conexión es crucial. (Calle Terrones, 2021).

Para Gonzales et. al. (2022) resaltan que el equipo de enfermería con experiencia sólida han sido clave en la gestión del cuidado y del recurso humano, liderando eficazmente en casos clínicos complejos. A raíz de la crisis sanitaria, sienten desconsuelo moral al no poder dar la mejor atención posible. Sin embargo, gracias a su liderazgo, conocimientos y adaptabilidad, pueden responder de buena forma los desafíos emergentes y garantizar un cuidado de calidad a los pacientes.

Se determinó que el 31 % de los participantes se encuentra poco satisfecho, el 37,8 % moderadamente satisfecho y el 21 % satisfecho respecto a la GRH. Del mismo modo, García (2019) identificó que el 45,7 % de los encuestados percibió un nivel de gestión deficiente, el 26,2 % regular y el 28,6 % bueno. La convergencia de estos resultados refuerza la evidencia de que una gestión deficiente del personal sanitario está directamente relacionada con menores niveles de satisfacción y calidad en la atención. Asimismo, se encontró que el 10 % de los encuestados manifestó estar insatisfecho con la calidad de atención, el 31 % poco satisfecho, el 37,8 % moderadamente satisfecho y solo el 21 % expresó satisfacción. Los hallazgos de esta investigación mostraron que un servicio de calidad se traduce directamente en mayores niveles de satisfacción en los

Graciela Norma Cabrera-Mudarra

usuarios, con una tasa de dependencia del 36%. Esto resalta la relevancia de la calidad del servicio como indicador estratégico en el contexto de las actividades de mejora continua de la salud. El coeficiente Rho de Spearman fue de 0,862, lo que confirma el vínculo positivo descubierto en estudios comparables a este.

En tal sentido, la elección y adaptación de un modelo de gestión del talento humano depende de factores como la cultura organizacional, la industria, el entorno económico y las metas estratégicas específicas. La flexibilidad y la capacidad de integrar elementos de varios modelos son cruciales para una gestión del talento efectiva en el complejo y cambiante contexto internacional. (Huaraca-Carhuaricra,2023). Los sistemas de compensación en el sector público a menudo están sujetos a presupuestos y escalas salariales fijas, lo que puede limitar la flexibilidad para motivar al personal. (Chávez Ordinola et. al.,2025).

CONCLUSIÓN

Según los resultados del estudio, existe conexión considerable entre la GRH y la calidad de la atención brindada en el entorno hospitalario. Es necesario mejorar los procedimientos de elección para contratar personal, implementando criterios de manera rigurosa, permitiendo seleccionar a aquellos con las competencias técnicas y habilidades suficientes para asegurar una atención de calidad.

Así mismo, el 10% del personal de la salud que trabajaba en el hospital se mostró decepcionado con la calidad del trato recibido, el 31% se mostró ligeramente satisfecho, el 37,8% se mostró moderadamente satisfecho y el 21% se mostró satisfecho. Esto indica que es necesario realizar avances continuos en este sector en particular.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

Graciela Norma Cabrera-Mudarra

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Trujillo, por el apoyo prestado en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Apolo-Pérez, K., Álvarez-Gavilanes, J., & Vicuña-Matute, W. (2021). Gestión estratégica del talento humano en el Hospital General Machala. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 38-66. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.419>
- Araujo-Rosero, O. L., Guerrero-Lasso, P. A., Matabanchoy-Tulcán, S. M., & Bastidas-Jurado, C. F. (2021). Revisión sistemática: eventos adversos y gestión del talento humano en el contexto hospitalario latinoamericano. *Universidad Y Salud*, 23(Suppl 1), 351–365. <https://doi.org/10.22267/rus.212303.249>
- Calle Terrones, M. (2021). La motivación del talento humano y su relación con la atención al ciudadano en un gobierno local de Lima, Perú, 2017. *Industrial Data*, 24(2), 217-247. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.20971>
- Chávez Ordinola, L., Lozano Levano, C., & Cajavilca Lagos, W. (2025). Gestión del recurso humano en el sector público: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(1), e501101. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12734758>
- Cho M., & Levin R. (2022). Implementación del plan de acción de recursos humanos en salud y la respuesta a la pandemia por la COVID-19. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 46, e52. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2022.52>
- García-Ortiz, J. (2024). Fortalecimiento de la calidad del servicio de salud mediante un modelo de gestión institucional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud. Salud y Vida*, 8(15), 16-27. <https://doi.org/10.35381/s.v.v8i15.3194>
- García-Ubaque, J. C. & Morales-Sánchez, L. G. (2019). Calidad percibida en el servicio del sistema público de salud de Bogotá. *Revista de Salud Pública*, 21(1), 128–134. <https://doi.org/10.15446/rsap.v21n1.83138>

Graciela Norma Cabrera-Mudarra

- González R., Oter C., Martínez M., & Alcolea C. (2022). El valor del recurso humano: experiencia de profesionales enfermeros de cuidados críticos durante la pandemia por COVID-19. *Enfermería Intensiva*, 33(2), 77–88. <https://n9.cl/al7jj>
- Guillou Maudet M., Caballero García C., Candia Campos L., Mora Escobar G., & Komjati de Miño, R. (2023). Metodología de elaboración del Plan para la Implementación y Monitoreo de la Política Nacional de Recursos Humanos en Salud del Paraguay. *Salud Pública de México*, 65(4), 361–369. <https://doi.org/10.21149/14700>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.a ed.). McGraw-Hill.
- Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Política, globalidad y ciudadanía*, 9(18), 175-198. <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>
- Minaya-Serna, A. E., Ruíz-Gómez, A. A., Concha-Huarcaya, M. A., & Alva-Olivos, M. A. (2024). Gestión del talento humano y satisfacción laboral. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(1), 130–140. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3678>
- Mora Medina, A., Chiriguaya Savinovich, C., & Rocafuerte Naranjo, G. (2024). Gestión de la calidad de la atención en salud. Más Vida. *Revista de Ciencias de la Salud*, 6(1), 48-54. <https://doi.org/10.47606/acven/mv0226>
- Palacios-Vega, P., Álvarez-Gavilanes, J., & Ramírez-Valarezo, C. (2021). Gestión de calidad del proceso de Atención al Usuario. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 67-96. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.421>
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. Venezuela
- Perfecto Sosa, A., Gonzales Dongo, A., Gavelán Polo, R., Medina Sotelo, C., & Montoya Vargas, R. (2025). Gestión del talento humano en la calidad del servicio educativo en un instituto público peruano. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 7(1), 153-168. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0320>
- Tapia Ugaz, D., & Ríos Alva, G. (2025). Factores del talento humano y satisfacción del usuario en la gestión pública hospitalaria. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 29(especial), 399-410. <https://doi.org/10.47460/uct.v29ispecial.952>

Graciela Norma Cabrera-Mударra

Tuya-Ramírez, D., Chumpitaz-Caycho, H. E., Espinoza-Gamboa, E. N., & Espinoza-Cruz, M. A. (2025). Relación entre gestión del talento humano, motivación y desempeño laboral en un hospital público peruano. *Impulso, Revista De Administración*, 5(9), 322-337. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.86>

©2025 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)