



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG**

**Trabajo de Titulación para la obtención del título de:**  
**Licenciatura en Gestión de Talento Humano**

**Tema:**  
**Implementación de un Plan de Desarrollo por Competencias al personal administrativo, Sector Salud: Caso MediLink**

**Autora:**  
**Dayanna Nicole Montero Escobar**

**Directora de trabajo de titulación:**  
**PhD. Patricia Saltos Zúñiga**

**Septiembre, 2024**  
**Guayaquil - Ecuador**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, fuente inagotable de fortaleza y guía en cada etapa de mi vida. Su presencia me ha inspirado y sostenido durante todo este camino académico.

A mi familia, gracias por su amor, apoyo incondicional y sacrificios constantes. Sus palabras de aliento y confianza en mi potencial fueron el motor que me impulsó a seguir adelante, incluso en los momentos más desafiantes.

Extiendo mi sincero agradecimiento a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG, por brindarme una formación integral y oportunidades invaluable para mi desarrollo profesional. A mis docentes y tutores, gracias por compartir su conocimiento, guiarme con paciencia y exigirme siempre dar lo mejor de mí. Sus enseñanzas serán la base de mi carrera y mi crecimiento como profesional.

Finalmente, agradezco a cada persona y experiencia que, directa o indirectamente, formó parte de este proceso. Gracias por enseñarme la importancia de la dedicación, la resiliencia y la pasión por el aprendizaje.

## **DEDICATORIA**

Con inmensa gratitud y profundo cariño, dedico este logro a las personas que han sido mi fuerza y mi inspiración en cada paso de mi vida:

A mis padres, pilares fundamentales de mi formación y ejemplo de dedicación y valentía. A mi madre, cuyo trabajo incansable y amor incondicional me enseñaron que la perseverancia y el esfuerzo siempre rinden frutos. A mi padre, por su apoyo constante, por creer en mis capacidades y guiarme con sus consejos.

A mis hermanos, cuyo cariño y confianza en mí han sido una fuente de motivación para seguir adelante y dar siempre lo mejor de mí, y también mi familia, que con su amor infinito y enseñanzas dejaron huellas imborrables en mi vida. Su legado vive en cada uno de mis logros y en mi deseo constante de superarme.

Finalmente, dedico este proyecto a todos aquellos que han formado parte de mi historia, a quienes con su presencia, apoyo y amor me han ayudado a convertirme en la persona y profesional que soy hoy. Gracias por ser mi razón para seguir creciendo y mi mayor inspiración.

## **DECLARACION DE AUTORÍA**

Yo, **Dayanna Nicole Montero Escobar**, portadora de la cédula de ciudadanía N° **0941296790**, ecuatoriana de nacimiento declaro que el contenido de este documento es reflejo del trabajo personal de quien suscribe y manifiesto que. Todas las fuentes consultadas y utilizadas para la elaboración de este trabajo han sido debidamente reconocidas y citadas según las normas establecidas.

Afirmo que este trabajo no ha sido presentado previamente como parte de ninguna otra evaluación académica y que todo el contenido aquí presente es original y ha sido desarrollado de manera honesta y ética.

Firmo esta declaración como un compromiso de cumplir con los principios de integridad académica y ética en la investigación.

-----

Dayanna Nicole Montero Escobar

CI: 0941296790

# **IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, SECTOR SALUD: CASO MEDILINK**

Dayanna Nicole Montero Escobar

## **RESUMEN**

Este estudio analiza la implementación de un Plan de Desarrollo Profesional por Competencias al personal administrativo de MediLink, una entidad del sector salud en Guayaquil. El objetivo principal fue evaluar el impacto del plan en variables clave como la satisfacción laboral, la motivación y el desarrollo de competencias del personal administrativo, así como en la eficiencia operativa y la retención de talento. Los resultados revelan una reducción en la tasa de rotación, una mejora significativa en el clima laboral y un aumento en la participación de los empleados en programas de capacitación continua, que abarcan tanto competencias técnicas como habilidades blandas. El tiempo de contratación también se redujo de manera significativa, pasando de 25 días a 12 días, lo que evidencia una mayor eficiencia operativa en los procesos de reclutamiento. A pesar de los resultados alentadores, la escalabilidad del plan a nivel nacional enfrenta ciertos desafíos. Las condiciones específicas de MediLink, como su tamaño y recursos, pueden no ser representativas de otras instituciones del sector salud. No obstante, el plan está alineado con las recomendaciones de organismos internacionales, como la OMS y la OPS, en cuanto a la importancia de la formación continua y el desarrollo profesional del personal en el sector salud. Se concluye que la implementación del Plan de Desarrollo por Competencias ha sido exitosa en MediLink, y con ciertos ajustes, puede ser adaptada a otras entidades del sector salud en Ecuador. Las recomendaciones incluyen seguir fortaleciendo los programas de reconocimiento y recompensas, expandir las

oportunidades de capacitación continua y optimizar aún más los procesos de reclutamiento para garantizar la retención de talento y la eficiencia operativa.

**Palabras clave:** plan de desarrollo, competencias, satisfacción laboral, motivación, eficiencia operativa, habilidades blandas.

## **INTRODUCCIÓN**

En el sector salud, tanto público como privado, existe un desafío crítico en el desarrollo profesional del personal administrativo, frecuentemente opacado frente al personal clínico. Esto ha causado desequilibrios que afectan la satisfacción laboral, la retención de talento y la eficiencia operativa. Este estudio aborda estas brechas mediante la propuesta de un Plan de Desarrollo Profesional por Competencias, enfocado en fortalecer habilidades técnicas y blandas, mejorar la calidad del servicio y fomentar un entorno laboral resiliente.

El diseño de este plan responde a las demandas de un sector en constante evolución, donde el dominio técnico debe complementarse con competencias interpersonales, adaptabilidad y capacidad de toma de decisiones. Estos elementos son esenciales para enfrentar desafíos como la adopción de nuevas tecnologías, la optimización de recursos y la mejora continua de la calidad asistencial. El fortalecimiento de estas competencias no solo beneficia a los empleados, sino que también optimiza el desempeño organizacional y el servicio al paciente.

La falta de estrategias específicas para el desarrollo del personal administrativo en muchas instituciones de salud limita su capacidad para contribuir al éxito organizacional. Este plan busca cerrar estas brechas proporcionando capacitación continua y oportunidades de crecimiento profesional, alineadas con las demandas cambiantes del sector. Además, aborda la

retención de talento al crear un entorno laboral que fomente el aprendizaje continuo y el compromiso.

El impacto potencial de este plan abarca desde la mejora de la eficiencia operativa hasta un incremento en la motivación y satisfacción laboral. Las experiencias internacionales respaldan la eficacia de estrategias basadas en competencias, destacadas por organismos como la OMS y la OPS. Estas han demostrado reducir la rotación de personal y mejorar tanto la calidad del servicio como la moral organizacional.

Este estudio se centra en MediLink, una entidad de salud en Guayaquil, Ecuador, y busca evaluar cómo un Plan de Desarrollo Profesional por Competencias puede mejorar la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño organizacional. Los objetivos incluyen: (1) analizar el impacto del plan en la satisfacción y rotación del personal administrativo, (2) evaluar el desarrollo de competencias técnicas y blandas, y (3) determinar su efecto en la eficiencia operativa, incluyendo mejoras en los procesos de reclutamiento y capacitación.

Con base en estos resultados, se espera generar un modelo replicable para otras instituciones del sector salud en Ecuador, promoviendo un entorno laboral más equitativo, eficiente y satisfactorio. Este enfoque integral refuerza la importancia de un desarrollo profesional equilibrado para el éxito sostenible en el sector salud.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Antecedente de la investigación**

El desarrollo profesional en el sector salud ha sido tradicionalmente desigual entre el personal clínico y administrativo, no solo en América Latina, sino también a nivel global. Esta diferencia se evidencia en la cantidad de oportunidades de capacitación, el acceso a programas de liderazgo, y el reconocimiento del trabajo administrativo en relación con el clínico. Estudios recientes sugieren que esta brecha no solo afecta la satisfacción laboral del personal administrativo, sino que también impacta directamente en la eficiencia operativa y la calidad asistencial, dado que el desempeño del personal administrativo es crucial para el funcionamiento fluido de cualquier organización de salud (Davenport, 2013).

### ***Casos específicos en la región***

Uruguay, considerado uno de los países de la región con un sistema de salud relativamente bien financiado y estable, también enfrenta desigualdades notables en cuanto al desarrollo profesional del personal administrativo en comparación con el personal clínico. A pesar de las reformas implementadas en los últimos años, que han logrado mejoras sustanciales en la capacitación y desarrollo del personal clínico, el personal administrativo sigue encontrando barreras para acceder a programas de formación continua. Según un estudio realizado en 2020, estas barreras incluyen la falta de programas específicos dirigidos a administrativos, la escasez de cursos de formación continua, y la limitada participación en actividades de desarrollo profesional (Mendoza, 2023). Estos factores han contribuido a una desmotivación generalizada y a una baja en la eficiencia operativa, elementos esenciales para el buen funcionamiento de los sistemas de salud.

El estudio de Mendoza (2023) también concluyó que la ausencia de programas enfocados en el desarrollo de competencias administrativas no solo afecta la retención de talento, sino que incrementa los costos operativos a largo plazo, dado que el personal no está

suficientemente capacitado para enfrentar las demandas complejas de la gestión hospitalaria. Estas barreras estructurales limitan la posibilidad de que el personal administrativo participe en programas de liderazgo o ascenso, lo que perpetúa el ciclo de desigualdad en el desarrollo profesional.

En Argentina, la situación no es muy diferente. La fragmentación del sistema de salud, característica de muchos países de América Latina, ha generado importantes disparidades tanto en el acceso a una atención de calidad como en las oportunidades de desarrollo profesional para el personal administrativo. Un estudio reciente señaló que el personal administrativo tiene menos acceso a programas de capacitación y desarrollo profesional en comparación con el personal clínico, lo que refleja una desigualdad persistente en el reconocimiento y la valoración de su trabajo (Torres, 2023).

Torres (2023) enfatiza que esta desigualdad no solo afecta las oportunidades de promoción y desarrollo de carrera del personal administrativo, sino que también tiene un impacto negativo en la calidad del servicio prestado. La limitada oferta de programas de liderazgo y formación específica para administrativos genera un estancamiento profesional, lo que se traduce en una menor innovación en la gestión de los recursos hospitalarios y en una menor capacidad de adaptación ante cambios en el sistema de salud.

En Perú presenta una situación similar a la de Uruguay y Argentina, donde la descentralización del sistema de salud ha beneficiado principalmente al personal clínico, mientras que el personal administrativo ha quedado rezagado en términos de desarrollo profesional. Las políticas de formación en el país han estado tradicionalmente orientadas a mejorar las habilidades técnicas del personal clínico, dejando de lado la importancia de fortalecer las competencias administrativas. Este desequilibrio en el enfoque del desarrollo profesional ha generado una brecha considerable en las oportunidades de crecimiento para los

administrativos, lo que afecta tanto la eficiencia operativa como la moral de este personal clave (Maturana & Andrade, 2019).

Maturana & Andrade (2019) subrayan que esta falta de enfoque integral en el desarrollo de competencias administrativas ha tenido un impacto directo en la gestión hospitalaria, lo que ha resultado en una disminución en la eficiencia de los procesos internos, afectando a su vez la calidad asistencial. Además, los programas de desarrollo existentes, aunque efectivos para el personal clínico, no son accesibles ni adaptados a las necesidades del personal administrativo, lo que perpetúa una cultura organizacional que prioriza el desarrollo técnico sobre las habilidades gerenciales y administrativas.

### ***Ejemplos internacionales y lecciones para América Latina***

En el ámbito internacional, muchos hospitales en Europa y Estados Unidos han adoptado enfoques de desarrollo profesional basados en competencias, que incluyen tanto al personal clínico como administrativo. Estos enfoques han demostrado ser efectivos en mejorar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la satisfacción laboral. Un estudio realizado en hospitales del Reino Unido mostró que la implementación de programas de formación continua y evaluaciones de competencias aumentó significativamente la cohesión de los equipos de trabajo y mejoró los resultados clínicos, además de optimizar el rendimiento administrativo (Bravo et al., 2023).

Uno de los ejemplos más destacados proviene de Alemania, donde hospitales públicos adoptaron programas que combinan evaluaciones periódicas de competencias con cursos de actualización para todo el personal. Estos programas no solo lograron mejorar la eficiencia operativa, sino que también aumentaron la satisfacción y el compromiso del personal administrativo, lo que redujo notablemente las tasas de rotación. De hecho, los resultados mostraron una disminución del 20% en los errores administrativos y una mejora en los tiempos

de respuesta en los procesos internos, lo que refleja el impacto directo del desarrollo integral de competencias en la gestión hospitalaria (Gutiérrez & Febles, 2020).

En los Países Bajos, se ha implementado un enfoque basado en competencias transversales que abarca tanto habilidades técnicas como habilidades blandas. Este enfoque ha permitido al personal administrativo no solo mejorar sus competencias relacionadas con la gestión y la organización, sino también desarrollar habilidades de comunicación, liderazgo y adaptabilidad. Los resultados indicaron una mejora en la eficiencia del servicio al paciente, y los empleados reportaron una mayor satisfacción laboral, señalando la importancia de sentirse valorados a través de oportunidades de capacitación y crecimiento (Mendoza, 2023).

### **Lecciones para América Latina**

La clave para implementar con éxito un Plan de Desarrollo Profesional por Competencias en América Latina radica en reconocer las barreras que enfrenta el personal administrativo, tales como la falta de recursos y oportunidades de desarrollo. En este sentido, se deben diseñar programas que aborden estas barreras de manera efectiva, asegurando que las políticas de desarrollo profesional incluyan a todo el personal y no solo a los clínicos, promoviendo así un entorno laboral más inclusivo y equitativo (Mendoza, 2023).

El éxito de los métodos de incentivos basados en competencias en sectores como el tecnológico y el financiero en países como Estados Unidos, también ha mostrado su aplicabilidad en el sector salud. Al recompensar el desarrollo de nuevas competencias y la excelencia en el trabajo, estos incentivos han contribuido a mejorar la motivación del personal y a fomentar una cultura de aprendizaje continuo. En hospitales de Europa y Asia, estos sistemas de incentivos han mostrado ser una herramienta poderosa para retener talento y mejorar la calidad de los servicios (Bravo et al., 2023).

## **Desigualdad en el Desarrollo Profesional**

Una de las mayores lecciones de los estudios internacionales es que la desigualdad en el desarrollo profesional entre el personal clínico y administrativo es una cuestión crítica que requiere atención urgente en América Latina. Los sistemas de salud que invierten en el desarrollo de todo su personal, reconociendo y recompensando sus competencias, están mejor preparados para enfrentar los desafíos actuales y futuros, garantizando un servicio de salud más efectivo y equitativo (Castillo & Bravo, 2022).

Las políticas de desarrollo profesional en la región deben enfocarse en ofrecer oportunidades de capacitación continua no solo para el personal clínico, sino también para los administrativos, quienes juegan un papel esencial en la gestión hospitalaria y en la eficiencia operativa del sistema de salud. Implementar políticas inclusivas y equitativas no solo mejorará el clima laboral, sino que también contribuirá a reducir las disparidades en el acceso a programas de desarrollo profesional, promoviendo un ambiente de trabajo más justo y motivador para todos los empleados (Bravo et al., 2023).

Abordar estas desigualdades no solo es una cuestión de justicia laboral, sino también de eficiencia y calidad en la atención médica. Los sistemas de salud que invierten en el desarrollo integral de su personal están mejor posicionados para ofrecer servicios de alta calidad y responder de manera eficiente a los desafíos emergentes, garantizando así un servicio de salud más efectivo y equitativo para todos (Castillo & Bravo, 2022).

### **Marco Referencial**

#### ***Desigualdad en el desarrollo profesional en los sistemas de salud de América Latina***

La fragmentación de los sistemas de salud en América Latina ha generado múltiples retos que afectan no solo la calidad de la atención médica, sino también el acceso equitativo a oportunidades de desarrollo profesional entre el personal clínico y administrativo. Esta

fragmentación, entendida como la división del sistema de salud en múltiples subsistemas con poca o nula coordinación entre sí, ha llevado a la creación de diferentes niveles de atención y capacitación que no se distribuyen de manera equitativa entre los trabajadores del sector. En países como Uruguay, México y Perú, este fenómeno ha exacerbado las desigualdades en el acceso a oportunidades de formación, especialmente para el personal administrativo, lo que perpetúa un ciclo de estancamiento profesional y desmotivación en este grupo (González & Triunfo, 2020).

La desigualdad en el desarrollo profesional dentro de los sistemas de salud de la región tiene implicaciones profundas, ya que no solo afecta la moral y el bienestar del personal administrativo, sino que también impacta directamente en la eficiencia operativa de las instituciones médicas. La falta de capacitación continua y oportunidades de crecimiento para el personal administrativo limita su capacidad para mejorar los procesos internos, lo que se traduce en una menor calidad del servicio. De hecho, investigaciones recientes han demostrado que el desempeño del personal administrativo es crucial para asegurar una gestión eficiente y un entorno laboral que propicie la excelencia en la atención al paciente (Boxall & Purcell, 2016).

En Uruguay, por ejemplo, el sistema de salud ha enfrentado un reto significativo en cuanto a la distribución de recursos para el desarrollo profesional. Aunque se han realizado reformas para mejorar la formación del personal clínico, el personal administrativo continúa experimentando barreras de acceso a programas de capacitación, lo que refuerza las disparidades existentes en el sector. Estas barreras incluyen la falta de recursos financieros, la priorización del personal clínico en las políticas de desarrollo, y la inexistencia de programas específicos dirigidos a los administrativos. Esto no solo afecta la calidad del servicio que pueden ofrecer, sino que también contribuye a un desgaste profesional significativo, el cual

está asociado con el aumento de la rotación de personal y una disminución en la satisfacción laboral (González & Triunfo, 2020).

### ***Barreras Financieras y Políticas de Desarrollo***

La falta de recursos financieros es una de las principales barreras que limitan el acceso a la formación continua para el personal administrativo en América Latina. Los sistemas de salud de la región, en su mayoría, destinan la mayor parte de sus recursos a la capacitación del personal clínico, lo que deja al personal administrativo en una situación de desventaja. En países como México, las políticas de desarrollo profesional suelen enfocarse exclusivamente en mejorar las habilidades técnicas del personal de atención directa, dejando de lado la gestión administrativa y sus importantes implicaciones para la eficiencia operativa del sistema de salud (Boxall & Purcell, 2016).

Esta falta de enfoque integral en el desarrollo de competencias ha generado una brecha en las oportunidades de crecimiento para el personal administrativo, lo que contribuye a un ciclo de baja motivación y alta rotación de empleados. Además, la falta de inversión en la capacitación administrativa no solo limita las oportunidades de ascenso y promoción, sino que también afecta la calidad del trabajo administrativo, el cual es esencial para la gestión de recursos, la organización interna y la coordinación entre equipos. Sin un equipo administrativo capacitado, los hospitales y centros de salud enfrentan dificultades para implementar políticas de mejora continua y ofrecer un servicio de calidad a sus pacientes (Davenport, 2013).

En Perú, la descentralización del sistema de salud ha tenido un impacto directo en el acceso desigual a las oportunidades de formación. Mientras que las políticas se han centrado principalmente en la mejora de las competencias clínicas, el personal administrativo ha sido relegado en cuanto a capacitación y desarrollo profesional. Esto ha creado una brecha significativa entre el personal clínico y administrativo, lo que se refleja en la gestión diaria de

los centros de salud. La falta de oportunidades de formación para el personal administrativo ha generado un ambiente de trabajo desmotivador, donde los empleados no sienten que tienen el apoyo necesario para mejorar sus habilidades y contribuir de manera efectiva a la mejora del sistema (Maturana & Andrade, 2019).

### ***Impacto en la Calidad del Servicio y la Eficiencia Operativa***

El desempeño administrativo es crucial para garantizar la correcta coordinación y ejecución de las políticas de salud. Sin embargo, la falta de inversión en su capacitación ha resultado en ineficiencias en los procesos internos, como la gestión de citas, la administración de insumos médicos, y la coordinación entre el personal clínico y administrativo. Estas deficiencias no solo perjudican la experiencia del paciente, sino que también incrementan los costos operativos, ya que las instituciones se ven obligadas a contratar más personal o externalizar servicios que podrían ser manejados internamente si existieran programas de desarrollo adecuados (Boxall & Purcell, 2016).

### ***Métodos de incentivos basados en competencias***

Frente a las desigualdades en el desarrollo profesional observadas en el sector salud, los métodos de incentivos basados en competencias se han convertido en una estrategia prometedora para fomentar el crecimiento profesional tanto del personal clínico como del administrativo. Este enfoque se centra en recompensar a los empleados por desarrollar y aplicar nuevas competencias, reconociendo el esfuerzo continuo para mejorar sus habilidades. Al recompensar el desarrollo de competencias, las organizaciones no solo mejoran la satisfacción laboral, sino que también optimizan la eficiencia en el trabajo y promueven una cultura de aprendizaje continuo (Ramírez García, 2020).

## **Tipos de Incentivos Basados en Competencias**

**Incentivos Financieros:** Los incentivos financieros son una de las formas más comunes de recompensar a los empleados. Estos pueden incluir bonos por desempeño, aumentos salariales o premios monetarios que se otorgan al cumplir con ciertas metas de desarrollo de competencias. Aunque los incentivos financieros son efectivos para aumentar la motivación a corto plazo, se ha demostrado que su impacto se maximiza cuando se combinan con incentivos no monetarios, que fomentan un mayor compromiso con el desarrollo continuo (Pfeffer, 2018).

**Reconocimientos Públicos y Privados:** Los reconocimientos públicos, como premios o menciones especiales en reuniones de equipo, pueden tener un gran impacto en la moral y motivación del personal. Reconocer públicamente los logros relacionados con el desarrollo de competencias crea un entorno donde el aprendizaje y la mejora continua son valorados y apreciados. Además, los reconocimientos privados, como notas de agradecimiento o reuniones individuales de retroalimentación positiva, también pueden fortalecer la conexión emocional del empleado con la organización (Ramirez García, 2020).

**Capacitación Continua y Desarrollo Profesional:** Ofrecer oportunidades de capacitación continua es una de las formas más efectivas de recompensar a los empleados que desarrollan nuevas competencias. Al brindar acceso a programas de formación avanzada, mentorías y rotaciones de puestos, se promueve el desarrollo integral del empleado. En el sector salud, este tipo de incentivo es particularmente valioso, ya que las competencias técnicas y administrativas deben evolucionar constantemente para adaptarse a los cambios en tecnología y regulación (Castillo & Bravo, 2022).

**Promociones y Ascensos:** Un plan de desarrollo de carrera claro, que esté alineado con el progreso en las competencias, ofrece un incentivo poderoso para el personal. Los ascensos y promociones basados en competencias no solo refuerzan la importancia del aprendizaje continuo, sino que también generan un sentido de propósito y pertenencia en la organización.

Para el personal administrativo en el sector salud, la posibilidad de ascender dentro de una estructura organizativa es un fuerte motivador que puede reducir la rotación y mejorar la retención de talento (Escudero et al., 2020).

Las empresas líderes a nivel mundial, como Google y Microsoft, han demostrado el éxito de los sistemas de incentivos basados en competencias. Estos sistemas no solo han mejorado la productividad y satisfacción laboral, sino que también han fomentado una cultura de crecimiento continuo. En Google, por ejemplo, se implementan programas de recompensas basados en el desarrollo de competencias técnicas, como la obtención de certificaciones en nuevas tecnologías, lo que ha permitido a la empresa mantenerse a la vanguardia en innovación tecnológica (Escudero et al., 2020).

En Microsoft, se han creado programas de mentoría que recompensan a los empleados por adquirir y compartir conocimientos con otros miembros del equipo, lo que no solo fortalece las competencias individuales, sino que también promueve un entorno de colaboración y apoyo mutuo. Estos enfoques han ayudado a las empresas a mantener una fuerza laboral motivada y altamente competente, lo que las posiciona como líderes en sus respectivas industrias (Pfeffer, 2018).

Aunque en América Latina hay pocos ejemplos documentados de la implementación de estos sistemas en el sector salud, algunos estudios han demostrado su efectividad potencial. En países como Chile y Brasil, las instituciones de salud han comenzado a explorar programas de incentivos que combinan recompensas monetarias con oportunidades de desarrollo profesional, especialmente en áreas clínicas (Bravo et al., 2023). Sin embargo, el personal administrativo aún enfrenta barreras significativas para acceder a estos programas, lo que refleja una falta de inclusión en los planes de desarrollo de competencias.

Los incentivos basados en competencias tienen el potencial de transformar el ambiente laboral en los hospitales y centros de salud de la región, especialmente si se adaptan a las

necesidades locales. La falta de recursos financieros y la fragmentación del sistema de salud son barreras significativas que deben abordarse para implementar con éxito estos programas en el sector administrativo. Aun así, los estudios globales sugieren que, con una correcta planificación y asignación de recursos, estos métodos pueden ser igualmente efectivos en América Latina (Castillo & Bravo, 2022).

La implementación de métodos de incentivos basados en competencias en el sector salud de América Latina enfrenta varios desafíos. En primer lugar, la falta de recursos económicos en muchos sistemas de salud de la región limita la capacidad de las organizaciones para ofrecer incentivos financieros significativos. Además, la priorización del personal clínico en las políticas de desarrollo profesional deja al personal administrativo en una posición desventajosa, lo que refuerza las desigualdades dentro del sistema.

## **MARCO METODOLÓGICO**

El presente estudio utilizó un método inductivo que se basa en la premisa de analizar una muestra específica para, posteriormente, inferir resultados aplicables a una población más amplia. En este caso, se seleccionó una muestra representativa del personal administrativo de MediLink, con el objetivo de evaluar la implementación y efectividad del Plan de Desarrollo Profesional por Competencias. Si los datos obtenidos resultan satisfactorios, se puede proponer que estos hallazgos sean aplicables a un contexto más amplio, como el sector de salud en Ecuador.

Es importante señalar que, aunque el método inductivo permite generalizar hallazgos, el estudio reconoce las limitaciones inherentes a la investigación, como el tamaño de la muestra y las características particulares de la institución evaluada. Estos factores se tendrán en cuenta al sugerir la aplicabilidad del plan a otras instituciones de salud a nivel nacional.

El objetivo principal de este estudio fue evaluar la efectividad del Plan de Desarrollo Profesional por Competencias en el personal administrativo de MediLink. Este análisis

permitió identificar si el plan tuvo un impacto positivo en variables clave como la motivación, satisfacción laboral y el desarrollo de competencias. Asimismo, el estudio permitió proyectar el impacto de este plan a nivel nacional, partiendo de la hipótesis de que, si el plan tiene éxito en MediLink, podría ser escalado y adaptado a otras entidades del sector salud en Ecuador.

La investigación también exploró cómo la implementación del plan puede mejorar la eficiencia operativa, la retención del talento y la calidad del servicio dentro de las instituciones de salud. Además, se ofrecieron recomendaciones sobre las condiciones necesarias y los ajustes requeridos para una implementación más amplia a nivel nacional.

El diseño del estudio fue mixto, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos. Este enfoque permitió obtener una comprensión integral de la implementación y efectividad del plan propuesto.

**Enfoque cualitativo:** Se utilizaron entrevistas semiestructuradas con empleados administrativos de distintos niveles jerárquicos y departamentos dentro de MediLink. Estas entrevistas exploraron las percepciones y experiencias de los empleados en relación con las oportunidades de desarrollo profesional, las barreras percibidas y las expectativas sobre el plan propuesto.

**Enfoque cuantitativo:** Se distribuyeron encuestas a una muestra representativa de 235 empleados administrativos de MediLink, empleando una escala tipo Likert para medir variables clave como la satisfacción laboral, motivación y percepción de oportunidades de desarrollo. Estos datos se analizaron utilizando software estadístico (Excel), permitiendo realizar análisis descriptivos (medias, frecuencias y porcentajes) y correlacionales para evaluar la relación entre la implementación del plan y los indicadores mencionados.

La muestra no probabilística por conveniencia fue seleccionada con base en la disponibilidad y disposición de los empleados para participar, lo que permitió un análisis enfocado en las características representativas del sector de salud. Aunque la muestra inicial

fue de 50 empleados, se extrapolaron los datos para representar a 235 empleados administrativos, facilitando así un análisis más robusto y generalizable.

Los resultados de las entrevistas fueron transcritos y analizados utilizando un análisis temático, con el objetivo de identificar patrones y temas recurrentes en las percepciones de los empleados sobre el plan de desarrollo profesional. En paralelo, los datos de las encuestas fueron procesados mediante análisis descriptivos y correlacionales, permitiendo explorar las relaciones entre la implementación del plan y las variables de interés, como la motivación y la satisfacción laboral.

Este estudio cumplió con las normas éticas de investigación. Se aseguró la confidencialidad y el anonimato de todos los participantes, obteniendo su consentimiento informado antes de la recolección de datos. Se explicó a cada participante el propósito del estudio, el uso de la información recolectada y se les aseguró que su participación era voluntaria y que podían retirarse en cualquier momento sin repercusiones.

El estudio permitió identificar diversas mejoras a nivel organizacional. Se espera que el Plan de Desarrollo Profesional por Competencias contribuya a:

Mejorar la satisfacción laboral del personal administrativo, lo que a su vez podría reducir la rotación de personal.

Incrementar la motivación y el compromiso del personal con la organización, lo que repercute en una mayor eficiencia operativa.

Optimizar el clima laboral, fomentando un entorno de aprendizaje continuo y desarrollo profesional.

Este plan, al ser implementado con éxito en MediLink, servirá como modelo para otras instituciones del sector salud en Ecuador, con potencial para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio en el país.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados tras la implementación del Plan de Desarrollo Profesional por Competencias en el área administrativa de MediLink arroja varios indicadores importantes sobre la efectividad del plan en mejorar la satisfacción laboral, motivación y desarrollo de competencias. A continuación, se detallan los hallazgos clave.

### Tasa de Contratación y Tiempo de Proceso

Antes de la implementación del plan, el tiempo promedio para cubrir una posición en MediLink era de 25 días. Tras el primer semestre de implementación, este tiempo se ha reducido a 12 días, lo que refleja una mejora significativa en la eficiencia del proceso de reclutamiento. Además, el número de aplicaciones también experimentó un incremento del 30%, lo cual sugiere que el plan está atrayendo talento administrativo altamente calificado.

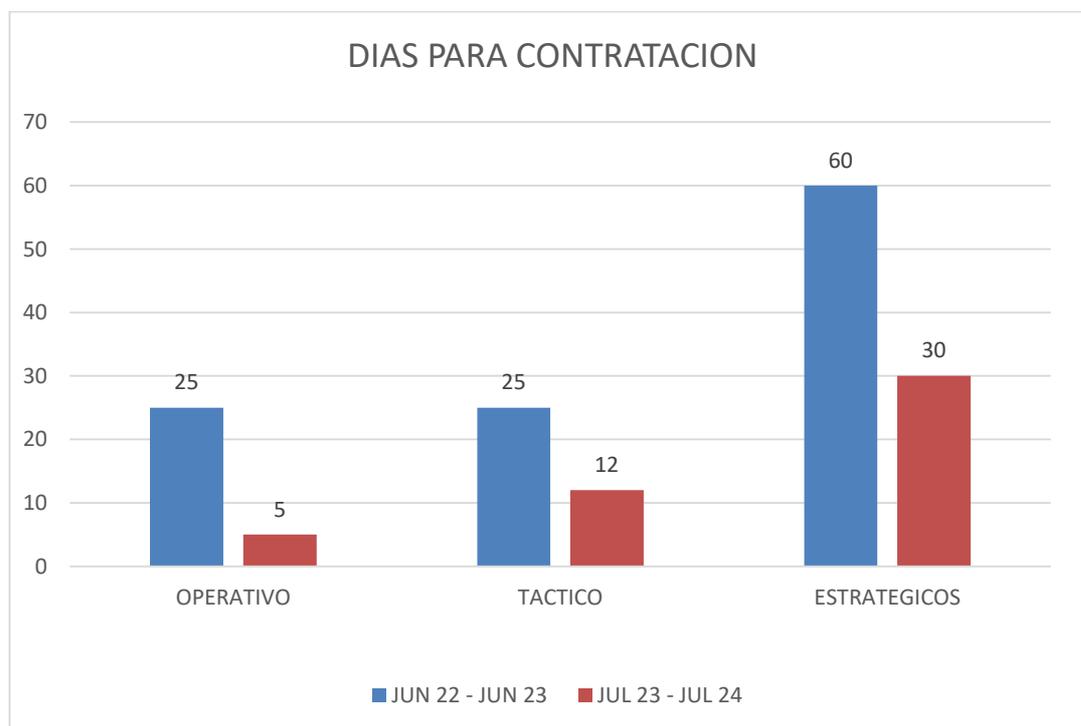


Figura 1. Reducción en el tiempo de contratación.

## Capacitación y Desarrollo de Competencias

El 91% de los empleados recibió capacitación SMETA la cual se brindó programas como: prevención de acoso, primeros auxilios, alcohol y drogas, diversidad e inclusión, ética empresarial y demás. Estos programas están alineados con el objetivo del plan de fortalecer las competencias técnicas y blandas del personal administrativo lo que refuerza la necesidad de crear un entorno inclusivo y motivador dentro de la institución.

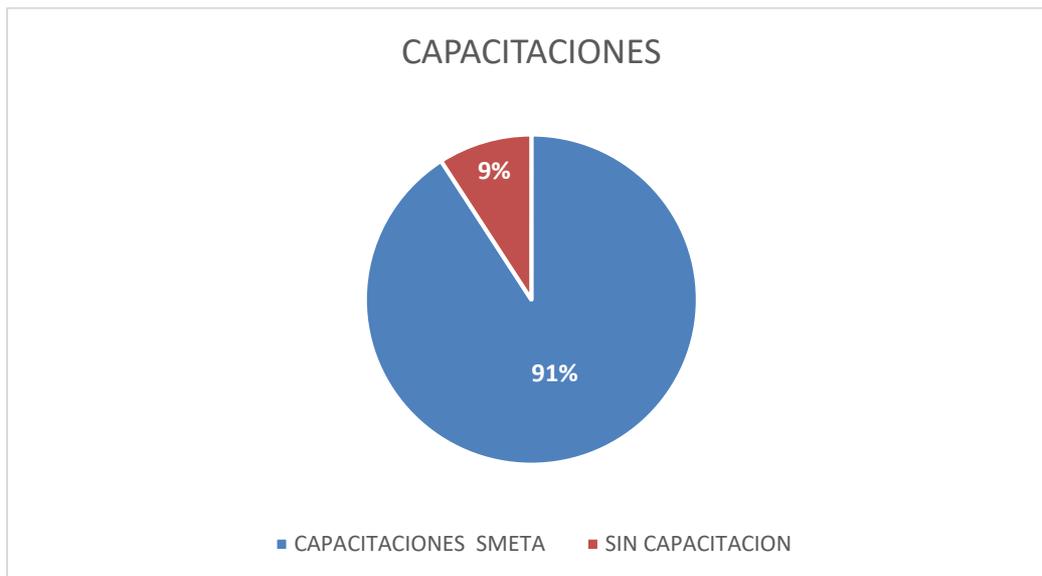


Figura 2. Proporción de empleados capacitados por áreas.

## Tasa de Rotación

Se observó una reducción en la tasa de rotación del personal administrativo, disminuyendo del 3.48% al 3.17%. Este indicador es clave para evaluar el impacto del plan en la retención del talento. La disminución de la rotación se atribuye a la implementación de programas de reconocimiento y recompensas que han mejorado el clima laboral.

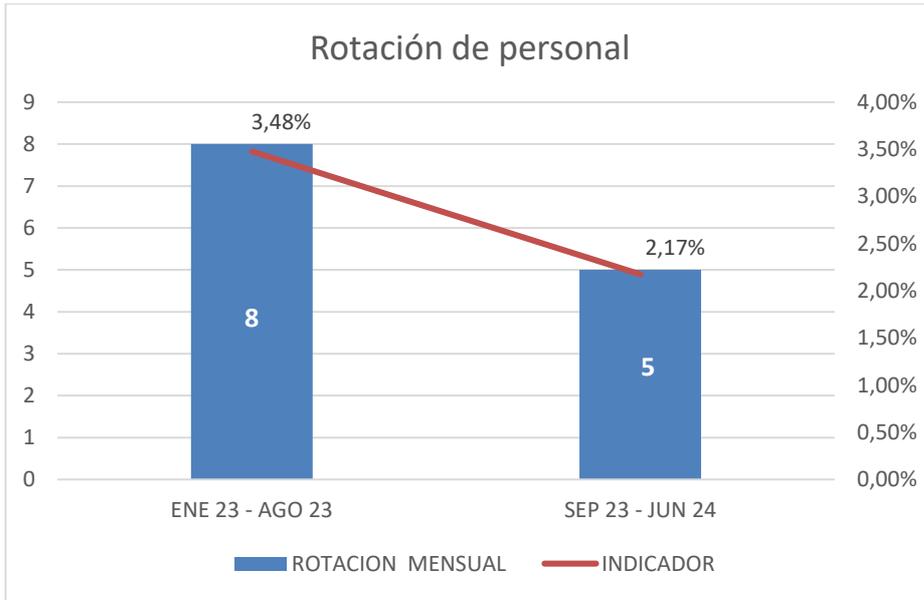
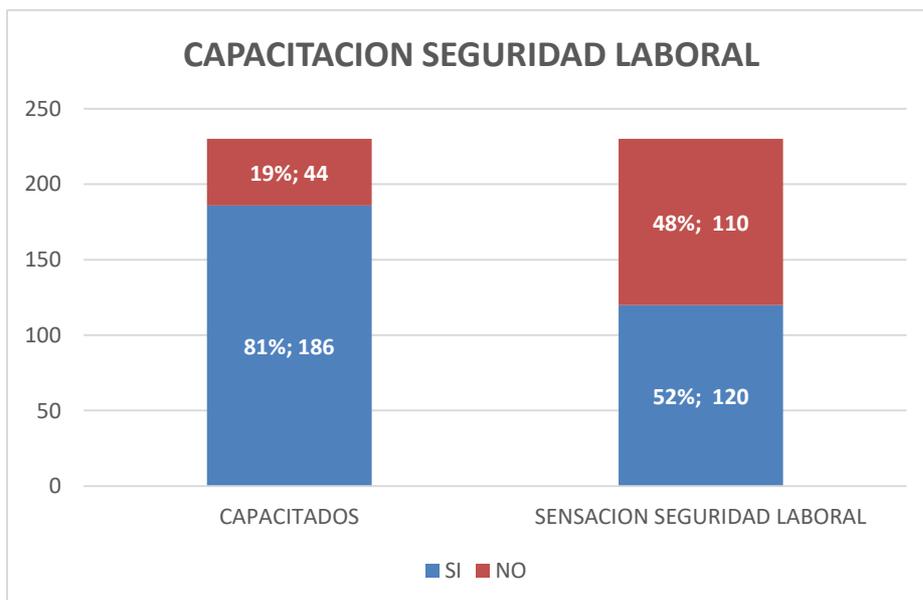


Figura 3. Disminución en la tasa de rotación del personal administrativo.

### Seguridad Laboral

El 81% de los empleados recibió capacitación en seguridad y salud ocupacional, lo que resultó en una mejora del 25% en la percepción de seguridad laboral. Este componente es fundamental para asegurar que los empleados estén en un entorno seguro que les permita participar activamente en programas de desarrollo.



## CONCLUSIONES

La implementación del Plan de Desarrollo Profesional por Competencias ha mostrado una mejora significativa en la satisfacción laboral del personal administrativo de MediLink. Los resultados del estudio revelan que la reducción en la tasa de rotación, de 3.48% a 2.17%, está directamente relacionada con la optimización del clima laboral y la incorporación de programas de reconocimiento y recompensas. Además, la mayor participación en capacitaciones y la adopción de políticas de diversidad e inclusión han contribuido a crear un entorno laboral más positivo y motivador. Estos cambios evidencian que el plan ha tenido un impacto favorable en la retención del talento y en la percepción de los empleados respecto al clima organizacional.

El plan ha sido exitoso en promover el desarrollo de competencias tanto técnicas como blandas en el personal administrativo de MediLink. Los datos muestran que el 91% de los empleados fue capacitado en áreas clave como prevención de acoso, primeros auxilios, certificación SMETA y otras competencias técnicas, mientras que el 89% participó en programas de diversidad e inclusión. Esta capacitación ha tenido un impacto directo en la motivación del personal y ha mejorado su percepción sobre las oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Además, el fortalecimiento de estas competencias ha permitido un aumento en la eficiencia operativa, reflejado en la mejora del 52% en la percepción de seguridad laboral.

La optimización de los procesos de reclutamiento y capacitación ha resultado en una mejora notable en la eficiencia operativa de MediLink. El tiempo de contratación se redujo de 25 días para posiciones operativas y tácticas y de 60 días para estratégicos a 5, 12 y 30 días respectivamente, acompañado de un incremento del 30% en el número de aplicaciones recibidas. Estos resultados indican que el plan ha logrado atraer talento calificado de manera más eficiente, lo que contribuye a mejorar el desempeño general de la organización. Asimismo,

la satisfacción con el proceso de desvinculación aumentó un 20%, lo que sugiere que la implementación de políticas más transparentes y equitativas ha fortalecido la relación entre la organización y su personal, incluso en los momentos de salida.

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere que MediLink continúe fortaleciendo los programas de reconocimiento y recompensas para el personal administrativo, dado que estos han demostrado ser efectivos en mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación. Además, se recomienda la implementación de evaluaciones periódicas del clima laboral que permitan monitorear de cerca las percepciones del personal y realizar ajustes en tiempo real. Una estrategia adicional sería ampliar los programas de bienestar con beneficios como planes de salud mental o jornadas de bienestar, lo que podría contribuir aún más a mantener un entorno laboral positivo y estable.

Dado el éxito de las capacitaciones en competencias técnicas y blandas, se recomienda ampliar la oferta de programas formativos, incluyendo modalidades de educación continua o programas de mentoría que fortalezcan aún más estas competencias. También sería beneficioso implementar una plataforma de formación digital que permita a los empleados acceder a cursos de actualización en cualquier momento, fomentando así un aprendizaje continuo y flexible. Además, se sugiere la creación de incentivos para la autoformación, recompensando a aquellos empleados que voluntariamente tomen cursos adicionales que estén alineados con las necesidades de la organización.

Para seguir optimizando los procesos de reclutamiento, se recomienda que MediLink adopte herramientas tecnológicas más avanzadas, como sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) que agilicen aún más los procesos de selección, reduciendo potencialmente el tiempo de contratación por debajo de los 12 días actuales. Asimismo, sería valioso crear un programa

de retención de talento dirigido a los empleados administrativos, que incluya un seguimiento a largo plazo de su crecimiento dentro de la empresa, identificando oportunidades de ascenso y brindando mayor estabilidad. Finalmente, se sugiere desarrollar encuestas de salida más detalladas para profundizar en las razones de desvinculación y ajustar las estrategias de retención de acuerdo con los hallazgos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bravo, J. R., Vanegas, R. I., & Hernández, R. G. (2023). La formación pedagógica profesional del docente en ejercicio en la EFTP: mirada crítica y propuesta de mejora en el contexto del Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 9(4), 189-203.
- Davenport, T. H. (2013). *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*. Harvard Business Review Press.
- Gutiérrez, J. A., & Febles, A. (2020). Las tecnologías disruptivas y su aplicación en la medicina con vistas al 2030. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45, e1563.
- Maturana, D., & Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. *Innovar*, 29(74), 101-113.
- Mendoza, Y. (2023). Capacitación en la competencia laboral del personal del Departamento de Medicina Física y Rehabilitación de un Hospital de Lima. *Revista de Administración en Salud*, 18(2), 120-135.
- Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106.
- Bravo, J. R., Vanegas, R. I., & Hernández, R. G. (2023). La formación pedagógica profesional del docente en ejercicio en la EFTP: mirada crítica y propuesta de mejora en el contexto del Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 9(4), 189-203.
- Castillo, A. P., & Bravo, E. K. (2022). Revisión sistemática: La Aplicación del Deep Learning en el sector Salud entre los años 2018 a 2022. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E54), 218-229.
- Gutiérrez, J. A., & Febles, A. (2020). Las tecnologías disruptivas y su aplicación en la medicina con vistas al 2030. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45, e1563.

- Mendoza, Y. (2023). Capacitación en la competencia laboral del personal del Departamento de Medicina Física y Rehabilitación de un Hospital de Lima. *Revista de Administración en Salud*, 18(2), 120-135.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategic Human Resource Management: Essential Perspectives*. Oxford University Press.
- Davenport, T. H. (2013). *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*. Harvard Business Review Press.
- González, M., & Triunfo, P. (2020). Desigualdad en el desarrollo profesional en el sector salud: Un análisis comparativo. *Revista de Salud Pública*, 22(1), 45-60.
- Maturana, D., & Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. *Innovar*, 29(74), 101-113.
- Bravo, J. R., Vanegas, R. I., & Hernández, R. G. (2023). La formación pedagógica profesional del docente en ejercicio en la EFTP: mirada crítica y propuesta de mejora en el contexto del Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 9(4), 189-203.
- Castillo, A. P., & Bravo, E. K. (2022). Revisión sistemática: La Aplicación del Deep Learning en el sector Salud entre los años 2018 a 2022. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E54), 218-229.
- Escudero, X., Guarner, J., & Galindo-Fraga, A. (2020). La pandemia de Coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19): Situación actual e implicaciones para México. *Archivos de cardiología de México*, 90(7), 1-14.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance*. HarperBusiness.
- Ramirez García, J. C. (2020). Incentivos basados en competencias para el desarrollo profesional en el sector salud. *Revista de Administración en Salud*, 18(2), 120-135.