



ID del documento: SMed-Vol.3.N.2.004.2025

Tipo de artículo: Investigación

Gerenciamiento del Talento Humano de enfermería en una Unidad de Salud de Hohenau, Itapúa

Management of Nursing Human Talent in a Health Unit of Hohenau, Itapúa

Autores:

Lilian Elizabeth Morínigo¹, Alicia Franco Bareiro², Nilda Elizabeth Pedrozo Ramirez³, Virna Liz López Medina⁴

¹Universidad Autónoma de Encarnación, Paraguay, morinigolilian36@gmail.com,
<https://orcid.org/0009-0001-3253-2162>

²Universidad Autónoma de Encarnación, Paraguay, alifrancobar@gmail.com,
<https://orcid.org/0009-0001-0734-2842>

³Universidad Autónoma de Encarnación, Paraguay, nilda.pedrozo@mec.gov.py,
<https://orcid.org/0009-0009-3395-7523>

⁴Universidad Autónoma de Encarnación, Paraguay, virma1211@gmail.com,
<https://orcid.org/0009-0005-2901-6254>

Corresponding Author: Morínigo Lilian, morinigolilian36@gmail.com

Reception: 10-March-2025

Acceptance: 3-May-2025

Publication: 25-June-2025

How to cite this article:

Morínigo, L. E., Franco Bareiro, A., Pedrozo Ramirez, N. E., & López Medina, V. L. (2025). Gerenciamiento del Talento Humano de enfermería en una Unidad de Salud de Hohenau, Itapúa. Sapiens in Medicine Journal, 3(2), 1-15.
<https://doi.org/10.71068/4nr07p11>





Resumen

La presente investigación abarca aspectos relacionados al gerenciamiento del Talento Humano de enfermería implementado en una Unidad Sanitaria de la Localidad de Hohenau, Departamento de Itapúa, años 2020-2022, el objetivo general que es diagnosticar el Gerenciamiento del Talento Humano de enfermería implementado durante la pandemia del COVID-19, en una Unidad de Salud de la Localidad de Hohenau, departamento de Itapúa, año 2020- 2022, para identificar las acciones que permitieron fomentar el desarrollo personal y profesional, describir programas implementados e identificar los planes de reclutamiento y retención del Talento Humano de enfermería durante la pandemia del COVID-19. La metodología a ser utilizada es de tipo cuali-cuantitativa, teniendo en cuenta que se utilizarán como instrumentos de recolección de datos la entrevista y la encuesta, será no experimental, básica y de corte transversal. Se concluye que, las prácticas son efectivas en el desarrollo personal y profesional, así como en el reclutamiento y retención del personal de enfermería. Sin embargo, se señala la necesidad de mejorar las evaluaciones de desempeño para garantizar un seguimiento más riguroso del rendimiento del personal.

Palabras clave: Talento Humano; Gerenciamiento; Unidad sanitaria; Personal de Salud

Abstract

This research covers aspects related to the management of nursing Human Talent implemented in a Health Unit of the Locality of Hohenau, Department of Itapúa, years 2020-2022, the general objective is to diagnose the Management of Human Talent of nursing implemented during the COVID-19 pandemic, in a Health Unit of the Locality of Hohenau, department of Itapúa, year 2020-2022, to identify the actions that allowed to promote personal and professional development, describe implemented programs and identify the recruitment and retention plans of the Human Talent of nursing during the COVID-19 pandemic. The methodology to be used is qualitative-quantitative, taking into account that the interview and the survey will be used as data collection instruments, it will be non-experimental, basic and cross-sectional. It is concluded that the practices are effective in personal and professional development, as well as in the recruitment and retention of nursing staff. However, it notes the need to improve performance appraisals to ensure more rigorous monitoring of staff performance.

Keywords: Human Talent; Management; Health unit; Health Personnel



1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo estudiará el gerenciamiento del Talento Humano de enfermería implementado en una Unidad Sanitaria de la Localidad de Hohenau, Departamento de Itapúa, años 2020-2022, tomando en cuenta el lanzamiento oficial del documento que proporciona lineamientos para el desarrollo, la gestión y el fortalecimiento de la rectoría y gobernanza de los recursos humanos en salud, denominada “Política Nacional de Recursos Humanos en Salud del Paraguay 2020-2030” (PNRHS), aprobada por Resolución S.G. N° 749, sería ideal comparar la realidad con el documento en cuestión que aún se encuentra en proceso de implementación (1).

Sin lugar a dudas, después de todo lo acontecido a nivel mundial en tema de salud debido al surgimiento del Coronavirus se ha llegado a dimensionar la importancia del personal de salud y por sobre todo del sector enfermería aquellos quienes han convivido día con día con los pacientes y familiares de pacientes, quienes han tenido que pasar todo el proceso de la enfermedad con quien en su momento y hasta hoy día se ha contagiado de la enfermedad, porque, al igual que en pandemias o epidemias anteriores, las enfermeras de todo el mundo han brindado sus servicios y se han colocado en primera línea para combatir la propagación del Coronavirus, esto ha ocurrido en todo el mundo y por la cantidad de enfermeros disponibles y la cantidad de pacientes se vio totalmente rebasado no solamente el sector de recursos humanos de todo el servicio sanitario público del Paraguay, sino también de los mismos recursos físicos y financieros, lo que generó una ola generalizada de disconformidad en todo el personal de salud porque el trabajo del enfermero fue desde brindar atención y cuidados directos a pacientes hospitalizados por coronavirus hasta participar activamente en otras intervenciones urgentes de la Unidad Sanitaria, lugar de la siguiente investigación. Además de estar siempre al frente trabajando las 24 horas para proteger y mantener la salud y el bienestar de los pacientes y de la sociedad en general por la situación de pandemia considerando a las enfermeras y enfermeros de hoy líderes de respuesta por demostrar profesionalidad y entrega absoluta aportando su discernimiento, experiencia y competencia en la batalla prácticamente ganada (1).

En el 2021, un artículo publicado por la compañía Manpower, sostiene que el 69% de las empresas a escala mundial enfrentó dificultades para conseguir cubrir las vacantes que tenían disponibles, consecuencias del COVID-19, que aún sigue siendo un gran problema en el 2022 (2). Y es allí en donde la sección de Recursos Humanos y especialmente la Gestión del Talento Humano utilizado sobresale por el gran reto que trae consigo esta pandemia, atraer y sostener talento calificado para el puesto, porque en contraparte los trabajadores buscan mejores condiciones de trabajo, flexibilidad laboral y dejar el teletrabajo, que ocupa mucho tiempo (3)

El Gerenciamiento del Talento Humano es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa estratégica); segundo, definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística) (4) Es por ello que, la importancia del presente trabajo se fundamenta en obtener un conocimiento detallado de la gestión implementada y utilizada hoy en día por que sin lugar a dudas es un problema desencadenante de otros problemas dentro de la Unidad



de salud que acarrearán a su vez problemas sociales, como ser la atención en consultorio, urgencias, atención domiciliaria, vacunación y por supuesto la promoción en comunidades aledañas.

Este trabajo benefició a la comunidad de Hohenau, a los Estudiantes de la carrera de Salud y profesionales, ya que la Unidad Sanitaria recibe numerosos pacientes abarcando varios distritos aledaños.

La viabilidad del presente trabajo investigativo se sustenta en la posibilidad de obtener variadas informaciones teóricas, que podrían dar seguimiento posteriormente por otras investigaciones. Es por ello que a partir de todo lo ya expuesto, surge el objetivo general que es diagnosticar el Gerenciamiento del Talento Humano de enfermería implementado durante la pandemia del COVID-19, en una Unidad de Salud de la Localidad de Hohenau, departamento de Itapúa, año 2020- 2022.

2. DESARROLLO

La Administración del Talento Humano ha ido desarrollando a medida que la globalización avanza, investigando y almacenando experiencias que están ayudando a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes administran al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo.

La Administración del Talento Humano radica en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de suscitar el desempeño eficiente del personal, a la vez que debe incentivar a su talento humano no solo en el ámbito profesional y económico, sino también en las áreas generales, didácticas, turísticas y atléticas, ya que son parte de sus vidas, los mismos tendrán un mejor rendimiento ya que un empleado que se siente a gusto en su ambiente laboral trabajará mucho mejor con una gran calidad de trabajo (5)

Para determinar la Gestión del Talento Humano de enfermería implementado durante la pandemia del COVID-19, en una Unidad de Salud de la localidad de Hohenau, departamento de Itapúa, año 2020 - 2022 es necesario conocer los principales modelos existentes según los diferentes autores sus características, desarrollo y funcionamiento, para ello se cita a continuación, primero el denominado, Enfoque sistémico de la Gestión (GRH) de Recursos Humanos que sostiene que los ámbitos generadores del cambio conceptual de la GRH, el tecnológico, el sociológico, el comercial, el político, el económico y el conductual y las diferentes variables que inciden en su tratamiento y funcionamiento, ha hecho indispensable abordarla desde un enfoque de sistemas que permita su comprensión integral. Este modelo asegura que el sistema, requiere de insumos (materia prima, dinero, habilidades, esfuerzos, etc.) que se procesan y dan lugar a resultados (producción, utilidades, satisfacción de los miembros de la organización, etc.). Generalmente, se les da mayor atención a los factores tangibles relacionados con los insumos, el proceso y a los resultados y se olvidan los factores intangibles, específicamente el humano y, sin embargo, dependerá en gran parte de éste el destino de la organización. La concepción sistémica de la actual GRH ha impulsado la búsqueda de modelos funcionales que reflejen las peculiaridades de la organización ajustada a su cultura y a la cultura del país, donde el ser humano es central (6).



Un segundo modelo según Aduna, García y habla de la Gestión estratégica de Recursos Humanos, que habla todavía de Recursos Humanos y no de Talento Humano por el hecho de que no hasta hace poco se dejó de considerar a la persona un recurso, sino más bien un talento, y hace hincapié en que la Gestión de Recursos Humanos, al igual que la gestión de las organizaciones en su conjunto ha ido cambiando con el tiempo para ir respondiendo a los retos que se han planteado en cada momento a las organizaciones. Son los cambios que se han producido en el entorno en el que se encuentran inmersas, los que han exigido sistemas de gestión cada vez más avanzados en general.

En este sentido, Valle, et al, (2014) afirma que la Gestión Estratégica de Recursos humanos es la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de recursos humanos, la cual resguarda una orientación proactiva en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el dogma de que las personas son esenciales para el éxito de la empresa y/o institución, porque pueden ser fuente de ventaja competitiva verosímil para la misma todo esto fue posible gracias al resultado del estudio de factores socioeconómicos condicionantes que determinan que modelo es el que deben utilizar las empresas o instituciones para el talento humano del que su equipo de trabajo se encuentra conformado y por sobre todo a que tipo de clientes, pacientes va dirigido su atención.

Para comprender la evolución de la Gestión del Talento Humano se pueden presentar diferentes modelos propuestos por varios autores, comenzando por la denominación de Gestión de Recursos Humanos como se había mencionado en apartados anteriores, dichos modelos se presentan a continuación:

El Modelo de Horts (1990), presentaba un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos al exponer un procedimiento general donde el oficio de recursos humanos es la que certifica la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

Adquirirlas, comprende las fases siguientes: Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos. Sistema de clasificación, que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias.

Estimularlas, con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).

Desarrollarlas, lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación. Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorias de GRH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.

El Modelo de Beer (1990), integraron todas las acciones clave de Gestión de Recurso Humano en cuatro áreas con las mismas designaciones de esas políticas. En este modelo se explica que la atribución de los empleados (participación, involucramiento) es



considerada central, procediendo sobre las restantes áreas o políticas de Talento Humano: Sistema de trabajo, Flujo de Talento Humano y Sistemas de Recompensas (7).

Modelo de Werther y Davis (1991) esboza la dependencia entre las acciones claves de recursos humanos que son agrupadas en cinco categorías y hoy son eminentes en la Gestión de Recursos Humanos y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que presiden a la empresa. Aunque, este modelo no cuenta con una proyección transcendental de los Recursos Humanos, siendo efectivo el papel inicial que le otorga a los elementos y retos donde circunscribe al ambiente como base para establecer el sistema y muestra a la auditoria como componente de retroalimentación y de continuidad en la operación de la Gerencia de Recursos Humanos (6).

El modelo de Werther y Davis está conformado por los siguientes elementos:

Fundamentos y desafíos: El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

Planeación y selección: Constituye el núcleo de la GRH y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de RH que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

Desarrollo y evaluación: Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

Compensaciones: Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

Servicios al personal: Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

Relaciones con el sindicato: existe una estrecha relación de todas las actividades de la GRH con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.

Perspectiva general de la administración de personal: El departamento responsable de la GRH necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización (8)

Este modelo es funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de Recursos Humanos vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de Gerencia de Recursos Humanos.



Es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoria como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

Por último, se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal puede restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

El Modelo de Quintanilla (1991) muestra los vitales elementos y funciones a partir del entorno y su relación con la institución establece la política de personal y formula la existencia de cuatro funciones, entre los que plantea el subsistema de integración y socialización (9).

El Modelo de Hax (1992) señala que algunas políticas organizacionales fundamentales proporcionan el contexto para considerar la conducción de RH, estas políticas varían de organización en organización y tienden a limitar o restringir el diseño concreto de un sistema de GRH.

Expone un modelo evolutivo centrado en la planeación y desarrollo de los RH del cual es posible derivar los componentes de un eficiente sistema de GRH, los cuales se refieren a factores:

- De planeación general en la organización.
- Que aseguren un proceso adecuado de designaciones en la organización.
- Que apoyen la planeación para el crecimiento y desarrollo y que ambos sean controlados.
- Que faciliten el proceso completo de crecimiento y desarrollo de las personas que son llevadas a la organización.
- Que se encarguen de la disminución del rendimiento, de la caducidad de destrezas, la rotación, las jubilaciones y otros fenómenos que reflejan la necesidad de una nueva dirección de crecimiento o de un proceso de desprendimiento de las personas con respecto a su cargo.
- Que aseguren que a medida que surjan nuevos cargos se disponga de personas con las destrezas requeridas para llenarlos y que, a medida que algunas personas abandonen sus cargos, haya otras disponibles para cubrirlos.
- Principales méritos imputables a este modelo se relacionan con la importancia que le confieren a la planeación y desarrollo de los RH como vía para aumentar la eficacia organizacional.

La formulación del modelo de Hax está encaminada al incremento del rendimiento individual, pues todas las actividades de RH tienen una influencia fundamental sobre el mismo y, por consiguiente, sobre la productividad y rendimiento de la organización

Harper y Lynch (1992) plantean un modelo fundamentado en que la organización requiere Recursos Humanos en determinada cantidad y calidad, precisamente, la Gestión de Recursos Humanos permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos) (10).



Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RH. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema (11)

La estructura de la organización es un medio necesario para cumplir con los planes y objetivos estratégicos propuestos. Las relaciones que surgen dentro la organización informal forman parte de los elementos que influyen directamente sobre la posibilidad de que el diseño estructural sea eficiente y eficaz para alcanzar estos objetivos. El concepto de cultura hace referencia a la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas (12)

La responsabilidad de los gerentes de recursos humanos es desarrollar y contratar empleados que se considera que tienen más talento y que se espera que realicen su trabajo de manera más efectiva. Son, al final, una figura muy valiosa para desarrollar el talento de los empleados.

En 2001, los autores del libro La guerra por el talento, Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod, explicaron tres teorías para gestionar el talento humano, para saber:

La gestión del talento humano tiene una importancia estratégica decisiva para las organizaciones.

La guerra por el talento es un hecho que se acrecienta en etapas de dura competencia entre empresas.

La competitividad aumenta en lo referente a los procesos de atracción y retención de candidatos cualificados cuyo desempeño se valore como productivo (13).

3. METODOLOGÍA

El enfoque de la investigación fue cualitativa y cuantitativa con teoría fundamentada porque tuvo como base una teoría, que es en este caso el Modelo de Gerenciamiento de Talento Humano utilizado por una institución sanitaria y los instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos fue, la entrevista al sector de jefes de la institución en donde se realizó la investigación. También se utilizó la encuesta al Talento Humano de enfermería que derivó a conocer como es el rendimiento y desempeño del Talento Humano de enfermería a partir de la utilización del modelo, así también para el desarrollo personal y profesional de Talento Humano de enfermería cuyos resultados fueron presentados mediante análisis estadísticos.

El tipo de investigación será básica, porque es una investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque se origina en un marco teórico y permanece en él. Según la secuencia será transversal ya que el estudio se realizó en un momento



determinado sin analizar su evolución temporal. El objetivo es incrementar los conocimientos científicos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico (14)

El diseño fue no experimental pues, es la que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, se estudiaron las Estrategias Gerenciales en su estado natural de acuerdo a lo proporcionado por la muestra de estudio. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar el fenómeno tal como se da en su contexto natural. En un estudio no experimental no se constituye ninguna situación, si no que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no pueden influir sobre ellas, igual que efectos (14)

Trató sobre el Gerenciamiento del Talento Humano de enfermería implementado en una Unidad Sanitaria de la localidad de Hohenau, departamento de Itapúa, año 2020-2022.

Las variables estudiadas por su parte fueron:

- Desarrollo personal y profesional de talento humano de enfermería.
- Rendimiento y desempeño del Talento Humano de enfermería.
- Reclutamiento y retención del Talento Humano de enfermería.

Hernández, Baptista y Collago (2014:174) sostienen que “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

Las Población estuvo compuesta como sigue:

- Jefa de RRHH, que totaliza 1.
- Director de la Unidad de Salud de la Localidad de Hohenau, Itapúa, que totaliza 1 (Uno).
- Profesionales enfermeros de la Unidad de Salud de la localidad de Hohenau, Itapúa, que totalizan 39 (Treinta y nueve).

La muestra estuvo por el 100% de la población y está compuesta como sigue, tanto la jefe de RRHH, el director de la Unidad de Salud y los 39 (treinta y nueve) profesionales enfermeros.

Primeramente, se procedió a la solicitud de permiso de la institución, posteriormente se aplicaron los instrumentos, tomando en cuenta la situación actual se realiza tanto las encuestas como las entrevistas a través de plataformas virtuales.

La entrevista y la encuesta se utilizaron como instrumento de recolección de datos, la entrevista será aplicada a la jefa de RRHH y al director de la Unidad de Salud, quienes son las personas encargadas del Gerenciamiento del Talento Humano en dicha institución y la encuesta fue aplicada a los profesionales enfermeros.

Para el análisis de datos se procedió a la tabulación y descripción de los datos que posteriormente fueron analizados por preguntas haciendo relación con cada objetivo específico y comparando resultados esperados con los resultados obtenidos.



Se utilizó la entrevista para relacionar una variable de la investigación, para ello se ha optado por el análisis cualitativo, en cuanto a la encuesta, se realizarán gráficos e interpretaciones estadísticas a cerca de los resultados de las respuestas de cada encuestado, posteriormente se realizó una triangulación de los resultados para comparar los resultados de las encuestas y las entrevistas que analizados por objetivos específicos.

4. RESULTADOS

En esta sección de Resultados y Discusión, se presentarán y analizarán los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas realizadas al director y a la jefa de Recursos Humanos de la Unidad de Salud de Hohenau, ubicada en el departamento de Itapúa, en el contexto de la pandemia del COVID-19. Las respuestas proporcionadas por ambos entrevistados permiten comprender las acciones y estrategias implementadas para fomentar el desarrollo personal y profesional, medir el rendimiento y desempeño, así como reclutar y retener el Talento Humano de enfermería en este período crítico de la salud pública. A través de un análisis detallado, se explorarán las prácticas adoptadas por la institución con el objetivo de evaluar su efectividad y su impacto en el personal de enfermería y, en última instancia, en la calidad de atención brindada durante la pandemia.

En cuanto a acciones que permitieron fomentar el desarrollo personal, en la entrevista realizadas al director y a la jefa de Recursos humanos se destaca que, El director de la Unidad de Salud, es un médico especialista en medicina familiar e imágenes que fue seleccionado a través de un concurso de méritos y oposición. Sus funciones específicas incluyen la dirección del hospital. La institución ofrece incentivos pecuniarios, como asignación familiar, subsidio por grado académico, subsidio por especialidad, gratificación por hora nocturna, gratificación por antigüedad, subsidio anual, ayuda vacacional y ayuda escolar, además de concursos para cargos, desprecuarización y recategorización.

El salario de los profesionales se determina de acuerdo a su formación académica. Se llevan a cabo consultas sobre las necesidades del hospital mediante entrevistas con los funcionarios y a través de notas. Las capacitaciones constantes brindan subsidios y gratificaciones. Los programas de bienestar social se centran en la salud ocupacional.

La Jefa de Recursos Humanos de la Unidad de Salud de Hohenau es una enfermera con licenciatura en Enfermería. Su proceso de selección implicó la presentación de documentos profesionales y curriculum. Sus funciones incluyen la jefatura de enfermería. La misma sostiene que, el salario se designa por categorización y es dado mediante un pago quincenal del 30% y un pago mensual del 70%. Las consultas sobre las necesidades del hospital se realizan por ventanilla por orden de llegada.

En cuanto a programas implementados Institución para medir el rendimiento y desempeño del Talento Humano de enfermería durante la pandemia del COVID-19, los entrevistados sostuvieron que, las capacitaciones constantes brindan subsidios y gratificaciones,



Los programas de bienestar social se centran en la salud ocupacional. Los puestos vacantes se cubren mediante contrataciones directas por necesidad del servicio o por concurso de méritos. El desempeño se evalúa anualmente, y el crecimiento profesional y ascenso se logran a través de capacitaciones de especializaciones y concursos de mérito y oposición. También, el desempeño se evalúa como bueno, y el crecimiento profesional y posibilidad de ascenso se determinan por cargo de confianza y méritos de conocimientos.

Según las entrevistas realizadas al director y a la jefa de Recursos Humanos de la Unidad de Salud de Hohenau en el departamento de Itapúa, los planes de reclutamiento y retención del Talento Humano de enfermería durante la pandemia del COVID-19 son:

Contrataciones directas por necesidad del servicio: La institución realiza contrataciones directas cuando surge la necesidad de cubrir puestos vacantes en el personal de enfermería debido a la demanda generada por la pandemia.

Concursos de méritos: También se llevan a cabo concursos de méritos y oposición para la selección de nuevos profesionales de enfermería. Este proceso garantiza la elección de candidatos altamente calificados.

Reconocimientos y beneficios pecuniarios: La institución ofrece incentivos pecuniarios, como asignación familiar, subsidio por grado académico, subsidio por especialidad, gratificación por hora nocturna y antigüedad, subsidio anual, ayuda vacacional y ayuda escolar. Estos beneficios económicos buscan motivar y retener al personal.

Programas de bienestar social: Se implementan programas de bienestar social que incluyen becas, ayuda escolar y ayuda vacacional, entre otros. Estos programas buscan mejorar la calidad de vida de los profesionales de enfermería y fomentar su compromiso con la institución.

Capacitación y desarrollo: Se ofrecen oportunidades de capacitación constante a través de cursos y permisos para ampliar los conocimientos de los profesionales de enfermería. Esto no solo contribuye a su desarrollo personal y profesional, sino que también aumenta su satisfacción en el trabajo.

Evaluación de desempeño: La institución lleva a cabo evaluaciones de desempeño anuales para medir el rendimiento de los profesionales de enfermería. Esto puede influir en los ascensos y en el crecimiento profesional dentro de la organización.

La Unidad de Salud de Hohenau implementó una combinación de estrategias de reclutamiento, como contrataciones directas y concursos de méritos, y estrategias de retención, como incentivos pecuniarios, programas de bienestar social, capacitación y evaluaciones de desempeño, para mantener y desarrollar su Talento Humano de enfermería durante la pandemia del COVID-19. Estas medidas buscaron en ese entonces y hasta hoy día garantizar la disponibilidad de profesionales capacitados y motivados en un momento crucial para la atención de la salud.



5. DISCUSIÓN

En esta sección, se han presentado y analizado los datos recopilados a través de una encuesta realizada a los profesionales de enfermería que trabajan en la Unidad de Salud de Hohenau durante la pandemia del COVID-19. Estos resultados proporcionan una visión detallada de diversas áreas relacionadas con la gestión de recursos humanos en la institución.

En cuanto al perfil profesional y la adecuación de los puestos de trabajo, se observa que la mayoría de los encuestados considera que sus puestos actuales son adecuados para su perfil profesional. Esto resalta la importancia de la asignación de roles acordes a la formación de cada profesional.

La consulta sobre las necesidades del hospital revela que, en su mayoría, los profesionales son consultados ocasionalmente sobre estas necesidades. Sin embargo, la comunicación constante y la consulta con el personal son esenciales para abordar sus inquietudes y optimizar la gestión de recursos humanos.

La capacitación es un aspecto en el que la mayoría de los encuestados encuentra beneficios, lo que subraya la importancia de continuar ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional y actualización de conocimientos.

En cuanto a los incentivos, se observa que la mayoría de los encuestados no percibe incentivos, tanto pecuniarios como no pecuniarios. Esto podría influir en la motivación y satisfacción del personal y podría ser un área de mejora para la institución.

Mientras que, en la evaluación del desempeño, se nota que una parte significativa de los encuestados indica que la institución no realiza evaluaciones constantes. La evaluación del desempeño es esencial para identificar áreas de mejora y reconocer el buen trabajo, por lo que podría ser importante considerar la implementación de un sistema de evaluación más regular.

Estos resultados proporcionan una visión valiosa de la percepción y experiencia del personal de enfermería en la Unidad de Salud de Hohenau en relación con la gestión de recursos humanos durante la pandemia. Estos hallazgos pueden servir como base para futuras mejoras en la gestión de talento humano en la institución, con el objetivo de optimizar el rendimiento y la satisfacción de los profesionales de enfermería y, en última instancia, mejorar la atención al paciente en tiempos de crisis sanitaria como la pandemia del COVID-19.

6. CONCLUSIÓN

La investigación se propuso diagnosticar el Gerenciamiento del Talento Humano de enfermería implementado durante la pandemia del COVID-19 en una Unidad de Salud de la Localidad de Hohenau, departamento de Itapúa, durante el período de 2020 a 2022. Para lograr este objetivo general, se plantearon tres objetivos específicos que involucraron la identificación de acciones, la descripción de programas y la



identificación de planes relacionados con el desarrollo personal y profesional, el rendimiento y desempeño, y el reclutamiento y retención del Talento Humano de enfermería.

A través de las entrevistas y encuestas realizadas a los profesionales de enfermería, así como a los líderes de recursos humanos y la dirección de la institución, se obtuvieron datos valiosos que permiten arrojar conclusiones siguientes:

En relación al primer objetivo específico, se ha logrado identificar que la institución implementó estrategias efectivas para fomentar el desarrollo personal y profesional del personal de enfermería. La mayoría de los encuestados considera que se encuentra en un cargo acorde a su perfil profesional, lo que sugiere que la asignación de roles se realiza de manera adecuada. Además, se destaca la existencia de programas de capacitación y oportunidades de formación continua que contribuyen al crecimiento de los profesionales de enfermería.

En cuanto al segundo objetivo específico, se ha identificado que la institución no realiza evaluaciones de desempeño de manera constante, lo que podría ser un área de mejora. Las evaluaciones periódicas son fundamentales para reconocer y promover el buen rendimiento y proporcionar retroalimentación constructiva. Por lo tanto, podría considerarse la implementación de un sistema más regular de evaluación del desempeño.

Con respecto al tercer objetivo específico, se ha observado que la institución utiliza tanto contrataciones directas por necesidad del servicio como concursos de méritos y oposición para el reclutamiento de personal. Esta flexibilidad en las prácticas de reclutamiento permite una respuesta ágil a las demandas cambiantes de personal durante la pandemia. Además, se ofrecen incentivos pecuniarios y no pecuniarios para retener al personal, lo que demuestra la importancia que la institución asigna a la motivación y satisfacción de su fuerza laboral.

Se concluye que, esta investigación ha permitido diagnosticar el gerenciamiento del Talento Humano de enfermería implementado durante la pandemia del COVID-19 en la Unidad de Salud de Hohenau, departamento de Itapúa. Se han identificado prácticas efectivas en el desarrollo personal y profesional, así como en el reclutamiento y retención del personal de enfermería. Sin embargo, se señala la necesidad de mejorar las evaluaciones de desempeño para garantizar un seguimiento más riguroso del rendimiento del personal. Estos hallazgos proporcionan información valiosa que puede contribuir a fortalecer la gestión de recursos humanos en la institución y, en última instancia, mejorar la calidad de la atención de salud en situaciones de crisis como la pandemia del COVID-19.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aduna, A., García, E., & Chávez, E. (2013). *Modelos de gestión de recursos humanos*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
2. Barrios, Á. (2020). *Modelo de gestión*. Issuu.
https://issuu.com/orangelbarrios/docs/modelo_de_gestion_886b11fffb81b1



3. Bonavia, T. (1993). *Marketing interno y participación en las organizaciones: Modelo de Quintanilla*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/268811146_Marketing_interno_y_participacion_en_las_organizaciones
4. Cañete Estigarribia, D. L., Cáceres Rolín, E. D., Soto Varela, & Gómez García. (2021). [Artículo en *EduTec, Revista Electrónica de Tecnología Educativa*]. *EduTec*. <https://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/1889>
5. Chiavenato, I. (2019). *Talento humano*. McGraw-Hill.
6. Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano*. Independently Published.
7. Dirección Nacional Estratégica de Recursos Humanos en Salud (DNERHS). (2020). *Resolución S.G. N° 749/2020*. Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social. <https://www.mspbs.gov.py/dependencias/dnerhs/adjunto/d3093c-RESOLUCINS.G.N7492020.pdf>
8. González, M. (2019). *Igualdad: Mujeres*. Coordinadora de Derechos Humanos del Paraguay (CODEHUPY). <https://codehupy.org.py/wp-content/uploads/2019/03/IGUALDAD-Mujeres.pdf>
9. Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
10. Martínez, O. (2002). *Mujeres 2002*. Coordinadora de Derechos Humanos del Paraguay (CODEHUPY).
<https://biblioteca.clacso.edu.ar/Paraguay/cde/20120928031437/mujeres2002.pdf>
11. McPhillips, D. (2025, abril 15). *La tasa de autismo en EE. UU. aumenta, según el CDC: Conciencia y detección*. CNN en Español.
<https://cnnespanol.cnn.com/2025/04/15/salud/tasa-autismo-eeuu-aumenta-cdc-conciencia-deteccion-trax>
12. Medina, E. (2022). Comunicación educativa y rendimiento académico: Estudiantes de nivelación en la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Científica de Salud y Desarrollo Humano*, 3(1), 226-240.
13. Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social. (2020). *Resolución S.G. N° 421: Líneas de acción DNERHS*.
<https://www.mspbs.gov.py/dependencias/dnerhs/adjunto/e4b21d-RESOLUCIONSG.N421LNEASDEACCINDNERHS.pdf>
14. Rodríguez, A. (2025). *IV PG MRHGO TE*. Universidad Continental.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/17290/1/IV_PG_MRHGO_TE_Rodriguez_Saona_Vargas_2025.pdf
15. Torres Toala, F. G., Irigoyen Piñeiros, Moreno, A. P., Ruilova Coronel, E. A., Casares Tamayo, & Mendoza Mallea. (2021). [Artículo en *Revista Virtual de la Sociedad Paraguaya de Medicina Interna*]. *Sociedad Paraguaya de Medicina Interna*. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2312-38932021000100126&script=sci_arttext
16. Universidad Autónoma de Barcelona. (2021, abril 16). *Nivel de estudios y edad: Factores clave en la adquisición de competencias digitales*.
<https://www.equipostrytalento.com/noticias/2021/04/16/nivel-de-estudios-y-edad-factores-clave-en-la-adquisicion-de-competencias-digitales>
17. Valiente, H. (2024). Control al derecho internacional. *Contral*, 1(2), 362-376.





18. Veraz, A. (2019). *Transporte logístico*. Beetrack.
<https://www.beetrack.com/es/blog/transporte-logistico>

Conflicto de Intereses: Los autores aseguran que no existen conflictos de intereses vinculados a este estudio y que todos los procedimientos realizados cumplen con los estándares éticos exigidos por la revista. Además, certifican que este trabajo es original y no ha sido publicado previamente, ni en parte ni en su totalidad, en ninguna otra fuente.

© 2025 por los Autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0. (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

