



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

TEMA:

**Evaluación de la gestión de talento humano en tiempos de
pandemia**

AUTORA:

Soto Rodríguez Mercedes Jacqueline

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**

**Guayaquil, Ecuador
2025**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Lcda. Mercedes Jacqueline Soto Rodríguez**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

REVISORA

Ing. Yanina Bajaña V., PhD

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María de los Ángeles Núñez L, Mgs.

Guayaquil, a los 27 días del mes de junio del año 2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Mercedes Jacqueline Soto Rodríguez

DECLARO QUE:

El documento **Evaluación de la gestión de talento humano en tiempos de pandemia** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del documento del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 27 días del mes de junio del año 2025

EL AUTORA

Mercedes Jacqueline Soto Rodríguez



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

AUTORIZACIÓN

Yo, **Mercedes Jacqueline Soto Rodríguez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **documento** previo a la obtención del grado de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulado: **Evaluación de la gestión de talento humano en tiempos de pandemia**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 días del mes de junio del año 2025

LA AUTORA:

Mercedes Jacqueline Soto Rodríguez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

REPORTE COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Mercedes Soto_CorrecciónPlagio_Versión1 (1)

4%

Textos sospechosos



0% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas

0% Idiomas no reconocidos (Ignorado)

4% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: Mercedes Soto_CorrecciónPlagio_Versión1 (1).docx

ID del documento: b205109a40d4fd7883a05040a9298edfea3c0c8b

Tamaño del documento original: 87,31 kB

Depositante: María de los Angeles Núñez Lapo

Fecha de depósito: 24/6/2025

Tipo de carga: interface

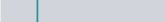
fecha de fin de análisis: 24/6/2025

Número de palabras: 4315

Número de caracteres: 28.308

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuente principal detectada

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 www.redalyc.org Talento humano: una contribución a la competitividad organi... https://www.redalyc.org/journal/5718/571864086001/571864086001.pdf 1 fuente similar	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (30 palabras)

Fuente mencionada (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	 https://es.statista.com/estadisticas/1105121/numero-casos-covid-19-america-latina-caribe-pais/
---	---

AGRADECIMIENTO

Con gratitud profunda, agradezco en primer lugar a Dios, por ser mi guía constante, por fortalecerme en los momentos difíciles y por iluminar mi camino con su infinita misericordia y amor. Gracias por darme la fuerza necesaria para alcanzar este importante logro en mi vida. Sin Su presencia en cada paso, nada de esto habría sido posible.

A mis hijos, Ezequiel Joel y Briana, quienes son mi inspiración diaria y el motor que impulsa mis sueños. Gracias por su amor incondicional, su paciencia y por dar sentido a cada sacrificio. Este logro también es de ustedes.

A mi amiga CESM, por su valiosa amistad, por estar presente en los momentos en que más lo necesitaba, y por su constante apoyo inquebrantable, tanto emocional como académico. Tu compañía sincera ha sido un aliento constante en los momentos más desafiantes. Agradezco cada gesto, cada consejo y cada momento compartido.

Finalmente, mi agradecimiento a los docentes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por su dedicación, compromiso y excelencia académica. Su guía ha sido fundamental para mi formación personal y profesional.

Con cariño,
Mercedes Soto Rodríguez

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía, mi refugio, mi fortaleza y el pilar que me sostuvo con firmeza cuando más lo necesitaba. Por darme la sabiduría, la paz y la perseverancia necesarias para no rendirme. Sin Su presencia constante en mi vida, este logro no habría sido posible.

A mis hijos, Ezequiel Joel y Briana, a quienes dedico cada esfuerzo, cada noche de estudio y cada paso que he dado. Ustedes son mi mayor bendición y mi fuente inagotable de amor y motivación.

A mi amiga CESM, por su apoyo leal, su paciencia, sus palabras oportunas y su compañía sincera en cada etapa de este camino. Gracias por estar presente cuando más lo necesitaba.

A la vida, por enseñarme que cada reto es una oportunidad para crecer, y que con fe, constancia y amor todo es posible.

Con cariño,
Mercedes Soto Rodríguez

Introducción

La pandemia Covid-19, que comenzó a influir en el mundo para 2020, ha tenido un impacto sin precedentes en todos los sectores, incluida la gestión del talento humano. (Anccasi, et al., 2022). En Ecuador, esta situación mundial forzó a las entidades tanto del sector público como del privado a reconsiderar sus métodos de administración y valoración del personal. (Saltos, et al., 2022). Con el anuncio de la emergencia sanitaria, según Campana et al., (2021), el gobierno puso en marcha un conjunto de regulaciones destinadas a regular las condiciones de trabajo, lo que presentó un reto para conservar la calidad del desempeño y la eficacia.

Al respecto, la CEPAL, quien figura como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, refirió que las tasas de empleo fluctuante, la informalidad y el escaso acceso a diversas atenciones sanitarias relacionadas con el teletrabajo, generaron que en Ecuador se presente un contexto socioeconómico muy disímil. Esta aproximación se sustenta debido a la ambivalencia que existe entre la diferenciación logística, infraestructura, digitalización de los procesos laborales, y a la presencia de los profesionales necesarios para la demanda demográfica (ENEMDU, 2024).

Según los registros del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el Ministerio de Salud y, especialmente, el Ministerio de Trabajo, incluir ajustes en las políticas públicas respecto a las restricciones de aislamiento y separación social que surgieron post pandemia. Según estas instituciones, la ausencia física y cognitiva de protocolos para la atención de pacientes post COVID vulneró a los profesionales sanitarios y evidenció la necesidad apremiante de ajustar los protocolos y la infraestructura tecnológica en todos los niveles de atención sanitaria.

Al respecto, el incluir, derivar y el capacitar a los profesionales de salud en trabajo remoto con la finalidad de disminuir el riesgo de contagio. Sin embargo, esta transición requirió de llevar a cabo procesos de práctica - error debido a la falta de infraestructura digital y capacitación tecnológica por que los desafíos superaron los recursos disponibles (Carrión et al., 2022). En el caso del sector privado, las compañías implementaron enfoques más adaptables para ajustarse a la nueva situación, utilizando herramientas digitales y alentando la cultura empresarial desde espacios virtuales). Debido a lo antes expuesto, el ensayo analizará de manera

cualitativa cómo la pandemia ha influido en la gestión del talento humano en el contexto ecuatoriano. Se empleará un enfoque basado en la revisión de artículos primarios y secundarios de revistas de alto impacto, utilizando bases de datos como Scopus, PubMed o Web of Science para garantizar la validez y la rigurosidad de las fuentes. Además, se incluirán reportes documentales de instituciones públicas que proporcionen un panorama más amplio sobre las estrategias implementadas y sus resultados.

Los objetivos que guiarán este ensayo se centrarán en evaluar las diferencias entre las estrategias adoptadas por los sectores público y privado y su efectividad en términos de productividad y bienestar del personal sanitario. Asimismo, se buscará identificar las mejores prácticas que puedan servir de referencia para futuras crisis, destacando las respuestas adaptativas más exitosas y las lecciones aprendidas en este periodo. Este enfoque permitirá acercar al lector a una comprensión integral de la situación antes, durante y después de la pandemia, fomentando un interés más profundo en la lectura del texto. Con un lenguaje claro, preciso y profesional, este ensayo pretende contribuir al conocimiento académico y práctico sobre la gestión del talento humano en tiempos de crisis.

Desarrollo

La administración del talento humano es sin lugar a dudas uno de los cimientos esenciales para el crecimiento del personal y la viabilidad de la fuerza laboral en cualquier empresa, esta administración es simplemente una organización que debe ser manejada correctamente de acuerdo con sus tareas. La palabra “Administración” tiene su origen en el latín *gestio onis*, lo que se traduce como la acción y el resultado de gestionar, y de acuerdo con (Ramírez et al., 2008) en un sentido amplio, se entiende la administración como un ámbito de práctica arraigada que se desarrolla de manera reflexiva y coherente en función de diferentes niveles y actividades.

De acuerdo Sánchez (2006), se indica que la gestión implica alcanzar metas mediante personas que deben hacer elecciones estratégicas que permitan a las organizaciones ajustarse a su entorno, logrando así de forma concreta las metas y niveles de productividad establecidos. Según Calderón et al., (2006), la gestión va más allá de simplemente administrar recursos, pues

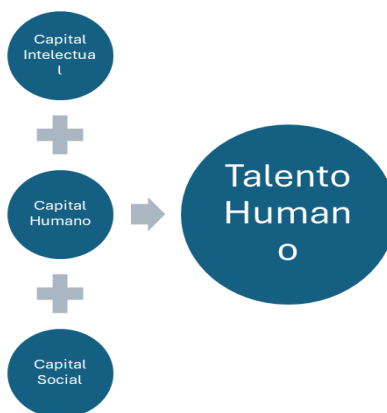
se centra en el análisis del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, basado en sus habilidades, competencias, motivaciones y capacidades en el trabajo.

Así mismo, según refiere la Real Academia Española (RAE, 2022), para comprender que es el Talento Humano, no solo como concepto, sino también como definición, es la capacidad de comprender algo y ejecutarlo correctamente dentro de un contexto laboral u organizacional. Así mismo, lo acompañan varios registros de la literatura donde se argumenta también que puede ser una innato y que, también puede desarrollarse (haciendo alusión al aprendizaje, adiestramiento o a la práctica) de un individuo para llevar a cabo un trabajo (haciendo alusión de un rol profesional, personal o laboral). De acuerdo con Saltos, et al., (2022); y con Campana et al., (2021), el desarrollo del talento humano requiere de esfuerzo por parte de un sinnúmero de colaboradores y de disciplina personal, en especial en el ámbito clínico-sanitario. Es decir, la capacidad cognitiva e intelectual que posee una persona o un grupo en un contexto organizacional, se desarrolla debido al aumento de adquisición de conocimientos y por la habilidad para ponerlo en práctica.

Conforme a (Moreno & Godoy, 2012) el talento humano corresponde al capital intangible, capital humano y capital social de cualquier organización, para todo ser humano esto significa la capacidad y deseos de superación para ser competentes en el desempeño de actividades alineadas de acuerdo a estrategias, objetivos y metas organizaciones.

Figura 1

ELEMENTOS QUE CONFORMAN Y FORTALECEN EL TALENTO HUMANO



Fuente: Adaptado de (Moreno & Godoy , 2012)

Al considerar al talento humano como la combinación de los tres componentes ilustrados en la figura 1, se analizan cada uno de ellos según diversos autores. Según Bueno (2013), el capital intelectual se define como la vasta colección de saberes que aportan valor a la organización, integra tanto elementos intangibles como habilidades fundamentadas en conocimientos. De acuerdo con Moreno y Godoy (2012), el capital humano representa el grado óptimo del trabajo, resultado de la inversión en educación y capacitación de las personas, mediante esto se establece una conexión directa entre el capital humano y factores como la educación, los salarios, la productividad y los beneficios que se generan para la empresa. Por último, Etkin (2007) considera que es una facultad anhelada por cualquier organización en su papel como recurso, esta clase de capital puede entenderse como un bien público al tener en cuenta las externalidades positivas que produce sobre otros actores que no han intervenido en su desarrollo.

De acuerdo con (Pérez, 2007), la evaluación en el ámbito educativo debe enfocarse en el desarrollo, ser continua y buscar mejorar a aquellos que reciben el esfuerzo de los profesionales en un área específica. Esta evaluación lleva consigo funciones de supervisión, responsabilidad y apoyo para quienes gestionan el sistema en cuestión. Mediante el proceso evaluativo, se puede determinar, reunir y entregar información relevante y detallada sobre el valor y la eficacia de los objetivos, la planificación, la ejecución y el impacto que un individuo o un objeto tiene, permitiendo así una evaluación más clara de su rendimiento, ya sea positivo o negativo, según la posición o contexto en el que se encuentren.

Sobre la base de (Chiavenato, 2009) en el contexto de la administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir aspectos administrativos en cuanto a leyes y normas establecidas para la implementación de orden y eficiencia dentro de la empresa sin dejar a un lado la parte humana (derechos) de los empleados que incluyen remuneración de acuerdo a su trabajo, seguro social, bonos, notificaciones, vacaciones, entre otros. El autor antes mencionado indica y afirma que la gestión del talento humano se basa en un conjunto de políticas y prácticas obligatorias para dirigir casos gerenciales relacionados al manejo de personas y recursos dentro de una empresa como son la selección de personal, capacitación del personal, evaluación del desempeño y recompensas dadas.

La contratación de personal es el procedimiento mediante el cual se anuncia una vacante laboral a través de diferentes medios, ya sean digitales o físicos, al público general de recursos humanos. Por otro lado, la selección implica identificar a los candidatos adecuados de entre todos los postulantes, quienes deben cumplir con los requisitos establecidos por el reclutador. Este proceso de selección normalmente incluye varias fases o evaluaciones que deben completar los aspirantes elegidos para conseguir el puesto al cual postulan. La formación es el proceso en el cual se proporcionan conocimientos para el desarrollo del empleado y la empresa, permitiendo que los métodos de aprendizaje capaciten al trabajador para ascender a mejores posiciones, realizar otras tareas y optimizar su desempeño laboral.

La recompensa, por otro lado, representa el reconocimiento o incentivo que se otorga al colaborador por su labor. La valoración del rendimiento ayuda a identificar las habilidades en relación con las tareas que ejecuta el empleado dentro del crecimiento de la compañía y sus responsabilidades. Todas estas responsabilidades previas son esenciales para los procesos clave en la administración del talento humano. Según lo indicado por (Riascos y Aguilera en 2011), la administración del personal es un compromiso esencial de apoyo que implica una serie de estrategias y acciones diseñadas para la formación, motivación, evolución y compensación del equipo necesario para una producción óptima y el fortalecimiento de la cultura organizacional, donde se satisfacen diversos intereses de la entidad para lograr objetivos correctos.

El progreso de una empresa se hace viable gracias al capital humano, y por esta razón es uno de los activos más importantes. La aportación significativa del personal resulta en un incremento de la productividad en ventas, así como en los ingresos y consumo de los usuarios hacia la empresa. Esta es la razón principal por la cual el trato adecuado, la posibilidad de crecimiento dentro de la organización y una remuneración justa permiten que los empleados se comprometan plenamente y trabajen eficazmente en beneficio del negocio. La gestión del capital humano es vista como una forma de administración que maximiza el potencial del personal disponible, y desde la perspectiva de (Mallar, 2010), esta gestión es un proceso orientado al cliente interno, esencial para el cumplimiento de los objetivos que definen la misión de una empresa.

La gestión del talento humano está compuesta por diversas interacciones que benefician y enriquecen a cualquier organización. Por esta razón, las compañías más exitosas siempre se

distinguen por su empeño en encontrar al mejor empleado, lo cual les permite adaptarse y prosperar frente a la competencia. La gestión de los recursos humanos es fundamental, ya que asegura que se lleve a cabo el proceso de selección del personal adecuado conforme a las necesidades de la empresa (Méndez, 2015).

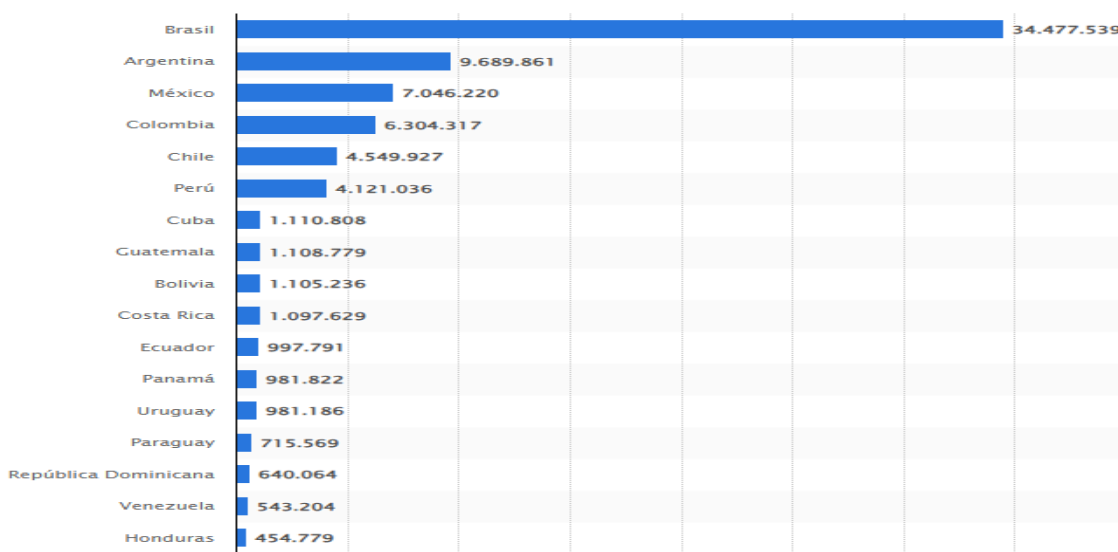
Como señalan los autores (Díaz & Toro, 2020) manifiestan que la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19) causado por el virus del síndrome respiratorio agudo severo tipo 2 (SARS-COV-2) fue declarado como pandemia en marzo del 2020 y las tasas de letalidad se estimaron hasta un 3% a nivel mundial, afectando principalmente a adultos mayores, personas con enfermedades crónicas no transmisibles, personas con defensas bajas, personas con enfermedades crónicas transmisibles, niños menores de 5 años entre otros, el periodo de incubación del virus promedio era entre 5 a 14 días provocando en gran medida la propagación de manera área el virus, muchos pacientes fueron asintomáticos, el virus se originó en la ciudad de Wuhan en China. Citando a los autores (Nanshan, y otros, 2020) Los estudios etiológicos relacionaban la complejidad de la enfermedad con una mezcla de agentes de influenza aviar, síndrome respiratorio agudo severo y síndrome respiratorio del medio oriente, sin embargo, luego de algunos análisis exhaustivos, estos resultados arrojaron un valor negativo. (Chaolin, y otros, 2020).

Los síntomas más habituales que presentaba esta enfermedad incluían fiebre, escalofríos, tos, problemas para respirar, dolor de garganta, congestión nasal, pérdida del sentido del olfato o del gusto, cansancio, y dolores musculares y corporales. De forma fatídica, el virus del SARS COV-2 que ocasionó la pandemia global, adquirió características de replicación y contagio que presentaban resistencia a diversos tratamientos farmacológicos (p. e.: hidroquinona), mutaciones que se caracterizan por ser veloces. Por otro lado, en los casos donde el personal sanitario utilizó corticosteroides, tales como dexametasona, se evidenciaron resultados positivos respecto a las funciones respiratorias y cardíacas, no obstante, no todos los pacientes, debido a comorbilidades podían acceder a este tipo de tratamientos, especialmente aquellos que se encontraban en procesos de recuperación por otro tipo de afecciones. Este suceso implicó el fallecimiento de algunas de las personas infectadas entre los dos primeros años de pandemia.

Según la página web Statista hasta septiembre del 2022 el total de casos confirmados por coronavirus en América Latina y el caribe expuesto en la siguiente figura 2 son:

Figura 2

DATOS ESTADÍSTICOS CONFIRMADOS POR COVID-19 EN SEPTIEMBRE 2024 EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



Fuente: <https://es.statista.com/estadisticas/1105121/numero-casos-covid-19-america-latina-caribe-pais/>

El total de casos presentados hasta el 8 de septiembre del 2022 fue de 76.5 millones de casos registrados solo en América Latina y el caribe, donde el país más afectado fue Brasil con alrededor de 34 millones de casos confirmados, en segundo lugar, Argentina con 9.68% millones de infectados y México con un total de 7.05 millones de casos Durante el año 2024 según (Datosmacro.com, 2024) no se mantiene ningún caso de muertes por COVID-19 en Ecuador, la tasa de pacientes confirmados por coronavirus es de 1.8 por cada cien mil habitantes, una cifra bastante baja considerando a otros países vecinos, se establece que entre el 2020 hasta el 2024 existe un total de 36.050 personas fallecidas por coronavirus. Los efectos negativos de la COVID-19 en la demanda laboral están vinculados estrechamente al impacto en la producción, según cifras publicadas por organismos de control en Ecuador como Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el Ministerio de trabajo (MDT)

durante el periodo de mayor restricción realizado entre enero a septiembre del 2020 se evidenció un decrecimiento general del -15.16% en la recaudación de impuestos.

Tanto el Gobierno Ecuatoriano como las empresas privadas decidieron implementar el teletrabajo en el 2020, siendo así que los empleados debían realizar sus labores desde sus hogares y no presentarse a sus puestos laborales presencialmente para evitar contagios masivos excesivos, esta medida se implementó por el lapso de casi dos años, siendo así el quiebre total de muchas empresas aproximadamente según cifras no oficiales se fueron a la quiebra un total de 22.000.00 empresas y emprendedores debido a que su mano de obra requería en gran medida a la venta de productos de manera tangible y visual como restaurantes, discotecas, pequeñas tiendas de abastos, empresas que se dedican a la realización de gigantografías e impresiones, ferreterías, etc.

Al enfrentar una notable restricción en la movilidad y en la ejecución de actividades presenciales, así como la implementación de una ley de apoyo humanitario anunciada por el gobierno, numerosas personas se quedaron sin empleo, incluyendo regalías entre otros, de manera extensa para proporcionar ayuda al sector productivo y a la economía popular. Aunque se esperaba que la Ley de apoyo humanitario beneficiara más a los trabajadores a través del congelamiento de intereses en el pago de créditos educativos y financieros, así como la reducción de horas de trabajo para prevenir despidos masivos, muchas empresas que ya no podían mantenerse a flote económicamente se declararon insolventes o en quiebra y cesaron operaciones, despidiendo a sus empleados sin ofrecer indemnizaciones justas.

Haciendo un balance, la crisis sanitaria tuvo un impacto profundo en el empleo, afectando a gran parte del mundo. Las cuarentenas, las restricciones impuestas, la alteración en la demanda global, así como en el consumo y la inversión, además de la presión financiera que todos los gobiernos debieron atender, llevaron a una disminución de la demanda laboral, que se trasladó hacia la izquierda debido a la seria crisis y recesión global. En este momento, especialmente en naciones en desarrollo, se siguen observando niveles altos de desempleo persistente, incluso después de tres años desde el inicio de la pandemia. Situaciones como la corrupción, la escasez de oportunidades, la carencia de políticas fiscales efectivas, la depreciación de las monedas en algunos lugares, la inflación desmedida en productos básicos y

la migración, entre otros factores, impiden que se logre una mejora en la calidad de vida y que se produzca una verdadera recuperación económica.

Enfocándose plenamente en la evaluación de la gestión de recursos humanos durante la pandemia, se observa que las grandes empresas enfrentaron una recesión drástica y cruel con respecto a sus empleados. Durante este periodo, los equipos de recursos humanos en diversas organizaciones tuvieron que decidir quiénes eran los colaboradores "esenciales" y llevar a cabo despidos masivos para asegurar la continuidad de la compañía por algunos meses. La gestión de recursos humanos tuvo que ajustarse a la incierta realidad impuesta por la pandemia para seguir funcionando. Las tareas comunes que realizaba el departamento de recursos humanos, como la selección, capacitación, planificación y gestión del rendimiento, fueron afectadas. Se dio prioridad al teletrabajo y se valoró a aquellos empleados que pudieron adaptarse y reinventarse en el uso de herramientas digitales. Para enfrentar los nuevos desafíos que trajo la "nueva normalidad", que duró aproximadamente tres años, se integró la inteligencia artificial como un componente fundamental en la transformación del trabajo, la economía y las interacciones sociales.

Durante la pandemia del covid-19 la evaluación de la gestión de talento humano media la capacidad de respuesta de los empleados ante la adaptación de herramientas en el teletrabajo como el uso de plataformas en videoconferencias para enseñanza de un nuevo producto, por ejemplo en el caso de empresas que se dedicaban a la comercialización de alimentos en restaurantes físicos, la gestión del talento humano y específicamente el reclutador tenía que escoger un empleado o buscar empleados que pudieran manejar el tema de redes sociales, publicidad, entregas a domicilios para poder llegar a los usuarios que se encontraban 24/7 detrás de la pantalla de sus celulares, computadoras, tabletas. Entre otros. Otro ejemplo muy marcado son los diseñadores gráficos quienes aprovecharon capacitarse y crear plataformas o páginas web a bajos costos para que empresas y emprendedores pudieran acceder y crear sus propios proyectos con base a plantillas prediseñadas y dar a conocer sus servicios o productos a la ciudadanía que se encontraba en aislamiento, crearles la necesidad de adquirir un producto o un servicio a través de la comodidad de sus casas.

Otros cambios muy necesarios fueron las entrevistas por videollamada, conferencias, reuniones a través de pantallas y no de manera física, las empresas que lograron adaptarse a esa

realidad pudieron sobrellevar la dura realidad económica que se atravesaba y hoy en día a través de la evaluación de los procesos ya existentes y actuales se puede identificar áreas en las que se puede mejorar, la función del equipo de gestión del talento humano se centra y se ajusta en el futuro a través de la implementación de la inteligencia artificial para tener un talento sostenido y éxito. La evaluación del desempeño aplicado a los trabajadores durante la pandemia permitió mitigar el despido masivo de personal, conformar un sistema de mejoramiento continuo y detectar las necesidades y deficiencias de formación en los empleados para trabajar en la mejora de los mismos. La pandemia COVID-19 fue el punto de partida para el cambio o transición inmediata de la gestión a nivel mundial y detono la necesidad y obligatoriedad de enfocarse a mejorar la formación de los colaboradores que necesitaban actualizar en la formación de tecnologizarse como aprender a usar plataformas, plantillas, programas virtuales, aprender idiomas nuevos, adaptarse a horarios laborales y espacios.

La metodología de investigación del presente proyecto nos muestra la importancia de la adaptabilidad de la gestión del talento humano durante la temporada de covid-19 en donde se evidenció de manera drástica un sistema de salud frágil, población que no acataba órdenes e institutos de salud pública y privados que no se encontraban aptos para solucionar, sustentar y controlar la cantidad excesiva de pacientes que recurrían por asistencia médica. Además, la implementación del teletrabajo en las instituciones fue clave para que la población continúe cuidándose dentro de casa sin ser objeto de contagio o contagiar a otros. Las empresas tanto públicas como privadas priorizaban en gran medida que los empleados se cuiden y además no pierdan su trabajo, es por esta razón que la telemedicina y el teletrabajo en áreas administrativas fueron de vital importancia para mantener a flote el sistema económico de las empresas. Los empleados que poseían un Plus en sus habilidades y en su currículo tuvieron la posibilidad de ser elegidos para laborar de manera telemática y ofrecer productos y servicios.

Implicaciones practicas

Para optimizar los servicios de salud pública, es fundamental asegurar el suministro continuo de recursos médicos y materiales, garantizando así que la población tenga acceso constante a ellos. Es necesario llevar a cabo actividades preventivas, como campañas de salud, de forma regular en diversos lugares estratégicos, lo que permitirá a las personas informarse y educarse de manera efectiva sobre la prevención de enfermedades transmisibles como

rinofaringitis aguda, faringitis aguda, amigdalitis aguda, tuberculosis y tosferina en niños, junto a otras afecciones respiratorias que frecuentemente ocurren en naciones tropicales como Ecuador. Además, enfermedades virales como la poliomielitis, neumococo, fiebre amarilla y varicela pueden prevenirse mediante la correcta aplicación de inmunizaciones de acuerdo con el calendario de vacunación, especialmente en infantes menores de 24 meses. También, las enfermedades crónicas no contagiosas, tales como asma, enfermedad pulmonar obstructiva, hipertensión arterial, diabetes mellitus, cáncer y hipotiroidismo, pueden evitarse adoptando una alimentación equilibrada, realizando controles médicos periódicos, limitando el consumo de azúcares y sodio, y haciendo ejercicio por lo menos 30 minutos al día. Asimismo, la telemedicina es una solución muy apreciada en países desarrollados que deberíamos incluir en todos los centros de salud de primer nivel. Otro aspecto esencial para mejorar los servicios de salud es dar prioridad a la contratación, formación y desarrollo del personal sanitario, así como aumentar la confianza en los servicios de salud mediante la atención en la comunidad.

La evaluación de la salud en la comunidad es fundamental para desarrollar políticas y programas de salud pública efectivos en una región específica. Los profesionales de la salud pública recogen y examinan continuamente información sobre la comunidad para identificar enfermedades frecuentes, problemas de salud colectivos, características demográficas y la situación de la infraestructura sanitaria local, entre otros aspectos. Estas valoraciones son esenciales para que los centros de salud y hospitales puedan organizar mejor sus programas y distribuir sus recursos, que a menudo son escasos. Además, otro aspecto a considerar es la alfabetización en salud, lo que implica que los ciudadanos entiendan el funcionamiento de su cuerpo, cómo mantenerse bien, cómo acceder a la atención que requieren, y la importancia de adoptar estilos de vida saludables, como hacer ejercicio, llevar una alimentación equilibrada y realizar chequeos médicos preventivos en las instalaciones sanitarias más cercanas a su hogar.

La tecnología sanitaria y la telemedicina tienen el potencial de eliminar barreras en la atención a comunidades de difícil acceso especialmente áreas rurales o de bajos ingresos económicos. Cuando el usuario o persona puede ponerse en contacto con un médico calificado sin tener que viajar o quitar tiempo de sus labores diarias, tienen opciones a preguntar de como tomar las medidas adecuadas para prevenir enfermedades locales

Conclusiones

La evaluación de la gestión de talento humano en tiempo de pandemia no es más que reinención de métodos para mejorar el sistema de selección, contratación y permanencia de los empleados dentro de una empresa. Durante la pandemia covid-19 hubo una recesión económica, política y social que afectó a más del 70% de la población mundial, no solo en las muertes y enfermedades presentadas sino también en el ámbito educativo, laboral y económico que no permitió a muchas personas avanzar y a otras les toca adaptarse a su nueva realidad a través de la implementación de recursos tecnológicos, inteligencia artificial, y rapidez en conocimientos de plataformas digitales para la venta de productos y servicios que requerían las personas desde la comodidad de sus hogares debido al encierro obligatorio.

Un cambio muy marcado durante la pandemia sobre la evaluación de la gestión de talento humano fue la aplicación de teletrabajo a través del uso de teléfonos celulares, tabletas o laptops, así como la implementación educativa para mejorar el sistema digital y detectar las necesidades y deficiencias de formación en los empleados. La tecnología sanitaria y la telemedicina apuntan a la mejora en las atenciones a la ciudadanía sobre todo aquellos que viven en zonas rurales o de difícil acceso, esta telemedicina permite al usuario saber como tratar la enfermedad que tiene en ese momento, sus síntomas y además datos preventivos para evitar a futuro enfermedades locales.

La gestión del talento humano en época de pandemia permitió mermar los despidos masivos a través de la adaptación del personal de una empresa y así mismo reclutar personal nuevo que tenga experiencia y habilidad en el manejo de tecnologías para ofrecer servicios y productos. En el área de salud las campañas tanto digitales como físicas son una medida importante de prevención para enfermedades que pueden tener solución rápida o una prevención total siguiendo las medidas de salud explicadas por el profesional hacia los pacientes como el esquema de inmunización en niños menores de 24 meses para evitar enfermedades de tipo viral/epidemiológicas, así como la prevención frente a enfermedades crónicas no transmisibles como la realización de ejercicio físico al menos 30 minutos al día, evitar el consumo excesivo de

grasas, azúcares refinados y cloruro de sodio, asistir a controles o chequeos médicos al menos 3 veces al año.

Referencias

- Anccasi, L., Tantaleán, C., & Montesinos, H. (2022). Gestión del talento humano para el desempeño docente en instituciones educativas públicas en tiempos de pandemia. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centauri*, 3(4), 11-20. Obtenido de <https://journalalphacentauri.com/index.php/revista>
- Astudillo Ordoñez, N. E., Reinoso Astudillo, C., & Ortiz Torres, M. (2017). La gestión de talento humano como factor clave del desarrollo organizacional. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/desarrollo-organizacional.html>
- Bueno, E. (2013). El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación. *Capacidades dinámicas y capital intelectual*, 15-21. Obtenido de <https://www.mintur.gob.es/publicaciones/publicacionesperiodicas/economiaindustrial/revistaeconomiaindustrial/388/eduardo%20bueno.pdf>
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Alvarez Giraldo, C. M. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación* (Vol. 19). Cuadernos de administración. Recuperado el 01 de febrero de 2015, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000200010&lng=en&tlng=es.
- Campaña, M., Melendres, E., Flores, J., & Acosta, R. (2021). Gestión del talento humano y el teletrabajo su impacto en la microeconomía durante la pandemia, una visión para auditorías. *Dominio de las Ciencias*, 7(1), 793–809. doi:10.23857/dc.v7i1.1741
- Carrión, N., Castelo, W., Alcívar, M., Quiñonez, L., & Llambo, H. (2022). Influencia de la COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador. *Revista Información Científica*, 101(1), 1-11. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/ric/v101n1/1028-9933-ric-101-01-e3632.pdf>
- CEPAL. (2021). *Herramientas de política social y análisis de las desigualdades para enfrentar los impactos de la pandemia de COVID-19: aprendizajes y desafíos para la construcción de sistemas universales, integrales y sostenibles de protección social*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/herramientas_de_proteccion_social_frente_al_covid_19_non_paper_24.8.2021.pdf
- Chaolin Huang, Yeming Wang, Xingwang Li, Lili Ren, Jianping Zhao, & Yi Hu. (2020). Clinical management of COVID-19: interim guidance. *Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China*. Obtenido de World Health Organization: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30183-5/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30183-5/fulltext)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano* (Vol. 3era edición). Mexico DF, Mexico DF, Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp->

- content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf
- Datosmacro.com. (4 de agosto de 2024). *Datosmacro.com*. Obtenido de Expansión: <https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus/ecuador>
- Diaz Castrillon, F. J., & Toro Montoya, A. I. (2020). *SARS-CoV-2/COVID-19: el virus, la enfermedad y la pandemia*. Bogotá: Editora Médica Colombiana SA. Obtenido de <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/05/1096519/covid-19.pdf>
- ENEMDU. (2024). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. INEC. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Trimestre_I/2024_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf
- Etkin, J. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable. *scielo*, 448. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512010000200016
- Guerrero, A., & Alarcón, M. (2021). Gestión el Talento Humano para la calidad de Atención en los servicios de la salud COVID-19. *Salud & Vida Sipanense*, 8(1), 100-108. doi:10.26495/svs.v8i1.1602
- Mallar, M. A. (2010). Process management. *Dialnet*, 13(7), 61. Obtenido de <file:///C:/Users/Pc/Downloads/Dialnet-ProcessManagement-7408099.pdf>
- Mendez Pedraza, J. A. (2015). *La importancia del Talento Humano en la consecución de los objetivos organizacionales*. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-catolica-santo-toribio-de-mogrovejo/metodologia-de-la-investigacion-cientifica/la-importancia-del-talento-humano-en-la-consecucion-de-los-objetivos-organizacionales/56098814>
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *DAENA Internacional Journal of Good, Conscience*, 57-67.
- Nanshan Chen, Min Zhou, Xuan Dong, Jieming Qu, Fengyun Gong, & Yang Han. (2020). Epidemiological and clinical characteristics of 99 cases of 2019 novel coronavirus pneumonia in Wuhan, China: a descriptive study. *The Lancet*, 395. Obtenido de [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30211-7/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30211-7/fulltext)
- Perez Juste, R. (2007). La evaluación externa y sus implicaciones: aspectos técnicos, prácticos y éticos. *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2337317>
- Ramirez, F., & Martin Florino, V. (2008). Implicaciones eticas de los terminos gerencia y gestión en el desarrollo de la identidad corporativa. *Quorum Academico*, 117-134.
- Real Academia Española. (s.f.). *DLE.RAE.ES*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/talento>
- Riascos Erazo, S. C., & Aguilera Castro, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del Talento Humano. *Scielo*, 27(46), 141-154. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-46452011000200011&lng=e&nrm=iso&tlng=es

- Saltos, I., Paravic, T., & Burgos, M. (2022). Visibilización de condiciones de trabajo del personal de salud en Ecuador en tiempos de pandemia. *Revista Eugenio Espejo*, 16(2), 152-158. doi:10.37135/ee.04.14.15
- Sanchez Murillo , A. (2006). *Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas*. Bogotá: El Bosque.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Mercedes Jacqueline Soto Rodríguez, con C.C: # **0917774564** autor(a) del trabajo de titulación: *Evaluación de la gestión de talento humano en tiempos de pandemia* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 27 días del mes de junio del año 2025

f. _____

Mercedes Jacqueline Soto Rodríguez

C.C: 0917774564



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Evaluación de la gestión de talento humano en tiempos de pandemia		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Mercedes Jacqueline Soto Rodríguez		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Yanina Shegía Bajaña Villagomez., PhD		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de junio del 2025	No. DE PÁGINAS:	16
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión del personal, tiempo de pandemia		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Talento humano, profesional sanitario, pandemia Covid-19		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

La pandemia Covid-19, que comenzó a influir en el mundo para 2020, ha tenido un impacto sin precedentes en todos los sectores, incluida la gestión del talento humano. (Ancasi, et al., 2022). En Ecuador, esta situación mundial forzó a las entidades tanto del sector público como del privado a reconsiderar sus métodos de administración y valoración del personal. (Saltos, et al., 2022). Con el anuncio de la emergencia sanitaria, según Campana et al., (2021), el gobierno puso en marcha un conjunto de regulaciones destinadas a regular las condiciones de trabajo, lo que presentó un reto para conservar la calidad del desempeño y la eficacia. Los objetivos que guiarán este ensayo se centrarán en evaluar las diferencias entre las estrategias adoptadas por los sectores público y privado y su efectividad en términos de productividad y bienestar del personal sanitario. Asimismo, se buscará identificar las mejores prácticas que puedan servir de referencia para futuras crisis, destacando las respuestas adaptativas más exitosas y las lecciones aprendidas en este periodo. Este enfoque permitirá acercar al lector a una comprensión integral de la situación antes, durante y después de la pandemia, fomentando un interés más profundo en la lectura del texto. Con un lenguaje claro, preciso y profesional, este ensayo pretende contribuir al conocimiento académico y práctico sobre la gestión del talento humano en tiempos de crisis.

ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 97 918 9205	E-mail: mercedes.soto@cu.ucsg.edu.ec / mjsr2812@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María de los Ángeles Núñez Lapo	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	