Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 3 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 15 de octubre de 2026

Desafíos que enfrentan los gerentes hospitalarios ante la escasez de recursos humanos calificados: un estudio descriptivo en el Hospital Municipal Olga Chaves, Lubango.

Desafíos que enfrentan los gerentes de hospitales en el contexto de una escasez de recursos humanos calificados: un estudio descriptivo en el Hospital Municipal Olga Chaves, Lubango.

Desafíos que enfrentan los gerentes hospitalarios ante el déficit de recursos humanos calificados: estudio descriptivo en el Hospital Municipal Olga Chaves, Lubango.

Josiney Luísa Bingo Cafela – Licenciada en Administración y Gestión Hospitalaria por el Instituto Superior Politécnico Sinodal (ISPS), Lubango, Huila, Angola.
Suzana Tiago Augusto – Maestría en Administración y Gestión Hospitalaria de la Universidad San Lorenzo. Profesor del Instituto Superior Politécnico Sinodal – ISPS, Lubango, Huila, Angola.
Correo electrónico: suzana.tiago@ispsinodal.edu.ao - | ORCID: https://orcid.org/0009-0000-2453-3432

Resumen:

Este artículo tiene como objetivo describir los desafíos que enfrentan los gerentes hospitalarios con respecto a la escasez de recursos humanos calificados en el Hospital Municipal Olga Chaves en Lubango. El estudio se justifica por la creciente relevancia de la gestión de recursos humanos en unidades hospitalarias con recursos limitados, donde la escasez de profesionales calificados compromete directamente la calidad y continuidad de la atención brindada a la población. Desde un punto de vista metodológico, esta es una investigación descriptiva en términos de sus objetivos, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, utilizando la técnica de encuesta mediante cuestionario aplicada a una muestra intencional no probabilística de 12 individuos. Los resultados muestran que todos los encuestados reconocen la existencia de una escasez de recursos humanos calificados en la unidad, que el 91.67% considera esta escasez uno de los principales desafíos de la gestión hospitalaria, y que el 58.33% afirma que esta escasez compromete frecuentemente la planificación, organización y supervisión de los servicios. La falta de capacitación continua (41.67%) y la migración de profesionales (33.33%) emergen como las principales causas citadas, mientras que las limitaciones presupuestarias (75%) constituyen la mayor dificultad para retener y capacitar al personal.

Se concluye que la escasez de recursos humanos cualificados representa un reto estructural para la gestión del Hospital Municipal Olga Chaves, que requiere ajustes en la plantilla, inversión en formación continua y mejoras en las condiciones de trabajo y la remuneración.

Palabras clave: desafíos; gerente de hospital; déficit; recursos humanos calificados

Abstracto:

Este artículo tiene como objetivo describir los desafíos que enfrentan los gerentes hospitalarios para abordar la escasez de recursos humanos calificados en el Hospital Municipal Olga Chaves en Lubango. El estudio se justifica por la creciente importancia de la gestión de recursos humanos en centros hospitalarios que operan con recursos limitados, donde la escasez de profesionales calificados compromete directamente la calidad y la continuidad de la atención médica brindada a la población. Desde una perspectiva metodológica, este es un estudio descriptivo en cuanto a sus objetivos, adoptando un enfoque cuantitativo y cualitativo. Los datos se recopilaron mediante una encuesta con cuestionario aplicada a una muestra intencional no probabilística de 12 individuos. Los resultados muestran que todos los encuestados reconocen la existencia de una escasez de recursos humanos calificados en el hospital, mientras que el 91.67% considera esta escasez uno de los principales desafíos que enfrenta la administración hospitalaria, y el 58.33% afirma que frecuentemente compromete la planificación, organización y supervisión de los servicios. La falta de capacitación profesional continua (41.67%) y la migración de profesionales de la salud (33.33%) se identificaron como las principales causas, mientras que las restricciones presupuestarias (75%) constituyen el mayor obstáculo para la retención del personal y el desarrollo de capacidades. Se concluye que la escasez de recursos humanos cualificados representa un problema estructural.

Machine Translated by Google
RcMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 3 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 15 de octubre de 2026

Reto para la dirección del Hospital Municipal Olga Chaves, que requiere ajustes en la plantilla, inversión en formación profesional continua y mejoras en las condiciones de trabajo y la remuneración.

Palabras clave: desafíos; gerente de hospital; escasez; recursos humanos calificados.

Resumen:
Este artículo tiene como objetivo describir los desafíos que enfrenta el gerente del Hospital Municipal Olga Chaves, en Lubango, ante la escasez de personal calificado. El estudio se justifica por la creciente importancia de la gestión de personas en unidades hospitalarias con recursos limitados, donde la falta de profesionales calificados compromete directamente la calidad y la continuidad de la atención brindada a la población.

Metodológicamente, se trata de una investigación descriptiva respecto a sus objetivos, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, que utiliza una encuesta mediante cuestionario aplicada a una muestra intencional no probabilística de 12 personas. Los resultados muestran que todos los encuestados reconocen la existencia de un déficit de recursos humanos calificados en la unidad, con un 91,67% que considera este déficit como uno de los principales retos de la gestión hospitalaria y que el 58,33% afirma que esta escasez suele comprometer la planificación, organización y supervisión de los servicios. La falta de capacitación continúa (41,67 %) y la migración de profesionales (33,33 %) se perciben como las principales causas, aunque las limitaciones presupuestas (75 %) constituyen la mayor dificultad para la retención y capacitación del personal. Se concluye que el déficit de recursos humanos calificados representa un reto estructural para la gestión del Hospital Municipal Olga Chaves, que requiere la adaptación del personal, la inversión en formación continua y la mejora de las condiciones laborales y la remuneración.

Palabras clave: desafíos; gerente de hospital; déficit; recursos humanos calificados.

Introducción

La gestión hospitalaria es uno de los pilares fundamentales para un funcionamiento eficaz.
de servicios de salud, especialmente en contextos donde los recursos disponibles son limitados.
La presencia de profesionales sanitarios cualificados en número suficiente es esencial para garantizar
la calidad y humanización del servicio prestado a la población, ya que se trata de la
Son las personas —y no solo la infraestructura o la tecnología disponible— las que sufren las peores consecuencias.
En definitiva, se trata de la capacidad de transformar los recursos en una atención sanitaria eficaz.

El origen de este problema se remonta a la observación cada vez más documentada a nivel
A nivel internacional, muchos sistemas de salud se enfrentan a un creciente desequilibrio entre los
La búsqueda de cuidados y la disponibilidad de profesionales cualificados para prestarlos.
En Angola, y particularmente en el Hospital Municipal Olga Chaves en Lubango, esto
La realidad no es una excepción: existe una importante escasez de recursos humanos cualificados.
Esta situación compromete el desempeño organizacional y plantea desafíos importantes para los gerentes.
En este escenario, los gerentes del hospital asumen un papel central, ya que necesitan encontrar

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 3 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 15 de octubre de 2026

Estrategias para abordar la escasez de personal cualificado y conciliarla con la creciente demanda.
de usuarios con escasez de personal y, simultáneamente, mantener estándares aceptables de
Calidad y eficiencia en los servicios prestados.

La importancia de estudiar los retos a los que se enfrentan los directivos hospitalarios en un contexto de escasez de recursos.
La disponibilidad de personal cualificado en el Hospital Municipal Olga Chaves radica en la posibilidad de
para comprender cómo esta limitación afecta la calidad de la atención, para identificar la
principales dificultades de gestión a las que se enfrenta y señalar estrategias que pueden contribuir a
Mejorar el funcionamiento de la institución y del sistema de salud local. En el contexto específico
Esta unidad, ubicada en una zona densamente poblada y que recibe diariamente
una demanda de pacientes que no siempre puede satisfacer, se observan pocos.
profesionales de la salud, escasez de equipos y quejas recurrentes sobre la calidad de
servicio al cliente: factores que, en conjunto, han supuesto un reto para la gestión de esa unidad.
hospital.

Ante este panorama, el objetivo general de este artículo es describir los desafíos.
desafíos que enfrentan los gerentes de hospitales con respecto a la escasez de recursos humanos calificados en
El Hospital Municipal Olga Chaves, en Lubango, se desarrolla en los siguientes objetivos.
Detalles: identificar los desafíos que enfrentan los gerentes de hospital y los jefes de sección con respecto a
la escasez de profesionales cualificados; evaluar las causas de la escasez de recursos humanos.
cualificados; examinar las estrategias utilizadas por la dirección del hospital para abordar esta escasez;
y para investigar las dificultades que enfrentan los gerentes y jefes de sección para retener y
formación de profesionales de la salud. Por lo tanto, se formuló el siguiente problema:
Investigación: ¿Cuáles son los retos a los que se enfrentan los directivos de los hospitales cuando lidian con la escasez de recursos humanos?
¿Hay profesionales cualificados en el Hospital Municipal Olga Chaves de Lubango?

Revisión de literatura

Gestión hospitalaria: concepto, evolución y complejidad organizativa.

La gestión hospitalaria comprende un conjunto de procesos diseñados para organizar,
coordinar y guiar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para garantizar la
Funcionamiento eficiente de las instituciones sanitarias y prestación de atención de calidad.
En este sentido, existe un entendimiento ampliamente compartido de que una buena gestión contribuye
para mejorar el desempeño organizacional. Sin embargo, los hospitales se distinguen de otros

Machine Translated by Google

organizaciones debido a la alta complejidad de sus estructuras y la diversidad de profesionales.
involucrados y por la naturaleza especializada de los servicios prestados. Por lo tanto, la relación entre los
Las prácticas de gestión y los resultados de la atención médica no son lineales. Una revisión sistemática
global, basado en evidencia cuantitativa de diferentes países y niveles de
Los resultados demostraron que la adopción de prácticas de gestión hospitalaria está teniendo un impacto positivo en el rendimiento.
asociado con la calidad estructural y clínica de los servicios en la mayoría de los estudios analizados,
aunque la relación con la satisfacción del usuario es menos consistente (Ward et al., 2025).

La complejidad de la gestión hospitalaria no se limita a los aspectos administrativos y
aspectos técnicos, que también abarcan las relaciones establecidas entre los diferentes actores.
organizativo. Los hospitales dependen de la coordinación entre gerentes, médicos, enfermeras,
técnicos, personal administrativo y otros profesionales, haciendo la dimensión relacional
fundamental para su funcionamiento. Desde esta perspectiva, la confianza entre profesionales es esencial.
La salud y sus respectivos líderes son particularmente relevantes, ya que influyen en la forma en que...
Cómo los equipos interpretan y responden a las decisiones de la gerencia. Una revisión sistemática de
El estudio de las relaciones de confianza en la gestión hospitalaria reveló que la calidad de las relaciones entre...
Los profesionales y sus superiores jerárquicos constituyen un elemento importante para la
El funcionamiento de las organizaciones sanitarias, especialmente en situaciones caracterizadas por la escasez.
de recursos (Varga et al., 2023).

Más allá de organizar recursos y gestionar relaciones profesionales, la gestión
El entorno hospitalario actual exige capacidad de planificación estratégica y la habilidad para adaptarse a las nuevas necesidades.
Transformaciones en el entorno institucional. Los sistemas de salud se caracterizan por un aumento
La complejidad, el dinamismo y la incertidumbre son factores que dificultan la adopción de soluciones.
centrados exclusivamente en los resultados inmediatos. En este contexto, los gerentes de hospitales necesitan
desarrollar una visión a largo plazo y un pensamiento sistémico, capaz de relacionar el
diferentes problemas organizativos y anticipar sus efectos en la prestación de cuidados.
Esta perspectiva cobra especial importancia ante desafíos como la escasez.
personal cualificado, recursos limitados y la necesidad constante de garantizar
continuidad y calidad de los servicios (Huebner y Flessa, 2022).

De este modo, la evolución de la gestión hospitalaria demuestra un cambio de una perspectiva a otra...
predominantemente administrativo hacia un enfoque más integrado, estratégico y
relacional. El hospital debe entenderse como una organización compleja, en la que el
eficiencia administrativa, calidad de la atención, confianza entre profesionales,
La disponibilidad de recursos y la capacidad de planificación están interconectadas.
En consecuencia, la gestión eficaz de un hospital no depende únicamente de la disponibilidad de recursos,

Machine Translated by Google

pero también la capacidad institucional para organizarlas, coordinarlas y utilizarlas eficazmente.
estratégico para responder a las necesidades de los usuarios y a los retos del sistema sanitario.

Modelos y habilidades de gestión en un entorno hospitalario.

No existe un modelo de gestión hospitalaria único o universalmente ideal; es común
La coexistencia de diferentes marcos de gestión dentro de las instituciones sanitarias. Uno de ellos es...
un modelo de gestión de calidad, cuya aplicación práctica se demostró en un estudio realizado
en los hospitales públicos etíopes, que utilizaron el marco de Donabedian: estructura, proceso y
resultado: evaluar la calidad de la atención, destacando cómo la disponibilidad de
La estructura y la disponibilidad de profesionales adecuados influyen directamente en los resultados de la atención sanitaria.
(Guta, 2022).

Otro modelo relevante es el de gestión participativa, que presupone la inclusión activa de
Los propios profesionales en la identificación de problemas y soluciones organizacionales. Una revisión
Una revisión sistemática de enfoques participativos para empoderar a los profesionales de la salud en países de
Los estudios de ingresos bajos y medios muestran que las intervenciones que involucran equipos de salud en
análisis de sus propios desafíos, en lugar de simplemente recibir pautas para
enfoque unilateral: produce cambios más consistentes en el comportamiento organizacional y
en la motivación de los profesionales (Olude et al., 2023).

Desde la perspectiva de las habilidades requeridas de un gerente, una revisión del alcance de la
El liderazgo en la atención médica identifica que los líderes hospitalarios contemporáneos necesitan navegar
creciente complejidad: tecnologías disruptivas, poblaciones que envejecen y
Equipos bajo presión: requieren habilidades que van más allá de la gestión tradicional, como
capacidad para gestionar la incertidumbre, comunicarse eficazmente y adaptar continuamente sus funciones
(Spanos et al., 2024).

Recursos humanos en salud: importancia estratégica y distribución global

Los recursos humanos son el elemento central de cualquier sistema de salud, siendo
factores determinantes clave para la eficiencia, accesibilidad y calidad de los servicios prestados. Según
Según la evaluación más reciente de la fuerza laboral mundial en el sector salud, la fuerza laboral mundial...
El número de profesionales sanitarios superó los 65 millones en 2020, pero su distribución...
Sigue siendo profundamente desigual, con una diferencia de aproximadamente 6,5 veces en densidad.

Machine Translated by Google

profesionales entre países de altos ingresos y países de bajos ingresos (Boniol et al., 2022).

Esta desigualdad afecta particularmente a la región africana. El informe Seguimiento de la estrategia global de recursos humanos para la salud de la organización. La Organización Mundial de la Salud reconoce que, a pesar del número global de trabajadores de la salud que... Aunque el crecimiento se ha ralentizado, el ritmo del progreso ha enmascarado diferencias considerables entre regiones, con una revisión al alza de la proyección del déficit global a 11 millones. profesionales para 2030, siendo la región africana una de las que muestra menor progreso en reduciendo este déficit (Abu-Agla et al., 2024).

Este escenario global exige que el propio gerente asuma un papel activo en la gestión de recursos humanos disponibles. La literatura sobre competencias de gestión hospitalaria identifica En concreto, la gestión de personas: reclutamiento, asignación y desarrollo de equipos. como una de las áreas centrales de actividad del gerente, especialmente relevante en contextos de escasez estructural de profesionales (Ndayishimiye et al., 2023).

Escasez de recursos humanos cualificados: causas y determinantes

Las causas de la escasez de recursos humanos cualificados en el sector sanitario son: multifactorial. Entre los principales determinantes documentados en la literatura, destacan los siguientes: Migración de profesionales cualificados. El estudio de Onah et al. (2022), realizado en Nigeria, El estudio identifica la insatisfacción con la emigración de médicos como el principal factor asociado a esta situación. remuneración, la falta de perspectivas de ascenso profesional y la percepción de mejores oportunidades de desarrollo profesional en el extranjero, advirtiendo que este fenómeno Esto compromete directamente la capacidad de los sistemas de salud en los países en desarrollo. para garantizar una plantilla estable y cualificada.

En cuanto a la falta de formación continua, también citada como una de las principales causas del déficit de habilidades, la revisión de Deprez et al. (2023) sobre el El desarrollo profesional continuo en los países de ingresos bajos y medios demuestra que la fragilidad de los sistemas de formación, resultado de la escasez de recursos financieros, oferta limitada de programas de capacitación y falta de mecanismos institucionales para monitoreo: compromete la actualización y retención de habilidades de profesionales de la salud.

Un tercer factor determinante, menos visible pero igualmente relevante, se relaciona con... Motivación de los profesionales. Una revisión del alcance de los contextos organizacionales y

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 3 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 15 de octubre de 2026

Los factores socioculturales que configuran la motivación de los profesionales de la salud en África concluyen que... Las reformas basadas únicamente en incentivos financieros tienen efectos limitados, y factores como El entorno laboral, el reconocimiento institucional y el sentimiento de pertenencia a la institución son... determinantes igualmente importantes para explicar la permanencia —o la partida— de profesionales cualificados (Diallo et al., 2025).

Impacto de la escasez de recursos humanos en la gestión y el rendimiento hospitalario.

La escasez de recursos humanos cualificados tiene repercusiones que van más allá de la dimensión física. Aspectos administrativos de la gestión hospitalaria que repercuten directamente en la seguridad y la calidad de la atención. asistencia proporcionada. Una reciente revisión sistemática y metaanálisis, que recopiló datos de casi Un estudio realizado con 290.000 enfermeras en 32 países demuestra que el agotamiento profesional... a menudo asociado con equipos sobrecargados por la escasez de personal, es consistentemente asociado con una menor calidad y seguridad de la atención, así como una menor satisfacción del paciente (Li et al., 2024).

Desde la perspectiva de la retención de empleados, la aplicación del llamado Root Stem Los modelos en contextos de bajos ingresos demuestran que la retención de la fuerza laboral en La salud depende de un conjunto interconectado de factores: remuneración adecuada, condiciones de vida empleos seguros, oportunidades de ascenso profesional y reconocimiento profesional, y La debilidad en cualquiera de estas dimensiones compromete la sostenibilidad del equipo. y amplía el déficit de habilidades con el tiempo (Makuku y Mosadeghrad, 2022).

Estos impactos también se reflejan en la relación entre los profesionales y la dirección. Cuando los equipos se dan cuenta de que la gerencia no está respondiendo de manera consistente a Debido a las limitaciones de personal, la confianza en el liderazgo tiende a debilitarse, lo que, según la revisión... Un enfoque sistemático para la gestión de la confianza en un entorno hospitalario compromete la colaboración entre profesionales y supervisores, y reduce la eficacia de las medidas de gestión adoptadas para ellos. mitigar el déficit (Varga et al., 2023).

Metodología

Esta investigación, en cuanto a sus objetivos, es de naturaleza descriptiva, teniendo Se buscó registrar y describir los hechos observados en relación con los desafíos del gerente. hospital sin interferir en ellos, caracterizando la realidad de la gestión de recursos humanos en Hospital Municipal Olga Chaves. En cuanto al enfoque, la investigación es simultáneamente

Machine Translated by Google

cuantitativo y cualitativo: cuantitativo en la medida en que traducía opiniones a números y información recopilada utilizando técnicas estadísticas descriptivas (porcentajes y frecuencias) para su análisis; y cualitativo en la interpretación del significado atribuido por aquellos interrogados sobre los fenómenos estudiados, una característica típica de los diseños de investigación de métodos mixtos, que combinan el análisis numérico sistemático con una comprensión contextual de los fenómenos. (Creswell y Creswell, 2023).

Para alcanzar los objetivos establecidos, se empleó un conjunto coordinado de estrategias. Métodos: el método histórico-lógico, para comprender la evolución del problema a lo largo del tiempo; el método deductivo, para proceder desde el fundamento teórico general al análisis concreto de La realidad del Hospital Olga Chaves; el método inductivo para generalizar a partir de los datos. datos particulares recopilados, conclusiones sobre el fenómeno en estudio; el método estadístico, para el Procesamiento y manejo de la información obtenida a través de la encuesta; el método de revisión. a partir de fuentes bibliográficas, para la construcción del marco teórico; el método de análisis y síntesis; y el método de triangulación, utilizado para contrastar la información obtenida de diferentes fuentes. Los títulos de las secciones, junto con la bibliografía consultada, refuerzan la credibilidad de los resultados.

Como instrumento de recolección de datos, se utilizó una encuesta mediante cuestionario. Preguntas cerradas y una pregunta abierta, complementadas con la técnica de observación directa. en el entorno hospitalario. La muestra, de tipo intencional no probabilístico, apropiada cuando El investigador selecciona los casos más representativos en relación con los objetivos del estudio (Ahmed, (2024) —, estaba compuesto por 12 personas: 11 jefes de sección de diferentes áreas del hospital. (Sala de emergencias, Recursos humanos, seis supervisores, Farmacia, Oficina de servicios al paciente y Planificación y Finanzas) y 1 gerente de hospital.

Los criterios de inclusión considerados fueron: estar afiliado al Hospital Municipal. Olga Chaves; poseer un mínimo de seis meses de experiencia en la institución; desempeñar roles de gestión, supervisión o liderazgo; disposición a participar voluntariamente en Se excluyó la recopilación de datos y la capacidad de comunicarse en portugués. Se excluyó a los profesionales. que no cumplían acumulativamente con estos criterios. Con respecto a los aspectos éticos, el La participación en el estudio fue voluntaria y se explicó debidamente, con garantías para los implicados. Se cuestionó el anonimato de las respuestas y la confidencialidad del procesamiento de la información. recopiladas, condiciones que, además, constituían uno de los criterios mismos para la inclusión de participantes en la muestra.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 3 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 15 de octubre de 2026

Discusión de los resultados

Caracterización sociodemográfica de la muestra

La muestra consistió en 12 individuos, de los cuales 5 (41,67%) eran hombres y 7 (58,33%) son mujeres. En cuanto al rango de edad, el 8,33% tiene entre 20 y 30 años. El 33,33% tiene entre 30 y 40 años, el 25% entre 40 y 50 años y el 33,33% entre 50 y 60 años. años. En cuanto a su función, 11 encuestados (91,67%) son jefes de sección — del Departamento de Emergencias, Recursos Humanos, Farmacia, Oficina de Servicios al Paciente, Planificación y Finanzas, y seis supervisores, y 1 (8,33%) es gerente de hospital.

El perfil de la muestra revela un grupo predominantemente maduro de profesionales y experimentados, con más de la mitad de los encuestados mayores de 40 años y una concentración intencional en puestos de liderazgo y gestión, asegurando que los datos recopilados reflejen directamente desde la perspectiva de quienes se ocupan diariamente de la gestión de personas en institución.

Esta opción metodológica es coherente con la literatura sobre gestión hospitalaria, que Recomienda que los gerentes desarrollen habilidades específicas de gestión de recursos. Los seres humanos —reclutamiento, asignación y desarrollo de equipos— son habilidades que Solo pueden evaluarse de forma fiable mediante muestras compuestas por aquellos que realmente... desempeña estas funciones en la institución (Ndayishimiye et al., 2023).

Existencia de escasez de recursos humanos cualificados.

En relación con la cuestión de si existe escasez de recursos humanos cualificados en el hospital. En la escuela municipal Olga Chaves, los 12 encuestados (100%) respondieron afirmativamente.

Este resultado unánime revela un consenso absoluto entre los jefes de sección y el gerente. Los hospitales son conscientes de la existencia del problema, lo que refuerza la validez interna del tema investigado.

Este resultado es consistente con la tendencia internacional, según la cual la distribución La distribución de la fuerza laboral sanitaria sigue siendo profundamente desigual entre regiones, con países Los países de bajos ingresos, entre los que se incluye Angola, están mostrando los más altos brechas profesionales en relación con sus necesidades (Boniol et al., 2022).

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 3 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 15 de octubre de 2026

El déficit como desafío central para la gestión hospitalaria.

Respecto a la afirmación de que la escasez de profesionales cualificados constituye un
En cuanto a los principales desafíos para la gestión hospitalaria, el 91,67% de los encuestados está de acuerdo y el 8,33%
Están totalmente de acuerdo; es decir, toda la muestra reconoce, en cierta medida, esto.
condición como desafiante.

Este resultado demuestra que prácticamente toda la muestra reconoce la escasez.
de recursos humanos calificados como un problema central para la administración hospitalaria,
capaz de obstaculizar la planificación de servicios y comprometer la eficiencia organizativa.

El alto nivel de acuerdo confirma lo que la literatura reciente identifica como uno de los
Principales desafíos que enfrentan los líderes de salud contemporáneos: la necesidad de
navegar una creciente complejidad organizacional, que resulta, entre otros factores, de
Equipos sometidos a presión constante debido a la escasez de personal (Spanos et al., 2024).

Impacto del déficit en la planificación, la organización y la supervisión.

En cuanto al impacto de la escasez de recursos humanos cualificados en la planificación,
En cuanto a la organización y supervisión de los servicios, el 58,33% de los encuestados afirmó que esto sucede.
Con frecuencia, el 25% dijo que siempre sucede, y el 16,67% dijo que rara vez sucede, o
Es decir, el 83,33% de la muestra reconoce un impacto recurrente o permanente.

Los resultados muestran que la escasez de profesionales cualificados afecta
directamente involucrado en funciones administrativas esenciales —planificación, organización y supervisión—,
El problema es estructural y recurrente, no meramente aislado, dentro de la realidad institucional.
analizado.

Este resultado es consistente con la evidencia de que la adopción de prácticas de gestión
La eficacia depende, en gran medida, de la disponibilidad de personal, tanto en cantidad como en cualificaciones.
adecuado, siendo esta disponibilidad uno de los principales predictores identificados en la literatura.
para la calidad estructural y organizativa de los servicios hospitalarios (Ward et al., 2025).

Machine Translated by Google

Causas de la escasez de recursos humanos cualificados

En cuanto a las causas del déficit, el 41,67% de los encuestados señaló la falta de formación. continua, 33,33% la migración de profesionales, 8,33% condiciones laborales inadecuadas, El 8,33% mencionó los bajos salarios y el 8,33% seleccionó todas las opciones anteriores en conjunto.

La falta de formación continua y la migración de profesionales destacan así como Las causas más influyentes de la falta de competitividad de los recursos humanos en el Hospital Municipal Olga Chaves, señalando que parte de la fuerza laboral se encuentra en ciertas A veces está ausente porque está en proceso de formación, y no siempre regresa. Posteriormente a la misma unidad.

Este patrón de causas está en línea con la literatura: por un lado, la fragilidad de Sistemas de desarrollo profesional continuo en contextos de ingresos bajos y medios compromete la actualización y retención de las habilidades de los profesionales de la salud (Deprez et al., 2023); por otro lado, la migración de profesionales cualificados, motivada por la búsqueda de mejores salarios, carrera y condiciones laborales: se ha identificado como uno de los Principales factores que contribuyen al agotamiento de los sistemas de salud en los países en desarrollo (Onah et al., 2022).

Estrategias implementadas por la dirección y su eficacia percibida.

En cuanto a la implementación de estrategias específicas para abordar el déficit de recursos humanos calificados: el 75% de los encuestados afirmó que la administración del hospital tiene El 25% dijo que no había implementado tales estrategias, mientras que el 25% dijo que no lo había hecho. En cuanto a la efectividad de estas Estrategias para la reducción del déficit y la mejora del desempeño institucional, nuevamente 75% El 25% de los encuestados los consideró eficaces, y el 25% consideró que no lo eran.

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados reconocen tanto la existencia como la eficacia relativa de las estrategias adoptadas por la dirección. Sin embargo, la existencia de una minoría Un porcentaje significativo (25%) que no reconoce estas estrategias, o su efectividad, sugiere posibles asimetrías en la implementación o comunicación de medidas adoptadas entre diferentes secciones del hospital.

Esta divergencia de percepciones es consistente con el hallazgo de que la retención de La fuerza laboral de salud depende de un conjunto interconectado de dimensiones: compensación, condiciones laborales y progresión profesional, y que cuando no se abordan estos aspectos...

Machine Translated by Google

Aunque el enfoque es uniforme en todos los departamentos, algunos profesionales tienden a no reconocer los avances.
en las políticas institucionales, incluso cuando estas existen (Makuku y Mosadeghrad, 2022).

Dificultades para retener, capacitar y motivar a los profesionales.

En cuanto a las principales dificultades que enfrenta la gerencia en materia de retención, capacitación y
En cuanto a la motivación de los profesionales sanitarios, el 75% de los encuestados citó las limitaciones presupuestarias.
El 8,33% mencionó la falta de incentivos financieros y no financieros, y el 8,33% mencionó la ausencia de planes de carrera.
estructurado, y el 8,33% seleccionó todas las opciones anteriores en conjunto.

Este resultado destaca que las restricciones financieras se perciben como la
factor más crítico, que influye directamente en la capacidad de la gerencia para implementar políticas.
gestión eficaz de los recursos humanos, incluyendo formación continua, progresión profesional y
La creación de incentivos motivacionales.

Sin embargo, estos datos deben interpretarse con cierta cautela: evidencia reciente sobre la motivación de los
profesionales de la salud en África muestra que los incentivos exclusivamente...
Los factores financieros tienen un efecto limitado cuando se aíslan de otras dimensiones, como por ejemplo:
El reconocimiento institucional y la calidad del entorno laboral, lo que sugiere que la
Es necesario complementar la respuesta de la dirección del Hospital Olga Chaves ante las restricciones presupuestarias.
a través de medidas no financieras para valorar a los profesionales (Diallo et al., 2025).

Estrategias sugeridas por los encuestados

En cuanto a las estrategias que la dirección del hospital debería priorizar, los encuestados
Indicaron, de forma cualitativa, la adecuación del número de empleados a la necesidad real de
Plan de personal, inversión en formación continua, creación de condiciones de trabajo
remuneración favorable y aceptable, y aumentar la mano de obra calificada como una forma de lograrlo.
para garantizar la calidad de la atención médica que se presta en la unidad hospitalaria.

Estas sugerencias están directamente relacionadas con las causas y dificultades identificadas en...
A lo largo de la investigación, los jefes de sección y el gerente reflejaron una visión coherente.
hospital, en cuanto a las prioridades de intervención necesarias.

Esta coherencia entre el diagnóstico de los encuestados y las prioridades internacionales es
notorio: el seguimiento de la Estrategia Global de Recursos Humanos para la Salud de
La Organización Mundial de la Salud recomienda específicamente una inversión sostenida en
Planificación de personal, formación y condiciones laborales como medio para reducir la escasez de personal.

Machine Translated by Google

fuerza laboral, especialmente en regiones donde el progreso ha sido más lento, como África (Abu-Agla et al., 2024).

Conclusión

Esta investigación nos ha permitido describir los retos a los que se enfrenta el gerente.
El personal del Hospital Municipal de Olga se enfrenta a una escasez de recursos humanos cualificados.
Chaves, Lubango, en vista de los objetivos establecidos. Se confirmó que hay escasez de profesionales.
La falta de personal cualificado es uno de los principales retos reconocidos por todos los encuestados.
comprometiendo repetidamente la planificación, organización y supervisión de los servicios.
Sus principales causas son la falta de formación continua y la migración de profesionales.
Respaldado por condiciones laborales inadecuadas y salarios bajos. Dirección
El hospital ha implementado estrategias reconocidas como efectivas por la mayoría de los
entre los encuestados, aunque una parte significativa aún carece de esta percepción, y las limitaciones
Las limitaciones presupuestarias se presentan como el principal obstáculo para la retención, la formación y la motivación del personal.
de profesionales. Por lo tanto, se recomienda ajustar los niveles de personal e invertir en
Formación continua y mejora de las condiciones laborales y los mecanismos de incentivos.

Una limitación del estudio es el pequeño tamaño de la muestra, que procedía de una sola institución.
Para futuras investigaciones, se sugiere ampliar la muestra a otros hospitales angoleños.
estudios comparativos.

Referencias bibliográficas

Abu-Agla, A., Campbell, J., & McIsaac, M. (2024). Estrategia global sobre recursos humanos para la salud: Fuerza laboral 2030 – Una revisión quinquenal. Recursos Humanos para la Salud, 22, 68. https://doi.org/10.1186/s12960-024-00940-x

Ahmed, S. K. (2024). Cómo elegir una técnica de muestreo y determinar el tamaño de la muestra para la investigación: Una guía simplificada para investigadores. Oral Oncology Reports, 12, 100662. https://doi.org/10.1016/j.oor.2024.100662

Boniol, M., Kunjumen, T., Nair, T. S., Siyam, A., Campbell, J., & Diallo, K. (2022). El stock y la distribución de la fuerza laboral sanitaria mundial en 2020 y 2030: ¿Una amenaza para la equidad y la cobertura sanitaria «universal»? BMJ Global Health, 7(6), e009316. https://doi.org/10.1136/bmjgh-2022-009316

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos (6.ª ed.). SAGE Publications.

Machine Translated by Google

Deprez, D., Busch, AJ, Ramírez, PA, Pedrozo-Araque, E. y Bidonde, J. (2023). Desarrollo de capacidades y formación profesional continua en atención sanitaria y rehabilitación en países de ingresos bajos y medios: protocolo de revisión exploratoria. Systematic Reviews, 12, 22. https://doi.org/10.1186/s13643-023-02188-3

Diallo, D., Marchal, B., & Belrhiti, Z. (2025). Cómo los contextos organizacionales y socioculturales influyen en la motivación intrínseca, prosocial y de servicio público de los trabajadores de la salud en África: Una revisión exploratoria. International Journal of Health Policy and Management, 14(1), 1–13. https://doi.org/10.34172/ijhpm.8861

Guta, N.M. (2022). Aplicación del marco de calidad de atención de Donabedian para evaluar la calidad de la reanimación neonatal, sus resultados y los factores asociados en recién nacidos reanimados en hospitales públicos de la zona de East Wollega, Oromia, Etiopía occidental, 2021. BMC Pediatrics, 22, 611. https://doi.org/10.1186/s12887-022-03638-y

Huebner, C., & Flessa, S. (2022). Gestión estratégica en el sector sanitario: Un llamado al pensamiento sistémico y a largo plazo en un sistema incierto. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(14), 8617. https://doi.org/10.3390/ijerph19148617

Li, L. Z., Yang, P., Singer, S. J., et al. (2024). Agotamiento profesional de enfermería y seguridad, satisfacción y calidad de la atención al paciente: una revisión sistemática y metaanálisis. JAMA Network Open, 7(11), e2443059. https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2024.43059

Makuku, R., & Mosadeghrad, A. M. (2022). Retención de personal sanitario en entornos de bajos ingresos: Una aplicación del modelo Root Stem. Journal of Public Health, 43(3), 445–455. https://doi.org/10.1057/s41271-022-00361-x

Ndayishimiye, C., Dubas-Jakóbczyk, K., Holubenko, N. y Domagała, A. (2023). Competencias de los gerentes hospitalarios: una revisión sistemática exploratoria. Frontiers in Public Health, 11, 1130136. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1130136

Olude, O., Vlassoff, C., Niyikora, J., & Krentel, A. (2023). Una revisión sistemática de enfoques participativos para empoderar a los trabajadores de la salud en países de ingresos bajos y medios, destacando a Health Workers for Change. International Health, 15(4), 462–473. https://doi.org/10.1093/inthealth/ihac070

Onah, CK, Azuogu, BN, Ochie, CN, Akpan, NU, Nwokpor, OA, Nwatah, VE, Okeke, CC y Ogbonnaya, LU (2022). Emigración de médicos de Nigeria y factores asociados: Implicaciones para la protección del sistema de salud nigeriano. Human Resources for Health, 20(1), 85. https://doi.org/10.1186/s12960-022-00788-z

Spanos, S., Leask, E., Patel, R., Datyner, M., Loh, E., & Braithwaite, J. (2024). Líderes de atención médica navegando la complejidad: una revisión exploratoria de las tendencias clave en roles y competencias futuras. BMC Medical Education, 24, 705. https://doi.org/10.1186/s12909-024-05689-4

Varga, A. I., Spehar, I., & Skirbekk, H. (2023). Gestión confiable en entornos hospitalarios: una revisión sistemática. BMC Health Services Research, 23, 654. https://doi.org/10.1186/s12913-023-09610-5

Machine Translated by Google

Ward, C., Phiri, ERM, Goodman, C., Nyondo-Mipando, AL, Malata, M., Manda, W. C., Mwapasa, V., & Powell-Jackson, T. (2025). ¿Cuál es la relación entre las prácticas de gestión hospitalaria y la calidad de la atención? Una revisión sistemática de la evidencia global. Health Policy and Planning, 40(3), 409–421. https://doi.org/10.1093/heapol/czae112